



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
Faculdade de Educação

SANETE IRANI DE ANDRADE

**COMPANHIAS DO MERCADO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL
DECISÕES ESTRATÉGICAS E DESEMPENHO EMPRESARIAL NO
PERÍODO 2007-2021**

Campinas
2022

SANETE IRANI DE ANDRADE

**COMPANHIAS DO MERCADO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL
DECISÕES ESTRATÉGICAS E DESEMPENHO EMPRESARIAL NO
PERÍODO 2007-2021**

Tese de Doutorado apresentada à Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas como parte dos requisitos exigidos para a obtenção do título de Doutora em Educação, na Área de concentração: Educação.

Orientador: Prof. Dr. José Roberto Montes Heloani

ESTE TRABALHO CORRESPONDE À VERSÃO FINAL DA TESE DEFENDIDA PELA ALUNA SANETE IRANI DE ANDRADE, ORIENTADA PELO PROF. DR. JOSÉ ROBERTO MONTES HELOANI.

Campinas
2022

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas
Biblioteca da Faculdade de Educação
Rosemary Passos - CRB 8/5751

An24c Andrade, Sanete Irani de, 1966-
Companhias do mercado da educação superior no Brasil - Decisões estratégicas e desempenho empresarial no período 2007-2021 / Sanete Irani de Andrade. – Campinas, SP : [s.n.], 2022.

Orientador: José Roberto Montes Heloani.
Tese (doutorado) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação.

1. Mercantilização do ensino. 2. Educação Superior. 3. Planejamento. 4. Cogna/Kroton. I. Heloani, José Roberto Montes, 1956-. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Educação. III. Título.

Informações Complementares

Título em outro idioma: Companies in the higher education market in Brazil - Strategic decision and business performance in the period 2007-2021

Palavras-chave em inglês:

Commodification of education

College education

Planning

Cogna/Kroton

Área de concentração: Educação

Titulação: Doutora em Educação

Banca examinadora:

José Roberto Montes Heloani [Orientador]

Evaldo Pioli

Lucidio Bianchetti

Nelson Cardoso Amaral

Romualdo Luiz Portela de Oliveira

Data de defesa: 08-11-2022

Programa de Pós-Graduação: Educação

Identificação e informações acadêmicas do(a) aluno(a)

- ORCID do autor: 0000-0002-3001-7263

- Currículo Lattes do autor: <http://lattes.cnpq.br/5931699865414006>

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

TESE DE DOUTORADO

**COMPANHIAS DO MERCADO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL
DECISÕES ESTRATÉGICAS E DESEMPENHO EMPRESARIAL NO
PERÍODO 2007-2021**

SANETE IRANI DE ANDRADE

COMISSÃO JULGADORA

Prof. Dr. José Roberto Montes Heloani
Prof. Dr. Evaldo Pioli
Prof. Dr. Lucídio Bianchetti
Prof. Dr. Nelson Cardoso Amaral
Prof. Dr. Romualdo Luiz Portela de Oliveira

A Ata da Defesa com as respectivas assinaturas dos membros encontra-se no SIGA/Sistema de Fluxo de Dissertação/Tese e na Secretaria do Programa da Unidade.

Campinas
2022

Às minhas referências, *in memoriam*:
profa. Márcia Regina Ferreira de Brito Dias,
Eugenio de Andrade e Helena Gardinal de Andrade.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço aos meus orientadores, profa. Dra. Márcia Regina Ferreira de Brito Dias, que nos deixou enquanto eu me preparava para escrever esta Tese, e prof. Dr. José Roberto Montes Heloani, que a substituiu e me acompanhou com toda sua paciência, sabedoria e humanidade.

Aos professores do PPGE/FE-Unicamp, Roberto Heloani, Evaldo Piolli, Lalo Watanabe e Dirceu Silva pelas preciosas aulas que muito contribuíram para a maturação deste estudo.

Aos membros da Banca de Qualificação, professores Dr. Lucídio Bianchetti e Evaldo Piolli, cujas cuidadosas análises, correções e observações foram imprescindíveis para a continuidade e conclusão desta tese.

À mestra em Administração, Raquel Helena Peixe dos Santos Martins, por toda ajuda técnica a mim prestada.

Aos colegas de jornada no Doutorado, pela troca de experiências, conhecimentos e amizades.

E, em especial, ao meu companheiro de vida, que me faz acreditar que lutar faz parte do ser e de ser humano, e, que nada se explica por si mesmo.

RESUMO

Esta tese teve como proposta analisar as decisões estratégicas e o desempenho empresarial, no período de 2007 a 2021, das quatro maiores companhias do mercado da educação superior no Brasil, que abriram capital na bolsa de valores nesse período: Cogna (Kroton), Yduqs (Estácio), Ser Educacional e Ânima. O estudo teve como objetivo geral compreender como essas quatro empresas do setor da educação superior – em especial, a maior dentre elas, a Cogna – todas com poucos anos de atividade, conseguiram, fazendo uso das ferramentas de gestão e favorecidas pela legislação e demanda, destacar-se, em pouco tempo, como as maiores companhias de educação no país, mais lucrativas e de maior expansão se comparadas, em especial, às empresas do setor de serviços do mercado. A hipótese posta à prova neste estudo é a de que a utilização da legislação governamental que permitiu a transformação de um serviço público em mercadoria – cujas organizações visam antes de tudo o lucro em detrimento da qualidade – facilitou a expansão desses grupos educacionais. Esta hipótese levou também em consideração que tais empresas, muito beneficiadas por políticas focais como o Fies e o Prouni, receberam considerável demanda de estudantes, o que contribuiu para sua expansão. Neste movimento de expansão, essas empresas abriram o capital e ingressaram no mercado de capitais e passaram a negociar parte de seu patrimônio na Bolsa de Valores. A captação de recursos no mercado de capitais permitiu a compra, sem freios, de instituições de educação superior isoladas e a formação de grupos empresariais com grande potencial competitivo. A análise de documentos primários da principal das quatro empresas, a Cogna, foi efetuada nos relatórios de demonstrações financeiras, disponibilizados no seu site, e relativos a seis trimestres, sendo os 1º e 4º de 2019; os 1º, 3º e 4º de 2020; e o 3º de 2021 (representados pelas siglas 1T19, 4T19; 1T20, 3T20, 4T20; e 3T21). O exame destes materiais não visou os dados financeiros da empresa, mas buscaram-se, fundamentalmente, informações a respeito da gestão da companhia, representadas por suas decisões estratégicas, e de como sua função organizacional foi desenvolvida ao longo dos períodos abordados em que se definiu sua posição no mercado. A partir da análise das informações disponibilizadas nestes documentos pôde-se concluir que os Decretos números 2.207 e 2.306, ambos de 1997, foram imprescindíveis para a evolução da educação mercantil no Brasil e que as companhias têm seguido os preceitos do planejamento estratégico e demais ferramentas da gestão para a tomada de suas decisões essenciais. A missão desses grupos educacionais não é, prioritariamente, atender as demandas educacionais da sociedade, mas concentra-se, de modo preferencial, na oferta de serviços altamente lucrativos, nos moldes dos negócios das empresas estritamente econômicas. E para tanto, são buscados, a todo custo e sem trégua, novos métodos de gestão corporativa que respondam à expectativa de sempre maior lucro dos investidores/acionistas. Em decorrência desse modelo de negócio, verifica-se que quem ocupa lugar de destaque neste setor empresarial não é o estudante (cliente), mas o investidor que cobra por retornos sobre seu capital investido.

Palavras-chave: Mercantilização do ensino. Educação Superior. Planejamento. Cogna/Kroton.

ABSTRACT

This thesis aimed to analyze the strategic decisions and business performance, from 2007 to 2021, of the four largest companies in the higher education market in Brazil, which went public on the stock exchange during this period: Cogna (Kroton), Yduqs (Estácio), Being Educational and Ânima. The general objective of the study was to understand how these four companies in the higher education sector - in particular, the largest among them, Cogna - all with a few years of activity and by making use of management tools and favored by legislation and demand managed to stand out, in a short time, as the largest education companies in the country, more profitable and with greater expansion compared, in particular, to companies in the service sector in the market. The study hypothesis is that the use of government legislation that allowed the transformation of a public service into a commodity – whose organizations aim first and foremost at profit to the detriment of quality – facilitated the expansion of these educational groups. This hypothesis also took into account that such companies, greatly benefited by focal policies such as Fies and Prouni, received considerable demand from students, which contributed to their expansion. In this expansion movement, these companies went public and entered the capital market and began to trade part of their equity on the Stock Exchange. Fundraising in the capital market allowed for the unrestricted purchase of isolated higher education institutions and the formation of business groups with great competitive potential. The analysis of primary documents of the main of the four companies, Cogna, was carried out in the financial statements reports, available on its website, and relating to six quarters, the 1st and 4th of 2019; the 1st, 3rd and 4th of 2020; and the 3rd of 2021. The examination of these materials did not aim at the company's financial data, but fundamentally, information was sought about the company's management, represented by its strategic decisions, and how its organizational function was developed over the periods covered in which it was defined. its position in the market. From the analysis of the information provided in these documents, it was possible to conclude that Decrees 2,207 and 2,306, both from 1997, were essential for the evolution of mercantile education in Brazil and that companies have followed the precepts of strategic planning and other management tools for making essential decisions. The mission of these educational groups is not primarily to meet the educational demands of society, but rather focuses on offering highly profitable services, along the lines of the business of strictly economic companies. And for that, new methods of corporate management are sought, at all costs and without truce, that respond to the expectation of always greater profit from investors/shareholders. As a result of this business model, it seem that who occupies a prominent place in this business sector is not the student (client), but the investor who charges for returns on their invested capital.

Key words: Commodification of education. College education. Planning. Cogna/Kroton.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABMES	Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior
ABRAES	Associação Brasil para o Desenvolvimento da Educação Superior
ABRAFI	Associação Brasileira das Mantenedoras das Faculdades
ABRUC	Associação Brasileira das Instituições Comunitárias de Ensino Superior
AGCS	Acordo Geral de Comércio de Serviços
ANUP	Associação Nacional das Universidades Particulares
Arena	Aliança Renovadora Nacional
B3	Bolsa de Valores do Brasil
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BIRD	Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento
BJ	Bureau Jurídico
BM	Banco Mundial
BNDE	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BNH	Banco Nacional de Habitação
Bovespa	Bolsa de Valores de São Paulo
BV	Bolsa de Valores
CAC	Custo de Aquisição de Cliente
Cade	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
Cefetes	Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CES	Câmara de Educação Superior
CETEBA	Centro de Ensino e Tecnologia da Bahia Ltda
CF	Constituição Federal
CFL	Com Fins Lucrativos
CI	Conceito Institucional
CIA	Companhia
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
CNE	Conselho Nacional de Educação
CSN	Companhia Siderúrgica Nacional
COC	Colégio Osvaldo Cruz
COFINS	Contribuição Social para Financiamento da Seguridade Social
Confenem	Confederação Nacional dos Estabelecimentos de Ensino e Fórum das Entidades Representativas do Ensino Superior Particular

Creduc	Crédito Educativo
CSLL	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
CTP	Científicos Técnicos e Profissionais
CVM	Comissão de Valores Imobiliários
DF	Demonstrativos Financeiros
DFP	Demonstrações Financeiras Padronizadas
DI	Departamento de Bens de Capital ou Bens de Produção
DIII	Departamento de Produto de Bens de Consumo Duráveis
DKW	<i>Dampf-Kraft-Wagen</i>
DOI-Codi	Destacamento de Operações de Informação - Centro de Operações de Defesa Interna
EaD	Educação a Distância
EDE	Editora e Distribuidora Educacional
Enade	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
Enem	Exame Nacional do Ensino Médio
ES	Educação Superior
ESBJ	Ensino Superior Bureau Jurídico Ltda
ESG	<i>Environmental Social and Governance</i>
EUA	Estados Unidos da América
FAEL	Faculdade Educacional da Lapa
FAI	Fundação de Apoio Institucional ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico
FASEH	Faculdade da Saúde e Ecologia Humana
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FHC	Fernando Henrique Cardoso
Fies	Financiamento Estudantil
FMI	Fundo Monetário Internacional
FMU	Faculdades Metropolitanas Unidas
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
F&A	Fusões e Aquisições
GAEC	Grupo Ânima Educação
GED	Gratificação de Estímulo à Docência
GM	<i>General Motors</i>
GT	Grupo de Trabalho
HSM	<i>High Segment Management</i>

IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
Ibovespa	Índice da Bolsa de Valores de São Paulo
IBRI	Instituto Brasileiro de Relações com Investidores
IES	Instituição de Educação Superior
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
IGC	Índice Geral de Cursos
IGP	Índice Geral de Preço
Inep	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IPCA	Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo
IPO	<i>Initial Public Offering</i>
IRPJ	Imposto de Renda da Pessoa Jurídica
ITR	Informações Trimestrais
JK	Juscelino Kubitschek de Oliveira
KPMG	Klyneld, Peat, Marwich, Goerdeler (nomes dos principais fundadores da consultoria profissional)
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
MBA	<i>Master in Business Administration</i>
MDB	Movimento Democrático Brasileiro
MEC	Ministério da Educação
MEI	Microempreendedor Individual
MP	Medida Provisória
MT	Ministério do Trabalho
MUP	<i>Minimum Viable Product</i>
NASDAQ	<i>National Association of Securities Dealers Automated Quotations</i>
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
OMC	Organização Mundial do Comércio
OPEP	Organização dos Países Exportadores de Petróleo
PAEG	Programa de Ação Econômica do Governo
PAP	Pitágoras, Administração e Participações
PASEP	Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público
PCB	Partido Comunista Brasileiro
PCE	Programa de Crédito Educativo

PCLD	Provisão para Crédito de Liquidação Duvidosa
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDT	Partido Democrático Trabalhista
PE	Planejamento Estratégico
PEP	Parcelamento Estudantil Privado
PIB	Produto Interno Bruto
PIS	Programa de Integração Social
PL	Projeto de Lei
PMDB	Partido do Movimento Democrático Brasileiro
PMT	Parcelamento da Matrícula Tardia
PND	Plano Nacional de Desenvolvimento
PNE	Plano Nacional de Educação
PNLD	Plano Nacional de Livro Didático
Prouni	Programa Universidade para Todos
PSD	Partido Social Democrático
PSDB	Partido da Social-Democracia Brasileira
PT	Partido dos Trabalhadores
PTB	Partido Trabalhista Brasileiro
RAIS	Relatório Anual de Informações Sociais
Reuni	Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RI	Relação com Investidores
ROIC	<i>Return on Invested Capital</i>
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
S/A	Sociedade Anônima
Salte	Saúde, Alimentação, Transporte e Energia
SBU	<i>Strategic Business Unit</i>
SEB	Sistema Educacional Brasileiro
SECARGO	Sociedade Educaional Carvalho Gomes Ltda.
SESES	Sociedade de Ensino Superior Estácio de Sá
SETS	Soluções Educacionais para Ensino Técnico e Superior
SFL	Sem Fins Lucrativos
SNI	Serviço Nacional de Informações
Sociesc	Sociedade Educacional de Santa Catarina
STF	Superior Tribunal Federal
STJ	Superior Tribunal de Justiça

TCU	Tribunal de Contas da União
UDN	União Democrática Nacional
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UN	Unidade de Negócios
UNA	União de Negócios e Administração Ltda
UNAMA	Universidade da Amazonia
UNB	Universidade de Brasília
UNE	União Nacional dos Estudantes
Unesa	Universidade Estácio de Sá
Unesco	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. <i>Acrônimo de United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i>
UNG	Universidade de Guarulhos
Uniasselvi	Centro Universitário Leonardo da Vinci
UniBH	Centro Universitário de Belo Horizonte
Unicamp	Universidade Estadual de Campinas
Unicsul	Universidade Cruzeiro do Sul
Unicuritiba	Centro Universitário Curitiba
UniFG	Centro Universitário de Guanambi
Unimonte	União de Negócios e Administração Ltda
UniNorte	Centro Universitário do Norte
Uninove	Universidade Nove de Julho
Unip	Universidade Paulista
Unirondon	Centro Universitário Cândido Rondon
Unisul	Universidade do Sul de Santa Catarina
Unit	Universidade Tiradentes
Univeritas	Centro Universitário Universitas Veritas
Unopar	Universidade Norte Paraná
USAID	<i>United States Agency for International Development</i>
USP	Universidade de São Paulo
Vs	<i>Versus</i>

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

TABELAS

Tabela 1 - Evolução do número de IES por categoria administrativa: pública e privada (com fins lucrativos – CFL; sem fins lucrativos – SFL): Brasil - 1999-2018	21
Tabela 2 - Evolução do número de matrículas por categoria administrativa: pública e privada (com fins lucrativos = CFL; sem fins lucrativos = SFL.....	22
Tabela 3 - Maiores grupos educacionais com fins lucrativos no Brasil em 2013.....	89
Tabela 4 - Total de alunos matriculados em 2019	90
Tabela 5 - Evolução do índice Ibovespa e do valor das ações das empresas - 2012/2014	142
Tabela 6 - Comparação do número de matrículas por período – Cogna: 2019-2021..	159
Tabela 7 - Movimentação da base das matrículas: ensino presencial Cogna, 2019-2021	161
Tabela 8 - Movimentação da base das matrículas EaD Cogna: 2019-2021	161

QUADROS

Quadro 1 - Atuação das companhias estudadas.....	110
Quadro 2 - Tipos de empresas.....	116
Quadro 3 - Diferentes características das empresas industriais e de serviços.....	120
Quadro 4 - As forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria, segundo Porter.....	123
Quadro 5 - Períodos Selecionados	156
Quadro 6 - Distribuição da companhia em 2019	158
Quadro 7 - Comparativo do desempenho financeiro entre 1T19 e 1T20 – Cogna	176
Quadro 8 - Comparativo do desempenho financeiro entre 4T19 e 4T20 – Cogna	186
Quadro 9 - Comparativo do desempenho financeiro entre 3T20 e 3T21 – Cogna	195

GRÁFICOS

Gráfico 1 - Fies: dotação orçamentária (em bilhões) e contratos firmados (em mil): 2009-2019.....	81
Gráfico 2 - Evolução das matrículas na educação superior (1980-2019)	111
Gráfico 3 - Percentual da população com educação superior, por faixa etária: 2019...	112
Gráfico 4 - Evolução do número de matrículas na rede privada, por modalidade de ensino, Brasil: 2009-2019.....	113
Gráfico 5 - Comparação da receita por período – Cogna: 2019-2021.....	162
Gráfico 6 - Receita líquida e Ebitda da Kroton (1T20/1T19).....	175

FIGURAS

Figura 1 - Organograma da Cogna	94
Figura 2 - Marcas da Kroton	95
Figura 3 - A Kroton Educacional S.A.	96
Figura 4 - A Holding Yduqs.....	99
Figura 5 - Marcas da Yduqs	100
Figura 6 - A Yduqs Participações S.A.	101
Figura 7 - Ser Educacional S.A.	105
Figura 8 - Evolução do Grupo Ânima	108
Figura 9 - Marcas do Grupo Ânima.....	108
Figura 10 - Ânima Holding S.A.	109
Figura 11 - Empresas da <i>holding</i> Cogna – 1T20	170
Figura 12 - Os sete pilares para monitorar e guiar as operações da Cogna.....	170
Figura 13 - Aquisições e configuração do grupo: Cogna.....	198
Figura 14 - Distribuição dos <i>campi</i> e polos no território nacional: Cogna dez/2021)	199
Figura 15 - Negócios da Cogna: 2021.....	200
Figura 16 - Estratégia da Cogna: 2021.....	201
Figura 17 - Proposta para a oferta de serviços da Cogna: 2021.....	202
Figura 18 - Evolução da base de alunos da Kroton/ano: Cogna.....	203
Figura 19 - Ajustes em Folha, Aluguel, Marketing e Manutenção: Cogna	206
Figura 20 - Evolução da captação de alunos – Cogna: 2021.....	207

BOX

Box 1 - As estratégias genéricas.....	125
Box 2 - Fatores destacados pela companhia que podem impactar nos resultados	143

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	18
CAPÍTULO 1 - BREVE RESGATE HISTÓRICO DO PERÍODO ECONÔMICO-POLÍTICO QUE PRECEDEU A EXPANSÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR MERCANTIL NO BRASIL.....	29
1.1 Subperíodo: 1945-1964 – As Estratégias do Desenvolvimento.....	29
1.1.1 Antecedentes	29
1.1.2 De 1945-1964 – A quarta República Brasileira.....	32
1.2 Subperíodo: 1964-1985 – A ditadura empresarial-militar.....	38
1.3 Subperíodo:1985-2002 – Anos iniciais da Nova República	43
1.3.1 Tancredo Neves e José Sarney	43
1.3.2 Fernando Collor/Itamar Franco e Fernando H. Cardoso.....	44
CAPÍTULO 2 - A REFORMA DO APARELHO DO ESTADO E OS IMPACTOS NA EDUCAÇÃO SUPERIOR.....	50
2.1 Considerações sobre a função do Estado: a propaganda neoliberal.	50
2.2 A reforma do Aparelho do Estado – A partir de 1995	54
2.3 A reforma do Estado na perspectiva neoliberal	57
2.4 Impactos da Reforma do Estado na Educação Superior	61
CAPÍTULO 3 - EXPANSÃO DO MERCADO EDUCACIONAL: início da escalada privado-mercantil.....	67
3.1 Contextualização	67
3.2 As primeiras instituições de educação superior no Brasil e o “novo” ensino superior privado.....	70
3.3 A ascensão da privatização	75
3.4 A expansão incentivada pelo Fies e Prouni	79
CAPÍTULO 4 - AS EMPRESAS DE EDUCAÇÃO E A LÓGICA EMPRESARIAL DO CAPITALISMO MODERNO: a consolidação do mercado educacional privado-mercantil	85
4.1 Mercadização e mercantilização da educação brasileira	86
4.2 A evolução dos maiores grupos empresariais de capital aberto da educação brasileira	88
4.3 Kroton/Cogna.....	91
4.4 Estácio/Yduqs Participações S.A.....	97
4.5 Ser Educacional S.A.	102
4.6 Ânima Holding S.A.	106
4.7 Breves considerações	110

CAPÍTULO 5 - O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS DE EDUCAÇÃO: o caso da Cogna/Kroton Educacional	115
5.1 Empresas, organizações e firmas: definições e usos.....	115
5.1.1 Atividade industrial e serviços: a diferença entre os produtos tangíveis e intangíveis	119
5.1.2 Estratégia competitiva	121
5.1.3 Modelos de gestão, de negócios e planejamento estratégico	125
5.1.4 O Plano de Desenvolvimento Institucional	130
5.1.5 Fusões, Aquisições e Governança Corporativa	132
5.2 A Companhia Cogna/Kroton Educacional: planejamento, decisões estratégicas e resultados.....	139
5.2.1 Estimativas e projeções: o prospecto da empresa.....	143
5.2.2 Composição acionária e aquisição da Kroton Educacional.	144
5.2.3 O modelo de gestão	145
5.2.4 Pontos fortes	145
5.2.5 Algumas ameaças percebidas pela empresa	148
5.2.6 Estratégia	151
5.2.7 Informações financeiras	152
5.2.8 Visão geral da Educação Superior	153
5.2.9 Marketing e concorrência.....	154
5.3 Resultados da companhia: alguns destaques	155
5.3.1 Comparativo entre o 1T20 com o 1T19	166
5.3.2 Comparativo entre o 4T19 com o 4T20	178
5.3.3 Comparativo entre o 3T20 com o 3T21	188
5.4 Considerações sobre o desempenho da Companhia (Cogna/Kroton)	197
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	211
REFERÊNCIAS	220
ANEXOS	247
1 – Estratégia da Cogna	247
2 – Balanço da Cogna	248

INTRODUÇÃO

O sucesso e as decisões estratégicas das organizações empresariais em geral têm sido objeto de numerosos estudos, como, por exemplo, as obras clássicas de Ansoff (1990, 1991), Almeida (2003), Mintzberg (2004), Bethlem (2004); Porter (2004), Certo e Peter (2005); Zaccarelli (2006); Hitt; Ireland; Hoskisson (2008), Sheth (2008), Besanko *et al.* (2012), entre tantos outros. Entretanto, o sucesso e as decisões estratégicas das organizações empresariais no campo educacional, em razão de sua recenticidade, têm sido estudados por menos autores, entre os quais, Sguissardi (2001, 2006, 2008, 2014, 2015, 2018, 2019, 2020 e 2021), Minto (2006), Oliveira (2009), Kalmus (2010), Waismann (2013), Trivelli (2015), Santos Filho (2016), Costa (2016), Silva Junior (2017), Garcia (2019) entre outros.

No mundo empresarial, pós-Revolução Industrial, o sucesso das organizações, segundo Hitt; Ireland; Hoskisson (2008), tem sido cada vez mais transitório e de curta duração. Ainda que viceje no senso comum a crença de que as organizações empresariais, mormente as de grande porte, seriam, supostamente imortais, e os humanos, mortais, a média de vida dessas corporações está em declínio, ao passo que a dos humanos, em ascensão. (SHETH, 2008). Arie de Geus afirma, em sua obra *The Living Company*, que um terço das empresas listadas na *Fortune 500* (de 1970) desapareceram até 1983 e os motivos deste fenômeno podem ter sido aquisição, desmembramento, fusão ou, simplesmente, falência. Este autor citou, também, uma pesquisa holandesa que “indicava ser de 12,5 anos a expectativa de vida média de uma empresa no Japão e na Europa”. Geus ainda comentou sobre dados de outro estudo que teria verificado “um declínio na expectativa de vida corporativa entre as maiores economias europeias: de 45 para 18 anos na Alemanha, de 13 para nove anos na França, e de 10 para quatro anos na Grã-Bretanha” (SHETH, 2008, p. 25).

Antes de abordar o funcionamento das empresas do setor educacional, no Brasil, deve-se, primeiro, apresentar alguns dados, disponibilizados pelo Inep¹ (2020) sobre subdivisão da totalidade das Instituições de Educação Superior (IES) do país. Em 2018 o Brasil contava com 2.537 IES, sendo 299 públicas e 2.238 privadas. Destas, 935 (41,7%) sem fins lucrativos e 1.303 (58,3%) com fins lucrativos. Dentre as mantenedoras destas IES com fins lucrativos,

¹ Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

sete são empresas de capital aberto: quatro listadas na B3 (ex-Bovespa)² – Kroton (Cogna)³, Estácio (Yduqs)⁴, Ser Educacional e Ânima; e três listadas na Nasdaq (New York)⁵ – Bahema Educação S.A., Arco Educação S.A. e Afya Participações S.A.

Quanto a essas – listadas na B3 –, é possível fazer um estudo de sua sobrevivência, dado que se iniciam, como organizações educacionais com fins lucrativos, ainda que sem capital aberto, a partir de 1997 (Decretos números 2.207/97 e 2.306/97), quando foi oficialmente reconhecida a possibilidade de existência de IES com tal fim. Em 2007, no período de março a outubro, as primeiras instituições de educação superior brasileiras abriram capital e lançaram suas ações na Bolsa de Valores: a Anhanguera Educacional, a Kroton Educacional, a Estácio Participações e o Sistema Educacional Brasileiro (SEB). Juntos captaram R\$ 1,2 bilhão na oferta pública inicial de ações (IPO)⁶ (UNIVERSIA, 2009 *apud* SGUISSARDI, 2014, p. 99).

A sobrevivência, o sucesso e as decisões estratégicas empresariais dependem de múltiplos fatores, entre os quais, o modelo de desenvolvimento, o tipo de Estado e de políticas econômicas e sociais, assim como, de configuração do mercado (interno e externo). Entre esses fatores, pode-se ainda citar a competição interempresarial, as decisões estratégicas e o financiamento público e privado.

A partir dos anos 1970, dadas as mudanças na economia ditadas pelos ajustes neoliberais, a mundialização do capital com predominância financeira, entre outros eventos, a competição no mercado alterou seu formato em muitos setores da economia ao redor do mundo, assim como, tornaram-se cada vez mais sutis as exigências para entrada de novas empresas nesses diferentes setores. As empresas, especialmente transnacionais, se inserem em

² B3 é a atual Bolsa de Valores do Brasil que designa o principal índice de ações do país. Criada em 1890 como Bolsa Livre, foi rebatizada como Bovespa (Bolsa de Valores de São Paulo) em 1935. Em 2000, ela deixou de ser exclusiva de São Paulo e realizou uma integração com as nove bolsas de valores ativas de vários estados brasileiros da época. Em 2008 a Bovespa fundiu-se com a BM&F e, em março de 2017, com a fusão entre a BM&F Bovespa e a Cetip, constituiu-se a B3. (Fonte: <https://www.onze.com.br/blog/b3-ou-bovespa>, Acesso em 13/02/2021).

³ Em 08/10/2019 a Kroton anunciou a mudança no seu nome. A holding passa a se chamar Cogna Educação (<https://www.publishnews.com.br/materias/2019/10/08/somos-passa-a-se-chamar-vasta>).

⁴ Em 12/07/2019 o Infomoney publicou a alteração da marca da Estácio Participações para Yduqs (<https://www.infomoney.com.br/negocios/estacio-muda-nome-da-marca-para-yduqs-e-abre-nova-fase-de-crescimento/>).

⁵ Fundada em 1971 a NASDAQ (National Association of Securities Dealers Automated Quotations) corresponde à evolução do mercado de capitais norte-americano (<https://br.advfn.com/bolsa-de-valores/nasdaq>).

⁶ A sigla inglesa IPO - *Initial Public Offering* (Oferta Pública Inicial/Oferta Inicial de Ações) é o processo em que uma empresa vende suas ações ao público pela primeira vez. A empresa amplia seu quadro de sócios e quem compra os papéis se torna dono de parte do negócio. O processo é iniciado com um registro de companhia aberta no órgão regulador do mercado de valores. No Brasil é a Comissão de Valores Mobiliários – CVM (AZEVEDO, 2017; BRASIL, 2017).

múltiplos novos segmentos, muitas vezes diferentes daqueles em que já atuam nos países de origem, e as fontes tradicionais de vantagem competitiva, citadas por Porter (2004), como escala, diferenciação e enfoque, nem sempre respondem conforme o esperado em tal cenário competitivo. A gestão convencional pode também não responder de forma adequada às novas demandas desse cenário. O desafio para as empresas em geral é antecipar-se ao inesperado por meio do planejamento estratégico, que inclui necessariamente as ditas decisões estratégicas.

Portanto, para examinar a trajetória e as decisões estratégicas empresariais no campo educacional, no Brasil, foi necessário compreender, ainda que de forma sucinta, as transformações que se processaram na economia (mundialização do capital com predominância financeira), no aparelho do Estado, na legislação/regulação, no mercado (competição e financiamento, em especial, pelo Fundo Público), entre outros. As mudanças advindas da mundialização do capital, do ajuste neoliberal (*Consenso de Washington*) e dos organismos multilaterais (FMI, BM, OMC e Unesco) têm exercido influência significativa sobre o campo educacional, forçando a indistinção entre a educação pública e a de caráter privado-mercantil, e promovendo entre as empresas deste setor a competitividade e a mercantilização.

Como define Heloani (2018, p. 102), “o que se tem chamado de *neoliberalismo*, antes de qualquer outra consideração, é uma forma de enxergar o mundo social, portanto, uma ideologia, uma representação social”. Os termos *neoliberais*, *liberais*, *nova direita*, *neoconservadores*, *ultraliberais*, entre outros, “avizinham-se muito, porque os liberais da atualidade são herdeiros de duas tradições ideológicas que se foram fundindo durante o século XIX, isto é, o pensamento liberal e o conservador” (p. 103).

Este autor destaca ainda os significados distintos da expressão liberal: nos países europeus “refere-se ao político ou pensador que advoga as ideias econômicas do livre mercado, e critica a intervenção e o planejamento estatal. Ou seja, são opositores ao Estado de Bem-Estar Social (*Welfare State*), à social-democracia e ao socialismo”. Nos Estados Unidos, o mesmo termo é utilizado com outro sentido, quase o oposto: “ele concerne a intelectuais e políticos alinhados com o Partido Democrata que defendem a intervenção reguladora do Estado e a adoção de políticas do *Welfare State*” (HELOANI, 2018, p. 103).

Devido à fragmentação e multiplicação dos conhecimentos, e das informações disponibilizadas, as instituições educacionais adotaram estratégias de negócio semelhantes às

das empresas econômicas em geral visando o sucesso nesse novo mercado, de baixa competitividade (apenas cerca de 18,1% dos jovens da faixa etária de 18 a 24 anos frequentam algum tipo de IES, conforme Maia (2021)) e, também, segundo Vituri (2019), de significativo financiamento estatal a partir de 2005 (Prouni) e de 2010 (Fies).

Desde a aprovação da LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), Lei nº 9.394/96, e dos acima referidos Decretos, de 1997, que legalizam a obtenção do lucro, a educação superior como mercadoria e a mercantilização da educação superior, o crescimento, tanto de instituições particulares ou privado-mercantis, quanto de suas matrículas, foi exponencial, superando largamente os índices de aumento das IES públicas e especialmente das IES confessionais e comunitárias e outras até os dias atuais. Para se ter uma ideia do crescimento do número de instituições e das matrículas no período de 1999 a 2018 são apresentados alguns dados, conforme Tabela 1 e Tabela 2.

Tabela 1 - Evolução do número de IES por categoria administrativa: pública e privada (com fins lucrativos – CFL; sem fins lucrativos – SFL) – Brasil - 1999-2018

Ano	Número de Instituições								
	Total Geral	Públicas		Privadas					
		Total	%	Total	%	CFL	%	SFL	%
1999	1.097	192	17,5	905	82,5	136	12,4	769	70,1
2010	2.365	278	11,7	2.089	88,3	946	40,0	1.143	48,3
2018	2.537	299	11,8	2.238	88,2	1.303	51,4	935	36,8
1999-2010 Δ%	116,7	44,8		132,0	-	696,0	-	48,6	-
2010-2018 Δ%	6,7	7,6		6,6	-	37,7	-	-18,0	-
1999-2018 Δ%	131,3	55,7		147,3	-	958,1	-	21,6	-

Fonte: Adaptado de Sguissardi (2021, p. 19).

De acordo com os dados da Tabela 1, entre 1999 e 2010 houve uma grande expansão das instituições de ensino no país, se comparado com os períodos seguintes. Destaca-se um aumento menor do total das IES privadas (6,6%) mas com crescimento de quase 38% das IES com fins lucrativos e um decréscimo do número das IES sem fins lucrativos (-18%). De acordo com Sguissardi (2014) este fenômeno ocorreu, em grau menor na fase anterior (1999-2010), devido à aquisição e incorporação de IES sem fins lucrativos por IES com fins lucrativos. Destacam-se, também, os percentuais do período 1999-2018: o número total de IES aumentou em 131% sendo 55,7% públicas; cerca de 148% de IES privadas, mas dentre estas, 958% CFL e apenas 21,6% SFL.

Tabela 2 – Evolução do número de matrículas por categoria administrativa: pública e privada (com fins lucrativos = CFL; sem fins lucrativos = SFL)

Ano	Número de Matrículas								
	Total Geral	Públicas		Privadas					
		Total	%	Total	%	CFL	%	SFL	%
1999	2.369.945	832.022	35,1	1.537.923	64,9	202.596	8,5	1.342.026	56,6
2010	6.379.299	1.643.298	25,7	4.736.001	74,3	2.066.473	32,4	2.697.589	42,3
2018	8.450.755	2.077.481	24,6	6.373.274	75,4	4.241.339	50,2	2.132.574	25,2
1999-2010 $\Delta\%$	169,2	97,5	-	207,9	-	919,9	-	101,0	-
2010-2018 $\Delta\%$	32,5	26,4	-	34,6	-	105,2	-	-20,9	-
1999-2018 $\Delta\%$	256,6	149,7	-	314,4	-	1.993,5	-	58,9	-

Fonte: Microdados do Censo da Educação Superior 1999, 2010 e 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior/resultados>. (Contribuição de Nelson Cardoso Amaral)

Na Tabela 2, verifica-se, no período de 1999-2018, um aumento significativo no total de matrículas (geral) e no total de matrículas públicas e privadas (com destaque para as CFL). Este aumento, no caso das IES federais, deveu-se ao Reuni, que foi um Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais, implantado no período de 2007 a 2012. Nas IES privadas CFL, o aumento da oferta de cursos esteve vinculado à redução do valor das mensalidades e oferta da educação a distância. São destaques, ainda da Tabelas 1 e 2, os seguintes índices percentuais do período 1999-2018: o crescimento do número de instituições foi inferior ao das matrículas: 1) para um aumento de 131,3% do total de instituições, as IES públicas aumentaram em apenas 55,7% e as IES privadas, 147,3%. As IES privadas CFL, 958,1% e as SFL, apenas 21,6%. 2) para um aumento de 256,6% das matrículas gerais, as IES públicas aumentaram aproximadamente 150% e as IES privadas, 314%. As IES privadas CFL cresceram 1.993,5% e as SFL, apenas 58,9%.

Entre as novas IES da rede privada, a competitividade constitui-se numa ameaça à sobrevivência de cada uma delas. No caso das privado-mercantis, sem capital aberto, as menores ou mais frágeis, econômica e financeiramente, tendem a ser compradas e incorporadas pelas grandes e médias empresas que operam na B3 e na Nasdaq (Nova Iorque). A Kroton, com a incorporação da Anhanguera, somava, em 2014, 129 *campi*, um milhão de alunos e 37 mil funcionários. (SGUISSARDI, 2015).

Neste novo tipo de negócio ou novo setor do mercado, exige-se dessas empresas uma nova arquitetura estratégica, representada por práticas mais agressivas e inovadoras que

garantam competitividade e domínio do mercado. (WOOD JÚNIOR; TRIVELLI, 2022). Nesse contexto, as fusões, aquisições e incorporações de IES consistem na, talvez, principal estratégia utilizada no mercado educacional, como se verá adiante.

Para Fávero (2006) e Sguissardi (2014), a trajetória recente das *companhias*, de capital aberto e ações em bolsa de valores, apoia-se na história também recente da educação superior no Brasil, contemporânea da adoção dos princípios neoliberais na economia e no Estado brasileiros. Em que pese o Brasil ter sido um dos últimos países da América Latina a criar instituições de educação superior, isoladas, a partir de 1808 (Medicina, Engenharia e Direito, as primeiras) e, universidades, a partir de 1920 (Universidade do Rio de Janeiro, a primeira), o lucro nas IES privadas é uma realidade recente (1997), apenas do ponto de vista legal, tendo ele existido desde a fundação das primeiras instituições chamadas livres, a partir da Reforma Benjamin Constant (1890), logo após a Proclamação da República, ou privadas sem fins lucrativos, dessa data até a Constituição Brasileira de 1988 (CF 88). Esta Constituição reconhece a eventual existência de IES com fins lucrativos (Ver artigos 150 e 213 da CF 88), secundada pela LDB de 1996 (Ver artigo 20), tendo sido o caráter mercantil dessas instituições reconhecido e regulamentado de forma mais precisa no artigo 7º do Decreto nº 2.306, de 17 de agosto de 1997:

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 da legislação mercantil, quanto aos encargos fiscais, parafiscais e trabalhistas, como se comerciais fossem equiparados seus mantenedores e administradores ao comerciante em nome individual [BRASIL, 1997b].⁷

O passo seguinte, no aprofundamento desse caráter comercial/mercantil, dá-se a partir do ano de 2007 com a abertura de capital e oferta pública inicial (IPO⁸, na versão inglesa) de ações, na antiga Bovespa, de quatro das mantenedoras dessas instituições, conforme já mencionado páginas acima.

Até o advento da Ditadura Empresarial-Militar (1964) predominaram, além das IES estatais públicas, as IES privadas sem fins lucrativos (confessionais, comunitárias,

⁷ Nos anos imediatamente anteriores – 1995/1996 – passava a fazer parte da Agenda do Acordo Geral de Comércio de Serviços (AGCS), da Organização Mundial do Comércio (OMC), a liberalização dos serviços de educação superior que, à semelhança dos serviços comerciais, seriam regulados por esse Acordo. (SGUISSARDI, 2015, p. 38).

⁸ IPO (do inglês *Initial Public Offering*) ou Oferta Pública Inicial é o do processo no qual uma empresa vende suas ações ao público pela primeira vez e ao fazer esta oferta, a empresa amplia seu quadro de sócios e quem compra os papéis se torna dono de uma pequena parte do negócio. (<https://exame.com/mercados/entenda-o-que-e-ipo/>).

filantrópicas e outras). É, especialmente, durante a primeira década desse regime de exceção, que se multiplicam as IES privadas não confessionais e não comunitárias. Ao final dessa década, as matrículas privadas já perfaziam o percentual de 63,5% do total para 36,4% de matrículas públicas, praticamente o inverso do que ocorria até 1964: matrículas públicas = 61,6%; matrículas privadas = 38,4%. (SGUISSARDI, 2014, p. 131).

As ideias neoliberais foram inseridas no Brasil durante o governo Collor, que mesmo em curto período no poder (1990 a 1992, quando sofreu um *impeachment*), tomou medidas ancoradas nessas ideias ao lançar planos econômicos, conhecidos como Plano Collor (elaborado pela Ministra da Fazenda Zélia Cardoso de Mello). Tais medidas foram desde a desestatização (privatização de estatais), mudanças nas leis trabalhistas, mudança da moeda, abertura às importações, entre outras. Este governo abriu caminho para que o neoliberalismo tivesse ainda maior êxito no governo seguinte quando FHC, fortalecido pela avaliação positiva do Plano Real (ao conter a inflação), deu seguimento às recomendações do FMI e BM (credores de países em desenvolvimento) balizadas pela *Cartilha do Consenso de Washington*.

A adoção dos princípios e medidas do ajuste neoliberal na economia e a reforma do Estado, de caráter gerencial, pelos dirigentes do país, levaram à liberalização do “mercado” beneficiando as IES privadas que mudassem seu estatuto para o regime de IES com fins lucrativos. Enquanto o governo federal congelava o financiamento e a criação de IES públicas federais, houve rápido crescimento do número de IES privadas, especialmente com fins lucrativos: em apenas dois anos – 1997-1999 – 136 IES privadas ou 12,4% do total do país (1.097) conseguiram junto ao Ministério da Fazenda aprovação de seu novo regime de IES privadas com fins lucrativos. Passados 11 anos, em 2010, o número destas era de 946 ou 40% do total de 2.365 IES no país. Em 2018, o número de IES privadas CFL saltou para 1.303 ou 51,4% de um total de 2.537 instituições, conforme Tabelas 1 e 2 acima (SGUISSARDI, 2021, p. 19).

Com a abertura de capital e entrada no mercado de ações das quatro primeiras empresas ou *companhias*, citadas abaixo, registra-se uma acelerada expansão de matrículas deste segmento do mercado educacional: de 2008 a 2013 a Kroton (Pitágoras) salta de 26 mil matrículas na graduação presencial (0,7% do mercado de 3.858 mil) para 519 mil (9,5% do mercado de 5.448 mil) e a Anhanguera, de 140 mil (3,6% do mercado) para 442 mil (8,1% do mercado). Com a incorporação da Anhanguera pela Kroton em julho de 2014, esta última passou a deter nessa data cerca de um milhão de alunos ou cerca de 20% do mercado de pouco

mais de cinco milhões de matrículas que, por sua vez, correspondiam a aproximadamente 70% das matrículas totais do país. Acrescente-se que esta *companhia*, antes mesmo dessa incorporação, registrava recordes de valorização de suas ações na Bovespa: de agosto de 2012 a agosto de 2014, enquanto o índice Bovespa (Ibovespa), que reúne cerca de 350 empresas, sofria uma queda de -03,67%, as ações da Kroton tinham uma valorização de 314% e a Estácio, 241%. Estes índices fizeram o setor educacional da Bovespa tornar-se o mais rentável dentre os 16 setores do mercado (SGUISSARDI, 2014, p. 116-121).

Além disso, as quatro empresas de capital aberto somadas às duas norte-americanas (Whitney e Devry) e a mais seis (cinco nacionais e uma norte-americana) de capital fechado, num total de 12 sobre quase duas mil IES particulares, detinham, em 2013, cerca de 40% do mercado educacional, então com 5.448 mil matrículas.

Como anteriormente exposto, estas empresas, para garantirem sua sobrevivência e seu sucesso no mercado, dependem de múltiplos fatores, dentre os quais se destacam as estratégias empresariais, as políticas oficiais para o mercado e a educação superior, que incluem regime jurídico, regulação e programas de financiamento, e as condições de competitividade etc.

Diante deste contexto, o estudo teve como objetivo geral compreender como essas quatro empresas do setor da educação superior – em especial, a maior dentre elas, a Cogna – todas com poucos anos de atividade, conseguiram, fazendo uso das ferramentas de gestão e favorecidas pela legislação e demanda, destacar-se, em pouco tempo, como as maiores companhias de educação no país, mais lucrativas e de maior expansão se comparadas, em especial, às empresas do setor de serviços do mercado.

Neste estudo visou-se, portanto, enfrentar, teórica e metodologicamente, o problema que se traduz pela seguinte questão: como se manifesta e explica o desempenho das empresas de capital aberto na educação superior no Brasil, no período de 2007 a 2021?

Para tanto, buscou-se respostas para as seguintes questões:

1) Como se desenvolve e consolida o mercado educacional na educação superior do país a partir do ajuste neoliberal (década de 1990), das recomendações dos organismos multilaterais (FMI, BID, OMC e Unesco) e das políticas oficiais que incluem legislação, regime jurídico, regulação e programas de financiamento etc.?

2) Quais foram as mudanças na economia e no Estado (legislação, regulação,

financiamento) que condicionaram o surgimento do mercado educacional no Brasil?

3) Como os dados dos Censos da Educação Superior (Inep/MEC), de repertórios de consultorias do mercado educacional, como Hoper, KPMG, entre outras, e da BM&FBovespa e B3 contribuem para responder as questões anteriores?

4) Que papel desempenhou o planejamento estratégico empresarial, incluindo os processos de fusão, aquisição e incorporação, no desempenho e consolidação do mercado educacional, e na garantia de vantagens competitivas na oferta dos serviços educacionais como mercadoria?

Com este estudo pretendeu-se, por um lado, compreender como sobrevivem e obtêm sucesso ou não empresas de um setor específico do mercado – o da educação superior – com poucos anos de atividade e, por outro, contribuir para a compreensão dos desafios que se apresentam para as políticas de educação superior no país, tais como: a democratização e universalização desse nível de educação; a transformação do direito à educação ou de um serviço público em mercadoria; a indistinção entre a educação pública e a educação pelo mercado, que visa, antes de tudo, o lucro, em detrimento da qualidade e do caráter emancipador dessa educação.

Em outros termos, o resultado deste estudo poderá servir como oportunidade de reflexão sobre os rumos tomados pela educação de nível superior no país e, sobretudo, como diagnóstico de uma realidade cujo sucesso, não em termos patrimoniais e financeiros, mas de formação e qualificação de alto nível é de interesse público e deveria sê-lo das empresas com ela envolvidas.

Quanto à metodologia do estudo, entendem-se aqui os procedimentos metodológicos que foram adotados nesta investigação. Este estudo teve, inicialmente, o caráter de um estudo exploratório, mas que, em seguida, comportou análises descritivas e, de modo especial, buscou explicação para o fenômeno observado. Como diz Marx (2011, p. 54), “O concreto é concreto porque é a síntese de múltiplas determinações, portanto, unidade da diversidade”. O que importou aqui não foi tratar do objeto de estudo como se fora algo natural, mas como um produto de uma série de fatores econômicos, políticos, jurídicos e culturais que o produzem ou condicionam em determinado tempo e espaço.

A proposta deste estudo, de natureza explicativa de uma realidade que se quis compreender, foi o de contribuir com sua eventual ou possível transformação.

Os principais procedimentos metodológicos, para tanto, foram:

- 1) Levantamento e estudo do material bibliográfico pertinente;
- 2) Aprofundamento das questões relativas às mudanças na economia e na reforma do Estado, assim como às mudanças na legislação, às políticas públicas de expansão da ES, às políticas universais e focais que visam ao combate da desigualdade social e democratização de acesso a esse nível ensino;
- 3) Identificação e análise dos dados referentes à expansão da ES, em especial das instituições (e respectivas matrículas) particulares, nelas compreendidas as empresas de capital aberto que negociam ações na bolsa de valores (B3).
- 4) Identificação do segmento de empresas brasileiras de capital aberto que atuam na educação superior do país, no período em estudo, que são: Cogna/Kroton, Yduqs (Estácio), Ser Educacional e Ânima.
- 5) Tratamento, análise e interpretação dos dados da empresa Cogna/Kroton.

Estrutura do estudo

Em 20/07/2019, o jornal mineiro, *Diário do Comércio*, trouxe informações sobre uma Pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), divulgada no fim de junho daquele ano. A pesquisa concluiu que, no período de 2013 a 2017, o número de empresas, de diversos setores, estava diminuindo, exceto do setor de educação, que apresentava um crescimento de 37,5% para o mesmo período (BELISSA, 2019). O resultado desta pesquisa corrobora os dados do Censo do Inep que mostram a evolução do número de instituições e de matrículas no segmento da educação superior privado e privado-mercantil desde meados da década de 1990. A mercantilização da educação superior, como já referido, foi legalizada a partir de 1997, com a edição dos Decretos números 2.207 e 2.306 quando foi oficialmente reconhecida a organização de IES com fins lucrativos.

Para contextualizar a temática e apresentar um roteiro que permitisse a compreensão do desenvolvimento deste estudo, foi ele elaborado com cinco capítulos, organizados como segue:

O capítulo 1º apresenta de forma resumida o histórico do desenvolvimento econômico-político que precedeu o início e a expansão da educação superior mercantil no Brasil. O recorte histórico tratou do período 1945-2002 em que são destacados de forma cronológica seus principais fatos políticos e econômicos.

O capítulo 2º trata da reforma do aparelho do Estado e dos seus impactos na educação superior. O capítulo está estruturado em quatro itens que abordam a função do Estado; a reforma do aparelho do Estado (de 1995); e a reforma do Estado na perspectiva neoliberal, além de seus impactos na educação superior.

O capítulo 3º aborda a expansão do mercado educacional e o início da escalada privado-mercantil. Estruturado em quatro itens, o capítulo inicia-se com uma breve contextualização do tema amparada em documentos legais tais como CF de 1988, LDB e outros que normatizaram e/ou atualizaram as condições de existência da educação superior privada, com fins lucrativos, no país. Em seguida, são apresentados os subitens: as primeiras universidades brasileiras e o “novo” ensino superior privado; a ascensão da privatização; e a expansão incentivada pelo Fies e Prouni.

O capítulo 4º trata das empresas de educação e da lógica empresarial do capitalismo moderno: a consolidação do mercado educacional privado-mercantil. Histórico da evolução dos quatro maiores grupos empresariais de capital aberto da educação superior brasileira com ações na B3: Kroton, Estácio, Ser Educacional e Ânima. A pesquisa foi efetuada em sites das próprias instituições e em divulgações da mídia em geral que tratam de noticiar as operações destas empresas.

O capítulo 5º, Planejamento estratégico das empresas de educação: o caso da Cogna/Kroton, está subdividido em duas etapas: a primeira delas foi elaborada com o propósito de trazer alguns elementos específicos do mundo dos negócios; o PDI e sua importância para as instituições de educação superior; modelos de gestão, de negócios e planejamento estratégico; fusões, aquisições e governança corporativa. Na segunda etapa, foi elaborado o estudo sobre a companhia Cogna/Kroton Educacional, tendo sido no seu final, apresentadas as considerações sobre o desempenho desta companhia.

Nas considerações finais são retomadas as hipóteses do trabalho e levantadas questões que surgiram ao longo da pesquisa, com possibilidades de serem tratadas em estudos posteriores.

CAPÍTULO 1

BREVE RESGATE HISTÓRICO DO PERÍODO ECONÔMICO-POLÍTICO QUE PRECEDEU A EXPANSÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR MERCANTIL NO BRASIL

Para compreender o contexto econômico-político que conduziu ao início e expansão da educação superior mercantil no período 2005-2020, faz-se necessário voltar no tempo e apresentar, mesmo que de forma sucinta, as principais características do desenvolvimento brasileiro no período pós-guerra, caracterizado por fases alternadas de retração e expansão econômico-políticas em ritmo e intensidade diversos.

Neste capítulo são apresentadas, de modo resumido, as características desse desenvolvimento, no Brasil, ao longo dos anos de 1945 a 2002, subdivididos nos seguintes subperíodos: (1) 1945-1964; (2) 1964-1985; e (3) 1985-2002. Para melhor entendimento do que ocorreu neste período, são destacados alguns dados importantes da época precedente (anos 1930).

O recorte histórico deste período justifica-se por ele representar um marco importante da industrialização brasileira, parte do desenvolvimento econômico e social do país.

Sobre os períodos do tempo ou ordem dos acontecimentos, Rossetto (2009) afirma que a cronologia é um dos serviços que o tempo presta à História; é a condição para a delimitação dos períodos, buscando no presente o que é o término de um percurso.

A divisão da história em fases é o exercício de traçar, descrever e recortar, com base em momentos marcantes, a trajetória de desenvolvimento de determinado objeto. Nessa atividade, tanto a análise do contexto como a do mercado e da sua relação com o Estado, constituem os subsídios para apresentar, de forma sistemática, a totalidade da história política, econômica e, quando o caso, tecnológica do objeto da pesquisa, marcando suas diferentes fases. (ROSSETTO, 2009).

E os recortes históricos, como dito, serão apresentados a seguir.

1.1 Subperíodo: 1945-1964 – As Estratégias de Desenvolvimento

1.1.1 - Antecedentes

Para entender o que ocorreu nos anos de 1945 em diante, deve-se retornar ao período

que os precede, 1930-1945, também conhecido como Era Vargas⁹. Os anos de 1930 marcaram uma nova etapa da economia brasileira, até então dominada pela exportação de produtos primários, agrícolas e minerais, também chamados de *commodities*, tais como açúcar, café, cacau, minério de ferro etc. Isto marcaria o fim do período agroexportador.

A indústria brasileira em meados do século XIX, do ponto de vista tecnológico e estrutural, foi próxima da dos países considerados mais desenvolvidos da época, com um razoável desenvolvimento das indústrias têxtil, siderúrgica, naval, entre outras. Esta condição se deteriora ao longo das primeiras décadas do século XX, até o término da II Guerra Mundial, e não acompanha o ritmo de expansão e transformação das estruturas industriais dos países desenvolvidos. São várias as razões desse declínio industrial, mas o motivo principal teria sido a emergência de oportunidades mais atraentes para a exportação de produtos primários, “basicamente o café, [que] não requeriam grandes doses de investimentos e de talento empresarial, o que tornava extremamente rentável tal tipo de aplicação de capital” (VERSIANI; BARROS, 1977, p. 240).

Além disto, desviar os recursos financeiros que eram destinados à indústria de uma forma geral e requerer pouco talento empresarial para as atividades exportadoras, esta situação, acrescentam Versiani e Barros (1977, p. 240), gerou grupos de interesse que orientaram a política fiscal, cambial e trabalhista para fins dominantes e, não raro, incompatíveis com os interesses da industrialização. “Esse modelo de desenvolvimento tinha sua expansão condicionada à evolução dos mercados importadores, tendo sido a I Guerra Mundial e a crise de 1929 seus principais elementos perturbadores” (VERSIANI; BARROS, 1977, p. 240).

Na década de 1940-1950 deu-se início à retomada da industrialização (CSN)¹⁰. Esta mudança econômica é acompanhada também pela mudança política que até então tinha sido dominada pelas oligarquias, em especial a dos cafeicultores paulistas.

Resumindo o período em questão, o presidente do Brasil a partir da Revolução de 1930 era Getúlio Vargas cujo governo caracterizou-se como interventor e regulador, tendo criado, em 1930, o Ministério do Trabalho (Indústria e Comércio), e, em 1943, promulgado a

⁹ Getúlio Vargas foi presidente do Brasil no período de 03/11/1930 a 29/10/1945.

¹⁰ Considerada a maior indústria siderúrgica da América Latina, a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) foi fundada em 09/04/1941 e iniciou suas atividades em 1946, durante o governo de Dutra. Instalada em Volta Redonda/RJ, a CSN foi criada durante o Estado Novo, por meio de um acordo diplomático entre Brasil e EUA, e financiada por aquele país. Foi privatizada em 1993, no governo de Itamar Franco. (Fonte: <https://ri.csn.com.br/a-companhia/historico-e-perfil-corporativo/>).

Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT. O primeiro governo de Vargas (1930 a 1937) foi marcado pela produção de mercadorias populares que até então eram importadas. Esta produção deu-se em virtude da intensa urbanização ocorrida neste período.

Em 10/11/1937 dá-se início ao regime autoritário intitulado "Estado Novo", com a promulgação de nova constituição ("A Polaca"), a quarta da história e a terceira da República. O "Estado Novo" foi instalado com a justificativa de estar "atendendo ao estado de apreensão criado no país pela infiltração comunista, que se torna dia a dia mais extensa e mais profunda, exigindo remédios de caráter radical e permanente". A expressão Estado Novo deriva do regime corporativista português (Estado Novo) de cunho fascista, além de inspirar-se na Constituição da Polônia, no fascismo de Mussolini e no nazismo de Hitler. Notadamente autoritário, este regime teve concentrado todo o poder político nas mãos do presidente da República cujo mandato lhe foi outorgado de acordo com o artigo 175 dessa Constituição¹¹ (CÂMARA DOS DEPUTADOS).

Com o poder discricionário nas mãos do presidente e com as Casas legislativas extintas, foi inaugurada uma ditadura de extrema direita. O presidente da República detinha o poder de editar decretos-lei sobre todas as matérias da competência legislativa da União, com que também restringia as liberdades individuais e ampliava em alto grau os poderes do Estado. Somam-se a esses a expedição de leis denominadas "constitucionais", a nomeação de interventores nos Estados. Foi excluída a Justiça Eleitoral entre os órgãos do Poder Judiciário e atribuído à União, privativamente, o poder de legislar sobre matéria eleitoral da União, dos Estados e dos Municípios. Foi utilizado o decreto-lei como forma de deslocamento da atividade legislativa do Parlamento para o Poder Executivo.

Nesse subperíodo, de 1937 a 1945, foram realizadas pelo governo brasileiro grandes obras de infraestrutura e inaugurada a primeira siderúrgica, a Companhia Siderúrgica Nacional/CSN, resultado de um acordo do Brasil com os Estados Unidos em que se negociou

¹¹ As decisões desse período podem ser consultadas no site da Câmara dos Deputados e algumas delas são transcritas a seguir: Na nova Constituição, o Presidente da República é a autoridade suprema do Estado, que coordena a atividade dos órgãos representativos, de grau superior, dirige a política interna e externa, promove/orienta a política legislativa de interesse nacional, e superintende a administração do país. Sua vigência foi de 10 de novembro de 1937 a 18 de setembro de 1946. Foram extintos a Câmara dos Deputados, o Senado Federal, as Assembleias Legislativas dos Estados e as Câmaras Municipais, e criado o Parlamento Nacional, composto de duas Câmaras: a dos Deputados (representantes do povo eleitos mediante sufrágio indireto) e o Conselho Federal (composto de um representante por estado e dez membros nomeados pelo presidente da República, com mandatos de seis anos e o mandato presidencial tinha duração de seis anos. (Fonte: <https://www2.camara.leg.br/a-camara/conheca/historia/a3republica.html>).

a entrada daquele na 2ª. Guerra Mundial ao lado dos Aliados contra o Eixo (Alemanha, Itália e Japão).

A vitória dos Aliados no conflito mundial tornou a ditadura estado-novista insustentável. A partir de 1943 já eram perceptíveis as contradições entre as políticas interna e externa do regime. O retorno da Força Expedicionária Brasileira da Itália apressou o golpe militar de 1945, que forçou a renúncia do presidente-ditador e a instalação de um presidente interino (José Linhares) até a realização de novas eleições presidenciais. Existiam nesta época os seguintes partidos: os situacionistas Partido Social Democrático (PSD), mais conservador, e o Partido Trabalhista Brasileiro (PTB), mais próximo da estrutura sindical e do eleitorado urbano; o da oposição União Democrática Nacional (UDN), além do Partido Comunista Brasileiro (PCB). Em eleição de 1945, o então ministro de Guerra de Getúlio Vargas, general Eurico Gaspar Dutra, foi eleito com 55% dos votos (REGO; MARQUES, 2010).

1.1.2 - De 1945-1964 – A quarta República Brasileira

Eurico Gaspar Dutra, da chapa PSD/PTB, foi eleito presidente do Brasil em 1945. Seu governo (21/01/1946 a 31/12/1951) foi marcado pela aplicação de duas políticas econômicas, uma liberal e outra caracterizada pela intervenção do Estado na economia, e desenvolveu mecanismos que restringiram consideravelmente os direitos dos trabalhadores, entre eles o direito à greve. O grande destaque do seu governo foi sua política externa. A partir de 1947, o governo Dutra alinhou-se incondicionalmente aos interesses dos EUA no contexto da Guerra Fria e passou a perseguir organizações de trabalhadores e partidos de esquerda. O PCB, por exemplo, foi colocado na ilegalidade em 1947 (SILVA, 2017).

Outro fato que merece destaque neste resumo foi o rompimento, durante esse mandato presidencial, com a política industrializante do período Vargas: o governo Dutra, além das reformas liberalizantes, flexibilizou o câmbio e procurou, como dito acima, um alinhamento incondicional aos EUA. Mediante ações de abertura da economia, promoveu o desmonte de organismos que poderiam permitir ao Estado concluir um amplo planejamento econômico, ainda que muitos desses órgãos tenham tido precária atuação durante o Estado Novo (IANNI, 1986).

Nessa época, enquanto o mundo capitalista desenvolvido, em especial os países europeus, se envolviam na reconstrução do pós-guerra, com um intenso planejamento estatal, no Brasil, o governo Dutra fez uma tentativa de intervenção planejada com o Plano Salte, que

tentava coordenar os gastos públicos na área da saúde, alimentação, transporte e energia (sob a sigla Salte) e estabelecia investimentos para os anos de 1949-1953. Entre outras ações, foram levados adiante os trabalhos de organização da Cia Hidrelétrica do S. Francisco (Hidroelétrica de Paulo Afonso) e criadas a Comissão do Vale do S. Francisco e a Superintendência do Plano de Valorização Econômica da Amazônia, só constituída de fato, em 1953 (LACERDA, *et al.* 2010).

A conjuntura política internacional dos anos 1950 foi marcada pela Guerra Fria (confronto entre EUA e União Soviética). Neste período os americanos voltaram seus interesses estratégicos para a reconstrução do Japão e da Europa. Já os aliados latino-americanos, como o Brasil, foram relegados à própria sorte, dependendo estritamente “do mercado e dos movimentos privados de capitais internacionais para o financiamento de seus déficits em transações correntes e de seus projetos desenvolvimentistas” (LACERDA *et al.*, 2010, p. 85). O governo Dutra, do ponto de vista econômico, foi marcado por instabilidade no câmbio e esgotamento de suas reservas internacionais.

Em 1951, Vargas¹² volta ao poder (à presidência, para o período de 31/01/1951 a 24/08/1954) pelo voto popular. Neste período houve um grande esforço desempenhado pelo Estado na substituição dos chamados bens de capital (equipamentos, instalações, bens ou serviços necessários para a produção de outros bens ou serviços). Para tanto, foram criadas diversas instituições/empresas estatais, tais como Petrobrás, Eletrobrás e Vale do Rio Doce, além de um banco de financiamento, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE)¹³ – atual BNDES – para o financiamento de novas indústrias. Foi um período de grande importância para o crescimento das indústrias de base, também conhecidas como indústrias pesadas – siderurgia, mineração, refino de petróleo, energia etc. – que transformam

¹² Um breve resumo da passagem de Vargas pelo poder foi apresentado na FSP, de 12/09/2000, intitulado *Getúlio Vargas governou o país por 18 anos*. “O político gaúcho Getúlio Dornelles Vargas (1883-1954) governou o Brasil por 18 anos (1930-1945 e 1951-1954). Natural de São Borja (RS), começou sua carreira política como deputado estadual em 1909, tornando-se deputado federal em 1922. Ministro da Fazenda (1926-1928) de Washington Luís, deixou o cargo para ser eleito governador gaúcho. Derrotado na eleição presidencial de 1930, liderou a [chamada] revolução iniciada em outubro daquele ano. Assumiu o poder em 3 de novembro, adotando uma política de apoio à industrialização e de regulamentação das relações trabalhistas. Em 1937, instaurou a ditadura do Estado Novo, mas foi derrubado em 29 de outubro de 1945. Foi eleito senador nesse mesmo ano pelo PTB. Em 1950, foi eleito presidente. Governou de 31 de janeiro de 1951 a 24 de agosto de 1954, quando se suicidou”. (Fonte: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/brasil/fc1209200020.htm>).

¹³ O BNDE, criado em 1952, foi financiado por intermédio de uma adicional sobre o Imposto de Renda, e tornou-se fundamental para o financiamento de projetos de infraestrutura de transporte e energia, e de projetos de implantação industrial. (LACERDA, *et al.*, 2010).

matérias-primas brutas em produtos manufaturados, base para outros ramos industriais (LACERDA *et al.*, 2010).

Apesar de Vargas carregar a imagem de ditador, de ter derrotado os comunistas em 1935 e articulado, em 1937, o golpe do Estado Novo (ditadura), seus primeiros 15 anos de governo também são conhecidos por terem sido palco da elevação do país a um novo patamar no plano econômico-social, quando se deram avanços tais como a criação do salário mínimo, a legislação trabalhista (CLT), a substituição das importações (favorecimento do mercado interno), a criação de uma siderúrgica estatal e o reconhecimento do direito ao voto das mulheres. Ao voltar ao poder, em 1951, Vargas atuou de forma democrática até seu suicídio em 24/08/1954. Reiterando, criou a Petrobrás, valorizou o poder aquisitivo do salário-mínimo e enfrentou os monopólios e a oposição radical do seu tempo (UDN, Carlos Lacerda).

Após o governo Vargas, Juscelino Kubitschek de Oliveira (JK) assume o poder em 31/01/1956 (até 31/01/1961) com um bem elaborado planejamento, conhecido como Plano de Metas cujo slogan “Cinquenta anos em cinco” já fora utilizado como principal bandeira de sua campanha eleitoral.

A ideia de um Plano de Metas para um mandato presidencial originou-se dos resultados considerados positivos alcançados pela União Soviética que, utilizando-se de um planejamento estatal, conseguira altos índices de desenvolvimento no período de 1929 a 1940 (de 5% em 1929 para 18% em 1938), quando, praticamente, toda a economia mundial amargava a Grande Depressão pós 1929. O Plano de Metas de JK foi decisivo para essa fase da industrialização do país, tendo dado continuidade ao processo de substituição de importações¹⁴ que já acontecia no país (LESSA, 1981; GALBRAITH, 1982; LACERDA *et al.*, 2010).

O governo de JK foi marcado pela entrada de empresas estrangeiras no Brasil, em especial as de bens duráveis, entre elas, as automobilísticas (DKW-Vemag, Renault-Dauphine, Simca Chambord, Aero Willys, Ford, Chrysler, GM, Volkswagem, Alfa Romeo) e incentivo do comércio de carros, além de outros bens de consumo, como o rádio, a televisão, linha branca em geral. Com tais empreendimentos, seu governo buscou alinhar a economia brasileira à economia norte-americana.

¹⁴ O conceito de substituição de importações significou o início da produção interna de bens que antes eram importados e marcou uma mudança qualitativa na pauta de importações do país. “Conforme aumenta a produção de bens de consumo anteriormente importados, aumenta também a importação de bens de capital e de bens intermediários necessários para esta produção” (LACERDA *et al.*, 2010, p. 77).

Além desse processo de intensa industrialização do país, o governo de JK foi o responsável pela transferência da capital federal para a região Centro-Oeste, com a construção de Brasília, obra que promoveu a ocupação dessa região e estimulou o setor da construção civil. Este governo ficou conhecido, do ponto de vista econômico, por montar o famoso tripé capitalismo associado, composto de (1) empresas estatais que vão fornecer os produtos industriais básicos (como por exemplo a CSN produzindo chapas de ferro); (2) as empresas multinacionais que traziam tecnologia e *know how* para o país com grandes montadoras de automóveis; e (3) as empresas nacionais com insumos específicos, com menor tecnologia ou menor dificuldade de produção.

Para alguns economistas o Plano de Metas proporcionou um avanço incontestável em direção à industrialização pesada, caracterizada pela implantação em um curto espaço de tempo de essenciais setores da indústria de bens de capital, intermediários e consumo duráveis. Instaladas no país as indústrias automobilísticas, as de máquinas e equipamentos, a da construção naval, e de material elétrico pesado, permitiram uma significativa ampliação do setor de bens de capital. Houve expansão, também, de indústrias básicas como as de siderurgia, metais não ferrosos, petróleo, papel e celulose (SERRA, 1983; MELLO, 1991).

O Plano de Metas permitiu o início de um novo padrão de acumulação de capital centrado no Departamento de Produto de Bens de Consumo Duráveis (DIII). Este departamento foi instalado rapidamente e dominado pelas empresas estrangeiras, em especial as automobilísticas, que se instalaram no país em grande número nesta fase, enquanto o Departamento de Bens de Capital ou Bens de Produção (DI) era dependente de importação de bens de capital e tecnologia, o que gerou grande dependência de capitais estrangeiros. A dominância do DIII foi plenamente reconhecida no período do chamado “milagre econômico” por apresentar altas taxas de crescimento e deixar em evidência o atraso considerável do Departamento de Bens de Capital ou Bens de Produção (DI)¹⁵.

Assim, o governo de JK conseguiu contornar temporariamente os obstáculos relacionados ao financiamento interno e externo, ainda que tenha acirrado as contradições econômicas e sociais, o que, em grande medida, favoreceu a crise do início da década de 1960. fechado, mas com forte participação de capital externo por conta dos novos entrantes multinacionais, o governo fez com que a economia brasileira se alinhasse à nova fase da

¹⁵ Bens de capital ou bens de produção (DI) são bens que servem para a produção de bens de consumo, tais como como máquinas, equipamentos, instalações industriais etc.

economia mundial dos anos 1950. É fato que a economia brasileira cresceu de forma acelerada com a opção pelo desenvolvimento associado e os beneficiados deste crescimento foram, em especial, os investidores particulares (PIRES, 2010). Porém, “a sociedade não se beneficiou desse desenvolvimento, o que aguçou as tensões sociais. A partir da década de 1960, de forma crescente, os trabalhadores começaram a denunciar o pacto populista” (PIRES, 2010, p. 138).

O governo JK encerrou-se em meio a uma crise econômica de grandes proporções. Ainda que os resultados alcançados na indústria tenham sido positivos, os altos e recorrentes financiamentos junto a bancos estrangeiros para investir em infraestrutura e industrialização pesada contribuíram para aumentar a dívida externa. Os baixos investimentos na área social (maior produtividade sem aumento de salários) e os elevados gastos públicos fortaleceram a percepção dos trabalhadores de que somente os empresários tinham sido beneficiados naquele período. Maior grau de insatisfação da população recaiu sobre os índices de inflação que, em 1959, ultrapassaram os 39%, quando, em 1957, eram de cerca de 7%. (SCHWARCZ; STARLING, 2015, p. 423).

No início dos anos de 1960, Jânio Quadros, eleito com um discurso populista/moralista (o símbolo de sua campanha eleitoral foi uma vassoura, supostamente para varrer a corrupção), obteve 48% do total de votos, derrotando o candidato de JK, general Henrique Teixeira Lott, e tomou posse do cargo de presidente do Brasil. Apoiado pela classe média, mantinha a confiança dos conservadores em sua atuação. Sua gestão durou apenas sete meses: 31/janeiro a 25/agosto de 1961.¹⁶ De acordo com Pires (2010), João Goulart, na função de vice de Jânio, preocupava o grupo de políticos que a este apoiava devido ao temor de suposta continuidade das propostas de transformações sociais e econômicas e da distribuição de riqueza do país. Nessa época os setores mais progressistas do pensamento econômico

[...] já apontavam para essa necessidade no final do Governo Kubitschek, e mesmo o próprio Plano de Metas acenava com a possibilidade de eventuais medidas futuras no sentido de políticas redistributivas. Porém, Goulart fora ministro do Trabalho no último governo de Getúlio Vargas (1951-1954), com uma atuação bastante favorável aos trabalhadores. Isso era inadmissível para o grupo político que fez oposição sistemática a Vargas e Kubitschek [...] (PIRES, 2010, p. 141).

Jânio Quadros assumiu a chefia do governo na época em que o país estava marcado pela

¹⁶ Após deixar a vereança, em dez anos Jânio chegou à Presidência da República: ocupou os cargos de deputado estadual, prefeito e governador. “Mas se a ascensão foi meteórica, o auge foi fugaz. No Palácio do Planalto, voltou a levantar bandeiras incomuns, com cores moralistas. Criou leis que proibiam as brigas de galo, os maïds em concursos de misses e os biquínis nas praias” (SALVADORI FILHO, 2014, p. 1).

crise econômica, pela inflação, pelo déficit na balança de pagamentos e pela acumulação da dívida externa. Durante sua breve gestão, seu governo favoreceu as importações e exportações primárias em detrimento da industrialização interna; criou um programa anti-inflacionário rígido e com restrição ao crédito, e promoveu um congelamento parcial dos salários, incorrendo em uma política econômica conservadora alinhada com as exigências do FMI (Fundo Monetário Internacional). O resultado dessas medidas teve um alto custo político com oposições avolumadas, tanto da classe empresarial quanto da de trabalhadores. Apresentou uma postura contraditória em relação ao partido que o apoiou (UDN), ao ficar neutro durante a guerra fria. Houve, ainda, uma tentativa de Afonso Arinos, Ministro das Relações Exteriores, de implantar, no Brasil, “uma política independente e neutra”, com uma maior aproximação com os países socialistas, objetivando aumentar as exportações e firmar-se nesta forma de política. (SILVA, 2014; GORENDER, 2014).

Jânio chegou a restabelecer as relações com a China, União Soviética, e saiu em defesa de Cuba e do regime instituído por Fidel Castro. Ao conceder a Che Guevara uma condecoração do Brasil desagradou os conservadores – membros de sua base de sustentação (UDN) – despertando-lhes uma reação de revolta, início de uma crise que culminaria com seu pedido de renúncia, aceita, em 25/08/1961 (SILVA, 2014, p. 64).

No caso de renúncia do presidente, a Constituição determinava que o vice deveria assumir o cargo de Presidente da República. Entretanto, grande parte das forças armadas e políticos, em especial da UDN, opuseram-se à posse de João Goulart, o que provocou a chamada Campanha da Legalidade, a favor desta posse, comandada pelo então governador do Rio Grande do Sul, Leonel de Moura Brizola (com apoio do III Exército). Como forma de contornar a situação, o Congresso Nacional, pressionado pelas Forças Armadas, promoveu a mudança do regime de presidencialista a parlamentarista¹⁷, o que permitiu a posse de Goulart como Presidente em 07 de setembro de 1961. Mediante plebiscito, Goulart pôde tornar-se novamente presidente sob o regime presidencialista em janeiro de 1963.

Durante seus cerca de dois anos e meio de governo registrou-se grande movimento pelas reformas de base (reforma agrária, reforma universitária, reforma bancária etc.) frustrado pelo golpe militar de 01/04/1964 e pela instauração da Ditadura Empresarial-Militar, que se prolongou até 1985.

¹⁷ Os primeiros-ministros do período parlamentarista foram: Tancredo Neves, Brochado da Rocha e Hermes Lima (GORENDER, 2014).

No final de 1962, antes do plebiscito que restauraria o regime presidencialista, Celso Furtado, então Ministro Extraordinário para Assuntos do Desenvolvimento Econômico, apresentou o Plano Trienal como resposta política do governo para dar continuidade ao desenvolvimento do país e frear a inflação e a deterioração econômica externa. O plano de ações anti-inflacionárias apresentado utilizava-se de uma política de contenção de gastos públicos e de liquidez. Celeremente, as reivindicações sindicais e políticas da base de apoio do governo reagiram contra a proposta ao saberem que recairia novamente sobre os assalariados o peso do ajuste anti-inflacionário¹⁸. Celso Furtado, deixou o governo em julho de 1963. O período que sucedeu foi de acirramento de conflitos sindicais e políticos, “com a desestabilização política interna e externa do governo democraticamente eleito”, o que “impediu a implementação de qualquer política de gestão econômica mais articulada”, resultando em acréscimos mensais das taxas de inflação. No contexto da Guerra Fria e com o argumento da urgência em evitar um regime comunista no Brasil, o governo de Jango foi interrompido pelo golpe militar em 01/04/1964 (LACERDA *et al.*, 2010, p. 112).

1.2 – Subperíodo: 1964-1985 – A ditadura empresarial-militar

O golpe foi visto pelos militares como uma ação revolucionária exigida para conter o avanço das forças populares (ainda que com uso de violência física e psicológica extremadas e perseguição àqueles que eram oposição às ideias do governo), que apresentavam um crescente nível de organização e mobilização em torno das reformas de base e garantias dos direitos trabalhistas e sociais. O golpe contou com o apoio de diversos setores importantes do empresariado brasileiro, em especial os ligados aos grandes bancos e federações industriais do país, além de setores conservadores da Igreja Católica, grandes latifundiários, e também dos meios de comunicação (LARA; SILVA, 2015).

Durante a ditadura militar, cinco generais, ocuparam a presidência: (1) Humberto de Alencar Castello Branco (1964-67); (2) Artur da Costa e Silva (1967-69); (3) Emílio Garrastazu Médici (1969-74); (4) Ernesto Geisel (1974-79); e (5) João Batista Figueiredo (1979-85).

No início do Governo Castelo Branco foi implementado um programa ambicioso de reformas para equilibrar as contas públicas, controlar a inflação e desenvolver mercados de créditos (responsável por reformas fiscais, tributárias e financeiras), o PAEG (Programa de

¹⁸ A economia cresceu 6,6% em 1962 e 0,6 em 1963 com um índice de inflação anual de 83,25% (LACERDA *et al.*, 2010).

Ação Econômica do Governo) pelo Ministério do Planejamento e da Coordenação Econômica. Lacerda *et al.* (2010, p. 114) afirmam que “este plano de estabilização conseguiu reduzir a taxa de inflação de 90% em 1964, para menos de 30%, em 1967”. Foi criado o Banco Nacional de Habitação (BNH) que propiciou a construção habitacional e o saneamento básico utilizando-se dos recursos do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS)¹⁹.

Foi no Governo de Médici que Delfim Netto, ministro da Fazenda, adotou a política de aumento de gastos públicos e incentivou empresas estrangeiras a investir no país, além de reduzir os juros e ampliar o crédito. Estas medidas aliadas à conjuntura mundial favorável resultaram no "milagre econômico" no período de 1968 e 1973, e proporcionaram ao Brasil um crescimento de cerca de 10% ao ano. E 1973 o crescimento do PIB chegaria a 14% e houve, também, queda na inflação: a taxa, medida na época pelo Índice Geral de Preço (IGP), caiu de 25,5% para 15,6% no período. (SANZ; MENDONÇA, 2017; STRUCK, 2018).

O “milagre” aconteceu, principalmente, por dinheiro internacional aportado por empresas multinacionais que aqui entraram e encontraram no país um terreno favorável para expansão sob a tutela dos militares, e por empréstimos de fundos externos. (SANS; MENDONÇA, 2017; STRUCK, 2018).

Ainda que o PAEG tenha tido uma avaliação positiva pelo governo, como um programa de estabilização (redução da inflação para 20% a.a.), e tenha propiciado um conjunto amplo de transformações fundamentais para o crescimento econômico do país (“milagre econômico” – período de 1968 a 1973), seus custos recaíram sobre a população, tendo havido grande retrocesso nas relações de trabalho, como destacam Lara e Silva (2015), com o fim da lei que garantia a estabilidade dos trabalhadores após dez anos de trabalho na mesma empresa. Este direito, como dito acima, foi substituído pela instituição do FGTS.

Além do mais, segundo Netto (2014), o salário do trabalhador sofreu grande desvalorização e, mesmo no decorrer do “milagre econômico”, a massa de trabalhadores foi super explorada, visto que o salário-mínimo jamais foi reajustado segundo o aumento da produtividade do trabalho. O crescimento “milagroso” foi muito bom para os empresários e ruim para a classe trabalhadora, ou seja, para que o plano de crescimento tivesse êxito, os militares decidiram conter os salários, alterando a fórmula que previa o reajuste da remuneração pela inflação, resultando em perdas reais para os trabalhadores e redução do poder de compra. Uma medida tão impopular só foi possível devido à repressão sobre os sindicatos que reduziu

¹⁹ Este fundo consistia no recolhimento, pelas empresas, de 8% do salário mensal dos funcionários.

o poder dos movimentos sindicais e a negociação dos operários. Desta forma, o crescimento foi às custas da massa de trabalhadores. O arrocho salarial aliviou os custos dos empresários e permitiu reduzir a inflação.

O governo, por meio de propagandas veiculadas na mídia, insistiu em divulgar a importância do crescimento econômico e os benefícios que os militares tinham realizado com as grandes obras. Além de slogans nacionalistas, como “Brasil: ame-o ou deixe-o” ou “ninguém segura este país”, o governo Médici explorou a vitória da Copa do Mundo em 1970 como se fosse uma vitória do governo. Além de apostar em grandes obras e estimular o setor privado, o governo usou o “crescimento como propaganda para legitimar o regime durante a época mais repressiva da ditadura. Era muito importante que ele tivesse apoio de uma parte da sociedade” (Muller *apud* SANZ; MENDONÇA, 2017).

Estes autores ainda acrescentam que o I Plano Nacional de Desenvolvimento (I PND) foi criado com a proposta de investir na construção de estradas e obras de infraestrutura. Exemplos destas obras são a Ponte Rio-Niterói (iniciada em 1969 e inaugurada em 1974) e a inacabada rodovia Transamazônica.

Enfim, o subperíodo de 1968 a 1973, intitulado de “milagre econômico” não teria merecido essa denominação já que teve objetivos e causas bem definidos, e sujeitos e beneficiários claramente identificados: grandes empresários e elites minoritárias. Uma intensa concentração de renda ampliou ainda mais as desigualdades sociais (NETTO, 2014).

O ciclo do “milagre econômico” (traduzido pelo salto desenvolvimentista e pelo crescimento industrial e produtivo) sustentou-se enquanto as condições internacionais lhe foram favoráveis. Seu fim deu-se por motivos externos e internos: os empréstimos estrangeiros tornaram-se escassos e os conflitos entre os países membros da Organização dos Países Exportadores de Petróleo (Opep) fizeram com que os árabes, maiores produtores de petróleo, aumentassem o valor do barril deste produto em quase²⁰ quatro vezes, causando um choque²¹ na economia global em 1973. Nesta época, o Brasil importava 80% do petróleo para seu consumo, e sofreu os impactos desta ação: alta dos preços da gasolina, encarecimento de produtos que dependiam de transporte, abalos na indústria automobilística etc. Em decorrência desta situação, o poder de compra da classe trabalhadora diminuiu ainda mais. As consequências foram imediatas: redução do consumo, aumento da dívida externa, aumento da

²⁰ O preço do barril saltou de US\$ 3 para US\$ 11,60. (SANZ, MENDONÇA, 2017).

²¹ Novo choque ocorreria em 1979 com aumentos superiores a 170% nos preços dos barris.

inflação, incorporação de empresas nacionais por grupos estrangeiros. Ao encerrar seu governo, Médici tinha um reduzido índice de popularidade (NETTO, 2014; CANCIAN, 2001).

A crise internacional rompeu o modelo econômico que atuava com alto endividamento externo, o que provocou o enfraquecimento da economia. Como a estabilidade econômica era o mote para manter o argumento do governo militar, a saída foi continuar com o crescimento a qualquer custo. Surge, então, o II PND para apostar na criação e expansão das empresas estatais: as subsidiárias da Petrobrás, por exemplo, e a hidrelétrica de Itaipu foi construída. A retração das maiores economias teve um prolongamento maior do que era imaginado pelo governo e a dívida do crescimento a qualquer custo ficou para a redemocratização (CANCIAN, 2001; SADDI, 2003).

No subperíodo seguinte, 1974 a 1985, a desesperança retorna à vida cotidiana da população. Comparada ao voo da galinha²², que até ensaia voar, mas cujos voos costumam ser baixos e de curta distância, assim tem sido a economia brasileira desde então até os dias atuais, com raros períodos de exceção, como já visto e como ainda se verá mais adiante. No período de 1974 a 1979, a presidência do Brasil foi ocupada pelo (quarto) militar, Ernesto Beckmann Geisel (um dos articuladores da implantação da ditadura militar). Geisel já tinha ocupado o cargo de presidente da Petrobrás no governo Médici e participado de ações militares durante a Revolução de 1930; em 15/03/1974 assumiu a presidência pela Arena (Aliança Renovadora Nacional), tendo como opositorista Ulysses Guimarães (MDB – Movimento Democrático Brasileiro). Em seu governo²³ houve o registro do início da transição para o processo democrático e adesão à política neoliberal, além da concessão da anistia política às pessoas (principalmente políticos e artistas) que estavam exiladas em países estrangeiros, e a intensificação das relações diplomáticas e comerciais com países da Europa, África e Ásia. A indústria de base foi fortalecida com fortes investimentos. Destaca-se, também, como fator importante deste período o congelamento dos salários, que provocou revolta da população, crise econômica e manifestações populares com a participação dos sindicatos (com destaque para os da região do ABC/São Paulo). As entidades de classe como OAB e UNE apoiaram a sociedade em busca da redemocratização do país. Mário Henrique Simonsen, então ministro da Fazenda, tinha como desafio apresentar um programa econômico que reduzisse a inflação, com alternativas para incentivar o crescimento industrial e gerar empregos para minimizar os

²² Expressão utilizada por economistas como Delfim Neto, Simonsen etc.

²³ Ampliou o mandato presidencial de cinco para seis anos, para o próximo presidente (SADDI, 2003).

reflexos da crise de 1973. Mas, tanto a dívida externa quanto a inflação continuaram aumentando, resultando em profunda recessão econômica e crise política. A crise agravou-se e os industriais discordaram dos rumos da política econômica: em 1974 a campanha pela desestatização da economia, com a proposta de que os recursos que o governo destinava às estatais fossem direcionados para o setor privado, foi liderada pelos empresários paulistanos. Em 1978, eclodiu o maior ciclo de greve registrado na história do país: os operários metalúrgicos da região do ABC paulista reivindicavam melhores salários e autonomia sindical. Além dos protestos populares, apoiados pelos sindicatos e estudantes, as mortes sob tortura de Vladimir Herzog (jornalista) em 1975 e de Manoel Fiel Filho (operário) em 1976 (ambos no DOI-Codi²⁴ em SP) abalaram ainda mais o governo Geisel. O golpe consolidado em 1964 entrou em declínio. Geisel iniciou seu governo com um percentual de inflação de 15,5% e finalizou em 15/03/1979 com aproximadamente 41% (CANCIAN, 2001).

O último presidente do regime militar, João Batista de Oliveira Figueiredo, foi eleito em 15/12/1978, tomou posse em 15/03/1979 e o que ficou mais tempo no cargo, de 1979 a 1985). Chefiou o Gabinete Militar do Governo Médici e presidiu o Serviço Nacional de Informações – SNI (1974-1979). Recebeu como missão continuar com o projeto de abertura política do país, iniciada por Geisel. Em agosto de 1979 assinou a Lei de Anistia Política que revogou as penalidades aos cidadãos, como exílio e suspensão de direitos políticos, aposentadorias compulsórias, propostas pelo regime militar desde 1964. Neste contexto, os crimes cometidos pelos agentes do regime também foram absolvidos. Foi também aprovada a Lei Orgânica dos Partidos que possibilitou a criação e/ou recriação de outros partidos políticos tais como o PT (Partido dos Trabalhadores); PTB (Partido Trabalhista Brasileiro), PDT (Partido Democrático Trabalhista, o PDS (Partido Democrático Social) que reuniu os arenistas, e o PMDB (Partido Movimento Democrático Brasileiro) que reuniu antigos emedebistas. Foram extintos os partidos que atuaram durante o regime: Arena e MDB. Foram previstas as eleições diretas para governadores (em novembro de 1979) e em 1982 foram realizadas as eleições diretas para compor os cargos executivos dos Estados e da Câmara Federal (PASQUALETTE, 2020; OLIVEIRA, 2018).

Figueiredo, como todos seus antecessores, não fez nenhuma inovação ao assumir o poder. Foi o movimento dos trabalhadores que alterou a correlação das forças política na sociedade brasileira e afetou de forma substantiva o projeto de autorreforma da ditadura

²⁴ Destacamento de Operações de Informações do Centro de Operações de Defesa Interna.

tornando-o um processo de redemocratização (NETTO, 2014, p. 211-212).

Em 1984, quando os militares deixaram o poder, a dívida comprometia 54% do PIB, conforme dados do Banco Central. Esse percentual era quatro vezes maior se comparado ao do período em que o poder foi tomado em 1964, quando era de 15,7% do PIB. Já a inflação chegou a 223% em 1985. Passados quatro anos, o país amargava um índice de inflação de 1.782%. Não é de se estranhar que os economistas se refiram ao resultado, deixado pelos militares, como “herança maldita” (SANZ; MENDONÇA, 2017) ou, como afirma Netto (2014, p. 255), ao citar o pedido do último ditador do regime, Figueiredo, “que me esqueçam”: a ditadura saiu pelas portas dos fundos, mas não se pode e nem se deve esquecê-la.

1.3 – Subperíodo: 1985-2002 – Anos iniciais da Nova República

A Nova República é a etapa em que se inicia a redemocratização do país, com o retorno da república presidencialista. Neste tempo, todas as liberdades sociais que haviam sido rechaçadas pela ditadura militar são retomadas, as eleições diretas foram recuperadas e promulgada a Constituição de 1988.

1.3.1 – Tancredo Neves e José Sarney

A Nova República iniciou-se em 1985. Em 15 de janeiro de 1985, Tancredo Neves, eleito presidente pelo Congresso Nacional, foi o primeiro presidente civil depois de 21 anos de governos militares. Tendo derrotado seu concorrente Paulo Maluf, entretanto, não chegou a assumir o cargo de presidente: na véspera da posse, agendada para 15/03/1985, Tancredo adoeceu, vindo a falecer em 21/04/1985. Assumiu, então, seu vice, José Sarney, ex-colaborador do regime militar, em especial, na qualidade de presidente do partido oficial, a Aliança Renovadora Nacional (Arena). Cargos foram negociados com parlamentares, concedidas a aliados emissoras de rádio e TV em troca de apoio político, o que resultou em prorrogação por mais um ano do mandato presidencial (4+1) (SCHWARCZ; STARLING, 2015).

Em 1986 foram realizadas eleições para os cargos de governador, senador e deputado. Os senadores e deputados então eleitos formaram a Assembleia Nacional Constituinte que elaborou e promulgou a Constituição de 1988 (05/10/1988), marco da Nova República (SCHWARCZ; STARLING, 2015).

Ainda que a Constituição de 1988 tenha recebido críticas em razão de algumas limitações, trata-se de um documento bastante avançado no que tange aos direitos dos cidadãos e das minorias (FAUSTO, 2013).

O governo Sarney foi marcado por altos índices de inflação (de março/1989 a março/1990 o percentual acumulado chegava a 4.853%), pela moratória no pagamento da dívida do país com o FMI e pela implementação de quatro planos econômicos: *Cruzado 1 e 2*, *Bresser e Verão*, todos sem o sucesso esperado. A moeda foi alterada duas vezes de Cruzeiro para Cruzado e deste para Cruzado Novo (SAFATLE, 2016), em razão de sua extrema desvalorização motivada pelas altíssimas taxas inflacionárias. Em 1988, a população brasileira era de pouco mais de 141 milhões; a inflação, próxima a 1.000% ao ano; o PIB per capita anual, de US\$ 6,6 mil; e o salário-mínimo, de R\$ 415 (LOURENÇO; RICHARD, 2013).

1.3.2 – Fernando Collor/Itamar Franco e Fernando Henrique Cardoso

Em 1989, Fernando Collor de Mello foi eleito o primeiro presidente por eleições diretas na Nova República. Com o slogan de “caçador de marajás”, Collor venceu seu adversário político, Luiz Inácio Lula da Silva, e tomou posse em 15/03/1990. Em seu governo foram lançados dois planos econômicos (que levaram seu nome, Collor-I e Collor-II) e efetuada uma mudança da moeda, que voltou a ser chamada de Cruzeiro. No final de 1990, a inflação acumulada em um ano tinha passado de 1.000%. Pelo Plano Collor-I confiscaram-se, de todos os brasileiros, os depósitos em poupança superiores a 50 mil cruzeiros. Com o fracasso deste Plano, foi implementado o Collor II que, igualmente, não conseguiu o sucesso esperado. Em 1992, surgiram as primeiras denúncias de corrupção envolvendo Collor e o ex-tesoureiro de sua campanha, Paulo César Farias, além de pessoas próximas. Aberto o processo de seu impeachment, em 29/09/1992, Collor foi afastado do cargo e, em 02/10/1992, Itamar Franco assumiu interinamente o governo. Em 29/12/1992, é aprovado o impeachment de Collor e Itamar Franco assume o poder, como presidente, até o encerramento do mandato em dezembro de 1994 (FERNANDES, 2007; VILLA, 2016).

Itamar Franco assumiu a presidência com uma inflação anual de 1.100%, mas que alcançou 6.000% no ano seguinte. O cargo de Ministro da Fazenda, entre outubro de 1992 e maio de 1993, foi ocupado, em sequência, por Gustavo Krause, Paulo Haddad e Eliseu Resende. Em 19/05/1993, Fernando Henrique Cardoso (FHC), então ministro das Relações Exteriores, foi nomeado por Itamar para o cargo de Ministro da Fazenda, com o compromisso de acabar com a hiperinflação. Sob a liderança de FHC e Pedro Malan (presidente do Banco Central) e a participação de economistas como Edmar Bacha, André Lara Resende, Gustavo Franco e Pêrsio Arida, foi implementado o Plano Real com tal objetivo. FHC (PSDB) deixou o Ministério da Fazenda para concorrer às eleições presidenciais de 1994, tendo como

adversário Luiz Inácio Lula da Silva (PT). Sua eleição foi importante para fortalecer os objetivos do Plano Real. Entre outras medidas, criaram-se “políticas de metas para a inflação pelo Banco Central, em 1999, e a implementação da Lei de Responsabilidade Fiscal (2000), que não permite aos governos gastarem mais do que arrecadam” (ROMANI; KIANEK, 2019).

Como um dos resultados do Plano Real, valorizou-se o real frente ao dólar, o que, na opinião de Belluzzo²⁵, foi um grande equívoco: esta valorização da moeda nacional, que objetivou reduzir a inflação (como proposta inicial), prejudicou o desenvolvimento do setor industrial nacional, setor que concentra um amplo sistema de relações (agroindústria, área de serviços, setores financeiro e de transportes, inclusive). Belluzzo ainda afirma que a valorização do câmbio provocou uma sucessão de erros na política econômica do país: com o real valorizado houve impacto negativo na indústria nacional (seja porque aumentou o custo dos insumos ou porque prejudicou as exportações), e o governo concedeu uma série de desonerações tributárias, para permitir, ainda que de forma mínima, a competitividade, e fragilizou o sistema fiscal. Belluzzo acrescenta que, quando as pressões inflacionárias ameaçaram a economia, o Banco Central aumentou a taxa básica de juros e onerou o custo da dívida pública contrariando a previsão de um superávit fiscal para diminuir ou evitar o aumento dessa dívida. Segundo este autor, a política cambial adotada conteve a hiperinflação, mas impactou no resultado das contas externas e forçou o governo a buscar junto ao FMI novos empréstimos. Por fim, houve aumento de impostos, indexação dos preços (em dólar) das mercadorias, para garantir estabilidade, evitar aumentos sucessivos e abertura econômica/incentivo à importação etc. (BRASIL, 2013).

O Plano Real promoveu FHC para os próximos mandatos na presidência da República do Brasil, de 1995 a 1998 e de 1999 a 2002. Com a promessa de modernizar o país, frear a inflação, reduzir os gastos do governo, o Plano Real cumpriu parte de sua proposta e o governo FHC ficou registrado como aquele que adotou um modelo econômico caracterizado pelo trinômio²⁶ liberalização, privatização e desregulação, alinhado com a cartilha do neoliberalismo. Com isto, o capitalismo brasileiro acatou as políticas econômicas defendidas pelo neoliberalismo com a transferência de ativos do Estado para o mercado.

²⁵ Pronunciamento do Economista Luiz Gonzaga Belluzzo durante a audiência pública que a Comissão de Assuntos Econômicos do Senado realizou em 25/06/2013. (Vide ref. Bibliográficas: Brasil. Senado Federal...)

²⁶ Os termos podem ser entendidos como: liberalização de serviços públicos, que passam à livre-iniciativa, ou privatização da própria atividade; privatização = transferência de uma atividade do setor público para o setor privado; e desregulação = redução da intervenção do Estado no domínio econômico (DI PIETRO, 2019).

Desde a segunda metade da década de 1980, alguns países da América Latina viram como solução, para enfrentarem suas crises econômicas decorrentes da adoção de uma política econômica desenvolvimentista, as medidas preconizadas pelo neoliberalismo e disseminadas pelos organismos financeiros internacionais, tais como Banco Mundial, Banco Interamericano de Desenvolvimento/BID e Fundo Monetário Internacional/FMI. Essas medidas ditavam as regras para a renegociação de suas dívidas externas (passivos): abertura da economia no ambiente externo, adoção de práticas não intervencionistas, desregulação de mercados, suspensão do projeto nacional-desenvolvimentista (FIORI, 1992).

Em 1989, quando foi lançado o *Consenso de Washington*²⁷, FHC (no final do seu primeiro mandato) adotou fielmente a agenda do *Consenso* e iniciou a transição do capitalismo brasileiro: desregulou o Estado, rompeu os monopólios, privatizou empresas estatais, além das várias tentativas de alterar a CLT.

Bresser-Pereira (1991, p. 6) apresentou, de forma sintética, a proposta do Consenso: “promover a estabilização da economia através do ajuste fiscal e da adoção de políticas econômicas ortodoxas em que o mercado desempenhe o papel fundamental” e reduzir fortemente o Estado, isto é, minimizá-lo para torná-lo eficiente.

Batista (2009) destacou que não foram elaboradas formulações novas, mas tratou-se de dar continuidade, sem esmorecimento, ao caminho que já havia sido aberto nos governos anteriores de alguns países centrais, como os EUA de Reagan, o Reino Unido de Thatcher e a Alemanha de Kohl.

Ainda de acordo com Bresser-Pereira (1991), as duas causas básicas da crise latino-americana, abordadas no *Consenso* foram: (1) crescimento exagerado do Estado com o protecionismo (modelo adotado de substituição de importações), excesso de regulação e empresas estatais ineficientes e em quantidade expressiva e (2) o populismo econômico, traduzido pela incapacidade de controlar o déficit público e de manter sob controle as demandas salariais tanto do setor privado quanto do setor público.

E o rumo à dependência externa foi naturalmente articulada com slogans atraentes e

²⁷ O *Consenso de Washington*, coordenado por John Williamson (1989), é “um conjunto de proposições que condensariam o que na época as instituições multilaterais sediadas em Washington julgavam como um conjunto adequado de políticas para serem adotadas pelos países da América Latina [...] (GIAMBIAGI; ALMEIDA, 2003, p. 9). A aplicação dessas orientações do *Consenso* era exigida como condição imposta pelo FMI e Banco Mundial para a concessão de empréstimos.

apelativos, tais como globalização²⁸, transnacionalização e como afirma Paulo Nogueira Batista:

O “marketing” das ideias neoliberais foi tão bem-feito que, além de sua identificação com a modernidade, permitiria incluir no “Consenso de Washington” com toda a naturalidade, a afirmativa de que as reformas realizadas na América Latina se devem apenas à visão, à iniciativa e à coragem de seus novos líderes [...]. (BATISTA, 2009, p. 120).

De forma resumida, os parágrafos seguintes apresentam a memória histórica do período que precede a mercantilização da educação superior no Brasil.

Com a abertura da economia várias empresas internacionais tiraram proveito da situação e assumiram setores importantes e estratégicos do país, tais como telefonia, mineração, energia e financeiro, o que significou uma descontinuidade do modelo adotado, ainda nos anos de 1930, durante o governo Vargas, quando o Estado tinha um papel decisivo na economia. Quanto aos investimentos sociais, o saldo foi praticamente nulo: os movimentos sociais foram desqualificados e vistos como contrários à modernização do país (ECODEBATE, 2010).

Segundo avaliação de Saad Filho e Moraes (2018), registra-se a transformação do Estado brasileiro: entre o fim da década de 1940 e o ano de 1980 o Brasil obteve taxas de crescimento de 7% ao ano, considerada notável mesmo durante a chamada idade do ouro do capitalismo global (pós-guerra). De economia pobre que se especializava na produção de café para um período de exportação no início do século XX, o país tornou-se uma potência industrializada e transformadora de processos produtivos (as exportações de bens de consumo duráveis atenderam a China; os serviços de construção, o Oriente Médio, e aviões para os Estados Unidos). Sob uma república oligárquica até 1930, o Estado brasileiro foi submetido a uma ditadura populista no período de 1937 a 1945 e por uma ditadura militar entre 1964 e 1985. Nos intervalos desses períodos, “democracias precárias foram contestadas à exaustão por interesses fundiários, urbanos, várias vertentes de populismo e, ameaçando seu equilíbrio instável, emergentes forças de esquerda” (SAAD FILHO; MORAIS, 2018, p. 20).

Estes autores ainda acrescentam que no início dos anos de 1980, o crescimento

²⁸ O processo de globalização foi promovido por três grandes organismos internacionais, principalmente pelo BM (Banco Mundial) e pelo FMI (Fundo Monetário Internacional) que são duas instituições de Bretton Woods, fundadas em 1944. O BM é uma agência global que se propõe a financiar e assessorar os países em desenvolvimento. Já o FMI fornece aconselhamento e lida com questões relacionadas ao setor financeiro e à economia. Seu principal objetivo é cuidar do sistema monetário internacional, da estabilidade financeira, incentivar o comércio mundial e estimular o crescimento sustentável da economia. Fonte: Diferença entre o FMI e o Banco Mundial (gadget-info.com).

econômico perde força e “a economia brasileira, estruturada para o crescimento acelerado”, sofre um período de estagnação que duraria 20 anos. Em 1980, a inflação simbólica de 100% ao ano (MARANGONI, 2012, p. 29) sofre um “pico anualizado superior a 5.000% em meados de 1994”. (SAAD FILHO; MORAIS, 2018, p. 20).

Na década de 1990 o fenômeno da mundialização do capital, que desde a década de 1970 causava impactos na economia internacional, ganhou destaque nas mudanças do papel do Estado, em especial, no questionamento sobre a capacidade e responsabilidade do Estado-nação em implementar políticas públicas para garantir (e/ou ampliar) direitos sociais conquistados. Ao longo dos anos de 1990, a proposta da reforma do Estado foi tema emergente no governo Collor e imperativo do governo FHC. Verifica-se, então que a industrialização brasileira foi incentivada com vigor pelo Estado, a partir dos anos 1950, período relatado como próspero economicamente. Na crise de 1929, a falência de muitos cafeicultores, decorrente do declínio da produção de café, motivou os investimentos na industrialização do país ainda na década de 1930. No período de 1930-1945, durante o governo Vargas, o Estado além de incentivar a economia, concedeu alguns direitos sociais, o que resultou em melhorias nos padrões de qualidade de vida da população. A interferência do Estado perdurou até a ditadura militar (1964-1985). Neste período, mesmo sem um projeto estruturado, o país promoveu raras medidas do chamado Estado de Bem-estar social (*Welfare State*) ao garantir alguns direitos básicos aos cidadãos. Por outro lado, os gastos públicos em infraestrutura e construção de empresas públicas de grande porte favoreceram os setores mais influentes da classe empresarial (nacional ou estrangeiras).

Na década de 1970 alguns setores mais influentes da classe empresarial iniciaram as críticas à intervenção do estado na economia, ao intervencionismo estatal. Após o fim da Ditadura Empresarial-Militar, quando a democracia é restaurada, houve investimentos por parte dos partidos políticos de esquerda, aliados aos movimentos populares, para que o Estado reduzisse o imenso grau de desigualdade social e pobreza extrema que assolavam o país. Nenhum sucesso foi registrado. A estratégia adotada pelo Estado quanto à intervenção econômica teve sucesso por algumas décadas (até a década de 1970) mas não mudou a categoria do Brasil de um país subdesenvolvido para desenvolvido. Nos anos de 1980, além de uma crise fiscal, o país não conseguiu continuar em sua trajetória para o desenvolvimento.

²⁹ https://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&id=2759:catid=28

Com este panorama o Brasil, no início da década de 1990, acolhe as propostas do *Consenso de Washington*. A cartilha deste *Consenso*, vista de modo sucinto acima, propunha um conjunto de reformas consistindo em disciplina fiscal, aumento dos gastos públicos em educação e saúde, reforma tributária, taxas de juros determinadas pelo mercado, taxas de câmbio competitivas, abertura comercial e ao investimento direto externo, privatização, desregulamentação e respeito aos direitos de propriedade. Assim, o *Consenso* servia como um guia para uma agenda de desenvolvimento para os países latino-americanos na década de 1990. (CASTELAR, 2009).

O contexto econômico-político do período e as decisões estratégico-empresariais

As decisões estratégicas empresariais sempre estiveram atreladas às transformações que se processaram na economia (mundialização do capital e predominância financeira no aparelho do Estado), além de mudanças na legislação/regulação, no mercado (competição e financiamento, em especial, pelo Fundo Público), entre outros. A partir dos anos 1970, dadas as mudanças na economia ditadas pelos ajustes neoliberais, a mundialização do capital com predominância financeira, entre outros, a competição no mercado alterou seu formato em muitos setores da economia ao redor do mundo, assim como, tornaram-se cada vez mais sutis as exigências para entrada de novas empresas nos diferentes setores.

Verifica-se que as mudanças advindas da mundialização do capital, do ajuste neoliberal, formatado de acordo com o *Consenso de Washington* e dos organismos multilaterais, tais como Fundo Monetário Internacional (FMI), Banco Mundial (BM), Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), Organização Mundial do Comércio (OMC) e Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (Unesco), têm exercido influência significativa também sobre o campo educacional, forçando a indistinção entre educação pública e a de caráter privado-mercantil e promovendo entre as empresas desse setor a competitividade e a mercantilização.

No próximo capítulo, são apresentadas algumas considerações teóricas sobre a reforma do Estado e os impactos na educação superior.

CAPÍTULO 2

A REFORMA DO APARELHO DO ESTADO E OS IMPACTOS NA EDUCAÇÃO SUPERIOR

Apesar do verniz da integração e da cordialidade, com ricos, pobres, mulheres, homens, negros e brancos apreciando juntos o samba, a cerveja gelada e o futebol, a sociedade brasileira foi forjada por mais de quinhentos anos de racismo, exclusão, desigualdade, violência e autoritarismo. Essas escaras persistem, apesar das mudanças no regime político (SAAD FILHO; MORAIS, 2018, p. 20).

Este capítulo teve como proposta apresentar, ainda que de forma sucinta, as mudanças ocorridas na economia e no aparelho do Estado (legislação, regulação, financiamento) que impactaram o setor educacional e propiciaram a expansão, o fortalecimento e a diversificação do mercado educacional.

Para a elaboração deste capítulo, buscou-se, inicialmente, apresentar a função do Estado sob a ótica da administração e fazer um breve apanhado de sua reforma (a partir de 1995), seguida de uma análise de seus impactos sobre a dinâmica da educação superior.

2.1 Considerações sobre a função do Estado: a propaganda neoliberal

O Estado, como instrumento de gestão, de organização e detentor de poder, deve ser entendido “como um sistema de funções que disciplinam e coordenam os meios para atingir determinados objetivos e como um conjunto de órgãos destinados a exercer estas funções” (SILVA, 2004, p. 21). Seu dever é cumprir suas finalidades básicas, tais como: manter a ordem política, econômica e social e promover o bem comum. Para tanto, deve cumprir as funções legislativas (competência do Poder Legislativo), disciplinadoras ou jurisdicionais (competência do Poder Judiciário) e executivas ou administrativas (competência do Poder Executivo).

Darcy Azambuja (2008) complementa essa definição ao afirmar que o Estado é uma sociedade política constituída

[...] essencialmente de um grupo de indivíduos unidos e organizados permanentemente para realizar um objetivo comum. E se denomina sociedade política, porque, tendo sua organização determinada por normas de direito positivo, é hierarquizada na forma de governantes e governados e tem finalidade própria, *o bem público*” (AZAMBUJA, 2008, p.18, grifos nossos).

Bresser-Pereira, ex-ministro do governo FHC, que comandou a reforma do Aparelho do Estado em 1995, em texto de 2009 (p. 7), define o Estado com as seguintes palavras:

O Estado é o sistema constitucional-legal e a organização que o garante; é, portanto, a instituição fundamental de cada sociedade, é a matriz das demais instituições, é o princípio coordenador ou regulador com poder sobre toda a sociedade e o aparelho político que permanentemente o executa e reforma. É por meio da lei ou da ordem jurídica que se coordenam as ações sociais, e é por meio da administração pública que se garante essa coordenação.

Sob a ótica administrativa, o Estado brasileiro, quanto à sua organização, é constituído pelos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. O presidente da República (União), os governadores (estados e Distrito Federal) e os prefeitos (municípios) exercem o Poder Executivo. O Congresso Nacional (nível federal), as Assembleias Legislativas (nível estadual) e as Câmaras de Vereadores exercem o Poder Legislativo. O Poder Judiciário é exercido, em nível federal, pelo Supremo Tribunal Federal (STF), pelo Superior Tribunal de Justiça (STJ) e Tribunais Regionais, e no nível estadual, pelos Tribunais estaduais. A noção de poder público abrange os três poderes, próprios do Estado, e a divisão destes poderes é necessária para garantir os direitos dos indivíduos.

Cabe ao Estado o cumprimento de múltiplas atividades de prestação de serviços públicos, incumbido destes pela Constituição Federal (CF) de 1988, artigo 175. Serviços públicos podem ser definidos como o conjunto de atividades e bens exercidos ou disponibilizados à coletividade, com o propósito de “abranger e proporcionar o maior grau possível de bem-estar social ou da posteridade pública” (KOHAMA, 2008, p. 1).

De forma resumida, segundo Oliveira, Locke define que o público é basicamente a sociedade, enquanto o estatal é uma emanção deste público, dessa sociedade (*apud* OLIVEIRA in: SILVA JR; SGUISSARDI, 2001, p. 10).

O Estado não se confunde, pois, nem com as sociedades em particular, nem com a sociedade em geral. Os seus objetivos são os *de ordem* e defesa social, e diferem dos objetivos de todas as demais organizações. Para atingir essa finalidade, que pode ser resumida no conceito de *bem público*, o Estado emprega diversos meios, que variam conforme as épocas, os povos, os costumes e a cultura. Mas o objetivo é sempre o mesmo e não se confunde com o de nenhuma outra instituição (AZAMBUJA, 2008, p. 21).

Neste sentido, vale destacar novamente as palavras de Bresser-Pereira (2009), quando faz seu alerta sobre a importância do Estado para as sociedades modernas enquanto construção institucional.

Hegel foi o primeiro a compreender esse fato, a vê-lo como a cristalização da

razão, como o momento mais alto da racionalidade humana. Temos dificuldade em entender essa afirmação do grande filósofo porque vemos nosso próprio Estado como uma instituição normativa imperfeita, sempre necessitando de reformas (o sistema constitucional-legal), e como uma instituição organizacional povoada por servidores e políticos cheios de problemas tanto administrativos quanto éticos (o aparelho do Estado ou administração pública. (BRESSER-PEREIRA, 2009, p. 10).

A diferença entre o projeto e a realidade praticada não tira do Estado sua natureza de vontade humana, pela busca da racionalidade, afirma Bresser-Pereira, (2009). É importante destacar que há uma mudança de interpretação dos fatos por Bresser-Pereira. Enquanto ministro do governo de FHC seus textos revelam um defensor fervoroso do debate pró reforma do Estado. Suas justificativas, críticas aos governos anteriores, explicações para exercer o poder de persuasão de que a reforma era necessária e benéfica, não pouparam esforços. Nos textos após sua saída do governo surge um novo Bresser-Pereira, com outras reflexões sobre a Reforma, partidário de justificativas distintas e, portanto, outros desdobramentos.

Nesta ótica, Bresser-Pereira afirma em artigo intitulado *Assalto ao Estado e ao mercado*, publicado em 2009 pela revista *Estudos Avançados*, que “não se pode pretender aumentar o poder do mercado à custa do enfraquecimento do Estado, como, irracionalmente, pretendeu a ideologia neoliberal” e que os neoliberais não tinham como proposta enfraquecer o Estado mas alterar sua função, de “produtor” para “regulador”, quando o Estado já tem este papel e nas fases iniciais do desenvolvimento econômico deve exercer a função de produtor.

Sobre a função do Estado em seu núcleo de interesses públicos, Sader escreve:

O público se fundamenta nos cidadãos, nos indivíduos como sujeitos de direitos, enquanto o mercado congrega aos componentes do mercado os consumidores, os investidores. O primeiro tem na sua essência a universalização de direitos, o segundo, a mercantilização do acesso ao que deveriam ser direitos: educação, saúde, habitação, saneamento básico, lazer, cultura. O público se identifica com a democracia, seja pelo compromisso com a universalização dos direitos, seja pela possibilidade de controle pela cidadania, enquanto, ao se mercantilizarem esferas da sociedade, privatizando-as, retira-se da cidadania a capacidade de controle sobre elas (SADER, 2003).

Coutinho (1985), amparando-se em Marx (*Manuscritos Econômico-Filosóficos de 1844*), apresenta a divisão da sociedade em classes antagônicas: de um lado estão os proprietários dos meios de produção ou os burgueses, e, do outro, os trabalhadores que possuem apenas sua força de trabalho, os proletários. E neste embate a presença do Estado atua com precisão ao garantir a propriedade, além de assegurar e reproduzir a divisão da sociedade em

classes, conservar a dominação dos proprietários dos meios de produção sobre os trabalhadores e defender os interesses comuns de uma classe particular.

Para Marx e Engels, o Estado é a “[...] forma na qual os indivíduos da classe dominante fazem valer seus interesses comuns” e o poder político do Estado moderno não passa de “um comitê para gerir os negócios comuns de toda a burguesia [...]. O poder político é o poder organizado de uma classe para a opressão de outra”. (*apud* COUTINHO, 1985, p. 19). Verifica-se, então, que o Estado não é apenas uma instituição social pública, nem tampouco apenas uma instituição social privado-mercantil, mas uma arena de confronto entre os interesses públicos e os privado-mercantis.

O Estado, então, não está acima das classes sociais e de suas lutas. Na concepção liberal-burguesa, idealiza-se o Estado como devendo ser neutro, apartidário, e que todos os homens seriam iguais perante a lei de um Estado universal. Na visão antiliberal, os homens não são e jamais serão iguais num Estado liberal-burguês. Em outros termos, a desigualdade social será insuperável no interior das relações da sociedade capitalista, sendo sua existência necessária para o desenvolvimento desse Estado. Complementa Sguissardi (2018)³⁰: “o Estado liberal-burguês é fruto de um contrato social entre, inicialmente os proprietários de patrimônios, especialmente fundiários, e os não possuidores desses patrimônios e apenas ‘proprietários’ de força de trabalho” submetida historicamente às relações trabalho-capital”.

Bruziguessi (2015, p. 47), a partir de Marx, define o Estado burguês como uma “entidade eminentemente política e determinada, ontologicamente, pela relação entre as classes sociais em conflito na estrutura econômica da sociedade, visto que ‘o modo de produção da vida material condiciona o processo em geral de vida social, política e espiritual’”.

Segundo Harvey, (2011, p. 178)

[...] as práticas efetivas do neoliberalismo [...] sempre implicaram claro apoio para o capital financeiro e para as elites capitalistas (geralmente com base na teoria de que as instituições financeiras devem ser protegidas a todo o custo e que é dever do poder do Estado criar um ambiente agradável para os negócios, o que resultaria em mais lucro).

Este autor faz uso de metáforas ao afirmar que uma maré crescente levanta todos os barcos e os benefícios desse levantamento seriam extensivos a toda a população, mas a realidade é outra e o que sobra são apenas as migalhas que caem da mesa dos ricos. O Estado

³⁰ Palestra proferida em 15/08/2018 no 39º Encontro Nacional do FORUMDIR, realizado na Unicamp/Campinas.

deveria estar a serviço do povo, mas isso seria uma idealização, o que não ocorre no Estado liberal.

Nesta lógica, Sanfelice (2005, p. 91) conclui: “[...] o Estado ou o que é estatal não é público ou do interesse público, mas tende ao favorecimento do interesse privado ou aos interesses do próprio Estado, com sua autonomia relativa”. Prova desta afirmação é a disposição do Estado em socorrer prontamente os contratemplos do capital e da burguesia, em oposição às políticas sociais e aos direitos do trabalhador. Novamente, os pobres receberão as migalhas que porventura venham a cair das mesas dos nobres.

2.2 A reforma do Aparelho do Estado – A partir de 1995

Ainda que as pessoas guiadas pelo senso comum percebam os processos da política de Estado como espontâneos ou vejam como rotineiros, necessários e que ocorrem de forma natural e legítima, ao buscar o contexto e os motivos que provocaram a reforma do Aparelho do Estado de meados dos anos 1990, é possível entender como e por que esta foi idealizada e implementada, tendo como pano de fundo o discurso neoliberal e que não se constituiu em fenômeno isolado. Os seus idealizadores tornaram público um conjunto de supostos motivos que escondia suas verdadeiras razões.

O aparelho do Estado, é a “organização, que conta com servidores públicos, recursos financeiros, máquinas, equipamentos e instalações, para a prestação de serviços no interesse da sociedade”. Dito de forma abreviada, o “[...] aparelho de Estado é o executor das decisões que são tomadas pelo Governo”. A reforma do Aparelho do Estado seria “[...] a mudança nas leis, na organização, nas rotinas de trabalho e na cultura, e comportamento da administração pública, visando a melhoria da eficiência e do atendimento às necessidades da sociedade” (BRASIL, 1997a, p. 15).

Como exposto no capítulo primeiro deste estudo, verifica-se que no período entre os anos 1930 e 1960 do século passado, as políticas estatais foram um fator de desenvolvimento econômico e social. Após a Segunda Guerra Mundial, houve um período de prosperidade econômica que garantiu um aumento sem precedentes no padrão de vida da população. Mas, a partir dos anos 1970,

[...] face ao seu crescimento distorcido e ao processo de globalização, o Estado entrou em crise e se transformou na principal causa da redução das taxas de crescimento econômico, da elevação das taxas de desemprego e do aumento da taxa de inflação que, desde então, ocorreram em todo o mundo. A onda

neoconservadora e as reformas econômicas orientadas para o mercado foram a resposta a esta crise. (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 1998, p.1).

O Estado brasileiro passou por duas reformas administrativas, anteriores à de 1995; a Reforma Burocrática de 1936, aconteceu no primeiro governo de Vargas (1930-1945) e teve como objetivo desmontar o estado oligárquico, iniciado o movimento com a substituição da administração patrimonial pela burocrática. Em 1967 houve a reforma Desenvolvimentista que adotou a Administração para o Desenvolvimento em substituição à Administração Pública Burocrática (BRESSER-PEREIRA, SPINK, 1998).

A terceira reforma do Aparelho do Estado teve início em 1990 durante o Governo Collor. Prosseguiu de forma menos intensa no governo Itamar Franco e recrudescer no governo FHC, sob o comando de Bresser-Pereira, divulgador de uma agenda que, na sua opinião, poderia atender os anseios do governo em coibir o desperdício e racionalizar o gasto público. As propostas apresentadas como um processo benéfico e necessário teriam sido alicerçadas no que haveria de mais avançado nas teorias e métodos de administração pública brasileira. Reformar o Estado significaria, “finalmente, rever a estrutura do aparelho estatal e do seu pessoal, [...] com o objetivo de tornar seus serviços mais baratos e de melhor qualidade” (BRESSER-PEREIRA, 1995, p. 1).

A proposta de reformulação da estrutura do aparelho de Estado brasileiro, em especial a Reforma Gerencial (1995), foram propagadas como urgentes e indispensáveis para atender a chamada Crise do Estado, afirma Diniz (2001), e fortalecidas a partir da crise do Estado de Bem-estar, quando houve um reordenamento das políticas sociais em todo o mundo, com destaque na descentralização do Estado e nos critérios de eficiência e qualidade, complementadas com uma gradual transferência das responsabilidades estatais para a sociedade.

Silva Júnior e Sguissardi (2001, p. 26) acrescentam que a preocupação do FMI e Banco Mundial atuantes junto a países do Terceiro Mundo, entre o final dos anos 1980 e início dos 1990, concentrava-se em alguns eixos de sua concepção de desenvolvimento/crescimento, conforme áreas de abrangência do *Consenso de Washington*: (1) disciplina fiscal; (2) priorização dos gastos públicos; (3) reforma tributária; (4) liberalização financeira; (5) regime cambial; (6) liberalização comercial; (7) investimento direto estrangeiro; (8) privatização das empresas estatais; (9) desregulamentação da economia e (10) propriedade intelectual. Neste sentido:

As propostas do “Consenso de Washington” nas 10 áreas a que se dedicou convergem para dois objetivos básicos: por um lado, a drástica redução do Estado e a corrosão do conceito de Nação; por outro, o máximo de abertura à importação de bens e serviços e à entrada de capitais de risco. Tudo em nome de um grande princípio: o da soberania absoluta do mercado autorregulável nas relações econômicas tanto internas quanto externas. (BATISTA, 2009, p. 135).

Para Bresser-Pereira, que era o titular do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), a crise do Estado, era a causa principal da crise econômica que assolava o país desde 1979/1980 e definia-se “fundamentalmente pela crise fiscal do Estado, pela crise do modo de intervenção da economia e do social, e pela crise do aparelho do Estado”. A crise fiscal era configurada pela perda do crédito público e poupança pública negativa; a crise do modo de intervenção, o “esgotamento do modelo protecionista de substituição de importações” bem-sucedido no período de 1930 a 1950, mas que já havia deixado de o ser. O aparelho do Estado já vinha sofrendo cronicamente do clientelismo e da profissionalização incompleta, e a partir da Constituição de 1988 teria sofrido de um enrijecimento burocrático extremo (BRESSER-PEREIRA, 1995, p. 4).

Ainda segundo o ministro, a reforma do aparelho do Estado significava superar a crise fiscal de uma vez, de tal forma que o país voltasse a apresentar uma poupança pública que lhe permitisse estabilizar os preços efetivamente e financiar os investimentos. Significava, também, “completar a mudança na forma de intervenção do Estado no plano econômico e social” por meio de reforços direcionados ao mercado e à justiça social.

A palavra de ordem era, então, a adaptação à nova realidade política e econômica internacional, a globalização econômica tida como um processo irreversível e sem alternativa viável, que impactava na desregulamentação dos mercados e na modernização tecnológica e, conseqüentemente, gerencial das empresas. Como resultado, os processos alimentavam o desemprego, impactavam na redução da capacidade tributária e os governos tornavam-se vulneráveis quanto à manutenção dos gastos e investimentos sociais. Os Estados teriam que redefinir a forma de administrar suas políticas públicas e iniciar processos de privatização. Governos de vários países já haviam privatizado uma série de serviços públicos, tais como saúde, telefonia, saneamento etc. A iniciativa privada passava a ser responsável pela oferta desses serviços; ao Estado cabia o papel de regulador e provedor indireto dos serviços terceirizados (FERNANDES, 2007).

A urgência da reforma foi amplamente divulgada e defendida pelas lideranças políticas no poder. Passado um ano após a publicação do Plano Diretor, o então presidente, FHC, esclarecia o significado da reforma, em seu discurso de abertura em evento sobre a reforma do Estado, com a participação do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID):

Reformar o Estado não significa desmantelá-lo. (...) Mudar o Estado significa, antes de tudo, abandonar visões do passado de um Estado assistencialista e paternalista, de um Estado que, por força de circunstâncias, concentrava-se em larga medida na ação direta para a produção de bens e serviços. Hoje, todos sabemos que a produção de bens e serviços pode e deve ser transferida à sociedade, à iniciativa privada, com grande eficiência e com menor custo para o consumidor (CARDOSO, 1998, p. 15).

Diante deste cenário, a reforma foi amplamente divulgada pela mídia com a justificativa da necessidade de modernização, novos modelos de gestão e um norte político-ideológico que propunha a adoção pela esfera pública de noções de eficiência, produtividade e racionalidade nos mesmos moldes da lógica capitalista. (DOURADO, 2007; OLIVEIRA, 2000).

2.3 - A reforma do Estado na perspectiva neoliberal

O neoliberalismo teria sido uma resposta, nos anos 1930, à crise do liberalismo que se iniciara ao final do século XIX, em uma tentativa de impedir as orientações relativas às políticas redistributivas, assistenciais, protecionistas em favor do coletivismo. O início da formalização deste movimento – neoliberal – ocorreu durante o Colóquio Walter Lippmann, evento realizado em Paris de 26 a 30/08/1938 (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 71)³¹.

Na década de 1970, o Chile, sob o comando de Pinochet, foi o primeiro país do mundo a adotar os princípios e práticas neoliberais. Uma equipe de economistas da Universidade de Chicago (pertencentes à Escola de Milton Friedman) foi responsável pela implantação dessas reformas neoliberais sob a alegação de que a saúde econômica do país havia sido comprometida pelos governos anteriores (Frei e Allende). Esta experiência do Chile, durante muito tempo foi apresentada pelos *Chicago boys* como exemplo de sucesso econômico. Muitas faculdades de economia norte-americanas começaram a tratar a experiência como um *case* bem-sucedido que deveria ser estudado e estendido aos demais países em desenvolvimento. *O mercado tudo resolve*, seria o slogan do movimento. Nos anos seguintes (de 1980), a grande implementadora do neoliberalismo foi a Primeira-Ministra da Inglaterra, Margareth Thatcher, que implantou o programa durante seu longo mandato de 11 anos (1979-1990). Na década de 1990 mandatários de diversos outros países também aderiram ao neoliberalismo: Reagan nos USA, Kohl na

³¹ Acerca do Colóquio Walter Lippmann, de Paris, ver Dardot e Laval (2016, p. 71 em diante).

Alemanha, Salinas no México, e Menem/Cavallo na Argentina. No Brasil, como já informado anteriormente, o neoliberalismo teve sua adoção iniciada na década de 1990 durante o governo Collor (1990-92) e, com maior ênfase, nos dois mandatos de FHC (1995-2002). Neste período a quase totalidade das ações governamentais ampararam-se nas diretrizes e recomendações do *Consenso de Washington*: liberalização financeira e do capital externo, desregulação da economia, flexibilização das leis trabalhistas, privatização das empresas estatais, entre outras. (GENNARI, 2002; SGUISSARDI, 2020).

Segundo Perry Anderson (1995), a recomendação dos neoliberais tem sido a de manter o Estado forte, destituir o poder dos sindicatos, controlar a receita (o dinheiro) e pôr fim a todos os gastos sociais e intervenções estatais na economia. Em poucas palavras, o ideário proposto era: isentar o Estado (ou reduzi-lo ao máximo) de qualquer participação do fundo público em prol da força de trabalho. Ao elevar a exploração da força de trabalho das massas (sem sindicatos para interferir), o resultado seria um elevado exército industrial de reserva. Como afirmam Dardot e Laval (2016), o neoliberalismo, como nova estratégia universal do capital, impõe um regime de extremada competição, convive com desigualdades cada vez maiores, e faz que o indivíduo se comporte como uma empresa.

Dardot e Laval (2016) destacam a importância de se entender politicamente a proposta neoliberal que “pressupõe que se compreenda a natureza do projeto social e político que ele representa desde os anos 1930”. A ideia de democracia pregada pelo neoliberalismo deriva, sob muitos aspectos, de um antidemocratismo: “o direito privado deveria ser isento de qualquer deliberação e qualquer controle, mesmo sob a forma do sufrágio universal”. O sistema neoliberal força uma nova era, a pós-democrática (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 8).

O sistema neoliberal é instaurado por forças e poderes que se apoiam uns nos outros em nível nacional e internacional. Oligarquias burocráticas e políticas, multinacionais, atores financeiros e grandes organismos econômicos e internacionais formam uma coalização de poderes concretos que exercem certa função política em escala mundial. Hoje, a relação de forças pende inegavelmente a favor desse bloco oligárquico (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 8).

Ainda conforme Dardot e Laval (2016, p. 377), são quatro os traços que caracterizam a razão neoliberal, conforme transcritas a seguir de forma resumida:

- a) Primeiro: contrariamente ao que pensavam os economistas clássicos, o mercado não é algo natural, explicado por si mesmo, mas uma realidade construída que, como tal,

requer a intervenção ativa do Estado, assim como a instauração de um sistema de direito específico.

- b) Segundo: o funcionamento do mercado está atrelado ao funcionamento da concorrência como norma geral das práticas econômicas (norma que inclui alianças estratégicas adotadas pelas empresas e que reforça as vantagens concorrenciais).
- c) Terceiro: o ideal de sociedade de direito privado não exclui o Estado às regras de direito que ele mesmo se encarregou de criar. O Estado é guardião e, ao mesmo tempo, submetido às normas da concorrência. O Estado é obrigado a se ver como uma empresa, tanto em seu próprio funcionamento quanto na relação com outros Estados; ao mesmo tempo que lhe compete construir o mercado, tem que construir-se de acordo com as regras do mercado.
- d) Quarto: as normas da concorrência aplicam-se ao Estado, empresas e indivíduos. Cada indivíduo deve conduzir-se como uma empresa e fazer frutificar seu capital.

Emir Sader, em pequeno artigo intitulado “Público versus mercantil”, na *Folha de S. Paulo* (2003), fez uma exposição concisa a respeito da reforma do Estado e seu contexto. Inicia com a seguinte afirmativa “Uma das operações teóricas e políticas mais bem-sucedidas do neoliberalismo foi instaurar os debates em torno da oposição entre estatal e privado [...]” porque isto impõe um campo duplamente favorável ao liberalismo: “por um lado, permite uma mais fácil desqualificação do estatal e, por outro, desloca um dos termos essenciais do debate: o público”. O estatal é desqualificado como ineficiente, cobrador de impostos com devolutivas de serviços ruins à população, além de burocrático, corrupto e opressor. E o privado é elevado ao espaço de liberdade individual, de criação, de imaginação e dinamismo.

O Estado brasileiro tem sido facilmente desqualificável, porque tornou-se um Estado privatizado. Um Estado que arrecada do mundo do trabalho e transfere recursos para o setor financeiro, gastando mais com o pagamento dos juros da dívida do que com educação e saúde. Um Estado que paga taxas de juros estratosféricas ao capital financeiro, mas remunera pessimamente seus professores e seus trabalhadores do setor de saúde pública, aqueles mesmos que prestam serviços à massa da população. Um Estado que não assegura os direitos básicos para a grande maioria da população, mas que dilapidou o patrimônio público em processos de privatização financiados com o próprio dinheiro público. Por oposição, o privado surge como polo privilegiado (SADER, 2003).

A oposição estatal versus privado reduz o debate a dois termos que não são necessariamente contraditórios, conforme esclarece Sader (2003, p.1): o estatal não se reduz a um polo apenas, é um campo de disputa, dominado pelos interesses privados. O privado não é

a esfera dos indivíduos, mas dos interesses mercantis que estão por trás da esfera privada no neoliberalismo (exemplo disso são os processos de privatização, que não constituíram processos de desestatização em favor dos indivíduos, mas das grandes corporações privadas, que dominam o mercado).

A reforma do Estado decorreu de uma série de mudanças nas relações internacionais, em especial nas do comércio mundial e na organização das forças políticas entre os diferentes países. Os processos liberalizantes teriam iniciado na Inglaterra e Estados Unidos e foram incorporados nas agendas de Estados de vários países. Logo, não se tratou de uma coincidência mas de uma lógica do poder do grande capital, e que teria mudado as regras da regulação do Estado na sociedade. O contexto neoliberal propunha um Estado reduzido na área social e ampliado no campo da iniciativa privada. A referência adotada na reforma brasileira foi a experiência inglesa do governo Thatcher a qual incluía a privatização de empresas estatais lucrativas e cortes no orçamento público visando o ajuste fiscal do Estado. A crise seria tratada com redução dos gastos públicos e de impostos das empresas (além de mudanças na legislação trabalhista e previdenciária). Na década de 1980 alguns países como Inglaterra, Estados Unidos, Nova Zelândia, Austrália, Alemanha, Itália e os latinos Chile, México e Argentina já tinham iniciado suas experiências com esta reforma. Em 1995, o governo FHC aprovou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado com o firme propósito de tratar da crise – decorrente dos modelos de desenvolvimento que os governos anteriores teriam adotado – em que se encontrava o Estado (COSTA, 2000).

A conclusão a que se chega é que “a polarização essencial não se dá entre o estatal e o privado, mas entre o público e o mercantil”. Ao citar as expressões *mão direita* e *mão esquerda* do Estado, utilizadas por Bourdieu (2008), Sader conclui que dentro do próprio Estado se desenvolve o conflito e a luta entre os que defendem os interesses públicos e os mercantis. O trabalho dos tecnocratas – mão direita – é mais relevante e valorizado em comparação com os da mão esquerda – que se dedicam à realização de políticas públicas em prol da melhoria das condições de vida da população (SADER, 2003).

Em análise sobre o plano de reforma do Estado, coordenado por Bresser-Pereira, Silva Junior e Sguissardi (2001, p. 119) chamam a atenção sobre as contradições entre a reforma proposta e o Estado de Bem-Estar Social ao afirmarem que “as reformas do Estado no atual estágio do capitalismo mundial tendem para um desmonte do Estado intervencionista na economia e nos setores sociais”.

Prosseguem estes autores:

[...] na transição do Fordismo para o presente momento histórico do capitalismo mundial, o Estado de Bem-Estar Social dá lugar a um Estado Gestor, que carrega em si a racionalidade empresarial das empresas capitalistas transnacionais, tornando-se, agora, as teorias organizacionais, antes restritas aos muros das fábricas, as verdadeiras teorias políticas do Estado moderno. (SILVA JUNIOR, SGUISSARDI, 2001, p. 119).

O aparelho do Estado, nesse processo, passa por uma transformação/redefinição, de estruturador na economia em favor do capital nacional e internacional (desde a década de 1930) para uma nova condição, a de Estado Gestor (na década de 1990), entendido por Estado Mínimo. O Estado, nesta nova definição, desvencilha-se de “muitas de suas funções específicas tradicionais, mormente no setor de serviços, e as transfere total ou parcialmente para o mercado”, inclusive a educação superior. (SILVA JUNIOR, SGUISSARDI, 2001, p. 119).

A reforma do Estado foi um processo marcado por contradições e interesses, e reconhecida por vários intelectuais e economistas como uma luta desencadeada pela elite econômica dos países centrais com vistas a ampliar suas ações no mercado mundial. Para tanto, buscaram desregulamentar a legislação trabalhista, aniquilar os sindicatos além de pressionar os países periféricos a abrirem seus mercados. (COSTA, 2000).

2.4 – Impactos da Reforma do Estado na Educação Superior

Sintetizando o que foi apresentado nos parágrafos anteriores, o modelo neoliberal adotado pelo governo na década de 1990 tinha como proposta ideológica modernizar e racionalizar o Estado de acordo com os preceitos da globalização. Reduzir a atuação do Estado significava aderir à lógica da privatização da oferta de bens e serviços (transferi-los para a iniciativa privada) e acabar com políticas sociais (dizia-se: fim do Estado paternalista e assistencialista). Essas ações eram justificadas como necessárias para a retomada do desenvolvimento econômico e conseqüentemente para o aumento no número de empregos, controlar a inflação, entre outros “melhoramentos”. Os organismos internacionais que orientaram ou que mantiveram uma interlocução com agenda neoliberal brasileira foram o Banco Mundial (BM) e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) amparados no *Consenso de Washington*.

Para a Educação Superior as soluções propostas na Reforma do Estado se voltavam para o fato de que a educação superior deveria ser tratada mais como um bem privado do que como um bem público com a justificativa de que se comparado a educação superior com o ensino

básico, as taxas de retorno social deste último eram maiores do que as do primeiro. Sguissardi (2001, p. 9) apresenta um apanhado sobre as recomendações constantes nos documentos emitidos pelo FMI, Banco Mundial, BID, OMC, *Cartilha do Consenso de Washington* e, também, de estudiosos que sofreram influência dessas propostas. Este autor, amparando-se nos documentos citados, apresenta a seguinte síntese: (1) o Estado deve se ocupar essencialmente da educação básica e média; a educação superior ficaria, prioritariamente, a cargo da iniciativa privada; (2) as instituições de educação superior devem seguir a lógica de organização e gestão de empresas econômicas; (3) a excelência acadêmica deve ser medida pelas normas da administração da qualidade, de produtos/serviços; (4) a competição entre as instituições como virtude do fazer universitário; (5) as universidades públicas devem ser privatizadas ou adotar uma captação diversificada de receitas – seja por meio de convênios com empresas, cobranças de mensalidades, venda de serviços de consultoria, doações da iniciativa privada etc. – o Estado deixando de ser o mantenedor absoluto; e (6) nos mesmos moldes da competitividade empresarial, as instituições devem adotar a uma estratégia de diferenciação, isto é, serem reconhecidas como universidade de pesquisa, universidade de ensino, centro universitário, federações de faculdades ou institutos superiores de educação, e, também, adotar a gestão por competência com salários individualizados (por produção/produtividade) (SGUISSARDI, 2001, p. 8).

Como escrevem Dardot e Laval em 2016, o movimento do neoliberalismo que segue no caminho da “modernidade” requer que vivamos num universo de competição generalizada, que intima os assalariados a entrar em uma luta econômica uns com os outros, seguindo a lógica do mercado; o indivíduo deve comportar-se como uma empresa.

Seguindo ainda o texto de Sguissardi (2001), as orientações acima propostas pelos organismos multilaterais foram universalizadas sem considerar as especificidades dos países da periferia. Ao apresentar um resumo das experiências chilena e inglesa, chama a atenção a nova configuração em que as instituições de ensino foram inseridas. No caso do Chile, como já informado anteriormente, o país foi considerado um laboratório das políticas neoliberais, oportunidade em que o modelo do Banco Mundial foi adotado na Educação Superior³². O país (Chile), além de ter *prototipado*³³ o modelo, foi utilizado como propaganda pelo BM e exemplo

³² Sguissardi adota, neste texto, a nomenclatura *Universidade Mundial do Banco Mundial*.

³³ Primeiro modelo de um novo produto que é fabricado com a finalidade de testar sua viabilidade técnica e econômica, bem como corrigir eventuais defeitos e permitir seu aperfeiçoamento com a introdução de novas ideias antes que ele seja produzido em grande escala (LACOMBE, 2004, p. 264).

a ser seguido pelos demais países da periferia. As universidades chilenas passaram a receber apenas 30%, de seu orçamento, do fundo público; o percentual restante tendo de ser complementado com 30% em cobranças de anuidades e 40% com prestação de serviços, consultorias e venda de projetos.

No caso inglês, continua Sguissardi (2001), o governo Thatcher cumpriu com rigor o previsto nas *recomendações* do BM. As universidades sofreram com os cortes financeiros e foram desafiadas a buscar recursos com assinatura de contratos de pesquisa, prestação de serviços mediante consultorias com indústrias e doações privadas para a complementação da receita. Foi adotado também, a partir deste modelo, o conceito *quase-mercado*, isto é, alguns serviços públicos como saúde e educação foram considerados inapropriados para uma privatização integral. A lógica do mercado estaria se instalando no campo educacional e a educação teria sido vista “como um generoso campo de lucros e rendas” (DIAS SOBRINHO, 2002, p. 13).

Em 2001, Sguissardi afirmava que as instituições de educação superior britânicas tinham sua autonomia legal privatizada e que as mudanças na gestão dos fundos públicos foi de *quase-mercado* e, de *mercado*, para os fundos suplementares. A carreira docente perdeu a estabilidade, houve redução na liberdade individual dos docentes e a autonomia profissional passou a ter novas exigências tais como prestação de contas, redução do controle sobre as matérias ensinadas e sobre a definição das áreas de pesquisa. Foi nesses modelos, do Chile e da Inglaterra, que o governo FHC se inspirou para promover as mudanças na educação superior na década de 1990.

O Brasil tem recorrido ao Banco Mundial desde a década de 1940³⁴ para financiar seus projetos de infraestrutura econômica. A partir da década de 1970 o BM ganhou maior relevância quando passou a ser uma importante fonte de financiamento para a área social³⁵. O deslocamento para o setor social promoveu o Banco à qualidade de articulador político internacional e, com esta nova atuação, o FMI participou da condução dos ajustes estruturais para a reforma do Estados-parceiros em direção ao globalismo econômico. Com funções específicas, estas agências trabalhavam da seguinte forma: o FMI fixava políticas e normas para o desenvolvimento e o BIRD (BM) atuavam enquanto agência financiadora e prestadora

³⁴ O Brasil tornou-se membro do BM em 14/01/1946. [Member Countries (worldbank.org)]

³⁵ De acordo com Gonzales (1990) citado por Fonseca (1998) considera-se como investimentos sociais os financiamentos ligados à(o): saúde, nutrição, educação, questão populacional, desenvolvimento urbano, abastecimento de água e saneamento.

de assistência técnica para os projetos setoriais específicos. Houve uma atualização dos papéis e na década de 1990 o FMI concedia empréstimos de curto prazo direcionados às questões macroeconômicas, além de estabelecer códigos de conduta políticas e condições prévias para os credores do Banco. O BIRD (BM) atuava como financiadora para projetos de longo prazo e prestava assistência para os projetos econômicos e sociais (FONSECA, 1998).

Sobre a participação do BM, Leher (2003) afirma que

[...] [o BM] não se restringe a mera assessoria técnica, como os empréstimos fazem supor, visto que esta instituição, a exemplo do FMI, atua por meio de condicionalidades. A recusa de uma política por determinado país pode levar o Banco a não conceder-lhe o seu aval, deixando-o à margem do mercado internacional de capitais e tornando-o vítima de forte campanha discriminatória nos grandes meios de comunicação internacionais, medida claramente desestabilizadora que faz governos com legitimidade corroída acatar o fundamental de suas condições (LEHER, 2003, p. 19).

No campo educacional brasileiro o BM teve uma acentuada atuação a partir da década de 1980 ao emitir “uma nova orientação para a articulação entre a educação e produção do conhecimento, por meio do binômio privatização e mercantilização da educação” (DOURADO, 2007, p. 239). Nas orientações emitidas estão prescritas as políticas educacionais “que induzem as reformas concernentes ao ideário neoliberal, cuja ótica de racionalização do campo educativo deveria acompanhar a lógica do campo econômico, sobretudo a partir de adoção de programas de ajuste estrutural. (DOURADO, 2007, p. 239). Neste contexto, a partir de 1994, os gastos públicos federais com as instituições federais de educação superior passam por um processo de redução, já alinhados com a reforma educacional preconizada pelo Banco Mundial.

Cunha (2003) e Sguissardi (2014) contextualizam a educação superior durante os dois mandatos do governo FHC e analisam os eventos que impactaram este segmento. Destacam-se, a seguir, alguns elementos importantes destacados por estes autores.

No período de 1995 a 2002, durante o governo FHC, o economista Paulo Renato Souza³⁶, que havia sido o coordenador do projeto deste governo, para o primeiro mandato, ocupou a vaga de ministro da Educação. Entre os vários diagnósticos do governo, um deles tinha como alvo as instituições federais de educação superior: era inaceitável, para seus autores, que um percentual entre 70% e 80% do orçamento do MEC atendessem somente 22%

³⁶ Além de ministro da Educação no governo FHC, foi Secretário de Educação do Estado de SP durante o governo José Serra (2009-2010) e no governo Franco Montoro (1984-1986). Na década de 1980, foi reitor da Unicamp. Foi também Especialista das Nações Unidas em questões de empregos e salários. Ocupou o cargo de vice-presidente do BID em Washington (USA). Fonte: Morre o ex-ministro da Educação Paulo Renato Souza | VEJA (abril.com.br).

dos estudantes de graduação (estudantes das IFES). A proposta era promover uma “revolução administrativa”, com uma “administração mais racional dos recursos e a utilização da capacidade ociosa, visando a generalizar os cursos noturnos e aumentar as matrículas, sem despesas adicionais” (CUNHA, 2003, p. 38). As verbas destinadas às instituições estariam condicionadas à avaliação de desempenho cujos fatores de avaliação contemplariam o número de concluintes, pesquisas efetuadas e serviços prestados; os aumentos salariais do corpo docente e de técnicos-administrativos estariam condicionados à racionalização das despesas e aumento da produtividade (CUNHA, 2003, p. 38).

Conforme destaca Sguissardi (2014), além da proposta de racionalização da verba do MEC, houve também enxugamento das verbas públicas federais para as IFES: nenhuma instituição de educação superior (pública) foi criada durante o governo FHC. Os esforços do governo foram direcionados para a iniciativa privada: a partir de 1997 a expansão da educação superior com predominância mercantil foi incentivada com a publicação dos Decretos números 2.207/97 e 2.306/97. No Decreto nº 2.207/97, artigo 3º, tem-se o seguinte texto: “*As entidades mantenedoras com fins lucrativos submetem-se à legislação que rege as sociedades mercantis, especialmente na parte relativa aos encargos fiscais, parafiscais e trabalhistas*”. No artigo 7º do Decreto nº 2.306/97, lê-se

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 da legislação mercantil, quanto aos encargos fiscais, parafiscais e trabalhistas, como se comerciais fossem equiparados seus mantenedores e administradores ao comerciante como nome individual. (BRASIL, 1997b).

Como destaca Sguissardi (2014, p. 36-37), desde o início da República era admitida a possibilidade de criação e funcionamento de instituições privadas de educação superior sem fins lucrativos. A maioria destas instituições privadas era confessional, comunitária ou filantrópica e se beneficiava de isenção de impostos (de renda, patrimônio e serviços), e tinha acesso aos recursos federais (CARVALHO, 2013, *apud* SGUISSARDI, 2014, p. 37)

O marco da grande expansão das instituições de educação superior ocorreu a partir desses dois decretos que, amparados no artigo 20 da LDB (Lei nº 9.394/96), fortaleceram o mercado da educação superior com fins lucrativos ao regulamentarem a oferta da educação superior privada como um serviço educacional, isto é, como qualquer outro serviço comercializável. “É a abertura ao *mercado educacional*, ao que vinha sendo proposto pelo AGCS [Acordo Geral sobre Comércio de Serviços] da OMC [Organização Mundial do Comércio], isto é, a liberalização dos ‘serviços’ de educação” (SGUISSARDI, 2014, p. 135).

A educação superior, enquanto um bem público, oficializada por meio dos decretos citados, passou a receber um novo tratamento, o de mercadorias comercializadas por instituições como se empresas fossem, e, ao ofertarem este serviço, que foi enquadrado como qualquer outro, os estudantes passaram a ser clientes, e esta nova fase seria marcada pela disputa de novas fatias de mercado da educação superior.

A expansão da educação superior tomaria novos rumos a partir de 2007 quando as IES Kroton, Anhanguera, Estácio e SEB – instituições particulares com fins lucrativos – abriram capital e parte de seu patrimônio foi aplicado em ações da Bolsa de Valores.

CAPÍTULO 3

EXPANSÃO DO MERCADO EDUCACIONAL: início da escalada privado-mercantil

Estamos hoje entre os países com um dos sistemas de educação superior mais privado do planeta. Na América Latina, perdemos apenas para a República Dominicana e El Salvador (RISTOFF, 2003, p. 142).

Para entender a política da educação superior brasileira, em termos amplos, autores como Cunha (2003), Fávero (2006), Catani; Oliveira (2007), Martins (2009), Sguissardi (2014), entre tantos outros, apresentam, de modo articulado e bastante preciso, sua história, bem como sua evolução e seus impasses de suas origens aos dias atuais. Estes aspectos constitutivos dessa política são contextualizados econômica, social e politicamente, fatores que condicionam a oferta, o funcionamento, as reformas, a missão e os valores de cada instituição ao longo do tempo. Como afirma Fávero, em seu texto de 2006 (p. 19), ainda que se referindo às IES estatais-públicas, “seria ingenuidade pensar que a crise e/ou impasse que as instituições universitárias [...] [enfrentam] se restringem à universidade ou se circunscrevem aos limites do universo educacional [...]”.

Este capítulo compõe-se de quatro subitens: inicialmente se contextualiza o período com a apresentação dos documentos que condicionaram a expansão educacional. No subitem seguinte são apresentadas as primeiras universidades brasileiras e o “novo” ensino superior privado. Neste texto verifica-se como se deu a evolução da educação superior brasileira desde a criação das primeiras instituições isoladas e das universidades até a o início da escalada da privado-mercantilização. No subitem seguinte, intitulado “a ascensão da privatização”, são apresentados alguns elementos que favoreceram o processo de privado-mercantilização da educação superior. O capítulo encerra-se com o subitem que trata da expansão incentivada pelo Fies e Prouni, programas que, em grande medida, foram os responsáveis (principalmente o Fies) pela expansão dos grupos educacionais e a atração de capitais estrangeiros no setor educacional.

3.1 – Contextualização

A educação superior no Brasil expandiu-se nas três últimas décadas por meio de Instituições de Educação Superior de natureza pública e privada (sem e com fins lucrativos), amparadas na Constituição Federal de 1988, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação

Nacional. Outros instrumentos legais, como decretos, regulamentos, portarias, medidas provisórias, resoluções, pareceres etc., também normatizam/atualizam a estrutura e gestão da desse subsistema de educação no país.

Ao buscar-se, na CF de 1988 – supremo ordenamento jurídico da nação, que serve de parâmetro e referência para todas as normas jurídicas infraconstitucionais – a temática da educação superior, encontra-se ela, fundamentalmente, no Art. 207, que trata da autonomia universitária, nos seguintes termos: “As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”. Mais adiante, no Art. 213, são estabelecidas diretrizes para a atribuição de recursos públicos para diferentes setores do subsistema de educação superior. Ainda que não seja especificado se tais recursos destinam-se também às universidades, indica-se que eles são extensivos à educação superior em sua totalidade:

Art. 213. Os recursos públicos serão destinados às escolas públicas, podendo ser dirigidos a escolas comunitárias, confessionais ou filantrópicas, definidas em lei, que:

I - comprovem finalidade não-lucrativa e apliquem seus excedentes financeiros em educação;

II - assegurem a destinação de seu patrimônio a outra escola comunitária, filantrópica ou confessional, ou ao Poder Público, no caso de encerramento de suas atividades.

§ 1º Os recursos de que trata este artigo poderão ser destinados a bolsas de estudo para o ensino fundamental e médio, na forma da lei, para os que demonstrarem insuficiência de recursos, quando houver falta de vagas e cursos regulares da rede pública na localidade da residência do educando, ficando o Poder Público obrigado a investir prioritariamente na expansão de sua rede na localidade.

§ 2º As atividades universitárias de pesquisa e extensão poderão receber apoio financeiro do Poder Público.³⁷ (BRASIL, 1988).

A partir da Constituição Federal, que é a norma superior de todo o ordenamento jurídico brasileiro e que determina como devem ser produzidas as demais normas, a LDB destacou em seu Art. 45 que a educação superior seria ministrada em instituições de educação superior, públicas ou privadas, com variados graus de abrangência ou especialização (CATANI; OLIVEIRA, 2007, p. 78).

Com tal formato é que se deu a expansão da educação superior, durante e após o

³⁷ Redação dada pela Emenda Constitucional nº 85, de 2015: § 2º As atividades de pesquisa, de extensão e de estímulo e fomento à inovação realizadas por universidades e/ou por instituições de educação profissional e tecnológica poderão receber apoio financeiro do Poder Público.

governo FHC, e, mormente, a partir da aprovação da LDB em 20/12/1996, que, como reforma específica deste campo, orientou profundas mudanças no panorama da educação no país, em especial, da educação superior. Como o próprio nome da lei diz, houve alteração das diretrizes e bases que davam sustentação ao modelo adotado desde a reforma universitária de 1968. É este documento, considerado um marco de referência para a reestruturação da educação superior, que melhor expressa e instrumentaliza os parâmetros e a lógica da educação superior brasileira. Entre as várias alterações, pode-se destacar a substituição do modelo predominante desde a Reforma Universitária de 1968 – em que se determinava a adoção preferencial da forma de organização das instituições desse nível de educação como universidades, com o tripé ensino-pesquisa-extensão – pelo modelo que estabelecia a oferta da educação superior por meio de instituições públicas e privadas, “com variados graus de abrangência ou especialização (art. 45), por meio de universidades e instituições não-universitárias (art. 48, §1º.)” (CATANI; OLIVEIRA, 2007, p. 78).

A partir da LDB, um conjunto de instrumentos legais – leis, decretos, portarias, pareceres – subsidiam a reforma da Educação Superior. Dentre esses, o Decreto nº 2.207/97³⁸ (já tratado anteriormente), que normatizou essa Lei e prevê a criação de instituições com fins lucrativos. Sobre este Decreto, Catani e Oliveira (2007, p. 81) escrevem

Ele [o Decreto nº 2.207/97] estabeleceu distinções inéditas para o sistema de ensino superior brasileiro no que diz respeito à fronteira entre as esferas pública e privada. Assim, temos as IES públicas, as IES privadas sem fins lucrativos e as IES com fins lucrativos, sendo que estas últimas ficam obrigadas a pagar uma série de encargos sociais, parafiscais e trabalhistas, bem como impostos sobre o patrimônio, que até então não desembolsavam.

Quanto às obrigações das mantenedoras das instituições de educação superior sem fins de lucro, ficaram obrigadas³⁹ a “cumprir e comprovar um conjunto de exigências estabelecidas no decreto, como condição indispensável para fins de credenciamento e recredenciamento” (CATANI; OLIVEIRA, 2007, p. 81).

Em seu Art. 4º, foram classificados os tipos de instituições de educação superior, que comporiam o Sistema Federal de Ensino, quanto à organização acadêmica, classificação corroborada pelo Decreto nº 2.306 (19/08/1997; BRASIL, 1997b): I – universidades:

³⁸ Este Decreto foi revogado pelo Decreto nº 2.306 de 19/08/1997, que, por sua vez, foi revogado pelo Decreto nº 3.860 de 09/07/2001, revogado pelo Decreto nº 5.773 de 09/05/2006 e, finalmente, revogado pelo nº 9.235 de 15/12/2017.

³⁹ As IES particulares reagiram contrariamente às medidas, o que pode ter levado o governo a alguns recuos e a editar o Decreto nº 2.306/97, revogando o anterior, nº 2.207/97 (CATANI; OLIVEIRA, p. 81).

caracterizam-se pela oferta contínua de atividades de ensino, pesquisa e extensão; II – centros universitários: caracterizam-se pela oferta de ensino pluricurricular que abrange uma ou mais áreas do conhecimento (não sendo obrigatórias as atividades-fim de pesquisa e de extensão); III – faculdades integradas: caracterizam-se pelo conjunto de instituições com proposta curriculares em mais de uma área de conhecimento, sob um regimento comum e comando unificado; e IV – faculdades – caracterizam-se por atuarem em uma (odontologia, p. ex.) ou algumas área de conhecimento correlatas (filosofia, ciências e letras, p. ex.); e V – institutos superiores ou escolas superiores, hoje substituídos pelos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e pelos Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica (Cefets) (Lei 11.892/2008). Caracterizam-se por oferecerem ensino médio integrado ao ensino técnico, cursos técnicos, cursos superiores de tecnologia, licenciaturas e pós-graduação⁴⁰.

No Decreto nº 5.773/06, as instituições de educação superior, foram, de acordo com sua organização e respectivas prerrogativas acadêmicas, reclassificadas/credenciadas como: I - faculdades; II - centros universitários; e III - universidades. De acordo com este Decreto, as instituições são credenciadas originalmente como faculdades. A evolução para a categoria de universidade ou centro universitário (com as consequentes prerrogativas de respectiva autonomia) depende de a IES estar credenciada, em funcionamento regular e apresentar padrão satisfatório de qualidade. Quanto à categoria administrativa, as instituições podem ser: (a) públicas: quando a instituição é mantida pelo poder público - federal, estadual ou municipal - sem a cobrança de mensalidade dos discentes; e (b) privadas: com ou sem fins lucrativos. Enquanto as públicas são as criadas ou incorporadas, além de mantidas e administradas pelo Poder Público, as de natureza privada têm sua manutenção e administração efetuadas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado. Há ainda a distinção entre as instituições privadas que podem ser enquadradas nas seguintes categorias: (a) sem fins lucrativos, que incluem as comunitárias, confessionais, filantrópicas e outras; e (b) com fins lucrativos, que são as particulares, entre as quais as de capital aberto e listadas na B3 (objeto deste estudo). Resumindo, a educação superior está subdivida em pública (federal, estadual e municipal) e privada (confessional, comunitária, filantrópica, outras sem fins lucrativos, e particular).

3.2 As primeiras instituições de educação superior no Brasil e o “novo” ensino superior privado

⁴⁰ Vide http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html

A criação de universidades no Brasil foi tardia e data da terceira década do século XX; antes delas, existiam no país escolas superiores profissionalizantes. A presença da família real no Brasil (em 22/01/1808) agilizou a criação dos primeiros cursos superiores para a formação de mão de obra especializada, principalmente para atuar na burocracia estatal ou para sustentar o poder de classe: Curso Médico de Cirurgia na Bahia (Decreto de 18/02/1808), Escola Anatômica, Cirúrgica e Médica do Hospital Militar do Rio de Janeiro (05/11/1808). Outros dois centros médico-cirúrgicos foram instalados no Rio de Janeiro e na Bahia, que deram origem às atuais Faculdades de Medicina da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Além destas, a Academia Real Militar (instituída em 04/12/1810 e inaugurada em abril/1810), embrião da Escola de Engenharia da UFRJ; Escola de Agricultura (1812); a Escola Real de Ciências, Artes e Ofícios (1816), e a de Química (1817). Os cursos jurídicos foram implantados em 1828: um no Convento de S. Francisco/SP e o outro, no Mosteiro S. Bento/Olinda. Vale lembrar que até então, a formação dos alunos se dava em colégios Jesuítas e, a graduação, os mais abastados a cursavam na Universidade de Coimbra ou em outras universidades europeias (FAVERO, 2006, p.20-21).

Nos 82 anos seguintes à chegada da família real no Brasil (de 1808 a 1890) foram criadas 14 escolas superiores isoladas. Nos 40 anos de 1890 a 1930, foram criadas outras 86. Neste período foram criadas duas universidades, a do Rio de Janeiro (1920) e a de Minas Gerais (1927). Entre 1930 e 1945, mais cinco universidades (incluindo a USP) e 181 de educação superior isoladas. E, entre 1945-1964, outras 19 universidades federais e 12 confessionais (sendo 11 católicas e 1 presbiteriana). Enquanto no Brasil era criada tardiamente a Universidade do Rio de Janeiro, atual UFRJ (agrupando várias faculdades existentes), os Estados Unidos já contabilizavam mais de 70 (Harvard foi a primeira, criada em 1636) e a própria América Latina, cerca de 20 (Santo Domingo, foi criada em 1538). (SGUISSARDI, 2021, p. 64).

Fávero, referindo-se às mudanças ocorridas pós-Proclamação da República (1889) até a Revolução de 1930, escreve:

O ensino superior no país sofreu várias alterações em decorrência da promulgação de diferentes dispositivos legais. “Seu início coincide com a influência positivista na política educacional, marcada pela atuação de Benjamin Constant, de 1890-1891” (CUNHA, 1980, p. 132). Tal orientação é ainda mais acentuada com a Reforma Rivadávia Corrêa, em 1911, que institui também o ensino livre. Embora o surgimento da universidade, apoiado em ato do Governo Federal, continuasse sendo postergado, o regime de “desoficialização” do ensino acabou por gerar condições para o surgimento

de universidades, tendendo o movimento a deslocar-se provisoriamente da órbita do Governo Federal para a dos Estados. Nesse contexto surge, em 1909, a Universidade de Manaus; em 1911 é instituída a de São Paulo e, em 1912, a do Paraná (MICHELOTTO, 2006) como instituições livres (FÁVERO, 2006, p. 21, grifos nossos).

Sobre a morosidade do Brasil em criar suas instituições de educação superior, sendo o último ou dos últimos a criar faculdades isoladas e universidades na América, especialmente estas, Fávero (2006, p. 20) destaca o desinteresse do colonizador quanto à criação de universidades em solo brasileiro: se por um lado Portugal apresentava resistência em criar universidades no Brasil, por outro, havia o desinteresse de parte dos brasileiros “que não viam justificativa para a criação de uma instituição desse gênero” no país e consideravam mais oportuno que a realização dos estudos superiores fosse feita no exterior (Coimbra, Évora, Aix-en-Provence, Paris, Londres).

Fávero (2006) afirma que as várias transformações ocorridas tanto no campo econômico como no sociocultural permitiram uma tomada de consciência por vários setores da sociedade quanto à situação precária em que se encontravam as universidades brasileiras. “Essa luta começa a tomar consistência por ocasião da tramitação do projeto de Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, sobretudo na segunda metade dos anos 1950, com a discussão em torno da questão escola pública *versus* escola privada”. De forma progressiva, os debates e reivindicações extrapolam o meio acadêmico, isto é, “deixam de ser obra exclusiva de professores e estudantes para incorporarem vozes novas em uma análise crítica e sistemática da universidade no país” (FÁVERO, 2006, p. 29).

Desse período até o início de 1968 várias ocorrências, em ordem cronológica, são relatadas por Fávero (2006, p. 29-31). Algumas delas são: (1) o movimento de modernização da educação superior brasileira atingiu o ápice com a criação da UnB (Universidade de Brasília), em 1961; (2) o movimento estudantil tem especial participação, através da UNE, nos eventos que tratam da reforma da universitária, e, também, questões relevantes como autonomia universitária; adoção de regime em tempo integral para docentes; ampliação da oferta de vagas nas escolas públicas foram discutidas na tentativa de combater o caráter arcaico e elitista das instituições universitárias; e (3) os acordos MEC/USAID, o Plano Atcon (1966) e o Relatório Meira Mattos (1968).

Os acordos MEC/USAID⁴¹ referem-se à intervenção da USAID na América Latina em

⁴¹ *United States Agency for International Development (USAID).*

várias áreas de atuação, tais como assistências técnica e financeira (recursos para financiamento de projetos e compra de equipamentos nos EUA), além de assistência militar (vinda via consultores militares norte-americanos, treinamento de militares brasileiros no EUA e fornecimento de equipamentos militares. O Plano Atcon (1966), do consultor americano Rudolph Atcon⁴² preconizava “a implantação de nova estrutura administrativa universitária baseada num modelo cujos princípios básicos deveriam ser o rendimento e a eficiência”.

No final de 1967 o governo criou uma comissão especial, presidida pelo Gal. Meira Mattos, para minimizar a subversão estudantil com recursos de intimidação e de repressão. Além das finalidades deste relatório, que eram emitir pareceres conclusivos sobre reivindicações estudantis, entre outras, surgiram, de sua redação final, também, “algumas recomendações, que foram absorvidas pelo projeto da Reforma Universitária: fortalecimento do princípio de autoridade e disciplina nas instituições de ensino superior, ampliação de vagas, implantação do vestibular unificado, criação de cursos de curta duração [...]” (FAVERO, 2006, p. 32).

O Relatório, afirma Fávero (2006, p. 33), chamou a atenção, dentre outras questões, para o fato de a universidade brasileira se revelar “inadequada para atender às necessidades do processo de desenvolvimento, que se intensificou na década de 1950, e se conserva inadaptada às mudanças dele decorrentes”.

A Reforma de 1968, segundo Martins (2009, p. 16-17), “modernizou uma parte significativa das universidades federais e determinadas instituições estaduais e confessionais, que incorporaram gradualmente as modificações acadêmicas propostas pela Reforma”. Mas, “as modificações introduzidas nas universidades federais não conseguiram ampliar satisfatoriamente suas matrículas para atender à crescente demanda de acesso” o que oportunizou o surgimento do “novo” ensino superior privado que

[...] reproduziu o que Florestan Fernandes denominou de *antigo padrão brasileiro de escola superior*, ou seja, instituições organizadas a partir de estabelecimentos isolados, voltados para a mera transmissão de conhecimentos de cunho marcadamente profissionalizante e distanciados da pesquisa, que pouco contribuem com a formação de um horizonte intelectual crítico para a análise da sociedade brasileira e das transformações de nossa época (FERNANDES, 1975, p. 51-55 *apud* MARTINS, 2009, p. 17).

Martins (2009) nomeou essa proposta de ensino, que tendia “a ser qualitativamente

⁴² A convite da Diretoria do Ensino Superior do MEC, sendo Ministro o Prof. Moniz de Aragão

distint[a], em termos de natureza e objetivos, do que existia no precedente”⁴³, como “novo” ensino superior privado. Tratava-se “de outro sistema, estruturado nos moldes de empresas educacionais voltadas para a obtenção de lucro econômico e para o rápido atendimento de demandas do mercado educacional” (MARTINS, 2009, p. 17).

Sobre a nova proposta, Martins (2009) acrescenta:

Esse novo padrão, enquanto tendência, subverteu a concepção de ensino superior ancorada na busca da articulação entre ensino e pesquisa, na preservação da autonomia acadêmica do docente, no compromisso com o interesse público, convertendo sua clientela em consumidores educacionais (MARTINS, 2009, p. 17, grifos nossos).

Corroborando esta afirmação, Ryan (2001, *apud* CARVALHO, 2013, p. 765) reflete sobre o modelo da educação superior privada, implantada na esteira da Reforma de 1968:

Nas instituições mercantis, a escolha programática é limitada e a maioria dos cursos é orientada para os negócios, sendo que essas evitam perspectivas teóricas que não sejam imediatamente aplicáveis e relevantes ao trabalho, da mesma forma que não há necessidade de pesquisa por parte dos professores, nem existe qualquer expectativa de serviço à comunidade. No entanto, esses modelos institucionais são bastante atraentes a uma clientela formada de alunos mais velhos, uma vez que ofertam cursos de curta duração, compostos por turmas pequenas e com poucas exigências.

Em seu estudo Martins (2009) destaca o contexto que oportunizou que as IES empreendessem neste segmento de mercado: em 1968 o movimento estudantil pressionava o regime militar para ações de reestruturação e expansão do ensino superior e, neste sentido, o governo constituiu, em 1968, o Grupo de Trabalho (GT) da Reforma Universitária com o objetivo de conferir eficiência e produtividade ao sistema e apresentar soluções realistas e medidas operacionais.

Embora não fizesse menção à participação do ensino privado no processo de expansão, o GT abriu brechas para sua posterior presença no campo do ensino superior. Ao permitir a existência dos estabelecimentos isolados em “caráter excepcional” – uma vez que a universidade deveria constituir o “tipo natural de estrutura para o ensino superior” –, o GT criou condições favoráveis ao processo de privatização que viria logo em seguida, ancorado na criação de estabelecimentos isolados (MARTINS, 2009, p. 21).

Ainda de acordo com Martins (2009, p. 21):

A produção de um discurso oficial que insistia na escassez de recursos financeiros, permitiria, num momento posterior, evocar a situação de “complementaridade” da rede privada na ampliação do sistema. Deve-

⁴³ Para Martins (2009, p. 17) o ensino superior privado, ofertado antes da Reforma de 1968, tinha uma organização muito próxima ao ensino público, inclusive com dependência de financiamento do setor público, como foi o caso das universidades católicas por longo período.

se destacar que a Constituição de 1967 disponibilizou recursos financeiros e ajuda técnica ao ensino particular (SOUSA, 2006; HORTA, 1996 *apud* MARTINS, 2009, p. 21).

A educação superior “privado empresarial” (expressão usada por Martins) ganhou uma dimensão de grande vulto a ponto de se tornar independente, sem mais necessidade do apoio político do regime militar. Ao adquirir vida própria, constituiu associações para defesa de seus interesses como a ABMES⁴⁴ (Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior), criada em 1982 durante o regime empresarial-militar. A partir dos anos 1980 foram apresentadas propostas para uma nova reformulação das instituições universitárias (FAVERO, 2006, p. 34; MARTINS, 2009, p. 23).

Esta apatia pela educação superior, como um bem público, que deveria ser um direito de todos e dever do Estado, perpassou o tempo e faz parte da cultura do país. A incapacidade de todos em lutar pela educação pública, em aceitar o descaso provocado durante anos pelos governantes, oportunizou e fortaleceu a educação oferecida pelo segmento privado. Nesse cenário, as afirmações de João Uchoa Cavalcanti Netto, fundador de um dos maiores grupos de educação superior com fins lucrativos e, hoje, de capital aberto e ações na B3, em entrevista à *Folha Dirigida*, ilustram aspecto importante da criação e expansão da educação superior privado-mercantil no Brasil. Ao ser questionado sobre o motivo que o teria levado a transferir seu campo de interesse, da Justiça para o mercado educacional, sua resposta foi taxativa:

Eu não me interessei pela educação e nem acho que eu seja uma pessoa muito interessada em educação. Eu sou interessado na Estácio de Sá, isso é que é importante. Estou interessado no Brasil? Não, não estou interessado no Brasil. Na cidadania? Também não. Na solidariedade? Também não. Estou interessado na Estácio de Sá. (FOLHA DIRIGIDA, 2001).

Estas palavras revelam o interesse maior do proprietário de uma instituição que, não por acaso, viu transformar-se seu estatuto e sua natureza de instituição filantrópica em instituição privada com fins lucrativos (VALE, 2011).

3.3 A ascensão da privatização

Na análise de Martins (2009, p. 23), a ascensão da privatização da educação superior no período 1965-1980 foi surpreendente: o número de estudantes matriculados nas IES privadas

⁴⁴Outras associações atuam na defesa dos interesses das instituições de educação superior privada: ABRAES (Associação Brasil para o Desenvolvimento da Educação Superior); ABRAFI (Associação Brasileira das Mantenedoras das Faculdades); ANUP (Associação Nacional das Universidades Particulares); ABRUC (Associação Brasileira das Instituições Comunitárias de Ensino Superior); CONFENEN (Confederação Nacional dos Estabelecimentos de Ensino e Fórum das Entidades Representativas do Ensino Superior Particular).

saltou de 142 mil, em 1965, para 885 mil em 1980, isto é, 44% do total do país (público e privado) no início desse período e 64% no seu final. Nesse período, o fenômeno da expansão apresentou características diversas: até os anos 1970 houve aumento de IES isoladas (Faculdades) e de pequeno porte, e, na segunda metade desta década (1970), algumas dessas IES isoladas “transformaram-se em federações de escolas” por meio de fusão. No final da década de 1980 acelerou-se a transformação de IES isoladas em universidades, o que resultou em aumento superior a três vezes o número destas instituições: de 20 para 64 em 11 anos. Esta expansão pode ter sido orientada, segundo o autor, “pela percepção de seus proprietários de que a existência de estabelecimentos maiores, oferecendo cursos mais diversificados, teria vantagens competitivas no interior do mercado de ensino superior” (MARTINS, 2009, p. 23).

Ainda na linha do tempo, em 1988, a Constituição Federal reconheceu e consagrou o princípio da autonomia para as universidades (Art. 207). Em nome desta autonomia as universidades privadas puderam criar, encerrar cursos em suas sedes, além de remanejar o número de vagas dos cursos ofertados. Até então, estas ações deveriam ser submetidas aos controles dos órgãos oficiais.

Neste contexto, as afirmações de Chauí (2003, p. 8) ajudam a entender o sentido destas instituições de educação superior: “Reduzida a uma organização, a universidade abandona a formação e a pesquisa para lançar-se na fragmentação competitiva. Mas por que ela o faz? Porque está privatizada [...]”, porque ela tem que ter vantagem competitiva.

Com a chegada de FHC à presidência, em 1994, a proposta neoliberal impôs-se na gestão de seu governo. O período de 1995-2002 registrou um crescimento de 209% no número de matrículas na educação superior do país, ao saltar de 1,7 para 3,5 milhões de estudantes. O fenômeno abrangeu os setores público e privado, mas a liderança desta expansão deu-se pelo setor privado que recebeu, no final do período, 70% do total das matrículas. Destaque-se que durante este período nenhuma instituição pública foi criada, em contrapartida, o número de universidades privadas passou de 63 para 84 (MARTINS, 2009, p. 25).

Como já informado no capítulo anterior, em 1997 ocorreu o marco legal inicial da educação superior privada com fins lucrativos ou privado-mercantil, com a publicação do Decreto nº 2.207/97, retificado pelo Decreto nº 2.306/97. No artigo 7º deste ficou estabelecido que as entidades mantenedoras com fins lucrativos estariam submetidas, a partir daquela data, à legislação que regia as sociedades mercantis, e os compromissos relativos aos encargos fiscais, parafiscais e trabalhistas seguiriam os mesmos moldes das empresas comerciais. O

tratamento legal seria o mesmo adotado para mantenedores, administradores e comerciantes.

Esses decretos desencadearam um processo crescente de transformação das IES sem fins lucrativos (SFL) em IES com fins lucrativos (CFL). Segundo os microdados do Censo de Educação Superior 1999, 2010 e 2018, passado pouco mais de um ano da edição desses decretos, 136 das IES SFL já haviam conseguido junto ao Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) do Ministério da Justiça sua transformação em IES CFL ou 12,4% do total de 1.097 do país. Passados mais 11 anos, em 2010, já tinham fins lucrativos 946 ou 40% do total de 2.365 do país. Finalmente, passados mais 8 anos, em 2018, as IES CFL já somavam 1.303 ou 51,4% do total de 2.537 do país. A progressão do número de matrículas foi bastante próxima à evolução do número de IES CFL: 1999: 8,5%; 2010: 32,4%; e 2018: 50,2% (SGUISSARDI, 2021, p. 72).

As Tabela 1 e 2, inseridas no início deste estudo (p. 17 e 18, respectivamente) apresentam esses dados acima referidos por Sguissardi (2021).

Com o crescimento do número de instituições privado-mercantis seguindo modelos de gestão empresarial e com a alta demanda de consumidores educacionais para este tipo de negócio, a implementação de um sistema de avaliação da qualidade dos serviços tornou-se necessária para garantir a competição entre as empresas educacionais. Inicialmente, afirma Martins (2009, p. 24). O Conselho Nacional de Educação (CNE)

[...] adotou uma política de flexibilização diante dos processos de autorização, reconhecimento e credenciamento de cursos e de instituições particulares. Tudo leva a crer que a lógica subjacente a essa postura repousava na crença de que o próprio mercado acadêmico regularia o desempenho das instituições, mediante o sistema de avaliação do Exame Nacional de Cursos (“Provão”), introduzido em 1996 [...]. Supunha-se que na condição de consumidores educacionais, os estudantes e suas famílias orientariam suas escolhas através dos resultados do sistema de avaliação, o que contribuiria indiretamente, numa lógica competitiva, para as instituições aumentarem a qualidade de seus produtos (MARTINS, 2009, p. 24).

A educação superior pública federal sofreu severos cortes financeiros no período de 1995 a 2002: os recursos do Tesouro Nacional, como percentual do PIB, nela investidos passaram de 0,81% para 0,54%, isto é, reduzindo-se em 33,3% no período. Houve incentivo do MEC para que as IES ampliassem a oferta de vagas com os recursos existentes, mas foi desprezada a necessidade de reposição de pessoal decorrente de aposentadorias de docentes e técnico-administrativos. Os concursos públicos para a ocupação de novas vagas foram suspensos e o seu preenchimento deu-se por recrutamento de professores substitutos.⁴⁵

⁴⁵ A contratação de professores substitutos é regida pela Lei nº 8.745 de 09/12/1993, alterada por vários Decretos, sendo o último o de nº 4.748 de 16/06/2003.

Entre 1994 e 2002, a expansão das matrículas da educação superior pública federal foi de 37%, ao tempo em que houve retração de 5% do corpo docente e de 21% dos técnicos administrativos. Quanto aos reajustes salariais, esses foram praticamente nulos, eventualmente compensados, no caso dos docentes, por uma denominada Gratificação de Estímulo à Docência - GED, Lei nº 9.678/98 (SGUISSARDI, 2006, p. 1.030). Disto resultou em intensificação e precarização do trabalho consonante com os princípios neoliberais em voga e a educação superior tendeu a seguir de modo cada vez mais nítido a lógica da gestão empresarial: produzir mais com menos recursos.

Sguissardi (2006, p. 1.038) apresenta um resumo da reforma promovida na educação superior pelo governo FHC:

- a) a gradativa desresponsabilização do Estado com o financiamento e a manutenção da educação superior, embora mantendo sobre ela estrito e crescente controle, via sistemas de *avaliação*, regulação, controle e credenciamento;
- b) o estímulo e as facilidades para a criação e expansão de IES privadas sem e com fins lucrativos;
- c) a indução a que as IES públicas sejam organizadas e geridas à semelhança de empresas econômicas;
- d) a valorização da *qualidade* acadêmica em moldes administrativo-gerenciais e empresariais: produto, custo/benefício;
- e) o incentivo à competição intra e interinstitucional;
- f) a manutenção das IFES sem autonomia de gestão financeira e as tentativas de aprovação de instrumentos legais que instituíssem um modelo de autonomia distinto do constitucional, isto é, *autonomia financeira* em lugar da *autonomia de gestão financeira*;
- g) o implemento à diversificação das fontes de financiamento, mediante, entre outras medidas, a criação de FAIs, a cobrança de mensalidades, contratos de pesquisa com empresas, venda de serviços e consultorias e doações da iniciativa privada;
- h) o implemento à diferenciação institucional – *universidades de ensino*, em especial –, além de carreira docente por instituição, salários individualizados por volume de aulas e de produção científica [...].

Embora este governo não tenha investido na expansão das Ifes no período de seu mandato (1994-2002) favoreceu o processo de privatização impulsionando-o de diversas formas (legislação, recursos financeiros) e o resultado foi a proliferação de instituições privadas, especialmente, privado-mercantis.

É oportuno observar que, como resultado, o governo de FHC cumpriu à risca a proposta neoliberal: a educação superior não deixou de ser oferecida à população, mas não pelo Estado, porque foi considerada, na proposta de um Estado mínimo, um serviço, não um direito, e que esse deveria ser pago por seu beneficiário.

3.4 A expansão incentivada pelo Fies e Prouni

A partir de 2003 quando o governo Lula substituiu o de FHC, a educação superior, em especial a vinculada ao poder público federal, foi objeto de novas orientações. Neste sentido, houve esforço de recuperação gradativa do conjunto das Ifes, a começar pela ampliação de seu orçamento global, criação de novos campi, investimento em recursos humanos e em ações afirmativas⁴⁶.

Em relação ao subsistema de educação superior e, em especial, ao setor privado, com e sem fins lucrativos, o novo governo investiu principalmente em políticas denominadas focais, que tinham como principal escopo auxiliar no acesso de candidatos, das camadas mais pobres e excluídas da população, à educação superior privada e lhes propiciar melhores condições de permanência nesse nível de formação até a conclusão dos seus estudos de graduação. De acordo com Marinelli (2010), as políticas focais se definem como o

[...] uso ou destinação deliberada de recursos públicos para determinado segmento social em situação de risco ou vulnerabilidade (econômica e social). Políticas públicas focalizadas elegem e delimitam seus beneficiários (público-alvo) para garantir- lhes o acesso a determinados bens e serviços, como acontece, por exemplo, com o Programa Universidade para Todos (ProUni), [...] apesar do nome sugerir a universalização, promove a delimitação ou a restrição de seus beneficiários, elegendo prioritariamente a população de baixa renda (a partir da categorização entre mais pobres e menos pobres) para proporcionar- lhe acesso à educação superior (cursos de graduação e sequenciais de formação específica) (MARINELLI, 2010, p. 95).f

Quanto às políticas públicas focalizadas para a educação superior, estas são representadas tanto pelo Fies quanto pelo Prouni. O Fies tem sua história vinculada ao antigo Programa de Crédito Educativo (PCE ou Creduc) aprovado em 23/08/1975 no governo Geisel. O objetivo deste era conceder “empréstimos a estudantes para o pagamento de mensalidade e o custo de despesas durante o desenvolvimento do curso de graduação” (BRASIL, 2018a; BRASIL, 2018b).

De acordo com o Manual do Programa de Crédito Educativo (BRASIL, 2018b) o PCE/Ceduc foi implantando no primeiro semestre de 1976 e contemplou as regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste. No segundo semestre seu alcance foi ampliado para todas as IES (reconhecidas ou autorizadas) do país. Em 1996 sofreu reformulação de alguns de seus requisitos passando a beneficiar somente os estudantes carentes das instituições privadas. Em

⁴⁶ Ações afirmativas são um conjunto de medidas especiais destinadas a grupos discriminados e vitimados pela exclusão social sofridos no passado ou no presente. (Fonte: <http://eticoracial.mec.gov.br/acoes-afirmativas>).

1999, ainda sob o governo FHC, foi revogado e substituído pelo atual Fies (BRASIL, 2018b).

O Fies (Fundo de Financiamento Estudantil) foi criado pela Medida Provisória (MP) nº 1.827/1999 e constitui-se em um fundo de “natureza contábil, destinado à concessão de financiamento a estudantes regularmente matriculados em cursos superiores não gratuitos e com avaliação positiva”. Este Fundo tem regulamentação própria, seus processos são conduzidos pelo Ministério da Educação (BRASIL, 2001b) e, como já dito no parágrafo anterior, substituiu o PCE/Creduc.

Segundo análise de Sguissardi (2014, p. 84)

É à luz da conjuntura econômica, social e da reforma do Estado em curso, na segunda metade dos anos 1990, em que as orientações do ajuste neoliberal que assolava a Europa e os EUA tiveram o endosso e adoção pelas ações do Governo FHC (1995-2002), entre as quais, a restrição dos recursos federais para as Ifes que as impediu de ampliar-se como demandava a realidade nacional, que se implanta esse novo programa de financiamento estudantil que irá beneficiar estudantes individualmente, mas sobretudo as IES privadas, que, em 1999 já somavam 82% do total de IES do país (p. 84).

Ao longo dos anos, o Fies foi reformatado por meio de decretos, resoluções, portarias normativas que resultaram na sua versão final viabilizadora de gradativo maior acesso à educação superior por uma demanda que, se não fosse este programa, dificilmente faria uma graduação, ainda que em instituição privada, e poderia ascender em alguma carreira profissional.

Em 14/01/2010, a Lei nº 12.202 reestruturou⁴⁷ o Fies, sendo autorizada a concessão de empréstimo (com ressarcimento futuro) “até o valor equivalente ao praticado na política federal de concessão de bolsas de iniciação científica, exclusivamente para custeio das despesas educacionais, a estudantes” que já tinham, como benefício, bolsa integral do Prouni (SGUISSARDI, 2014, p. 85). Neves e Farenzena (2019, p. 59) acrescentam que até 2009 o Fies teve uma operação tímida, mas, a partir de sua reformulação (através da Lei nº 12.202/2010), “o ‘Novo Fies’ passou a ser controlado pelo FNDE com a prerrogativa de administrar e operar os contratos ativos e passivos do Programa e essas mudanças seriam fundamentais”. O Gráfico 1 apresenta os valores viabilizados (dotação) e os contratos firmados no período de 2009 a 2019:

⁴⁷ Principais mudanças: queda na taxa de juros de 6,5% ao ano para 3,4% ao ano; expansão nos prazos para quitação da dívida (passou de 2 para 3 vezes o período financiado acrescido de 12 meses); prazo de carência estendido (de 12 para 18 meses após a conclusão do curso); abatimento mensal para docentes da educação básica e médicos(as) integrantes de equipe de saúde da família; e inscrição e fluxo contínuo (VITURI, 2019, p. 152).

Gráfico 1 – Fies: dotação orçamentária⁴⁸ (em bilhões) e contratos firmados (em mil): 2009-2019



Fonte: GOMES (2021, p. 47).

Em 2009 o total de contratos foi de 32.741. Em 2010, ano em que tais mudanças foram introduzidas, esse número saltou para 76.172. Em 2011, o número mais que dobrou, tendo ido para 154.253; em 2012, alcançou um total de 377.808; em 2013 = 559.965 e em 2014 = 732.243. Em 2015 novas regras⁴⁹ entraram em vigor e o número de matrículas sofreu uma redução de 61%.

Ao formalizar o contrato deste financiamento entre estudantes e instituições credenciadas, a União destinará os recursos públicos ao setor privado de educação superior e reforça, conforme Santos Filho (2016, p. 212), *apud* Vituri (2019, p. 97) “o caráter de financeirização da educação superior, pois o fundo público é utilizado como pressuposto para a expansão do capital financeiro, tendo em vista que os títulos emitidos são negociáveis [...]” e podem sofrer especulação financeira.

Toledo (2015), citado por Vituri (2019, p. 95), destaca ainda que as IES não precisam “competir por preço, não têm dificuldade de reajustar valores, não têm crise, nem problemas com alunos; o aluno assume um financiamento no Fies, e a faculdade tem a garantia que receberá integralmente na data certa o valor da mensalidade”.

⁴⁸ Toda e qualquer verba prevista como despesa (em orçamentos públicos) e destinada a fins específicos.

⁴⁹ Vide Portarias 21/2014 e 23/2014 publicadas no DOU no final de dezembro/2014: A taxa de juros voltou a ser de 6,5 a.a.; limite da renda passou de 2 para 2,5 salários mínimos *per capita* (no máximo); participação obrigatória do candidato no Enem com obtenção de média de 450 pontos nas provas objetivas e nota diferente de zero na redação; e vedado fazer uso simultâneo do Fies e Prouni, salvo quando se tratar de bolsa parcial e ambos benefícios destinarem-se ao mesmo curso e mesma IES (VITURI, 2019, p. 35).

O Fies tem sido objeto de estudo de vários autores que têm examinado seus sucessos e fragilidades. As teses de Vituri (2019) e Kalmus (2010) analisam as características deste empréstimo estudantil e suas consequências para os estudantes após a conclusão de seus cursos. As entrevistas efetuadas pelas autoras com profissionais, que se graduaram utilizando-se do Fies, revelam um conjunto de respostas que traduz suas percepções quanto ao diploma obtido em instituições a que tiveram acesso, entre as quais: a satisfação por ter tido acesso à educação superior, mesmo que em instituição privada; o acesso ao conhecimento que tiveram; o desejo de ser incluído no mercado de trabalho que, muitas vezes, não se consolidou; o sentimento de exclusão que, eventualmente, perdura após o término do curso; e o questionamento do valor do diploma no mercado de trabalho.

Vituri (2019), destaca os impactos deste programa:

[...] por um lado, estimula-se o acesso de sujeitos historicamente excluídos da educação superior; ao mesmo tempo e por outro lado, sob os ditames neoliberais, reduz-se a universalização de direitos sociais, no caso em lide, da educação superior, a políticas sociais focalizadas para setores da população que[,] econômica, social e culturalmente falando, estão na base da pirâmide social. O Fies [...] promoveu a mercadorização-privatização-empresariamento da educação neste nível de ensino. [...] O Fies representou a possibilidade de realização de um sonho [...] que pode, contraditoriamente, ser empecilho, sendo o endividamento um dos impeditivos para a realização de outros sonhos como inserção no mercado de trabalho e ascensão social (VITURI, 2019, p. 9)

Outro exemplo de política pública focalizada, informam Costa e Ferreira (2017), foi o Prouni (Programa Universidade para Todos⁵⁰) lançado oficialmente em 13/05/2004 pelo presidente Lula e pelo ministro da Educação Tarso Genro, com a proposta de distribuir bolsas de estudos (integrais ou parciais de 50% e 25%) em instituições de educação superior privadas para alunos com renda familiar inferior a três salários-mínimos e participar do Enem (Exame Nacional do Ensino Médio). A seleção dos candidatos às bolsas dar-se-ia via Enem. O Prouni foi um meio para aumentar “o número de ingressos e democratizar o acesso à Educação Superior, com vagas no setor privado”. Defendido como uma medida emergencial e elaborado em forma de PL (Projeto de Lei – 3.582/2004), foi transformado na MP nº 213 em 10/09/2004 e, esta, convertida na Lei nº 11.096 em 13/01/2005 (COSTA; FERREIRA, 2017, p. 54).

Ainda de acordo com estas autoras, a justificativa do governo para a criação do Prouni, apresentada no documento “Exposição de Motivos nº 26 de 28/04/2004” estaria vinculada aos

⁵⁰ <http://prouniportal.mec.gov.br/index.php>

argumentos relativos à democratização do acesso à educação superior para uma demanda que saltou de 5,7 milhões para 9,8 milhões entre os anos de 1998 e 2002 (conforme dados do Inep). Neste mesmo período,

[...] as instituições de ensino superior da rede privada tiveram uma enorme expansão, apresentando 37,5% de vagas ociosas, enquanto nas instituições públicas esse percentual é de 5%; Estímulo às instituições privadas a destinarem gratuitamente 10% de suas vagas para estudantes de baixa renda, tendo como contrapartida isenção de impostos federais (sobre Renda das Pessoas Jurídicas-IRPJ, Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social-COFINS, Contribuição Social sobre o Lucro Líquido-CSSLL e da Contribuição para o PIS/PASEP) a quem aderir ao Prouni; [...] Permissão para que os alunos de baixa renda transponham a enorme barreira entre o ensino médio e a educação superior [...] (COSTA; FERREIRA, 2017, p. 55)

O diagnóstico mostrava uma situação de alta demanda para a educação superior, instituições privadas dispendo de vagas ociosas e com altas taxas de evasão. Na justificativa oficial, propor às IES privadas a concessão de bolsas de estudo em troca de renúncia fiscal era vista como uma possível solução do problema.

Os estudos de Costa e Ferreira (2017) e Marinelli (2010) apresentam, com detalhes, a trajetória do programa, desde sua apresentação até sua versão final transformada em Lei, passando pelas ações registradas em manifestações, pressões, apoios e rejeições de diversos atores tais como entidades, associações e instituições, até o poder de barganha exercido por diversos outros atores interessados nas decorrências deste programa, que se traduziram em vantagens e desfiguraram a configuração do projeto original, encaminhado pelo Executivo. Marinelli (2010) examina ainda em sua tese o relatório de auditoria do TCU (Tribunal de Contas da União) e os impactos do Prouni sobre as finanças públicas.

O Prouni beneficiou de forma imediata as instituições com fins lucrativos que a ele aderiram: se, antes, estas arcavam com o pagamento dos quatro tributos acima mencionados – (1) Imposto de Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ); (2) Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL); (3) Contribuição Social para Financiamento da Seguridade Social (COFINS); e (4) Contribuição para o Programa de Integração Social (PIS) – a partir da adesão a este Programa deixaram de recolhê-los. Em 2005, primeiro ano do funcionamento do Prouni, um total de 1.142 IES privadas já participavam do programa.

É importante destacar que ambos os programas, Fies e Prouni, permitiram que maior parcela da população tenha podido completar sua formação acadêmica a partir de 2004. O questionamento levantado por Vituri (2019), amparada em Leher (2010, p. 388), recai sobre os

efetivos beneficiários deste programa e seus custos. Dentre estes questionamentos, destaca a autora o fato de que a formação em nível superior da classe trabalhadora é um serviço que, além de muito lucrativo, para os grupos educacionais privados, conteria os “germes do projeto de sociabilidade desejado pelo capital”, e que pressupõe que para os pobres seria suficiente “uma educação pobre”, isto é, “coisa pobre para aquilo que é considerado pobre”. E, por fim, tais projetos se teriam transformado em uma das principais estratégias governamentais para a “massificação da educação superior”, o que teria contribuído para o sucateamento das universidades públicas.

Sobre o Prouni, Seki (2020, p. 166) afirma:

O Prouni cumpre, além disso, um importante papel subjacente para as IES privadas: o saneamento das dívidas dessas instituições por meio da troca de vagas por isenções fiscais. Combinadas com o Fies e com outros programas, tais como os financiamentos específicos obtidos junto ao BNDE, muitas das IES de menor porte no início dos anos 2000, que estavam em graves dificuldades financeiras, foram compradas ou fundidas com outras IES maiores. Esse crescimento inorgânico, ou seja, baseado não no crescimento progressivo de cursos e matrículas, mas na aquisição de instituições já formadas e consolidadas no mercado, formou os grandes grupos de ensino que hoje são os oligopólios que dominam a Educação Superior (SEKI, 2020, p. 166).

A disposição do governo de facilitar a oferta de programas patrocinados pelo fundo público, como o Fies e o Prouni, promoveu o processo de aquisições e fusões de instituições privadas com fins lucrativos a partir de 2007. O aquecimento do mercado educacional privado brasileiro, fortalecido pelas verbas oriundas do Fies, despertou o interesse de grupos educacionais e financeiros nacionais e internacionais e possibilitou, além da expansão, a consolidação do mercado educacional privado-mercantil por meio da abertura de capital e posterior entrada na bolsa de valores. Cabe aqui destacar a importância do Fies para os grupos educacionais que, nas palavras de Burgarelli (2017, p. 38), “lucram como nunca”: o grupo Kroton-Anhanguera “foi a empresa que mais recebeu pagamentos do governo federal em 2014. Doze [...] [afiliadas] do grupo receberam juntas mais de R\$ 2 bilhões – o dobro do que a Embraer, que fabrica aviões [civis e] militares” e da Odebrecht, empresa responsável por dezenas de obras pelo Brasil e exterior (VITURI, 2019, p. 179-180).

CAPÍTULO 4

AS EMPRESAS DE EDUCAÇÃO E A LÓGICA EMPRESARIAL DO CAPITALISMO

MODERNO: a consolidação do mercado educacional privado-mercantil

Se você colocar um empresário para pensar a Educação, é natural que ele responda com os recursos teóricos que tem (FREITAS, *apud* MEIRELLES, 2015).

Neste capítulo tratar-se-á do processo de financeirização levado a cabo pelas companhias educacionais que atuam no setor da educação superior brasileira. Para tanto, são apresentadas as quatro maiores companhias de educação, sua evolução histórica, desde sua fundação, os arranjos mediados pelo capital financeiro até alcançarem o posto de maiores empresas de capital aberto que constituem efetivo oligopólio neste nível de educação.

Reiterando o que já foi dito anteriormente, a década de 1990 registrou novas ações adotadas pelo Estado brasileiro relacionadas a sua gestão pública; essas ações ancoraram-se no decálogo do *Consenso de Washington* cujas reformas, visando à economia de mercado, foram recomendadas como essenciais para que os países latino-americanos pudessem superar a crise econômica e retomar o crescimento. Nesta ordem neoliberal, a intenção era reduzir a atuação do Estado, em seu lado social, e fazer com que as políticas públicas se transformassem em programas de prestação de serviços ao consumidor.

Para Bresser-Pereira (2010, p. 55) a “principal contribuição de Adam Smith à economia foi a distinção entre riqueza real, baseada em produção e *riqueza fictícia*” e complementa:

Marx, no volume III de *O Capital*, enfatizou essa distinção com seu conceito de "capital fictício", que corresponde em linhas gerais ao que chamo de criação de riqueza fictícia associada à financeirização: o aumento artificial do preço dos ativos como consequência do aumento da alavancagem. Marx referiu-se à expansão do crédito que, mesmo em seu tempo, fazia com que o capital parecesse duplicar, ou mesmo triplicar. (BRESSER-PEREIRA (2010, p. 55).

Para Chesnais (1996), os termos financeirização e mundialização financeira – tratados em sua obra *a Mundialização do Capital* – têm significados bastante próximos tendo em vista a concentração do capital em escala global, que fomenta os grandes grupos oligopolistas. O fenômeno da financeirização “pode ser definido como a ampliação e a autonomização relativa da esfera financeira em relação ao mundo da produção material de riquezas”, impulsionado de

forma crescente e “em escala internacional a partir da crise dos anos 1970”, tendo se aprofundado “com a implantação do modelo neoliberal nas décadas mais recentes” (TRICONTINENTAL, 2020, p. 5). Braga (1997) esclarece que se trata de um

[...] padrão sistêmico porque a financeirização está constituída por componentes fundamentais da organização capitalista, entrelaçados de maneira a estabelecer uma dinâmica estrutural segundo princípios de uma lógica financeira geral. Neste sentido, ela não decorre apenas da práxis de segmentos ou setores - o capital bancário, os rentistas tradicionais - mas, ao contrário, tem marcado as estratégias de todos os agentes privados relevantes, condicionado a operação das finanças e dispêndios públicos, modificado a dinâmica macroeconômica. Enfim, tem sido intrínseca ao sistema tal como ele está atualmente configurado (BRAGA, 1997, p. 196 *apud* SESTELO *et al.*, 2017, p. 1100).

Em outros termos, Dowbor (2017, p. 155) reforça:

Todos ouviram falar da financeirização, mas poucos se dão conta da profundidade da deformação generalizada dos processos econômicos, sociais e ambientais, provocada pela migração dos nossos recursos do fomento econômico (por meio de investimentos) para ganhos improdutivos (por meio de aplicações financeiras). Os bancos e a mídia, inclusive, chamam tudo de “investimento”, parece mais nobre do que “aplicação financeira” ou especulação. O *The Economist* até inventou a expressão *speculative investors*, e Stiglitz refere-se a *productive investments* para diferenciar, já que em inglês não existe o termo “aplicação financeira”, tudo é *investment*.

É neste sentido que a financeirização tornou-se estratégia importante para os negócios e fez do mercado educacional um empreendimento lucrativo e muito atraente para os grupos econômicos nacionais e internacionais.⁵¹ Desde os anos 1990 (Decretos 2.207/97 e 2.306/97), este mercado tem sido o lócus de negociações milionárias; constituíram-se grandiosos grupos educacionais, inclusive oligopólios, a partir de processos de fusão, incorporação e aquisição de instituições de educação superior.

4.1 Mercadização e mercantilização da educação brasileira

Antes de fazer referência ao título deste subitem, que se utiliza de dois neologismos bastantes utilizados e que serão objetos de explicitações mais adiante, considerem-se os neologismos utilizados por Ávila, Léda e Vale (2012, p. 148), que ao se referirem ao mercado de educação superior com fins lucrativos, utilizam-se de três outros termos: mercadorização, privatização e empresariamento. Para estas autoras, o termo mercadorização refere-se “ao processo que transforma a educação superior em um bem comercializável, ou seja, um objeto de lucro ou acumulação”. Por privatização entendem que é “o processo que se refere à

⁵¹ Sobre os fundos de investimentos (nacionais e transnacionais) ver próximo capítulo.

predominância de interesses particulares sobre interesses públicos em suas inúmeras facetas e não se reduz, de modo algum, à simples extensão do setor privado”, e por empresariamento, o “processo pelo qual se espraia uma concepção empresarial” em instituições educacionais, com formas de atuação baseadas na lógica empresarial.

Sguissardi (2019, p. 41) faz uso dos termos mercadização e mercantilização para explicar os dois fenômenos na educação, e esclarece: é uma “distinção, com fins didáticos, para facilitar seu melhor entendimento, apesar do risco que, eventualmente, se corre com a adoção de neologismos e dicotomias conceituais que podem conduzir a uma simplificação indevida da complexidade do real [...]”.

Ao citar os estudos de Brunner (2006), sobre os mercados universitários, este autor fez o seguinte destaque:

[...] está se produzindo ao redor do mundo um movimento que desloca o eixo de coordenação dos sistemas de educação superior do governo e das corporações acadêmicas – em geral, a esfera pública – para o mercado; isto é, para arranjos institucionais que forcem as universidades a competir entre elas por alunos, pessoal acadêmico e reputações, e a financiar suas atividades por meio de recursos obtidos – crescentemente de maneira competitiva – de uma diversidade de fontes fiscais e privadas. Este deslocamento é examinado na literatura anglo-saxônica sob o nome de *marketization* que no castelhano traduz-se (em má tradução) por **mercadização**, ainda que se empreguem termos tais como *privatização*, *comercialização* e *mercantilização* (BRUNNER, 2006, p. 3 *apud* SGUISSARDI, 2019, p. 42).

Nas palavras de Brunner (2006) “as mudanças no papel dos governos em relação à educação superior” estariam associadas aos seguintes fatores: “difusão de um discurso de mercado; massificação da educação superior; crescente número de mantenedores privados da educação superior e da pesquisa; surgimento de um mercado global para serviços de educação superior e de conhecimentos” (BRUNNER, *apud* SGUISSARDI, 2019, p. 42). Sguissardi (2019, p. 42-3) destaca, a partir de Brunner, que o eixo que coordenaria essas instituições passaria do Estado para o mercado, e por este motivo, a opção pelo termo *marketization* ou mercadização. Os autores apontam em direção à ideia da educação-mercadoria que passaria a ser custeada pelos estudantes e/ou suas famílias.

A mercadização, segundo Sguissardi (2019, p. 44), seriam “as regras do mercado que estariam cada vez mais a guiar as ações das IES estatais/públicas e assemelhadas (privadas sem fins lucrativos)”. As fundações de apoio institucional entrariam nesta definição (cursos de MBA cobrados pelas instituições públicas podem ser também considerados neste rol). Quanto

à mercantilização, define-se não apenas pela adoção das

[...] regras do mercado que orientam parte importante da vida institucional, mas são a própria educação transformada em mercadoria e o objetivo do lucro antes de tudo, inclusive via valorização acionária, no caso de empresas de capital aberto e ações em bolsa de valores, que comandam, de modo direto e indireto, o cotidiano dessas instituições ou organizações (SGUISSARDI, 2019, p. 45).

A propósito, lembre-se que mercadoria significa “qualquer produto ou serviço produzido para venda ou troca por outra coisa num sistema de mercado” (LACOMBE, 2004, p. 212) e “que os defensores de políticas neoliberais são favoráveis a uma liberdade de atuação do setor privado-mercantil, inclusive com a consolidação de grandes oligopólios em diversos setores, dentre os quais o setor educacional, em especial, na educação superior” (SANTOS FILHO, 2016, p. 35).

Sobre os oligopólios, Santos Filho (2016, p.35), ao citar Chesnais (1996), argumenta que eles se consolidam “com interdependência entre as companhias, mas, também, constituem instrumentos de anulação da concorrência (estratégia de sobrevivência no mercado competitivo), impedindo ou limitando a atuação de empresas concorrentes”.

Com a mercantilização da educação superior, as IES com fins lucrativos passaram a adotar o modelo de negócio empresarial e a substituir o vocabulário acadêmico pelo das organizações empresariais. É comum o uso de *holding* para designar a empresa de educação que possui o controle acionário, de quotas, e administrativo de diversas outras empresas do ramo, subsidiárias ou filiais; o reitor é substituído por *CEO*⁵², presidente ou diretor; as coordenações dos cursos são ocupadas pelos *gestores* do curso e o setor de marketing recebe atenção especial, muitas vezes subdivido em *vendas, atendimento ao cliente, relacionamento* etc.

4.2 A evolução dos maiores grupos empresariais de capital aberto da educação brasileira

Se os anos de 1980 e 1990 foram marcantes para a educação superior, seja pela promulgação da CF de 1988, que admitiu a educação com fins lucrativos, seja pela LDB (Lei nº 9.394/96), que reiterou – os termos constitucionais, e pelo Decreto 2.207/97 (retificado pelo 2.306/97) que tornou legal – a educação superior como negócio ou serviço de educação

⁵² *Chief Executive Officer* (em inglês): diretor executivo de uma empresa que concentra maior poder. Geralmente é o diretor-presidente, ou, o presidente do conselho de administração (LACOMBE, 2004, p. 60).

comercial, os anos 2000 foram palco de um novo passo neste ciclo quando quatro mantenedoras de IES abriram seu capital e passaram a negociar parte de seu patrimônio em ações na bolsa de valores de São Paulo.

No ano de 2007, entre os meses de março e outubro, quatro instituições de educação superior “abriram seu capital e passaram a atuar na bolsa de valores” (BV): Anhanguera Educacional, Kroton Educacional, Estácio Participações e Sistema Educacional Brasileiro (SEB). Juntas, estas instituições captaram R\$ 1,2 bilhões na BV. A Anhanguera foi a pioneira neste tipo de operação e captou R\$ 500 milhões no mês de abril/2008. “Quando a empresa abre capital, a intenção é captar recursos junto ao mercado de forma mais rápida e barata do que em bancos com a finalidade de ampliar a capacidade de geração de resultados” (UNIVERSIA, 2009 *apud* SGUISSARDI, 2014, p. 99).

De 2007 – ano em que ocorreu a primeira oferta pública de ações pelos grupos brasileiros acima citados – aos dias atuais, o processo evoluiu para além da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa, atual B3) alcançando a Bolsa de Valores de Nova York (Nasdaq). “Assim, há atualmente cinco empresas de serviços educacionais cotadas na Bovespa [B3] (Kroton, Yduqs, Ser, Ânima e Bahema) e três cotadas na Nasdaq (Arco, Afya e Vasta) [...] (TRICONTINENTAL, 2020, p. 4-5).

Como se verá adiante, neste capítulo, houve incorporação da Anhanguera pela Kroton em 2014. Quanto ao grupo SEB houve uma subdivisão, segundo Sguissardi (2014, p. 119), e venda de suas unidades: a área de educação básica, constituída pelo COC (Colégio Osvaldo Cruz), Dom Bosco, Pueri Domus e Name, foi vendida para o Grupo inglês *Pearson* em 2010, e a área de educação superior – Centro Universitário UNISEB – foi vendida para a Estácio Participações em 2013.

A partir dos dados disponibilizados pela consultoria educacional Hoper (2014), Santos Filho (2016, p.35) apresenta as empresas educacionais que compõem o oligopólio educacional “em atuação no Brasil, alguns deles com aporte de capital internacional”. Em 2012, essas empresas detinham uma participação de 39,3% do mercado educacional brasileiro:

Tabela 3 - Maiores grupos educacionais com fins lucrativos no Brasil em 2013

Ordem	Instituição (grupo)	Alunos (mil)	Receita líquida em milhões R\$	% mercado (<i>market share</i>)
1º	Kroton	519	2.015	
2º	Anhanguera	442	1.812	8,1

3º	Estácio	315,7	1.731	5,8
4º	Unip	247,5	1.431	4,5
5º	<i>Laureate</i>	170	1.115	3,1
6º	Uninove	134	584	2,5
7º	Unicsul	55	529	1,0
8º	Ânima	49	461	0,9
9º	Ser Educacional	98,8	457	1,8
10º	<i>Whitney</i>	40	343	0,7
11	<i>Devry</i>	30	242	0,6
12	Grupo Tiradentes (Unit)	40,7	236	0,7
Subtotal		-	2.141,7	10.956
Total do setor privado		-	5.448,7	32.040

Fonte: SANTOS FILHO (2016, p. 36).

As instituições Kroton e Anhanguera se fundiram em 2014, e a Ânima adquiriu a Laureate Brasil em 2020 (com aprovação final pelo Cade em 2021). Desta relação de doze grupos apresentados na Tabela 3, as instituições Kroton/Anhanguera, Estácio, Ânima e Ser Educacional são empresas brasileiras, de capital aberto (sociedades anônimas), inseridas no mercado de ações (B3); os grupos *Whitney e Devry* são americanos (EUA) e de capital aberto; o grupo *Laureate* é um conglomerado americano de universidades, com inserção em diversos países, inclusive no Brasil (e, como dito anteriormente, foi adquirida pelo grupo Ânima). Os grupos educacionais Universidade Paulista (Unip), Universidade Nove de Julho (Uninove) e Universidade Tiradentes (Unit) ainda não abriram o capital no mercado de ações (SANTOS FILHO, 2016, p. 36). A Universidade Cruzeiro do Sul (Unicsul) realizou sua Oferta Pública Inicial (IPO) em fevereiro/2020 e levantou R\$ 1,23 bilhão⁵³ (INFOMONEY, 2021b).

Em 2019 o número de alunos matriculados, nos seis maiores grupos/instituições educacionais atuais, segundo Camargo (2019), foi:

Tabela 4 – Total de alunos matriculados em 2019

Grupo/Instituição		Quantidade (em mil)
1º	Kroton	841
2º	Yduqs (Estácio)	441
3º	Universidade Paulista - UNIP	417
4º	Ser Educacional	143
5º	Universidade Nove de Julho - Uninove	138
6º	Ânima Educação	85

Fonte: CAMARGO (2019).

⁵³ R\$ 1,07 bilhão foi para seu caixa e desse valor, 90% seriam usados para realizar fusões e aquisições, e o restante investido no crescimento orgânico da companhia. (INFOMONEY, 2020).

Desta relação de 12 grupos educacionais em atuação no Brasil e apresentados na Tabela 3, optou-se por estudar os quatro maiores que operam na Bolsa de Valores: Kroton/Cogna; Estácio/Yduqs, Ser Educacional e Ânima. Para a elaboração do texto estabeleceu-se o seguinte roteiro: evolução cronológica do negócio, marcas que compõem a holding, significado da marca, missão, visão, valores e a estratégia de negócio. Quanto às fontes de dados, estas foram constituídas pelas páginas oficiais *online* das empresas, por matérias disponibilizadas pela mídia digital e por estudos de pesquisadores da temática da educação superior, com foco no seu processo de mercantilização, tais como Sguissardi (2014); Gomes (2021), Seki (2020), Santos Filho (2016), Mocarzel (2017), entre outros.

4.3 Kroton/Cogna

De acordo com a página oficial *online* da empresa⁵⁴, a história da Cognia, detentora das marcas Pitágoras (colégio e faculdades), Kroton⁵⁵ (Anhanguera), Platos, Saber, Vasta e Somos, é a maior *companhia* de educação com abrangência nacional e oferta de cursos presenciais e não presenciais (EaD). Ao longo da última década, a empresa adquiriu muitas instituições de educação e consolidou-se no mercado da educação, tanto no da educação básica quanto, especialmente, no da educação superior. Quanto a missão/propósito, visão e valores a Kroton faz os seguintes registros, transcritos a seguir:

Missão: melhorar a vida das pessoas por meio da educação responsável e de qualidade, formando cidadãos e preparando profissionais para o mercado, contribuindo para o desenvolvimento de seus projetos de vida;

Propósito: transforme seu futuro.

Visão: ser referência em educação, atuando de forma inovadora e sustentável, e a melhor escolha para estudar, trabalhar e investir, líder nos mercados onde atua.

Valores: agimos pensando no sucesso do aluno (nossas ações devem contribuir para o sucesso do aluno); valorizamos as pessoas (respeitamos e valorizamos as pessoas e suas diferenças porque sabemos que cada um pode contribuir para o sucesso do nosso aluno); somos responsáveis (agimos sempre com integridade, honestidade e transparência); buscamos a inovação (inovamos porque queremos transformar o futuro. tomamos riscos e aprendemos com nossos erros); temos paixão por educar (o que nos move é a capacidade de contribuir para transformar a vida dos nossos alunos, suas famílias, sua comunidade e o mundo); juntos, podemos mais (abraçamos juntos cada desafio, não importa o tamanho, podemos sempre contar um com o outro); fazemos acontecer (colocamos a mão na massa e somos ágeis para transformar ideias e planos em realidade); geramos valor sustentável (trabalhamos para gerar impactos positivos no curto e longo prazo) (KROTON EDUCACIONAL, 2020).

⁵⁴ <http://ri.cogna.com.br/a-kroton/historico/>.

⁵⁵ O nome Kroton “foi inspirado na cidade onde Pitágoras criou sua primeira escola”. (V. vídeo disponível no YouTube, link: <https://www.youtube.com/watch?v=cEdsTGmKhXE&t=2s>).

A história da Kroton/Cogna iniciou-se com a marca Pitágoras,⁵⁶ atribuída a um curso pré-vestibular, em Belo Horizonte/MG, fundada por um grupo de cinco jovens em 1966. Após dois anos, o curso contava com 13 turmas, 600 alunos, e funcionando em três turnos. Em 1972, inaugurou-se o primeiro Colégio Pitágoras de 1º e 2º graus. Em 1974, iniciaram-se as atividades da maior unidade do Grupo Pitágoras no ensino básico, com o Colégio Pitágoras Cidade Jardim.

No ano de 1995 instituiu-se a Rede Pitágoras, um conjunto de 106 escolas associadas. No ano de 1999 surgiu a Fundação Pitágoras com a proposta de viabilizar projetos educacionais em instituições privadas e, também, públicas. No início dos anos 2000, foi criada a primeira faculdade da marca Pitágoras em parceria (que durou até 2005) com a Apollo Internacional⁵⁷. Sguissardi (2014, p. 117) destaca que

[...] a entrada do setor financeiro na educação superior do Brasil ocorre, portanto, com a associação da Kroton (então Pitágoras), em 2001, com o Grupo *Apollo International*, seguida pela compra da Universidade Anhembimorumbi pela *Laureate* em 2006, e pela abertura de capital das empresas Anhanguera, Kroton, Estácio e SEB em 2007.

Em 2007 deu-se a abertura de capital do grupo Pitágoras na BM&FBovespa (atual B3), com a nome Kroton Educacional, código KROT11, o que resultou em grande expansão e desenvolvimento da *companhia*. Dois anos depois, em 2009, a Kroton recebeu um novo aporte financeiro de um dos maiores fundos de *private equity*⁵⁸ existentes, o *Advent International*, que a partir de então compartilharia o controle da companhia com os sócios fundadores. Em 2010, o grupo comprou a Iuni Educacional, que ofertava cursos de graduação e de pós-graduação (sob as marcas Unic, Unime e Fama). Esta compra foi considerada a maior aquisição do mercado da educação superior no Brasil até então. Em 2011, quatro novas aquisições foram efetuadas: (1) Faculdade Atenas Maranhense (São Luís e Imperatriz/MA), (2) Faculdade União (Ponta Grossa/PR), (3) Faculdade de Sorriso (Sorriso/MT) e (4) Universidade Norte Paraná

⁵⁶ O nome da marca foi em homenagem “a um dos personagens mais importantes da história da educação”. Vide vídeo disponível no YouTube, link: <https://www.youtube.com/watch?v=cEdsTGmKhXE&t=2s>.

⁵⁷ A Faculdade Pitágoras de Administração Superior foi credenciada pela Portaria MEC no. 1.823, de 15/08/2001. O grupo Pitágoras foi associado à Universidade de Phoenix, mantida pela Apollo Internacional que originou a Pitágoras Apollo Internacional para atuar no sistema educacional brasileiro (informações coletadas do Parecer CNE/CES no. 140/2005).

⁵⁸ *Private Equity* é uma modalidade de investimento em que um fundo levanta capital (dinheiro de terceiros, tais como fundos de pensão, investidores internacionais, recursos próprios de outras empresas gestoras, investidores qualificados, agências de desenvolvimento e fomento) para adquirir participação em empresas já desenvolvidas e obter lucro a médio ou longo prazo com a venda; é uma solução adotada por empresas em tratativas de fusão ou venda. Também é opção para aquelas que desejam abrir seu capital, o chamado IPO, mas não têm condições de fazê-lo sozinhas por falta de recursos; a companhia vende parte de seu capital a um fundo de *private equity*, que entra com aporte financeiro e conhecimento sobre o mercado de ações, possibilitando a abertura. (<https://www.dicionariofinanceiro.com/private-equity/>).

(Unopar-Londrina/PR). Em 2012, a Kroton adquiriu o Centro Universitário Cândido Rondon (Unirondon, Cuiabá/MT) e o Centro Universitário Leonardo da Vinci (Uniasselvi, Indaial/SC) que ampliou sua oferta de educação a distância (EaD). O ano de 2013 registrou o acordo da fusão entre a Kroton e a Anhanguera Educacional, que se efetivou, após aprovação pelo Cade, em 2014. Registre-se que, esta aprovação foi condicionada à exclusão de diversas unidades de uma e de outra, para, segundo o Cade, evitar-se o monopólio. Uma das principais unidades excluídas foi a Uniasselvi, cujas ações foram majoritariamente (90%) adquiridas pelo Fundo de Investimento norte-americano *Carlyle* (BIANCHETTI; SGUISSARDI, 2017, p. 82-83).

Ao final de 2014, as portarias governamentais 21 e 23 alteraram os critérios de concessão de novos empréstimos via contratos do Fies (como a necessidade de o estudante obter média de 450 pontos nas provas do Enem e nota diferente de zero na redação), o que causou desvalorização acionária tanto para a Kroton como para as demais empresas de capital aberto listadas na Bolsa de Valores. A maior empresa do mercado educacional no país tentou recuperar-se dos prejuízos decorrentes dessas portarias lançando, em 2015, seu programa de parcelamento próprio da dívida estudantil, o PEP (Parcelamento Estudantil Privado); registrou esta iniciativa como uma demonstração de “agilidade, pioneirismo, foco em inovação e poder de execução” da companhia⁵⁹. No ano de 2018 foi criada a Saber, *holding* da educação básica, e divulgada a parceria entre as empresas Kroton e Somos. A atuação da Somos Educação está concentrada na educação básica com escolas próprias, cursos pré-vestibulares e idiomas, e, também, sistemas de ensino e livros. Nesse ano, eram de sua propriedade as editoras Ática, Scipione e Saraiva, além do Colégio Anglo, da escola de inglês Red Ballon, e outros negócios.⁶⁰ (KROTON EDUCACIONAL, 2020).

Em 2019, o grupo reestruturou seus negócios e reconfigurou as marcas da seguinte forma: a marca Cogna⁶¹ passou a ser a *holding* do grupo e responsável por sua gestão e tomada de decisões comuns. O grupo destinou duas marcas para atender o mercado de educação superior: a Kroton, responsável pela oferta de ensino, pesquisa e extensão nas suas unidades (B2C⁶²), e a Platos, que atua no mercado B2B⁶³. Para a companhia seu sistema de tecnologia

⁵⁹ https://www.mzweb.com.br/kroton2010/web/conteudo_pti.asp?conta=45&tipo=34091 (Histórico do ano 2015).

⁶⁰ https://www.mzweb.com.br/kroton2010/web/conteudo_pti.asp?conta=45&tipo=34091 (Histórico do ano 2018)

⁶¹ A palavra Cogna “vem de cognição [...] encontrada pela primeira vez nos escritos de Platão e Aristóteles”. Vide vídeo disponível no YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=cEdsTGmKhXE&t=2s>.

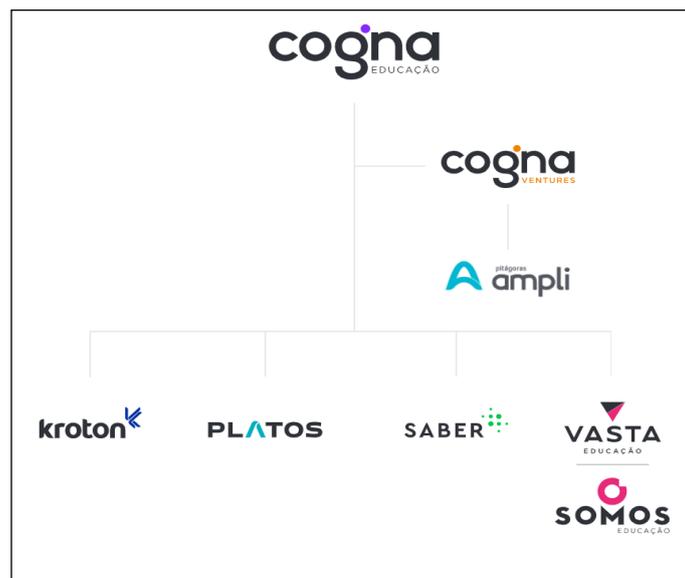
⁶² B2C é um modelo de negócio em que o cliente final é uma pessoa física.

⁶³ B2B é um modelo de negócio em que o cliente final é uma outra empresa. O modelo também é conhecido como “*Business to business*” ou “Empresa para empresa”.

de informação e comunicação, o *Kroton Learning System*, apresenta um diferencial competitivo para a empresa, e, no novo modelo de negócios adotado, a companhia criaria uma empresa para ofertar serviços aos competidores que poderão ser também seus parceiros. O segmento da educação básica, mercado de maior atuação do grupo após a aquisição da Somos, foi fortalecido pela Saber e pela criação de nova marca: a Vasta. A Saber ficou responsável pelo mercado B2B, tendo sob sua tutela a marca Somos. A nova marca de ensino básico, Vasta, tem como foco a atuação no segmento B2C.

O novo organograma da maior empresa de educação do país, que cresceu ao longo da última década adquirindo instituições de educação (básica e superior), consolidou-se no mercado da educação superior com fins lucrativos e, em especial, de capital aberto. A subdivisão da *companhia* em várias marcas apresenta-se no organograma da Figura 2.

Figura 1 – Organograma da Cogna:



Fonte: COGNA EDUCAÇÃO (2019b).

Com a nova estrutura dos negócios, a empresa atribui a cada divisão os seguintes propósitos:

- a) Kroton: representa o setor B2C para educação superior, em instituições diversas tais como universidades, centros universitários e faculdades;
- b) Saber: responsável pelos serviços da educação básica, como cursos de línguas (B2C), além de participar dos processos de licitação no Programa Nacional do Livro e do Material Didático (PNLD), do Ministério da Educação.

- c) Somos (Vasta/Somos – em processo de mudança para Vasta): atua na prestação de serviços e gestão para escolas da educação básica (B2B) e na produção de material didático para estudantes.
- d) Platos: responde pelos serviços de gestão na educação superior (B2B).

Figura 2 – Marcas da Kroton

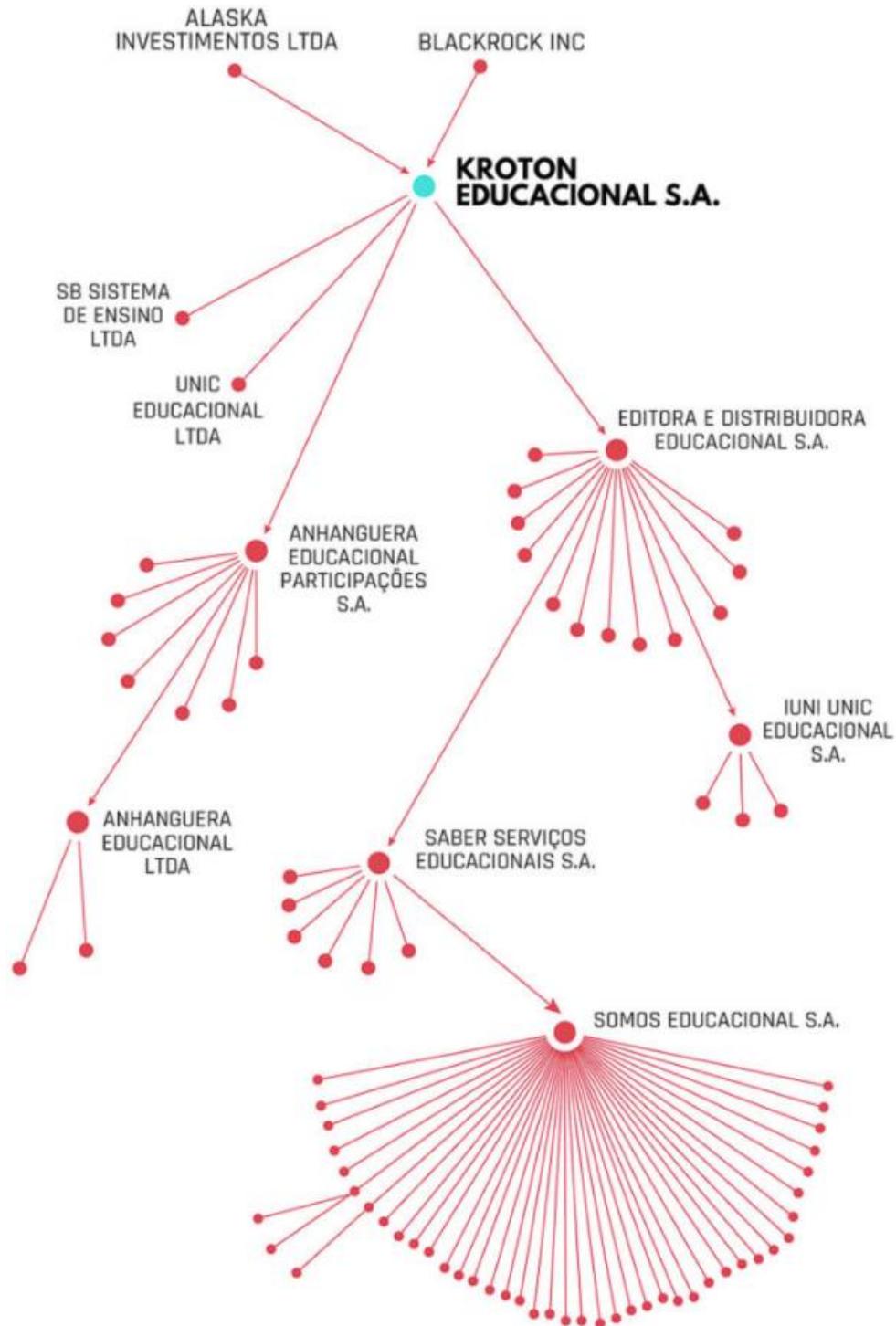


Fonte: KROTON EDUCACIONAL (PERFIL CORPORATIVO, 2020); TRICONTINENTAL (2020).

De acordo com Moura (2019), nesta nova configuração, a *holding* teve como objetivo firmar-se como uma prestadora de serviços para empresas (B2B). Atender o consumidor final, que é o estudante (B2C), é uma atividade com menor potencial de crescimento e a subdivisão em quatro empresas foi uma alternativa estratégica com possibilidade potencial para operação no mercado de capitais ou em outras transações. Moura (2019) acrescenta ainda que separar os negócios em empresas distintas tem um caráter potencializador de suas respectivas

atravessadas para distintos investidores: segundo a lógica do mercado, um negócio menos maduro e de alto crescimento é mais interessante a um fundo financeiro de *private equity*; enquanto um negócio mais maduro é candidato a IPO.

Figura 3 – A Kroton Educacional S.A.



Fonte: TRICONTINENTAL (2020).

4.4 Estácio/Yduqs Participações S.A.

A Universidade Estácio de Sá remonta ao final dos anos 1960, por iniciativa do magistrado João Uchôa Cavalcanti Netto. Sua proposta inicial foi a oferta de cursos de aperfeiçoamento e atualização profissional aos interessados em concursos públicos para a Defensoria, Magistratura, Ministério Público, dentre outros. Em seguida, em uma casa na Zona Norte do Rio de Janeiro, criou-se um curso de Direito, que dá início, em 1970, à Sociedade de Ensino Superior Estácio de Sá – SESES, sem fins lucrativos, mantenedora da Faculdade de Direito Estácio de Sá. Em 1971 foi autorizada a oferta dos cursos de Administração e Economia e, em 1972, Comunicação Social. Constituíram-se, então, as Faculdades Integradas Estácio de Sá, no ano de 1972. (ESTÁCIO, 2021a).

Por missão, visão e valores, a Estácio declara:

Missão: educar para transformar - integramos academia e gestão para oferecer uma educação transformadora ao maior número de pessoas, criando impacto positivo para a sociedade.

Visão: ser reconhecida pelos alunos, colaboradores e sociedade como a melhor Instituição de Ensino Superior da região [...] ⁶⁴

Valores: foco no aluno: o aluno é nossa razão de ser; gente e meritocracia: valorizamos e reconhecemos o mérito do maior ativo que possuímos; excelência: perseguimos a excelência na prestação de serviços dentro e fora da sala de aula; hospitalidade: tratamos as pessoas como gostamos de ser tratados; simplicidade: devemos ser simples para sermos ágeis e austeros; Inovação: devemos criar e ousar sempre; resultado: perseguimos resultados extraordinários com paixão e método, agindo sempre como “donos”; e ética: não toleramos desvio de conduta (ESTÁCIO, 2021b).

Em 1988, a Estácio de Sá foi reconhecida como Universidade Estácio de Sá (Unesa) pelo Parecer CFE nº 1.205, homologado pela Portaria Ministerial nº 592, de 29/11/1988. A instituição teve rápido crescimento no município do Rio de Janeiro e, em 1996, foram criadas novas unidades em Resende, Niterói e Nova Friburgo. Em 1997, foi lançada a graduação tecnológica para atender os nichos específicos do mercado local. Dez anos depois do seu reconhecimento como universidade, em 1998, iniciou-se a expansão para os estados de São Paulo, Minas Gerais, Espírito Santo, Santa Catarina, Mato Grosso do Sul, Bahia, Pará, Pernambuco e Ceará. Neste ano foi implantada a primeira faculdade privada de medicina na região nordeste do país, em Juazeiro do Norte ⁶⁵.

⁶⁴ “Visão” apresentada para os negócios da região amazônica.

⁶⁵ Um estudo contendo as condições geográficas do município, o perfil socioeconômico e a demanda da comunidade pelo ensino na área médica, foi elaborado e apresentado pelo município para justificar a viabilidade do pedido. A primeira turma iniciou o curso em 2000 (ESTÁCIO, 2021).

No ano de 2005 a IES tornou-se uma sociedade com fins lucrativos e deixou a condição de sociedade civil filantrópica; em 2007, a instituição abriu seu capital e passou a negociar parte de seu patrimônio na bolsa de valores, sob a marca Estácio Participações e a sigla ESTC3. Em maio de 2009, a instituição foi credenciada para oferta de cursos superiores na modalidade a distância (Portaria 442 de 11/05/2009) em 54 polos distribuídos pelo país.

No mês de agosto/2010, João Uchôa (fundador)⁶⁶ e sua filha – Monique Uchôa Cavalcanti de Vasconcelos – que eram os donos da companhia, optaram por vender o percentual de 41,7% que detinham do capital social da empresa para a GP Investimentos (sócia da Estácio). A GP continuou à frente da gestão do negócio (AMORIM, 2010).

Nova expansão foi registrada em 2012 quando as unidades da marca Estácio Participações foram implantadas nos estados do Amazonas, Roraima, Rio Grande do Norte, Amapá, Maranhão, Paraíba e Rio Grande do Sul. Durante o ano de 2013 houve ampliação da EaD e a consolidação da presença da empresa no estado de São Paulo com a aquisição da UniSeb (Ribeirão Preto). A partir deste ano, a Estácio se fez presente em Brasília e em Santa Catarina.

Em julho de 2019 foi anunciada a criação da holding *Yduqs*. Entretanto, a marca Estácio continuou operando no nível da educação superior. Segundo informações prestadas pela empresa, a alteração da marca, que entrava em uma nova fase de crescimento, tinha por objetivo “dedicar recursos em negócios já existentes”, além de “construir posicionamentos diferentes por meio de novas marcas” e, também, “desenvolver novos negócios” (INFOMONEY, 2019).

Em 21 de outubro de 2019, a Revista *Veja* divulgou uma aquisição efetuada pela *Yduqs*: a companhia havia anunciado a compra do grupo educacional *Adtalem Brasil* (cerca de R\$ 1,92 bilhão). Entre as marcas recém-adquiridas estava a escola superior de negócios *Ibmec*^{67,68}. A *Adtalem Brasil*, “controlava as marcas *Wyden* (FMF, *Unimetrocamp*, *Facid*, *UniFBV*, *Facimp*, *UniRuy*, *Área 1*, *Unifavip*, *Unifanor* e *Faci*), *Damásio Educacional*, *SJT Med* e *Clio*”; e se preparava para investir no campo da medicina: o grupo havia vencido a licitação para instalação de dois novos cursos (Ji-

⁶⁶ João Uchôa faleceu em 05/07/2012, aos 78 anos. “Deixou para trás uma discórdia familiar e uma legião de ex-funcionários raivosos que lutam até hoje na Justiça pelos direitos trabalhistas de base, como 13º salário e FGTS. Nunca pagou um centavo de tributos – nem INSS patronal dos professores e funcionários. E quando fez seu IPO, impediu a participação no evento dos assalariados, pela primeira vez na história das aberturas de capital” (BRASIL247, 2012).

⁶⁷ O *Ibmec* teve como um de seus fundadores o atual ministro da Economia (governo Bolsonaro) Paulo Guedes.

⁶⁸ Os alunos do *Ibmec* manifestaram descontentamento nas redes sociais ao tomarem conhecimento da venda, temendo que o diploma perdesse valor: “Iniciei o MBA pelo *Ibmec* e possivelmente terei o diploma emitido pela Estácio” (VEJA, 2019).

Paraná/RO e Açailândia/MA) com a possibilidade de ofertar 50 vagas/ano em cada uma das cidades. A Facid/Adtalem já ofertava o curso de medicina e possuía na época cerca de 580 alunos (VEJA, 2019).

A Adtalem Educacional, do grupo Adtalem Global Education, chegou ao Brasil em 2009. Atualmente, segundo informações da sua página *online*, a Adtalem Educacional do Brasil possui 110 mil alunos matriculados em seus cursos de graduação e/ou pós-graduação, ofertados em 13 instituições de educação superior no país, distribuídos em mais de 16 *campi* (ADTALEM, 2020).

Figura 4 – A Holding Yduqs



Fonte: KAHIL (2019).

Com a mudança, novas opções foram destacadas pelo presidente da empresa, como a de manter a bandeira de faculdades consideradas premium quando ocorresse sua aquisição por parte da Yduqs (até então, todas as aquisições tinham suas marcas originais substituídas pela bandeira Estácio). Nessa nova fase, a nova *holding* poderia inserir em sua atuação atividades B2B, isto é, a prestação de “serviços para outras instituições, como gestão de cursos online ou fornecimento de conteúdo pedagógico” (INFOMONEY, 2019).

Em setembro de 2019 a *Revista Exame* divulgou que a Estácio, rebatizada de Yduqs, tinha adquirido a UniToledo (em Araçatuba/SP), com 5.300 alunos que conservaria sua marca original, isto

é, não mudaria mais o nome, como praxe adotada anteriormente pela Estácio. (Deve-se destacar que a UniToledo tinha recebido nota 4 no índice Geral de Cursos - IGC em 2017 e nota máxima, 5 no Conceito Institucional - CI). A aquisição teve um caráter estratégico com o propósito de abrir um espaço de crescimento para o grupo no interior de São Paulo, um dos maiores mercados do país, terreno dominado pela maior concorrente Anhanguera, marca incorporado em 2014 pela Kroton, atual subsidiária da Cogna (EXAME, 2019).

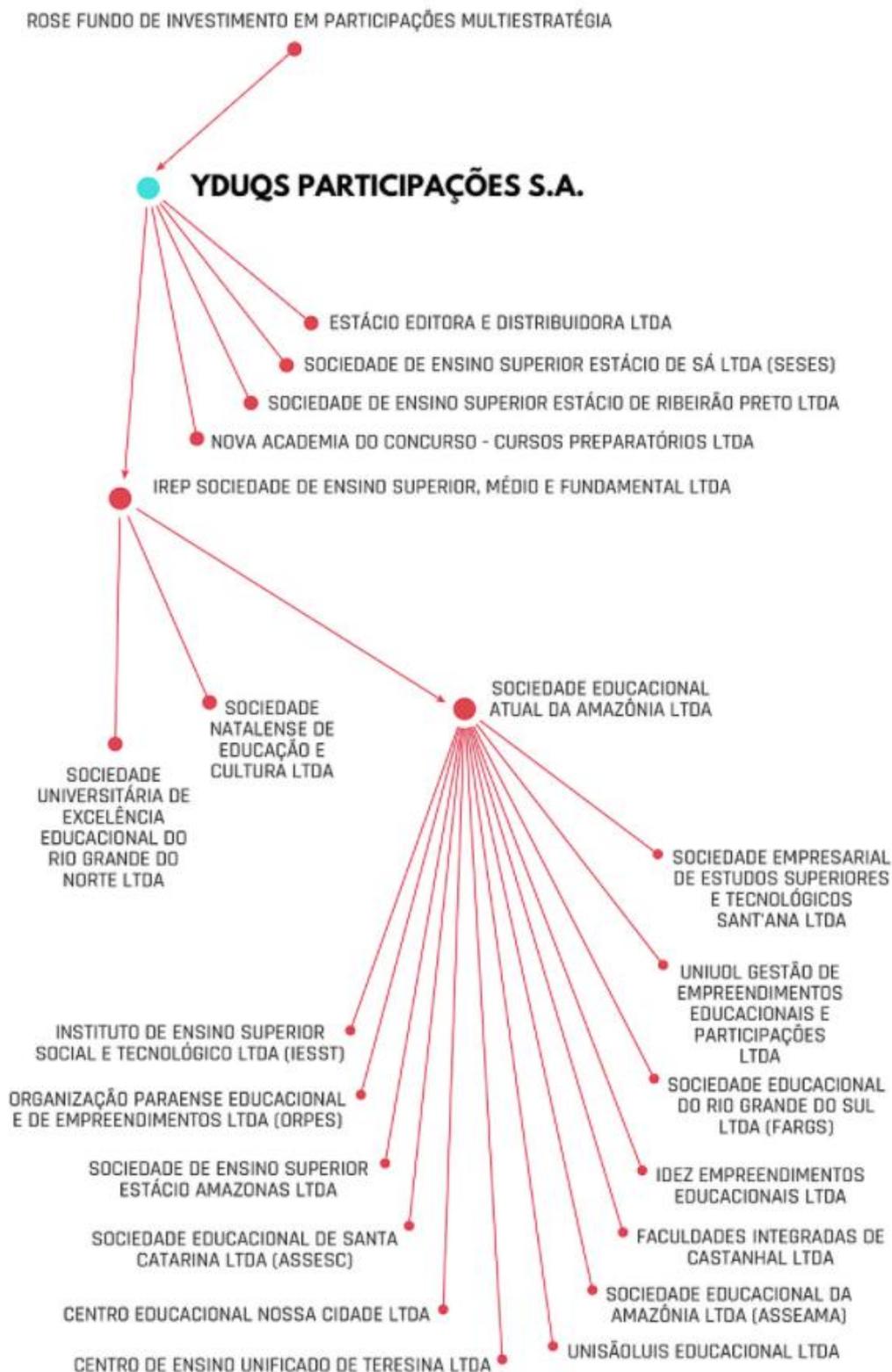
Do ponto de vista mercadológico, os negócios, além de fazerem parte do plano de expansão desta empresa educacional, atenderam outras decisões estratégicas. Segundo a Yduqs, o atual objetivo maior da empresa é fortalecer sua presença nas regiões Norte e Nordeste e ampliar sua fatia de mercado no interior de São Paulo. Com as aquisições, consolidou sua segunda colocação no *ranking* de maiores instituições privadas no segmento de graduação do país, à frente da Universidade Paulista (Unip) e atrás da Cogna (Kroton), que segue na liderança. De acordo com dados da Hoper Consultoria, as três maiores empresas de educação privada, após as fusões ocorridas em 2019, são: 1ª. Cogna/Kroton, com 841,3 mil alunos; 2º. Yduqs/Estácio, com 678 mil alunos; e 3º. Unip (sem capital aberto e ações em bolsa de valores), com 417,4 mil alunos. Juntas somam 1.936,7 mil matrículas.

Figura 5 – Marcas da Yduqs



Fonte: TRICONTINENTAL (2020).

Figura 6 – A Yduqs Participações S.A.



Fonte: TRICONTINENTAL (2020).

4.5 – Ser Educacional S.A.

Em agosto de 1993 o Bureau Jurídico (BJ), curso preparatório para concursos da Magistratura e do Ministério Público, criado pelo pernambucano José Janguê Bezerra Diniz, teve suas atividades iniciadas na cidade de Recife/PE. No ano de 1996 o “empreendimento ganhou personalidade jurídica e se transformou em uma empresa educacional” (DINIZ, 2015, p. 73). Com o aumento da procura pelos cursos do BJ, a empresa passou a operar com franquias. O BJ Colégio e Curso de ensino médio, nos mesmos padrões do Bureau Jurídico, foram criados em 1999. (DINIZ, 2015, p. 78). A empresa ampliou sua atuação de cursos preparatórios para concursos públicos, para ensino médio e cursinhos pré-vestibulares, com ênfase na preparação para as faculdades de Direito (TRICONTINENTAL, 2020).

No ano de 2003, foi credenciada, por meio da Portaria 1.109 do Ministério da Educação, a Faculdade Mauricio de Nassau⁶⁹ no Recife, mantida pela ESBJ – Ensino Superior Bureau Jurídico Ltda, e, no ano de 2007, foram credenciadas duas unidades denominadas de Joaquim Nabuco⁷⁰.

O grupo identificado pela marca Mauricio de Nassau, passou em 2010, à denominação de “Ser Educacional” (TRICONTINENTAL, 2020). Com a abertura da faculdade Mauricio de Nassau, afirma Diniz (2015), houve um esforço para se criar uma marca que agregasse todos os demais negócios, disto tendo resultado o Grupo Ser Educacional, atual mantenedor de todas as unidades Mauricio de Nassau e Joaquim Nabuco. Sobre as duas marcas (Mauricio de Nassau e Joaquim Nabuco) ambas focam públicos distintos: a Nabuco tem como proposta atender as classes C e D e a Maurício de Nassau, principalmente, as classes A e B.

Sobre o significado da marca, o portal *online* da empresa traz a seguinte informação: o “verbo SER designa existência, instiga aspiração, estar e pertencer. SER de indivíduo, ser humano - única criatura dotada de inteligência reflexiva e inventiva. SER que cria, produz, empreende, gera riqueza, ensina, aprende, compartilha e se comunica”. Quanto aos seus

⁶⁹ Os primeiros cursos autorizados na mesma data do credenciamento da instituição foram: Administração, Gestão Hospitalar e Gestão de Sistemas de Informação (Portaria no. 1.110); Comunicação Social (Habilitação em Jornalismo e Publicidade e Propaganda (Portaria 1.111); e Turismo (Portaria 1.112). a graduação em Direito foi autorizada em 18/08/2003 (Portaria n° 2.241).

⁷⁰ A unidade de Paulista/PE, teve seu credenciamento autorizado em 30/04/2007, pela Portaria no. 388, e também, autorizados na mesma data os cursos de Jornalismo; Publicidade e Propaganda (Portaria no. 374) e Turismo (Portaria no. 375). Em 25/05/2007 foi autorizado o curso de Administração (Portaria no. 458) e em 26/09/2007, o curso de Direito (Portaria no. 834). A unidade do Recife foi credenciada em 23/10/2007 pela Portaria no. 998. Nesta unidade foram autorizados, no mesmo dia do credenciamento, a oferta os cursos de Administração (Portaria no. 893), Jornalismo e Publicidade e Propaganda (Portaria n° 891) e Sistemas de Informação e Turismo (Portaria no. 892).

conceitos estratégicos de gestão empresarial, o grupo faz as seguintes declarações em sua página *online*⁷¹:

Missão: produzir, disseminar e socializar conhecimento nos diversos campos do saber, formando profissionais e seres humanos empreendedores e inovadores, preparados para o mundo global do trabalho presente e futuro.

Visão: ser um dos melhores grupos educacionais do País, com crescimento constante e sustentável como agente de desenvolvimento regional onde atuam nossas instituições de ensino. Ter o reconhecimento e satisfação dos alunos, colaboradores, acionistas e da sociedade.

Política da Qualidade: tem o compromisso de produzir e socializar o conhecimento e oferecer melhores condições de empregabilidade para os alunos, de acordo com os seguintes princípios:

- aperfeiçoamento contínuo dos processos e serviços, buscando a excelência organizacional;
- promoção do desenvolvimento dos colaboradores, visando a satisfação dos alunos;
- garantia do atendimento aos requisitos da legislação educacional. (SER EDUCACIONAL, 2020).

A Ser Educacional foi às compras a partir de 2008, quando iniciou o processo de aquisição de instituições/grupos de educação superior das regiões Nordeste e Norte, chegando ao Sudeste em 2015.

Em 2008 foram adquiridas⁷²: 1. ABAC (CETEBA - Centro de Ensino e Tecnologia da Bahia Ltda) em Salvador e Lauro de Freitas/BA; 2. ESAMC (ADEA - Sociedade de Desenvolvimento Educacional Avançado Ltda) em Maceió/AL; 3. Faculdade CDF (SECARGO – Sociedade Educacional Carvalho Gomes Ltda.) presente no município de Natal/RN (em processo de expansão pela região Nordeste). Em 2013 foram adquiridas: no estado do Piauí: 1. FAP Teresina, 2. Faculdade Aliança e 3. FAP Parnaíba. No estado de Pernambuco: 1. Faculdade Decisão. E na Bahia: 1. Faculdade Juvêncio Terra (Vitória da Conquista). Em 2014: (1) Faculdade Anglo Líder, (2) A UNAMA - Universidade da Amazônia, Centro Universitário da Amazônia e a Faculdade UNAMA (presentes em toda região Norte do Brasil), e (3) Faculdades Integradas Tapajós. Em 2015 instituições da região Sudeste foram alvos das compras: (1) Universidade de Guarulhos- UNG (dois campi: Bonsucesso e Centro/ Guarulhos), (2) Faculdade Talles de Mileto. Em 2016: (1) Faculdade São Camilo e (2) Centro Universitário Bennett (2016). Em 2019: Centro Universitário do Norte - UniNorte em Manaus (AM) (TRICONTINENTAL, 2020; SER EDUCACIONAL, 2020).

⁷¹ <https://www.sereducacional.com/index.php>.

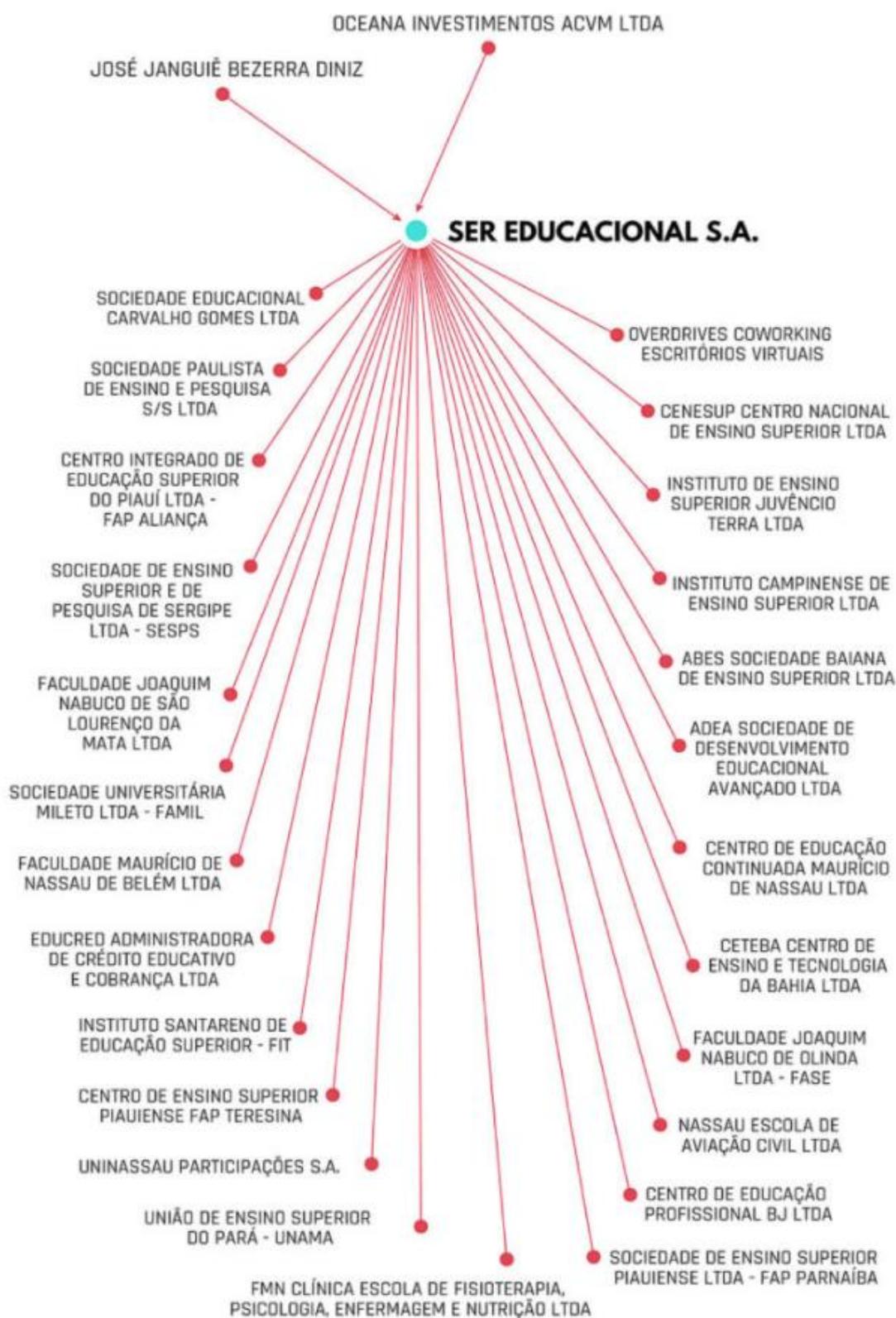
⁷² <https://tc.com.br/empresas-da-bolsa/ser-educacional-seer3>

Ainda em 2012, a Faculdade Mauricio de Nassau foi credenciada como Centro Universitário Mauricio de Nassau (Portaria MEC, no. 701), que passou a ser denominada Uninassau – Centro Universitário Mauricio de Nassau. Em outubro de 2013 a empresa fez a captação de valores por meio de oferta pública inicial (IPO) na bolsa de valores de São Paulo (BM&FBovespa, atual B3).

Além destas aquisições, em 2017 o grupo abriu o Univeritas - Centro Universitário Universus Veritas e Faculdade Univeritas, primeira instituição no Rio de Janeiro/RJ. Suas unidades foram expandidas e alcançaram outras capitais da região Sul e Sudeste do país (SER EDUCACIONAL, 2020).

Em maio/2021 foi a vez da Faculdade Educacional da Lapa - FAEL ser adquirida pelo Grupo Ser Educacional. Localizada na cidade de Lapa/PR, a instituição atua na educação superior digital, exclusivamente na modalidade EaD/ensino a distância, sendo uma das maiores instituições de educação superior digital do país, com cerca de 90 mil alunos matriculados na graduação e pós-graduação. As cidades que estão na mira dos gestores para abertura de novos campi são as que possuem até 100 mil habitantes. (SER EDUCACIONAL, 2020; MOREIRA, 2021).

Figura 7 – Ser Educacional S.A.



Fonte: TRICONTINENTAL (2020).

4.6 – Ânima Holding S.A.

A história da empresa educacional Ânima começou em junho de 2003 com a aquisição, pela Gaec Educação S. A., da Minas Gerais Educação Ltda, mantenedora do Centro Universitário UNA (União de Negócios e Administração Ltda). Este centro universitário iniciou sua trajetória como Instituto de Relações Públicas, fundado por Honório Tomelin, em 20/10/1961, na cidade de Belo Horizonte/MG, com o objetivo de formar “profissionais em assessoria, pesquisa e treinamento” em nível superior. Esse Instituto, via Decreto nº 67.660, passou, em novembro de 1970, a denominar-se Faculdade de Ciências Administrativas, com oferta do curso de Administração de Empresas. Em 26/08/1974, por meio do Decreto Federal nº 74.455, foi reconhecida como Faculdade de Ciências Gerenciais, transformada, no ano de 2000, em Centro Universitário de Ciências Gerencias da UNA (ÂNIMA, 2020a; UNA, 2021).

Quanto à missão, visão e valores, a Ânima declara:

Missão: construir uma rede nacional de instituições de educação fundamentada na meritocracia, comprometida com a qualidade, inovação e avaliação do processo de aprendizagem e integrada à cultura regional.

Visão: transformar o país pela educação, sendo referência em práticas inovadoras de aprendizagem e gestão, respeitando a pluralidade, a valorização das pessoas e o compromisso com o desenvolvimento sustentável.

Valores: comprometimento, cooperação, reconhecimento, respeito, transparência e inovação. (ÂNIMA, 2020a).

Em 2006, uma parceria firmada entre o UNA e o Centro Universitário Monte Serrat (Unimonte) de Santos/SP originou a Rede Nacional de Instituições Educacionais Associadas. Ao adquirir a Unimonte (Santos/SP) em 2006 e a UniBH em 2009 a empresa consolidou sua atuação na educação superior com fins lucrativos (TRICONTINENTAL, 2020).

No ano de 2013 ocorreu a abertura de capital e seu ingresso na bolsa de valores, o que levou a um maior crescimento da *companhia* com a aquisição de outras instituições: em 2013, a BR Educacional Fundo de Investimento em Participações; em 2014, a Universidade São Judas Tadeu e a HSM Educação Executiva. Em 2015, a Sociedade Educacional de Santa Catarina – Sociesc em Joinville (SC); e, em 2016, a Faculdade Alis Educacional em Bom Despacho (MG); a ACAD Academia de Estratégia⁷³; Faculdade Politécnica de Uberlândia (MG); e a Faculdade Politécnica de Goiás. Ainda em 2016, o grupo se associou ao instituto francês de gastronomia *Le Cordon Bleu* (TRICONTINENTAL, 2020).

⁷³ A empresa trabalha com treinamentos corporativos e soluções executivas; consultorias estratégicas e logística educacional.

Novas aquisições foram efetuadas no ano de 2018 quando a *companhia* assumiu o controle: da Faculdade Jangada, em Jaraguá do Sul/SC, do Centro de Ensino Superior de Catalão, da Faculdade de Ensino Superior de Catalão, da Faculdade de Tecnologia de Catalão e da Faculdade Divinópolis/MG. Em 2019, adquiriu o controle da Ages Empreendimentos Educacionais (cinco unidades, na Bahia e uma em Sergipe. Esta aquisição marcou a entrada do grupo na região Nordeste); da Vidam Empreendimentos Educacionais, em Parapiranga/BA; Unisul/SC; e a Unicuritiba, de Curitiba/PR. Em maio de 2020 a *companhia* adquiriu a totalidade das cotas da Inovattus Empreendimentos e Participações Ltda (detentora de 51% do capital social do Cesuv, mantenedora da Faseh (Faculdade da Saúde e Ecologia Humana), situada em Vespasiano/MG. Em julho do mesmo ano, o grupo adquiriu 50,01% da Insegnare, mantenedora da UniFG – Centro Universitário de Guanambi (Guanambi/BA). No final de 2020, a empresa adquiriu o grupo Laureate⁷⁴ e a MEDROOM⁷⁵ (TRICONTINENTAL, 2020; ÂNIMA, 2020a).

Em novembro de 2020 quando a Ânima firmou contrato com a americana *Laureate* para a compra “dos ativos do grupo do Brasil”; frustrou o “sonho” da Ser Educacional que havia manifestado grande interesse pela aquisição de ativos dessa “companhia” transnacional que “preferiu a oferta da Ânima para receber uma fatia maior em dinheiro e conseguir sair rapidamente do Brasil, cumprindo o objetivo de seus acionistas”. Para facilitar a aprovação do negócio pelo Cade (Conselho Administrativo de Defesa Econômica), a Ânima aceitou a proposta de vender “100% do capital da FMU (Faculdades Metropolitanas Unidas) ao fundo de *private equity* (que compra participações em empresas) Farallon, por R\$ 500 milhões” (FAGUNDES, 2020).

Como visto acima e de acordo com sua trajetória, a partir de agosto de 2019, o grupo investiu na aquisição de instituições que ampliaram sua atuação no segmento da educação médica: AGES em Lagarto/SE; Unisul em SC; Faseh em Vespasiano/MG; UniFG em Guanambi/BA; Laureate (Brasil), além da Medroom, como já exposto. A Ânima informou em fato relevante⁷⁶ enviado a CVM, sobre as principais razões da disputa pelos ativos da Laureate

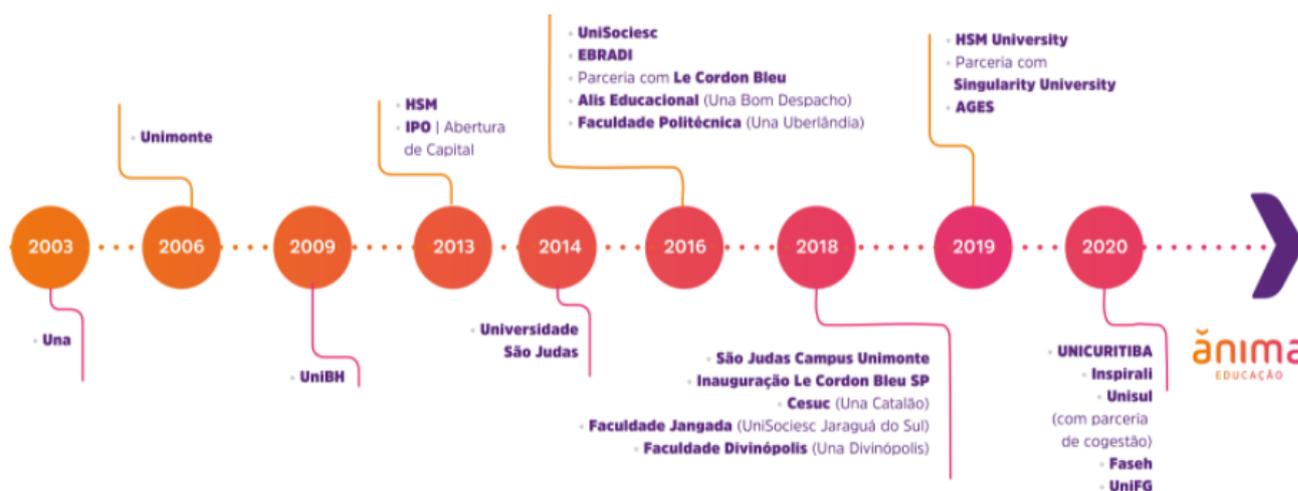
⁷⁴ Em 23/04/2021 a Superintendência Geral do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) aprovou (sem restrições), a aquisição de todos os ativos brasileiros do Grupo Laureate, pela Ânima. (<https://br.advfn.com/bolsa-de-valores/bovespa/anima-on-ANIM3/cotacao>).

⁷⁵ A Medrrom é uma *startup* “constituída com o objetivo de construir objetos educacionais e ambientes de simulação em realidade virtual (“RV”) e realidade aumentada (“RA”) para a educação médica” (ÂNIMA, 2020b).

⁷⁶ Fato relevante é uma informação essencial divulgada pelas empresas que pode produzir um grande impacto na realidade de uma companhia e ser de interesse de todos os seus acionistas. É dever da diretoria de relacionamento com investidores divulgar e comunicar à CVM (Comissão de Valores Mobiliários) tais fatos. Ver Instrução CVM nº 358, artigo 2º. (RIOS, 2010).

que “foi o número proporcionalmente alto de alunos de medicina, que pagam valores mais altos de mensalidade. No total, são mais de 16,2 mil estudantes desse curso”, informa Fagundes (2020), que faria da empresa um grupo "mais destacado neste segmento disputado”. A Ânima se desfez da FMU, mas informou que manteria outras duas marcas pertencentes à Laureate: Anhembí-Morumbi e São Judas, marcas bastante conhecidas no mercado de São Paulo, alinhadas com a visão de longo prazo e foco em medicina no Estado (FAGUNDES, 2020).

Figura 8 – Evolução do Grupo Ânima



Fonte: ÂNIMA (2020a)

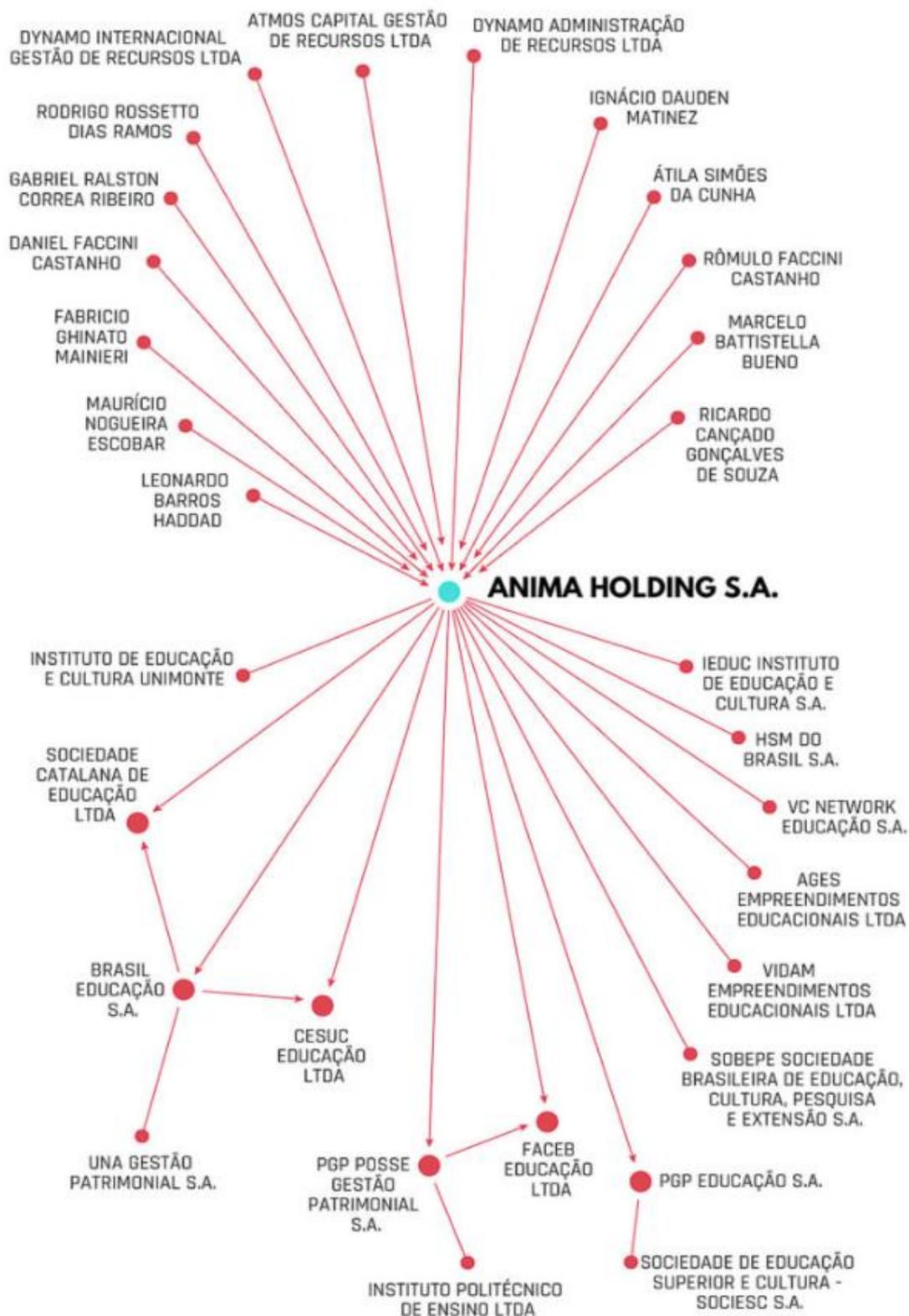
Na figura 9, abaixo, são apresentados os negócios adquiridos pelo grupo Ânima nos últimos anos.

Figura 9 – Marcas do Grupo Ânima



Fonte: TRICONTINENTAL (2020).

Figura 10 - Ânima Holding S.A.



Fonte: TRICONTINENTAL (2020).

Resumindo parte dos dados das quatro maiores companhias de educação, com destaque para a educação superior, o quadro abaixo mostra que somente a Ânima não atende todo o país com seus serviços, mas está presente em todos os setores da educação. Com as aquisições efetuadas nos anos de 2020 e 2021 estes números já sofreram alterações, como, por exemplo, a Ser Educacional que, com a compra da Fael em 2021, acrescenta ao seu total de alunos mais 90 mil da modalidade EaD (educação a distância).

Quadro 1 – Atuação das empresas estudadas - 2020

Empresa e Holding	Regiões de atuação	Setores de atuação	Alunos na ES (em mil) (presencial + EaD)	Entrada na BV em:	Ebidta⁷⁷ (em milhões)
Kroton Cogna	Todo o país	Ensino: Superior, Médio, Fundamental; Educação Infantil, cursos pré-vestibulares, cursos preparatórios para concursos, ensino de idiomas, produção de material didático, métodos didáticos e plataformas de ensino	817.685	2007	2,214 bi
Estácio Yduqs	Todo o país	Ensino Superior, Ensino Médio, Ensino Fundamental, Educação Infantil, cursos preparatórios para concursos, produção de material didático	649.200	2007	1,260 bi
Ser Educacional	Todo o país	Ensino Superior e Técnico	170.920	2013	391
Ânima Educação	SP, MG, GO, SC, PR, BA, SE	Ensino: Superior, Médio, Fundamental e Técnico	100.449	2013	186

Fonte: TRICONTINENTAL (2020); GOMES (2021, p. 58-58). Elaboração da autora.

4.7 Breves considerações

A partir dos dados acima expostos, verifica-se a evolução destas companhias tanto em aquisições e ampliação dos negócios pelo país, quanto na expansão da oferta pública de ações desde 2007. É possível, também, verificar, diante desta expansão, a dinâmica da financeirização

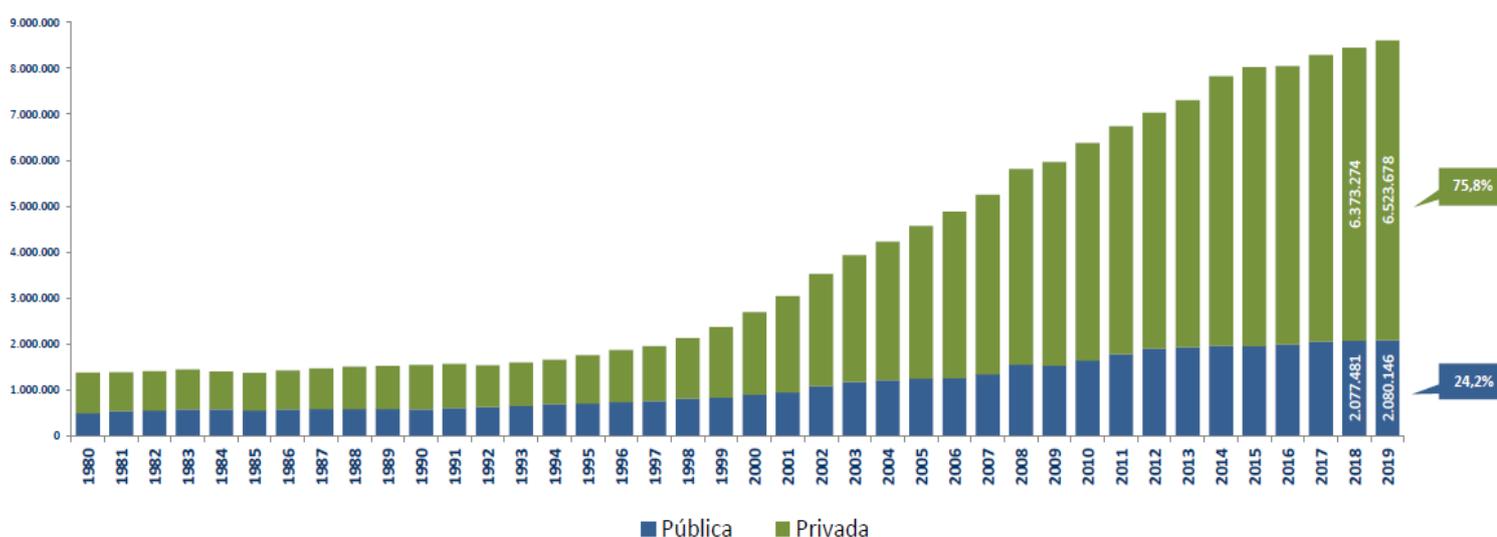
⁷⁷ Ebidta ou Lajida: lucro antes dos juros, impostos, depreciação ou amortização. Potencial de geração de caixa de um negócio; indica quanto dinheiro é gerado pelos ativos operacionais (LACOMBE, 2004, p.119)

e o comportamento do capital em sua fase financeirizada. Retomando o conceito de financeirização, do início deste capítulo, segundo a Tricontinental (2020), “pode ser definido como a ampliação e a autonomização relativa da esfera financeira em relação ao mundo da produção material de riquezas” que foi implementada em escala mundial com as crises da década de 1970 e 2007/8, tendo ganhado força com o modelo neoliberal implementado ao longo destes últimos 30 anos. A concentração de capital promovida pelas fusões e aquisições, além de favorecer o oligopólio, busca resultados mais lucrativos em detrimento de ações que permitam melhor atender as necessidades educacionais das regiões que demandam por este tipo de serviços. Neste sentido, é importante trazer aqui a reflexão de Aparecida Tiradentes:

Não é à comunidade acadêmica que os gestores da IES têm contas a prestar, mas à assembleia de investidores. É naquele espaço que se afirmam decisões em torno de quantas disciplinas um curso terá; quantos docentes serão “otimizados”; quantos cursos serão condensados numa sala de aula para “melhor aproveitamento dos recursos”; quem produzirá, e a que custo financeiro, o material didático para padronizar a produção em todas as “unidades fabris” da “empresa”; quantas e quais as disciplinas e cursos serão oferecidos na modalidade de ensino à distância (EAD), para obtenção de “ganhos de escala”. O princípio educativo é o lucro, a valorização do capital investido. Exclusivamente (TIRADENTES, 2011, p. 18).

Outro fator importante a ser destacado neste contexto é a evolução das matrículas na educação superior ao longo dos últimos anos, conforme pode ser observado no gráfico 2: enquanto o número de matrículas no ensino público chegou, no ano de 2019, a 24,2%, nas instituições privadas/particulares o percentual foi de 75,8%.

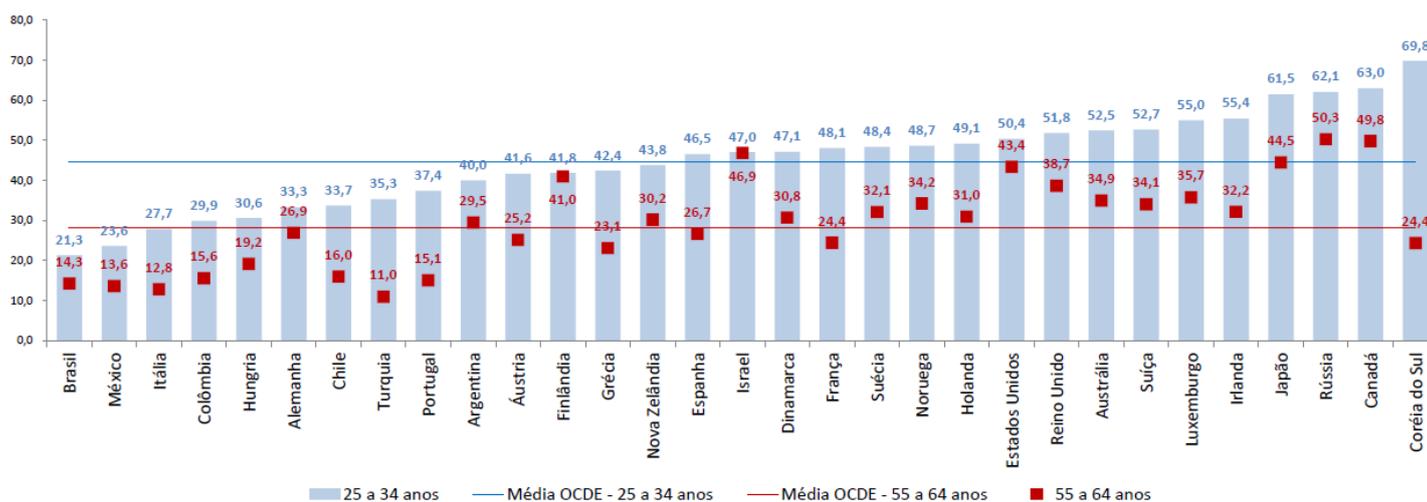
Gráfico 2 – Evolução das matrículas na educação superior (1980-2019)



Fonte: Mec/Inep; Censo da Educação Superior Portal Mec

Além do gráfico 2, destaca-se, também, o percentual da população com educação superior, conforme apresentado no gráfico 3, abaixo. Mesmo com uma evolução de matrículas na educação superior ao longo dos anos, conforme verificado no gráfico 2, em 2019 o Brasil não alcançava o índice de 22% de sua população na faixa etária entre 25 e 34 anos com formação superior, um dos menores índices da América Latina.

Gráfico 3 - Percentual da população com educação superior, por faixa etária: 2019



Fonte: MEC/Inep; Censo da Educação Superior (2019, p. 6).

Consta no Plano Nacional de Educação – PNE (Educação Superior), meta 12, “elevar a taxa bruta de matrículas na Educação Superior para 50% e a taxa líquida para 33% da população de 18 a 24 anos, asseguradas a qualidade da oferta e a expansão para, pelo menos, 40% das novas matrículas no segmento público” (INEP - CENSO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR, 2019, p. 2).

Em estudo elaborado pela ABMES em agosto de 2019 informa-se que, no período de 2010-2017, “houve evolução na Educação Superior, mas ainda há um longo caminho a ser percorrido para o cumprimento da meta 12 do PNE”. Se mantiver o “crescimento anual médio da taxa bruta da Educação Superior no período de 2010-2017 (que foi de 3,8%), o estabelecido no PNE seria cumprido em 2025” e a meta para a taxa líquida para o mesmo período, que foi de 4%, seria alcançada em 2029. Este estudo informa ainda que “A meta 12 está muito distante de ser atingida e pode ficar pior” porque, entre 2010 e 2017, houve um pico “das matrículas, levando em consideração o programa de financiamento estudantil, que foi reformulado a partir de 2010”. Em 2014, chegou ao patamar de 732.000, mas “De 2015 para frente, essa política foi obstruída, foram mudadas todas as regras, e o número de vagas diminuiu drasticamente”.

Verifica-se, também, um aumento das matrículas no período de 2009-2019 em ambas as modalidades – presencial e a distância – conforme apresentado no Gráfico 4. Neste ritmo de crescimento, chama a atenção a leve redução da procura pelo ensino presencial em favor da EaD, a partir de 2015, com maior aumento em 2019 (pré-pandemia).

Gráfico 4 - Evolução do número de matrículas na rede privada, por modalidade de ensino, Brasil: 2009-2019



Fonte: MEC/Inep; Censo da Educação Superior (2019, p. 27).

Desde 2020 os segmentos de educação a distância e ensino híbrido fortaleceram-se, impulsionados pela pandemia, que forçou o distanciamento social da população. O governo federal lançou uma propaganda, em 04/05/2020, que, segundo Vernek (2020, p. 1), se utilizava da estética de vídeos elaborados por *youtubers*, e pregava “o estudo ‘de qualquer lugar, de diferentes formas, pelos livros, internet, com ajuda à distância de professores’, pois ‘o país não pode parar’”. Entretanto, pode-se afirmar, que não foi somente a pandemia que impulsionou os investimentos em EaD pelas empresas de educação. Nas palavras do presidente da Ser Educacional, a estratégia de penetração em regiões em que a empresa ainda não está presente motivou a compra e permitiu ter presença nacional. Isto, diga-se de passagem, sem contar os bons resultados em razão do uso da economia de escala.

Outro fato apontado por esse gestor refere-se ao modelo de educação adotado que, em sua opinião, vem mudando, ao tempo em que as pessoas estão reduzindo sua resistência em relação à EaD; o isolamento forçou as pessoas a trabalharem e estudarem em casa, elevando

o ensino *online* a uma condição obrigatória: “[...] esse ano é o primeiro ano que a gente está captando mais alunos de EaD do que presencial. O ensino presencial puro não vai existir. Vai ser o ensino híbrido e o digital” (DANTAS, 2021, p. 1).

Para concluir, vale enfatizar que o processo de financeirização das companhias acima apresentado está a conduzi-las para contradições inerentes à transformação de um bem público – a educação superior – em serviço comercial, que visa, fundamentalmente a valorização das ações, o lucro, em benefício dos proprietários e acionistas de suas mantenedoras, em detrimento das efetivas finalidades desse nível de formação e produção do saber, como se verá na apresentação e análise do planejamento estratégico empresarial destas companhias no próximo capítulo.

CAPÍTULO 5

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS DE EDUCAÇÃO

O caso da Cogna/Kroton Educacional

[...] É claro que não se pode ser ingênuo, porque estes grupos educacionais são geridos como instituições financeiras e têm como objetivo gerar o máximo valor para seus acionistas. (WOOD JÚNIOR; TRIVELLI, 2022, p. 260)

As atividades de planejamento se têm tornado cada vez mais importantes para as organizações, sejam elas públicas ou privadas. Muitas empresas possuem em suas estruturas setores de planejamento e o governo federal, entre suas pastas, o ministério do planejamento. A proposta deste capítulo é examinar a importância do planejamento estratégico para as empresas, também denominado plano de desenvolvimento institucional, com função similar, no caso das instituições e empresas de educação.

Para melhor alcance desse objetivo, abordar-se-ão, inicialmente, alguns conceitos e definições relacionados ao mundo empresarial na perspectiva da gestão.

5.1 Empresas, organizações e firmas: definições e usos

Empresas, organizações e firmas tendem a ser interpretadas da mesma forma. Em seu Dicionário de Administração, Lacombe (2004) apresenta dois significados para empresa: trata-se, no primeiro caso, de “organização jurídica, econômica e social, construída para produzir e/ou comercializar bens e/ou serviços e que possui objetivos próprios e fins lucrativos”; e, no segundo, de um “sistema organizacional contendo componentes humanos e materiais, empenhados, coordenadamente, em atividades orientadas para resultados econômicos, ligados por sistemas de informação e influenciados por um ambiente externo (LACOMBE, 2004, p. 128).

Quanto à sua natureza, conforme definições de Lacombe (2004) transcritas no Quadro 2 abaixo, as empresas podem ser classificadas em: estatais, *holding*, pontocom, privada, pública etc.:

Quadro 2 – Tipos de empresas

Tipo de empresa	Significado
Estatal	É a em que o governo (federal, estadual ou municipal) tem a maior parte do capital com direito a voto, o que a torna sujeita a controle político. V. <i>Empresa pública</i> .
<i> Holding</i>	É a que possui o controle acionário de diversas empresas que formam um grupo empresarial. A empresa <i>holding</i> é a controladora e as que ela controla acionariamente se denominam controladas ou subsidiárias. A <i>holding</i> pode conceder maior ou menor autonomia administrativa às empresas subsidiárias e pode ter operações próprias ou não. Neste último caso, ela se limita a controlar acionariamente as empresas operacionais. Quando a empresa <i>holding</i> também opera, ela é denominada em inglês <i>parent company</i> , e, quando não opera, <i>holding company</i> .
Pontocom	É a que trabalha no desenvolvimento e na operação de produtos e serviços para a Internet.
Privada	É a em que pessoas físicas ou outras empresas privadas têm a maior parte do capital com direito a voto.
Pública	No Brasil, empresa pública é a empresa estatal. Distingue-se do termo inglês <i>public company</i> , que significa uma empresa de capital aberto, isto é, aquela cujas ações podem ser compradas e vendidas pelo público em bolsa de valores, mas continuam sendo privadas. V. Empresa estatal e Oferta pública inicial (IPO, em inglês).

Fonte: Elaborado pela autora a partir de LACOMBE (2004, p. 128)⁷⁸.

Quanto à definição de organização, Lacombe (2004) escreve que depende da sua proposta: organização *como processo*; *como produto resultante do processo*; em rede; formal; informal; mecânica; orgânica, entre outras.

Na definição desse autor (2004, p. 229), a organização, *como processo*, é o ato em si ou o processo de organizar, que leva em conta as atividades de identificar e grupar o trabalho a ser realizado, definir e delegar responsabilidades, estabelecer as relações entre os envolvidos e os órgãos respectivos, a fim de possibilitar a realização do trabalho com eficácia no alcance dos objetivos propostos. Em outras palavras, é a “a arte de empregar com eficiência todos os recursos disponíveis a fim de alcançar determinado objetivo”.

A organização, *como produto resultante do processo*, seria sinônimo de instituição. Em outras palavras, é o resultado do processo organizacional. Pode-se também afirmar que é “a forma que assume qualquer associação humana para atingir um objetivo comum” (LACOMBE, 2004, p. 229).

As organizações em rede são independentes e se associam “mediante *joint ventures*,

⁷⁸ Lacombe (2004, p. 290) ainda acrescenta outros verbetes, como, por exemplo: (a) Empresa de capital aberto ou sociedade anônima de capital aberto: “Sociedade anônima que tem seus títulos negociados na bolsa de valores. Em inglês: *public company*. V. *Capital aberto, Empresa estatal, Empresa privada e Empresa pública*”; (b) Empresa de capital fechado ou Sociedade anônima de capital fechado: “Sociedade anônima que não tem seus títulos negociados na bolsa de valores”.

parcerias, alianças estratégicas, terceirizações, contratos de médio e longo prazos com fornecedores e distribuidores etc.” (LACOMBE, 2004, p. 229). A *formal* difere da *informal* nos seguintes aspectos: enquanto a primeira tem sua estrutura formalmente aprovada e estabelecida, na segunda há, entre as pessoas, uma rede de relacionamentos espontâneos por apresentarem interesses comuns resultando em grupos informais dentro da organização, porém, esses interesses, geralmente, não estão relacionados aos interesses da organização. Neste caso, informal não seria o contrário de formal.

E, por fim, as organizações mecânicas (ou mecanicistas) distinguem-se das orgânicas quanto aos papéis, responsabilidades, estrutura hierárquica, comunicação etc. Enquanto nas mecânicas há maior centralização, formalidade e rigidez na hierarquia, nas orgânicas há maior interação entre as pessoas, comunicação descentralizada e maior dinamismo na solução das situações apresentadas. (LACOMBE, 2004, p. 228-229).

Na ótica de Robbins (2005, p. 31) a organização é definida como “um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que cumprem papéis formais e compartilham um propósito comum”. Todas as organizações apresentam três características comuns: (i) propósito distinto, formatado em um conjunto de metas; (ii) são compostas de pessoas; e (iii) possuem uma estrutura de papéis formais. Deste modo, o termo organização remete à ideia de uma “entidade que tem um propósito distinto, inclui pessoas ou membros e tem estrutura sistemática”. Um negócio pode ser chamado de organização quando apresenta metas formais, emprega mais de um funcionário e apresenta uma estrutura formal que define as relações entre seus membros. Logo, uma pessoa isolada não configura uma organização.

Conclui-se, a partir desses conceitos, e, como afirma Dias (2012), que, mesmo havendo várias definições de organização, dependendo do contexto, todas apresentam características comuns e unidades sociais distintas e ativas.

As organizações existem em todos os setores da atividade humana. Podemos encontrá-las com características comuns tanto no setor público quanto no privado e, no entanto, existem características que distinguem as organizações públicas das privadas, e dentro destes setores podemos encontrar outras tipologias organizacionais. (DIAS, 2012, p. 17).

Qualquer organização tem como princípio fundamental a divisão do trabalho que permite a multiplicação das competências individuais e “surge assim um ente social que apresenta um nível de produtividade que não é a soma das produtividades dos indivíduos que o compõem, é muito maior”. (DIAS, 2012, p. 17).

Finalizando, firma é um “termo genérico para indicar um negócio, uma sociedade anônima, uma sociedade por cotas, uma cooperativa, ou uma firma individual; neste último caso, uma sociedade que, paradoxalmente, se compõe de uma só pessoa. *V. Empresa*” (LACOMBE, 2004, p. 151). O termo firma seria o precursor dos diversos organismos econômicos. Adam Smith (1996), em sua obra *A Riqueza das Nações*, dedicou seus estudos às peculiaridades deste organismo, às mudanças impulsionadas pelo desenvolvimento tecnológico e à abertura econômica dos países.

Diante dessas definições, é fato que, a depender da abordagem utilizada, os significados levam ao mesmo significante e, como afirma Gonçalves (2000), além dos seus devidos significante e significado, as empresas concentram um conjunto de processos que são executados em uma sequência lógica demandada na produção que resultam em um bem tangível ou intangível. Um processo pode ser definido como a transformação de uma ou várias atividades, que recebem um valor adicionado, em um resultado esperado para atender as expectativas do consumidor. A teoria geral da administração explica a ocorrência de processo quando, em um fluxo de trabalho, há a transformação de entradas (*inputs*) em saídas (*outputs*). Entradas podem ser bens tangíveis, físicos, como materiais, por exemplo, ou bens intangíveis, como informações. Quanto às saídas, podem gerar um outro bem tangível ou intangível (um conhecimento, p. ex.). (GONÇALVES, 2000).

Para Gonçalves (2000, p. 8) “[...] os processos empresariais são atividades coordenadas que envolvem pessoas, procedimentos e tecnologia.” Ao citar Bennis e Mische (1995, p. 9), o autor acrescenta que atividades essenciais ao funcionamento do negócio (*core business*) também podem ser chamadas de processos que – alinhados com as competências das empresas, estratégias adotadas, estrutura necessária para seu funcionamento entre outros elementos necessários para sua operacionalização – sustentam a existência da empresa.

Inseridos na dinâmica das empresas, os processos passaram a ser estudados conforme as teorias da administração foram surgindo em decorrência do nascimento das grandes empresas, que se desenvolveram de forma muito rápida graças à revolução científico-tecnológica sucedida nos anos de 1850 a 1870 na Europa e EUA. Inovações como a eletricidade, indústria química, metalurgia (alumínio, cobre, aços especiais), motores, carros, navios, telecomunicações, utensílios domésticos, cinema, fotografia, adubos etc., permitiram um salto imenso na produtividade. Os avanços na biologia (microbiologia e bacteriologia), na bioquímica (produção e conservação de alimentos), na farmacologia e na medicina,

condicionaram o controle das doenças, a natalidade e prolongamento da vida. Essas inovações promoveram um aumento das escalas de produção e possibilitaram o surgimento das grandes empresas “que captavam recursos por meio de sociedade de capital aberto e de responsabilidade limitada [...]. Impessoais e muito grandes, foram precursoras da moderna corporação multinacional”. (COSTA, 2009, p. 3).

5.1.1 Atividade industrial e serviços: a diferença entre os produtos tangíveis e intangíveis

Empresas, organizações ou firmas produzem bens materiais ou oferecem serviços. Enquanto a atividade industrial demanda a fabricação de um produto físico ou tangível, o serviço não é fabricado, é prestado, é algo intangível. Como exemplo de bem intangível, Moreira (2012) escreve:

Quando somos examinados por um médico, a prestação do serviço consiste na ação exame – diagnóstico – prescrição. Quando estudamos em uma universidade, a prestação do serviço consiste em colocar à nossa disposição os conhecimentos dos professores, dos livros, das revistas etc. Nesses dois casos, não há um bem físico envolvido, embora meios físicos sejam usados na prestação do serviço. O médico utiliza-se de instrumentos para o exame, e a escola precisa ter salas de aula, quadro-negro, giz, biblioteca etc. Esses meios físicos são indispensáveis, mas não constituem o serviço em si. (MOREIRA, 2012, p. 1).

A atividade econômica é produto da combinação dos fatores produtivos que incluem mão-de-obra, matérias-primas, insumos, equipamentos etc. com a missão de produzir bens e oferecer serviços.

Algumas diferenças entre a produção de bens materiais ou tangíveis e a prestação de serviços, apontadas por Moreira (2012, p. 2-3), são apresentadas a seguir:

- a) A prestação de serviço é efetuada ao mesmo tempo em que o serviço é consumido, o cliente participa do processo da prestação do serviço ou o próprio cliente participa da prestação do serviço, como em serviços de *self-service*, por exemplo. Outro detalhe consiste na impossibilidade de estocar serviços, o que se pode estocar são os meios físicos para sua execução;
- b) Na indústria, para cada produto fabricado há uma lista de insumos necessários e as habilidades humanas requeridas e, tanto qualidade quanto quantidade desses insumos, é passível de controle, o que leva a maior uniformidade dos resultados. Na prestação de serviços, cada caso pode requerer tratamento separado ou apresentar

exigências específicas, individualizadas;

- c) Geralmente, é mais fácil substituir o trabalho humano por máquinas em empresas industriais do que em empresas prestadoras de serviços. Esta possibilidade é facilitada porque “na indústria há grande uniformidade dos insumos e, também, porque há distância entre a produção e o consumo, facilitando a rotinização”. A produção de serviços, com algumas exceções, depende majoritariamente do trabalho humano e as tarefas são mais difíceis de serem mecanizadas;
- d) Enquanto os produtos são fabricados por máquinas, com resultados padronizados e idênticos para todas as finalidades e práticas, dificilmente a prestação de serviço é repetida da mesma maneira, de forma idêntica, em todas as suas ocorrências.

O Quadro 3 sintetiza as principais características das empresas industriais e de serviços.

Quadro 3 – Diferentes características das empresas industriais e de serviços

Características	Empresas industriais	Empresa de serviços
Produto	Físico/tangível	Intangível
Estoques	Sim	Não
Padronização dos insumos	Comum	Rara
Influência da mão-de-obra	Média/Pequena	Grande
Padronização dos produtos	Comum	Rara

Fonte: Moreira (2012, p. 3)

O setor de serviços seria, então, constituído por um conjunto de atividades diverso do das empresas industriais e seu crescimento tem provocado consideráveis alterações na natureza da economia moderna. Visto como atividade econômica de menor relevância, à época em que o termo terciário foi apresentado por Fischer em 1935, o setor evoluiu e representa, na maior parte das economias (desenvolvidas ou em desenvolvimento), um elevado percentual de toda a riqueza mundial. (KON, 2004, p. 26).

Mesmo que as empresas industriais sejam caracterizadas como produtoras de bens tangíveis, provavelmente executem muitas funções enquadradas na prestação de serviços, tais como atendimentos ao consumidor interno e externo, manutenções diversas, instalações, treinamentos, entre tantas outras funções ligadas à gestão e à realização das atividades empresariais.

É certo que, na produção de serviços, os recursos humanos são o principal ativo, isto é, são os funcionários, com suas inteligências e conhecimentos, que garantem a prestação dos serviços das empresas. Diferentemente dos produtos padronizados (cada vez mais parecidos

entre si), é possível inserir – nos serviços, enquanto são prestados – a diferenciação, a personalização e a customização.

Desde o início da década 1980 pesquisadores acadêmicos e profissionais têm declarado, conforme Grönroos (2003, p. 19), “que funcionários constituem o recurso mais importante de uma empresa” e que sem o talento, a motivação e o comprometimento com o bom serviço das pessoas as empresas não sobreviveriam.

A despeito disso, a realidade é que os funcionários continuam sendo tratados como antes; isto é, como um custo que pode e deve ser eliminado tão logo seja possível. De modo geral, a declaração da importância crítica de funcionários continua sendo feita da boca para fora [...] a alta rotatividade de empregados devido à redução de quadros [...] tem causado um efeito negativo sobre o *capital intelectual das empresas*. (GRÖNROOS, 2003, p. 19-20).

Ao tratar do gerenciamento de custos⁷⁹ em um contexto de serviço, este autor informa que custos de treinamento de pessoal, desenvolvimento de bens e serviços, são custos necessários, considerados custos positivos. Porém, quando a empresa enfrenta dificuldades que redundam em maus resultados financeiros, estas ações são afetadas pelos cortes. O resultado sofre impactos, a eficiência é prejudicada e o efeito é muitas vezes negativo. Além de a situação da empresa não melhorar, sua posição competitiva piora. Então, não são os custos bons que destroem os lucros e talvez estes custos devam ser aumentados para que o negócio continue competitivo e produza boa qualidade percebida pelo consumidor (GRÖNROOS, 2003, p. 266).

Finalmente, vale a pena enfatizar que as características das empresas estatais ou públicas são distintas daquelas das empresas privadas devido às suas naturezas específicas: função social e objetivos de lucro, respectivamente. Como afirma Anita Kon (2004, 58), “A natureza específica social dos serviços públicos e o caráter de busca da lucratividade dos serviços privados resultam em transformações diferenciadas por esses setores com relação ao fornecimento de serviços, tanto em países avançados como nos menos desenvolvidos”.

5.1.2 Estratégia competitiva

No campo empresarial, é comum o uso de termos como mercados estáticos, mercados dinâmicos, mercados emergentes, competição, vantagem competitiva, novos mercados e

⁷⁹ Custos bons e custos ruins não estão relacionados aos custos usados na literatura de contabilidade, ou custos fixos e custos variáveis. Custos bons são produtivos, aprimoram a capacidade de uma organização de produzir serviços com alta qualidade e melhorar a receita. Custos ruins decorrem de burocracia desnecessária, camadas muito densas de gerência média e alta, departamentos grandes e rotinas operacionais e administrativas desnecessariamente complicadas e morosas. (GRÖNROOS, 2003, p. 265).

modelo de negócios. Os próximos parágrafos amparam-se exclusivamente em duas renomadas obras de Michel E. Porter⁸⁰: *Estratégica Competitiva* (2004) e *Vantagem Competitiva* (1989).

Porter (2004), em sua obra *Estratégia Competitiva*, orienta os gestores a compreenderem o mercado e a concorrência nos quais suas empresas estão inseridas. Mediante sua teoria, este autor propõe-se a auxiliar os gestores a elaborarem análises da indústria⁸¹ em que atuam, a fazerem previsões quanto à sua evolução e entenderem a concorrência. Tais análises, observa Porter, não se devem concentrar apenas na formulação de estratégias macro empresariais, mas em todas as áreas que compõem a empresa: marketing, finanças, recursos humanos e produção/operações. O foco principal desta preocupação do autor seria capacitar o gestor “a fazer um exame do modo como uma empresa pode competir com maior eficácia para fortalecer sua posição no mercado” (PORTER, 2004, p. XIII).

Ainda de acordo com Porter (1989), estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em um setor em que a empresa atua. O objetivo dessa busca é estabelecer uma posição lucrativa e sustentável em face das forças que determinam a concorrência no setor. A grande vantagem de se determinar com clareza e implantar na prática uma estratégia é o fato de que – por se tratar de um conjunto de atividades, adaptado de modo exclusivo para uns determinados recursos humanos e materiais no contexto mercadológico – seria difícil para os concorrentes copiarem tal estratégia no seu todo. A competitividade no mercado ou estratégia competitiva são ações ofensivas e defensivas que uma empresa adota para criar uma posição dentro do mercado em que atua. (PORTER, 1989).

Em sua concepção, Porter (1989) afirma haver cinco forças competitivas na indústria – conforme apresentadas no Quadro 4 – que determinam a rentabilidade de um setor: ameaça de entrada de novos concorrentes (ou ameaça de novos entrantes); ameaça de produtos e serviços substitutos; poder de negociação dos fornecedores; poder de negociação dos consumidores, além da rivalidade entre os concorrentes.

⁸⁰ Professor de Administração de Empresas na Harvard Business School (USA). Seus textos são referência para a área de Administração.

⁸¹ Porter (2004, p. 5) refere-se ao mercado no qual a empresa atua como indústria, que seria o grupo de empresas fabricantes de produtos, que são substitutos, bastante aproximados entre si.

Quadro 4 – As forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria, segundo Porter:

Ameaça de Novos Entrantes	“Novas empresas que entram para uma indústria ⁸² trazem nova capacidade, o desejo de ganhar uma parcela do mercado e frequentemente recursos substanciais. Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo, assim, a rentabilidade. [...] a aquisição de uma empresa já existente em uma indústria com intenção de construir uma posição no mercado deveria ser vista provavelmente como uma entrada, muito embora nenhuma entidade inteiramente nova tenha sido criada. A ameaça de entrada em uma indústria depende das <i>barreiras de entrada</i> existentes, em conjunto com a <i>reação</i> que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes. Se as barreiras são altas, o recém-chegado pode esperar retaliação acirrada dos concorrentes na defensiva; a ameaça de entrada é pequena”. (PORTER, 2004, p. 7)
Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos	“Todas as empresas em uma indústria estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria” (PORTER, 2004, p. 24). Produtos ou serviços substitutos são outros produtos ou serviços que possam desempenhar a mesma função que aquele substituído. (PORTER, 2004, p. 25).
Poder de Negociação dos Fornecedores	“Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem conseqüentemente sugar a rentabilidade de uma indústria capaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços. [...]”. (PORTER, 2004, p. 29) Em muitas indústrias, o governo é um comprador ou um fornecedor, e pode influenciar a concorrência na indústria com as políticas adotadas”. (PORTER, 2004, p. 30)
Poder de Negociação dos Consumidores	Os compradores “competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros – tudo à custa da rentabilidade da indústria. O poder de cada grupo importante de compradores da indústria depende de certas características quanto à sua situação do mercado e da importância relativa de suas compras da indústria em comparação com seus negócios totais [...] consumidores tendem ser mais sensíveis aos preços se estiverem comprando produtos não diferenciados, que representam uma despesa relativamente alta em relação às suas rendas, ou do tipo em que a qualidade não é particularmente importante para eles” (PORTER, 2004, p. 27)
Rivalidade entre os concorrentes existentes	“A rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição – com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente. [...] Na maioria das indústrias, os movimentos competitivos de uma firma têm efeitos notáveis em seus concorrentes e pode, assim, incitar à retaliação ou aos esforços para conter esses movimentos; [...] as empresas <i>são mutuamente dependentes</i> ”. (PORTER, 2004, p. 18).

Fonte: Porter (1989). Elaboração da autora.

Porter (2004, p. 31) ainda destaca: “Uma vez diagnosticadas as forças que afetam a concorrência em uma indústria e suas causas básicas, a empresa está em posição para identificar

⁸² Como já dito na nota anterior, Porter define uma indústria como o grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si (2004, p. 5).

seus pontos fracos e fortes em relação à indústria”. E, conclui: “uma estratégia competitiva efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição *defensável* contra as cinco forças competitivas”. Para enfrentar estas forças, três abordagens estratégicas genéricas, entendidas como métodos, são apresentadas pelo autor, para superar os concorrentes: 1 – *liderança no custo total*; 2 – *diferenciação*; 3 – *ênfase*.

As estratégias genéricas são métodos para superar os concorrentes em uma indústria; em algumas indústrias a estrutura indicará que todas as empresas podem obter altos retornos; em outras, o sucesso com uma estratégia genérica pode ser necessária apenas para obter retornos aceitáveis em sentido absoluto (PORTER, 2004, p. 37).

Segundo o autor, a primeira estratégia tem por objetivo fazer da empresa *líder em custo* no mercado. Para tanto, buscar-se-á firmemente redução de custo em todas as operações com intensa atenção administrativa no controle de todos os custos. O tema central, como salienta Porter, nesta estratégia é o custo baixo em relação aos concorrentes, “embora a qualidade, a assistência [...] não possam ser ignoradas” (PORTER, 2004, p. 37).

A *diferenciação*, segunda estratégia genérica apresentada por Porter (2004), refere-se à proposta de “diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria”. Para tanto, são trabalhados: imagem da marca, tecnologia, peculiaridades/detalhes ou outras dimensões. “A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também à consequente menor sensibilidade ao preço”. Há aumento das margens de lucro, “o que exclui a necessidade de uma posição de baixo custo” (PORTER, 2004, p. 39).

Na terceira estratégia genérica *ênfase*, Porter (2004) propõe “enfocar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico [...]” (PORTER, 2004, p. 40). Com esta estratégia, a empresa tem condições de atender a seu público-alvo de forma mais efetiva do que seus concorrentes que competem de maneira mais ampla; “a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor às necessidades de seu alvo particular, ou por ter custos mais baixos na obtenção desse alvo, ou ambos” (PORTER, 2004, p. 40).

No Box 1 abaixo, elaborado por Porter, são reunidas algumas implicações comuns a essas estratégias genéricas:

Box 1 – As estratégias genéricas

ESTRATÉGIA GENÉRICA	RECURSOS E HABILIDADES EM GERAL REQUERIDOS	REQUISITOS ORGANIZACIONAIS COMUNS
Liderança no Custo Total	Investimento de capital sustentado e acesso ao capital. Boa capacidade de engenharia de processo. Supervisão intensa da mão-de-obra. Produtos projetados para facilitar a fabricação. Sistema de distribuição com baixo custo.	Controle de custo rígido. Relatórios de controle frequentes e detalhados. Organização e responsabilidades estruturadas. Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas.
Diferenciação	Grande habilidade de marketing. Engenharia de produto. Tino criativo. Grande capacidade em pesquisa básica. Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia. Longa tradição na indústria ou combina ímpar de habilidade trazidas de outros negócios. Forte cooperação dos canais.	Forte coordenação entre funções em P&D, desenvolvimento do produto e marketing. Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas. Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas.
Enfoque	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular.	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular.

Fonte: Porter (2004, p. 42).

Essas três estratégias genéricas são modelos propostos para o enfrentamento das forças competitivas. Os negócios são enquadrados, afirma Porter (2004), em pelo menos uma das três direções, caso contrário a empresa “está em uma situação estratégica extremamente pobre” (PORTER, p. 43). Uma empresa que ficasse no meio-termo, avisa este autor, dificilmente sobreviveria por não se adequar aos requisitos necessários previstos em cada uma destas estratégias.

5.1.3 Modelos de gestão, de negócios e planejamento estratégico

A área da administração tem por hábito buscar por modelos de gestão e de negócios. Desde as primeiras teorias apresentadas por Taylor, no início do século XX, inúmeros modelos já foram experimentados. Faz parte da natureza da formação acadêmica dos gestores adotarem modelos como garantia de assertividade e segurança. Dadas as mudanças impostas pelo meio externo (econômico, político, cultural, socioambiental etc.), os modelos de gestão e de negócios são sempre almejados.

Modelo de gestão compreende um “conjunto de princípios, técnicas e explicações que

orientam a concepção e o modo de funcionamento de todos os elementos constituintes de uma organização”. (PEREIRA; SANTOS, 2001, p. 47). Com o sentido de molde, o modelo significa uma forma de administrar com tomada de decisões sobre recursos disponíveis, sejam eles financeiros, humanos ou materiais, para cumprir os objetivos traçados pelas empresas, em acordo com as especificidades de cada uma.

Nesse contexto, o termo modelo de negócios tem sido utilizado com frequência no vocabulário dos gestores. Segundo pesquisas de Osterwalder (2011), o termo surgiu em 1957 em um artigo acadêmico de Bellman *et al.* e, depois, em artigo de Jones em 1960. Mas foi na década de 1990 que o termo passou a ser bastante utilizado no vocabulário dos gestores. A inserção das tecnologias de informação e comunicação nas práticas empresariais, o surgimento das empresas *pontocom* e o desenvolvimento do mercado de ações da *Nasdaq* fizeram com que o conceito fosse popularizado e utilizado em diferentes contextos nas várias áreas da gestão. Ganhou maior visibilidade, novos significados, usos recorrentes, porém, sem um consenso quanto a seu significado. O que se sabe atualmente é que os modelos de negócio servem para explicar qual é o segmento de clientes que será atendido pela empresa e como ela, ao lhes fornecer valor, ganhará dinheiro. (OSTERWALDER, 2011).

Alguns termos como estratégia corporativa, modelo de processos de negócios, ou *business case* têm sido aplicados como sinônimos de modelo de negócios (AL-DEBEI, 2010), mas para Leem; Suh e Kim (2004) os elementos do modelo de negócios são descritos como um conjunto de estratégias.

As estratégias de um negócio podem ser descritas, segundo Lacombe (2004, p. 139) como um “[...] conjunto de decisões e ações coerentes a serem executadas, determinando os rumos a serem seguidos, consubstanciados num plano estratégico, com a finalidade de alcançar metas de longo prazo ou os objetivos [...], à lucratividade e ao tipo de negócio a ser feito”.

Para Oliveira (2007), o modelo de gestão faz parte de uma sequência de etapas cumpridas pelos executivos de uma empresa. Nas ações da administração estratégica, o modelo de gestão é “[...] o processo estruturado, interativo e consolidado – sustentado pelos instrumentos administrativos estratégicos e elo estilo de atuação dos principais executivos da empresa – de desenvolver e operacionalizar a administração estratégica, visando ao incremento dos resultados e ao crescimento da empresa”. (OLIVEIRA, 2007, p. 63).

É possível, então, afirmar que na estratégia de negócio leva-se em consideração como

a organização vai atuar para superar seus concorrentes, ao passo que no modelo de negócios são descritas como são encaixadas e inter-relacionadas as partes de um negócio (MAGRETTA, 2002).

Na literatura acadêmica são encontradas diferentes definições para modelo de negócios. Tomando como referência o artigo de Siqueira e Crispim (2011) que utilizou como pesquisa artigos acadêmicos que abordaram a temática modelos de negócios no período de 1998-2008, constata-se a grande maioria dos artigos analisados se traduzem como estratégia do negócio.

Um modelo de negócios seria a lógica central da organização para a definição da proposta de valor, que seria conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos seus clientes (podendo ser inovadora ou similares a outras já existentes no mercado, mas de alguma forma, com características diferenciadas ou atributos adicionais) Relacionada a esta proposta estão os outros componentes que são a precificação, a receita, os canais de distribuição e comunicação, o processo comercial, e-commerce e o modelo organizacional. (LINDER; CANTRELL, 2000; OSTERWALDER, 2011).

Como já mencionado anteriormente, a partir do início do século XX surgem os teóricos que desenvolvem estudos sobre a administração e divulgam novos conceitos e os métodos sobre a gestão. Neste campo nomes como Frederick Taylor, Henri Fayol, Alfred Sloan Jr, Peter Drucker, Philip Kotler, Robert S. Kaplan entre tantos outros apresentaram métodos, processos, conceitos pioneiros, inovações metodológicas e orientações em busca de novos desafios como melhorar a eficiência, buscar a eficácia, atingir a excelência para a maximização da produção e do valor do negócio para acionistas.

No final da Segunda Grande Guerra Mundial as indústrias europeias e asiáticas ficaram destruídas e as norte-americanas se organizaram para atender a imensa demanda reprimida com novas tecnologias e oferecer bens de consumo. Foi com este cenário que a expressão “planejamento estratégico” foi inserida no vocabulário empresarial.

[...] começaram a usar métodos de planejamento trazidos por militares recém-desmobilizados (que ocuparam cargos de comando nas grandes empresas), para priorizar ações e recursos na gigantesca tarefa de expandir rapidamente a produção e as vendas para todos os mercados do mundo. Foram os primeiros planos de negócios que receberam a denominação de estratégicos (COSTA, 2009, p. 8-9).

Nos negócios, houve, como afirma Costa (2009), uma inovação ao se elaborar planos de longo prazo, com propósitos futuros, geralmente, para cinco ou dez anos. Essa proposta

permitia alinhar ações, planos e decisões viáveis e desejáveis em um ambiente de baixa incerteza.

Conforme as ações e reações do mercado foram impactando os negócios, novas ferramentas, filosofias e processos foram sendo desenvolvidos e adaptados para atender as necessidades surgidas. Foram destaques desta época o desenvolvimento de sistemas de qualidade utilizados como ferramentas competitivas, de autoria de Juran e Deming; curvas de experiência e de escala e a matriz de crescimento e participação de mercado desenvolvidas pela Consultoria Boston Consulting Group, entre outras.

A prosperidade econômica gerou além do crescimento de grupos empresariais aumento da competição. Para lidar com os negócios e ter melhor controle sobre os rentáveis e os nem tanto, surgiu em 1970 o conceito de unidade de negócios (UN), tradução de *Strategic Business Unit* (SBU), em inglês. Cada UN era tratada como empresa independente, com todos os recursos para executar uma estratégia no mercado em que estava inserida (consumidores, produtos, concorrentes e fornecedores). (COSTA, 2009, p. 5).

Em meados dos anos 1970 o mundo voltava a ficar cheio de incertezas. Empresas japonesas surgiam como concorrentes formidáveis, com base em processo de qualidade que resultavam em elevadíssima produtividade e custos baixos. Ao mesmo tempo, vieram as crises do petróleo, e, com elas, oscilações cambiais e níveis de inflação sem precedentes nos EUA e na Europa. (COSTA, 2009, p. 3).

Neste período surge a utilização do uso de cenários para estudar o ambiente econômico empresarial. Trata-se de uma metodologia de origem no planejamento militar, mas adaptada para uso no ambiente de negócios, levando em considerações as variáveis sociodemográficas, econômicas, políticas e da indústria em que a empresa atua. A ação dessas variáveis e seus impactos nos negócios permitem entender as possíveis oportunidades e ameaças para a sobrevivência das empresas.

As incertezas decorrentes de um ambiente econômico de baixo crescimento favoreceram uma competição mais acirrada. Neste tempo, Michel Porter publicou sua obra sobre estratégia (1980). Utilizando-se de conceitos desenvolvidos na década de 1930 por Edward Mason e por Joseph Bain em 1950, Porter reinterpreta-os com o intuito de ensinar as empresas como aumentar sua competitividade: as empresas não tem o crescimento como única estratégia potencialmente bem-sucedida, mas três possibilidades de estratégias genéricas, isto é, (1) ser líder em custo; (2) gerar diferenciação competitiva sustentável; ou (3) focar em um

nicho de mercado em que tenha boas condições de competir (COSTA, 2009, p. 11).

Porter (2004), complementou sua teoria com a definição das forças que determinam a rentabilidade de uma indústria (mercado) – ou as forças que dirigem a concorrência – nominadas de Cinco forças de Porter: (1) rivalidade entre as empresas existentes; (2) o poder de negociação dos compradores; (3) o poder de negociação dos fornecedores; (4) ameaça de novos entrantes e (5) ameaça de produtos ou serviços substitutos (COSTA, 2009, p. 11; PORTER (2004, p. 4).

O mérito de Porter, segundo Costa (2009, p. 11) consiste em uma “visão abrangente de como tornar uma empresa [...]” utilizando-se de uma “metodologia para o posicionamento com relação aos concorrentes, à escolha de mercados preferenciais e da forma de competir”. A esta proposta, “Porter também propôs que a análise da competitividade da empresa fosse centrada na cadeia de valor de seus produtos e dos produtos concorrentes [...], abordagem central da maior parte dos exercícios de estratégias [...]” praticados atualmente.

Nos anos 1990 a dinâmica da competição trazida da globalização, das novas tecnologias de informação e comunicação impuseram nova onda de desafios. Hamel e Prahalad publicam a obra *Competindo pelo Futuro* (1994) e tratam da identificação de novas necessidades e como atendê-las. Mais tarde, Prahalad (2006) focou em estratégias voltadas para a população com menores recursos em países emergentes.

Desde então, como afirma Costa (2009, p. 13), “O que se vê hoje de mais promissor e inovador são soluções para a execução de estratégia que tentam conviver com as incertezas dos mercados, em vez de tentar reduzi-las”. A ênfase quanto à estratégia dos negócios concentra-se na estruturação da oferta e na competição entre empresas.

Almeida (2003) define Planejamento Estratégico (PE) como uma

técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenar as ideias, são ordenadas as ações, que a implementação do Plano Estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida. (ALMEIDA, 2003, p. 13).

Este autor destaca os significados práticos de eficiência e eficácia. Diz-se, por exemplo que uma pessoa é eficiente quando desenvolvem bem um processo e eficaz ao alcançar o resultado. Na linguagem corporativa ser eficiente é desenvolver bem uma obrigação, mas ser eficaz é o que traz o sucesso para o negócio. Ter um PE é atender aos objetivos do negócio em sua totalidade. Assim, as técnicas de PE mostram “como estruturar as ações, para que sejam

dirigidas para o resultado”. A proposta de um PE não é indicar como administrar a rotina do trabalho, mas auxiliar o gestor “a organizar suas ideias e a redirecionar suas atividades”. (ALMEIDA, 2003, p. 14).

O objetivo de um planejamento é projetar um futuro para o negócio e, também, como efetivá-lo. O projetar é preparar-se para lidar com mudanças, fatos, que possam afetar a sobrevivência do negócio. (ACKOFF, 1976, ALMEIDA, 2003).

Sob a ótica da gestão, Lacombe (2004, p. 240) faz distinção nos significados de planejamento e planejamento estratégico. Enquanto no planejamento há uma “determinação consciente da direção a ser seguida para alcançar os resultados desejados” com metas, recursos e prazos pré-determinados, o planejamento estratégico é sistêmico, as metas são de longo prazo. Há também, necessariamente, que se responder pelo menos as seguintes perguntas: qual é o negócio (vigente) e qual deveria ser o negócio? Como deverá ser este negócio daqui “x” anos? Quais os objetivos devem ser estabelecidos para chegar na situação desejada daqui a “x” anos. E, para dar início a elaboração de um planejamento estratégico, as primeiras etapas a serem cumpridas estão relacionadas a definição do diagnóstico empresarial e a determinação do cenário. É no planejamento estratégico que são estabelecidas também as diretrizes para os planejamentos operacionais (que deverão ser adotados pelos departamentos ou áreas da empresa).

5.1.4 O Plano de Desenvolvimento Institucional

Nas instituições e organizações educacionais, o planejamento estratégico toma, aproximadamente, a forma do PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional. Criado pela Resolução CNE/CES 10 de 11/03/2002, o PDI “que se constitui também em compromisso da instituição como o Ministério da Educação a ser apresentado pela mantenedora, deverá ser desenvolvido juntamente com a mantida e preparado para um período de 5 (cinco) [...]”. O PDI resume-se em um documento orientador sobre a missão, valores e funcionamento geral de uma instituição de ensino superior, além de estabelecer ações estratégicas para o cumprimento de metas relativas à qualidade da gestão e do ensino da IES. No processo de avaliação externa, este documento é requerido para averiguação das informações.

O PDI é um dos documentos obrigatórios, projetado para um período de cinco anos, e exigido nos processos de avaliação institucional de avaliação externa dos cursos de graduação e pós-graduação. Na edição do Instrumento de Avaliação de 2017, a definição do PDI está registrada em dois parágrafos:

Instrumento de planejamento e gestão, que considera a identidade da IES no âmbito da sua filosofia de trabalho, da missão a que se propõe, das estratégias para atingir suas metas e objetivos, da sua estrutura organizacional, do Projeto Pedagógico Institucional, observando as diretrizes pedagógicas que orientam suas ações e as atividades acadêmicas e científicas que desenvolve ou visa a desenvolver.

O PDI deve ser mantido atualizado e coerente com a organização acadêmica da IES e contemplar também: o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos; metas e ações da IES, observando a articulação entre as diversas ações; a manutenção de padrões de qualidade; perfil do corpo docente e de tutores; oferta de cursos de graduação e pós-graduação, presenciais e/ou a distância; descrição da infraestrutura física e instalações acadêmicas; demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras.

O Art. 16 do Decreto nº 5.773 de 09/05/2006⁸³ estabelece que o PDI apresente:

I – missão, objetivos e metas da instituição, em sua área de atuação, bem como seu histórico de implantação e desenvolvimento, se for o caso;

II – projeto pedagógico da instituição;

III – cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos, especificando-se a programação de abertura de cursos, aumento de vagas, ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, a previsão de abertura dos cursos fora de sede;

É previsto, também, a partir do IV item, que sejam informados outros elementos para o funcionamento de uma instituição/curso(s), tais como: a organização didático-pedagógica, que deve atender o número de turmas/curso previsto, número de alunos/turma, locais e turnos de funcionamento, atividades práticas de estágio, entre outros elementos que influenciem na oferta e dinâmica dos cursos, seus componentes e integralização. No item seguinte, prevê-se, também, um conjunto de informações sobre os docentes: titulação, experiência profissional (acadêmica e não acadêmica), critérios para a contratação, regime de trabalho e plano de carreira. Nos demais itens são apresentados os quesitos relativos à infraestrutura e instalações que incluem os espaços, materiais necessários, tecnologias de informação e softwares requeridos, laboratórios condizentes com os cursos ofertados, promoção de acessibilidade. E, por fim, deve-se apresentar também um demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras. (BRASIL, 2006).

O PDI tem uma função norteadora das operações gerenciais das IES, além de fazer uma ponte com os demais projetos. O PDI promove a construção de um modelo de gestão com a participação de vários autores/atores com vistas a consolidar um plano de ação no período proposto.

⁸³ Publicado no D.O.U. nº 88, de 10/05/2006, seção 1, p. 6.

Além de atender aos órgãos reguladores e supervisores do Ministério da Educação, o PDI estabelece às instituições de ensino (públicas ou particulares) um norte para sua gestão com metas e objetivos formalizados para um determinado período, e recebe periodicamente revisões e ajustes advindos, mormente, dos resultados das avaliações externas e internas ocorridas durante seu período de vigência.

No PDI, incluem-se também as previsões de aumento da oferta de cursos, vagas, novas unidades ou *campi* que são registradas neste documento norteador. As fusões, aquisições, incorporações seguem a mesma norma.

O PDI, como mencionado, é um plano institucional, exigido pelo Sinaes (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior) como documento essencial para a gestão das instituições de ensino. Sua construção, além de atender uma exigência legal, definida pelo Ministério da Educação, prevê elaboração democrática para que seja do conhecimento de todos os atores da comunidade acadêmica.

Comparando as orientações desses planos – PE e PDI –, ambos se constituem em modelos cujo escopo central é a análise dos ambientes internos e externos, previsão de cenários e construção de estratégias de ação. Em relação à construção desses planos, espera-se que sejam elaborados coletivamente a fim de que ocorra um sentimento de pertença e apoio entre os envolvidos. Quanto à função, ambos preveem um norte a ser seguido pela empresa (independente do segmento).

5.1.5 Fusões, Aquisições e Governança Corporativa

As fusões, incorporações e aquisições entre empresas são operações executadas como instrumento redutor da competição nos negócios. São operações que estão em alta no mercado, inclusive no educacional, conforme informações recorrentes da mídia em geral. O portal *Exame Negócios*⁸⁴, amparado em relatório da *Transactional Track Record*, por exemplo, noticiou em 29/12/2021, que em 2021 foram efetuadas, no Brasil, 1.102 fusões e aquisições (que movimentaram U\$ 44,7 bilhões – com parte das transações ainda não concluída). Os setores com maior registro dessas operações foram tecnologia, finanças e seguros, varejo e logística, e saúde e cosméticos. O *Globo*⁸⁵, de 10/01/2022, apresentou cifras ainda maiores: teriam sido 1.504 desses processos, e o país, nos dois últimos anos, teria alcançado um recorde de tais

⁸⁴ Matéria assinada por Mariana Desidério.

⁸⁵ Matéria assinada por Vitor Costa e Stephanie Tondo.

operações, incluindo as ofertas iniciais de ações na Bolsa (IPOs, em inglês), que somaram 46 em 2021. A pandemia teria sido um fator relevante indutor dessas operações: muitas empresas se viram em condições precárias diante de baixas receitas, vislumbrando como única saída a suspensão parcial ou total do negócio.

A consultoria Serasa Experian, citada por Miranda (2021), informa que, entre janeiro e abril de 2021, um total de 325 mil empresas (de todos os portes) encerraram suas atividades. Durante o ano de 2020 foram 690 mil falências motivadas pela crise econômica agravada pela pandemia da Covid-19 e seu combate. Quanto ao porte dessas 690 mil empresas desativadas, 502 mil eram micro e pequenas empresas; 125 mil, médias, e 63 mil, grandes. As micro e pequenas empresas foram as mais afetadas por disporem de menores condições de sobrevivência diante dessa crise. (MIRANDA, 2021).

Luzio (2014) apresenta as seguintes definições para fusão, incorporação, *joint venture* e cisão, nos seguintes termos:

- a) Entende-se por fusão o resultado da junção de duas ou mais empresas, surgindo, assim, uma nova empresa. Exemplo: $A + B + N = C$ (C seria o resultado da fusão).
- b) Na incorporação, uma empresa tem suas operações absorvidas por outra, encerrando sua existência. Neste exemplo, $A + B = C$ (C = nova empresa). Além da fusão e incorporação, existem ainda a *joint venture* que é o resultado da criação de uma nova empresa por dois ou mais sócios e eles (os sócios continuam ativos com suas operações independentes) e, também, a cisão, que é a divisão de uma empresa, surgindo outra e com operações independentes. Neste exemplo, A se divide em A e B e são independentes.

Por fim, existem as aquisições, podendo ser uma aquisição de participação controladora, quando o percentual de capital da empresa adquirida supera os 50%, e aquisição da participação não controladora, quando o percentual de capital da empresa adquirida é menor que 50%. (OLIVEIRA, 2007).

As fusões e aquisições têm movimentado a economia nacional com mais vigor a partir dos anos 1990. Nos Estados Unidos, as aquisições foram registradas em tempos mais remotos e mais constantes, pelo menos desde 1870 quando foi criada a Standard Oil, empresa resultante da fusão de muitas refinarias. Nos anos seguintes, Chandler Junior e Tedlow (1985), citados por Pinto e Minadeo (2004) fazem menção a pelo menos três ondas de aquisições: entre 1897

e 1902, ocorreu a primeira onda, quando predominou o processo de fusão e cerca de 1.200 empresas ligadas às ferrovias fundiram-se; entre 1924 e 1930, na segunda onda, o número de aquisições alcançou 1.250 operações; e, no período de 1965 a 1968, a terceira onda, com 2.500 empresas fundidas ou adquiridas.

A quarta onda, considerada global, agrupou importantes setores da economia norte-americana, europeia e japonesa, tais como os do petróleo, financeiro, telecomunicações, mídia, e indústria farmacêutica. No Brasil, porém, as operações de fusão e aquisição começaram a ocorrer mais tardiamente, nos anos 1980/1990, principalmente em empresas do setor de alimentos (Ceval, Arisco e Perdigão) e financeiro (Bradesco, Itaú/Unibanco etc.) quando de seu processo de maior crescimento. Alguns motivos justificam a intensificação dessas transações no Brasil no período citado: diminuição de barreiras de entrada ao capital externo, inserção do país no mercado internacional; programas de privatizações que oportunizaram a venda das empresas brasileiras e insucessos nas empresas familiares quando de seus processos sucessórios. (PINTO, MINADEO, 2004; ROSSETTI, 2001).

Wood Junior; Vasconcellos e Caldas (2004) destacam três fatores pontuais que justificam tais transações:

Primeiro, a desregulamentação dos mercados locais, associadas às tendências internacionais em direção à globalização, permitiu que as empresas estrangeiras adquirissem empresas brasileiras; segundo, programas de privatização criaram oportunidades para que muitas empresas estrangeiras e brasileiras adquirissem grandes operações nos setores de energia, de telecomunicações e bancário; terceiro, a elevada competição internacional, associada à acelerada mudança tecnológica, obrigou empresas domésticas a se fundirem ou a adquirirem umas às outras. (WOOD JUNIOR; VASCONCELLOS; CALDAS, 2004, p. 42).

Sobre as razões dos processos de aquisição, seguem abaixo algumas considerações: pressupõe-se que a empresa adquirida trará benefícios estratégicos e financeiros para a empresa adquirente; a intenção da compra está relacionada tanto à maximização de valor da empresa (seja por economia de escala ou transferência de conhecimento) quanto ao aumento da participação de mercado (as vendas vão superar os níveis da concorrência ou os custos das atividades principais ou de apoio serão inferiores aos dos concorrentes); superação de problemas de desempenho ou diversificação de produtos/serviços; aquisição de tecnologia etc.

Para Hitt; Ireland e Hoskisson (2008), as empresas, visando ao aumento de seu poder

de mercado⁸⁶, escolhem entre as aquisições horizontais, verticais ou relacionadas. Na opção horizontal, a aquisição ocorre na mesma indústria da empresa compradora, tendo as empresas características semelhantes, o que significa estratégia, estilo de administração, padrão de alocação de recursos parecidos. Na opção vertical, a aquisição é de um fornecedor ou distribuidor de seus bens e serviços e, neste caso, a empresa passa a produzir seus próprios insumos e/ou garantir a distribuição de seus produtos. E, se a aquisição não for da mesma indústria, mas de uma empresa de uma indústria relacionada, esta operação é denominada de aquisição relacionada. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 184).

Wood Junior, Vasconcellos e Caldas (2004, p. 42) fundamentam a onda de fusões e aquisições (F&A) em: imposição do crescimento; mudanças tecnológicas; urgência de recursos para pesquisa e desenvolvimento; ganhos de sinergia; corte de custos; e economia de escala.

Em estudo realizado por estes autores, efetuada com uma amostra de 54 empresas brasileiras, que buscou identificar os objetivos e as consequências dos processos de F&A, apontou-se que as razões que motivaram as empresas a aderirem ao movimento foram: em primeiro lugar, a reação ou antecipação ao movimento dos concorrentes; em segundo lugar, o surgimento de novos entrantes ou produtos e serviços substitutos; em terceiro, a necessidade de se gerar economia de escala. Esses motivos foram classificados, pelos autores, como fatores que constituem razões estratégicas. Outras razões, ordenadas em um grupo secundário, foram classificadas de políticas e institucionais. Neste caso, os motivos mais citados foram: “influência dos acionistas, parceiros governamentais ou de negócios, motivos dentro da organização e o exemplo de outras companhias tidas como modelos”. Os autores chamam a atenção para os motivos apresentados e que nem sempre estiveram atrelados às razões práticas e objetivas do negócio, mas motivadas “por interesses pessoais dos executivos, ou, simplesmente, pela tendência que as empresas têm de seguir umas às outras”. (WOOD JUNIOR; VASCONCELLOS; CALDAS, 2004, p. 42).

Nessas operações tem lugar de destaque a prática da governança corporativa. Esta ganhou maior importância em razão do aumento do número de investidores, tanto brasileiros como estrangeiros, nas empresas de sociedades anônimas. A CVM, em sua Cartilha intitulada *Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa*, de junho de 2002, traz a seguinte definição para governança corporativa:

⁸⁶ Quando uma empresa consegue vender seus produtos acima do nível competitivo definido ou reduz seus custos para a produção daquele bem abaixo do nível competitivo, ou, ainda, pratica estas duas ações.

Governança corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC⁸⁷ define a governança como um sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, incluindo o relacionamento entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

A governança corporativa permite uma melhora do nível de confiança dos investidores nas companhias. Assim, como destacam Lima *et al.* (2006, p. 541), é necessário criar mecanismos internos e externos que garantam que as decisões relativas ao negócio sejam tomadas levando-se em consideração os interesses dos investidores, visando maximizar a confiança de que os fornecedores de recursos receberão o retorno de seus investimentos. Esta é a função da governança corporativa. Em poucas palavras, afirma Lodi (2000, p. 9), seria um “novo nome para o sistema de relacionamento entre acionistas, auditores independentes e executivos da empresa, liderado pelo Conselho de Administração”.

Lima *et al.* (2006, p. 541) reforçam que foi a Lei das Sociedades por Ações, nº 6.404/76, que apresentou as primeiras noções de governança corporativa ao estabelecer a obrigatoriedade de conselhos administrativo e fiscal nas empresas. O conselho administrativo teria por responsabilidade principal a eleição dos administradores da companhia e, o fiscal, acompanhar/fiscalizar o cumprimento dos deveres legais e estatutários pelos gestores. Além dessa lei, alguns documentos elaborados pela controladoria/contabilidade de cada empresa auxiliam no suporte à governança corporativa. Assim, a controladoria tem grande afinidade com a governança corporativa ao estabelecer pontos de contato que se traduzem em: apresentar o valor da empresa, seu desempenho, auditá-la, e trazer transparência nas informações contábeis. (LIMA *et al.* 2006, p. 541). Esta prática tem por objetivo atender aos padrões estabelecidos pelas agências reguladoras das sociedades anônimas e captar novos recursos.

Nesta mesma lei, 6.404/76, é prevista uma série de normas relativas à divulgação de informações aos acionistas e credores interessados (*stakeholders* em geral) por parte das

⁸⁷ Fundado em 27 de novembro de 1995, o IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, sociedade civil de âmbito nacional, sem fins lucrativos, tem o propósito de ser referência em governança corporativa.

companhias de capital aberto.

- Abertura de capital das empresas

Para aumentar a participação de pessoas físicas e jurídicas no financiamento de suas atividades, as empresas sociedades anônimas optam pela abertura de capital em lugar de buscar financiamento bancário. Para tanto, devem ser respeitadas algumas etapas que assegurem a comprovação da transparência nas operações e informações da empresa sobre suas atividades. As demonstrações financeiras são a principal fonte de informação para os investidores/acionistas, tidas como obrigatórias para as sociedades anônimas, conforme artigo 176 da Lei 6.404/76 que determina que, ao final de cada exercício social (que tem duração de um ano, com data de término fixada no estatuto da empresa), a diretoria elaborará, a partir dos dados da escrituração mercantil da companhia, as demonstrações financeiras das quais deverão constar a situação patrimonial da empresa, bem como as mudanças ocorridas durante o exercício. Fazem parte destas demonstrações financeiras: (I) balanço patrimonial; (II) demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados; (III) demonstração do resultado do exercício; (IV) demonstração dos fluxos de caixa⁸⁸; (V) se companhia aberta, demonstração do valor adicionado⁸⁹.

Para a abertura do capital das empresas, alguns procedimentos devem ser atendidos, conforme orienta Fortuna (2005), elencados de forma resumida abaixo⁹⁰:

1 – Constituição da empresa como sociedade anônima (divisão de seu capital em ações). Nesta operação elabora-se uma ata que contém o estatuto social, mudança da razão social que inclui os termos *Companhia* ou *Sociedade Anônima (S/A)*. Como exemplo no campo educacional, pode-se citar a Estácio, Kroton, Ser Educacional e Ânima.

2 – Registro na CVM, composto por: (a) nomeação do Diretor de Relações com Investidores; (b) contratação de Auditoria Independente; (c) apresentação à CVM de relação de documentos (ata de reunião do conselho de administração com a designação do Diretor de Relações com o Mercado; declaração da bolsa de valores onde os títulos serão negociados; cópia do novo estatuto social; cópia das demonstrações financeiras; e parecer do auditor independente etc.);

⁸⁸ Inciso com nova redação pela Lei nº 11.638, de 28/12/2007.

⁸⁹ Inciso acrescido pela Lei nº 11.638, de 28/12/2007.

⁹⁰ Para maiores detalhes sobre estas etapas, vide “Anexo: a abertura do capital das empresas – procedimentos” de Eduardo Fortuna (2005, p. 612)

3 – Aprovação do Registro pela CVM: a CVM dispõe de 30 dias para análise do registro, podendo interromper o processo caso haja a necessidade de adição de documentos ou informações;

4 – Manutenção do Registro na CVM. Envio pela empresa de informações periódicas à CVM e à entidade (B3) em que tiver seus valores negociados.

5 – Registro em Bolsa de Valores: um dos requisitos para o registro na CVM. Deve ser enviada à Bolsa cópia da documentação que foi enviada à CVM. Nesta etapa, o deferimento do registro pela bolsa estará condicionado à aprovação do registro na CVM;

6 – Lançamento de Valores Mobiliários: “lançamento primário de títulos e sua posterior negociação em bolsa que, efetivamente, caracterizam e justificam a condição da empresa aberta”. Ao captar recursos no mercado de capitais, a empresa, agora denominada companhia, “emerge numa nova dimensão empresarial e adquire novos horizontes e responsabilidades” (FORTUNA, 2005, p. 614).

Entre outras providências necessárias e relacionadas por este autor (FORTUNA, 2005, p. 614), destacam-se também: (i) escolha do intermediário financeiro (banco coordenador); de acordo com legislação pertinente, a operação de lançamento de valores mobiliários deve ser coordenada por uma instituição financeira – banco de investimento, sociedade corretora etc. – que se responsabilizará “pelo registro dos valores mobiliários em bolsas de valores ou entidade do mercado de balcão organizado e pelos processos de registro na CVM, tanto da companhia quanto da emissão”. (FORTUNA, 2005, p. 615); (ii) marketing junto a investidores; (iii) anúncios da oferta pública de ações etc. (IPO, em inglês).

No próximo item será apresentado o caso da Cogna/Kroton, subdividido em duas etapas: na primeira, no item 5.2, são destacados alguns trechos do Prospecto⁹¹ encaminhado à CVM por esta companhia em 2007, quando da ocorrência de seu IPO na Bolsa de Valores. Como de praxe entre empresas envolvidas neste processo, nesse documento (demandado pela CVM) reúnem-se dados essenciais dirigidos aos eventuais interessados em se tornarem acionistas da companhia: seu funcionamento, situação financeira, propostas futuras etc.

Na segunda etapa, é examinada uma amostra de relatórios financeiros trimestrais recentes da empresa.

⁹¹ Citado neste estudo como Kroton/Prospecto (2007) e na referência, como Kroton Educacional. Prospecto definitivo

5.2 A Companhia Cogna/Kroton Educacional: planejamento, decisões estratégicas e resultados

No capítulo 4 deste estudo, onde foi apresentado o histórico das quatro maiores empresas educacionais brasileiras do momento, todas de capital aberto e listadas na B3, que configuram a indústria educacional (termo cunhado por Porter, 2004), no Brasil, constatou-se que alguns fatores da evolução do ciclo de vida dessas empresas são bastante similares entre eles: (a) como iniciam o negócio; (b) a percepção mercadológica dos proprietários na ampliação de seu negócio no mercado em que este se insere; (c) o momento político e econômico favorável aos investimentos efetuados; (d) a demanda reprimida por falta de investimentos governamentais na educação; e (e) o comportamento do mercado educacional etc.

Verifica-se, a partir das trajetórias expostas, que este novo modelo de negócios se inicia com a Kroton/Cogna e vai sendo replicado por outras empresas desta indústria (independentemente do tempo e de qualquer relação entre seus fundadores). As histórias se reproduzem nesta indústria nos mesmos moldes, com raros aspectos diferenciados ou exceções quanto ao modelo de gestão e de negócio. Em face desta realidade, optou-se, neste estudo, pelo exame do caso da companhia mais antiga ou pioneira dentre elas, detentora do maior número de alunos e maior valor de mercado, a Kroton/Cogna.

Para as análises empíricas foram utilizados os seguintes documentos: (1) O Prospecto⁹² Definitivo de Distribuição Pública Primária e Secundária de Certificados de Depósito e Ações (Units) de Emissão da Kroton, disponível para consulta pública no site da CVM, aba prospectos; (2) Demonstrações Financeiras (ITR/DFP) e (3) Apresentação dos Resultados Trimestrais, disponíveis no site da Cogna, aba relação com investidores.

A partir desses documentos buscou-se responder as seguintes questões:

Como se revela o planejamento estratégico no desenvolvimento da companhia e qual sua importância? Quais são os principais instrumentos (ações) utilizados para garantir o sucesso da companhia? Quais foram os principais encaminhamentos para enfrentar os desafios impostos pelo ambiente de negócios? Como a companhia tem agido, durante a pandemia, para fazer frente aos constrangimentos por esta provocados? O que explica o

⁹² O prospecto é o documento de apresentação obrigatória e relaciona informações atualizadas e relevantes e disponibilizadas ao investidor. Qualquer alteração deve ser comunicada imediatamente à CVM e colocadas à disposição para consulta pública. Logo, o prospecto é um documento de leitura direcionado aos investidores para tomarem conhecimento (e decisões) sobre as principais informações relacionadas ao fundo. O artigo 40 da instrução da CVM 409, orienta sobre essas providências.

sucesso/insucesso da empresa ao longo de sua trajetória? Existem diferenças significativas entre as empresas de educação e as demais do setor de serviços? Por que as empresas do setor de educação (com fins lucrativos) lucraram e expandiram-se mais que outras ao longo das duas últimas décadas?

Para responder a essas questões consideram-se, entre outras, as seguintes hipóteses:

1. Como pano de fundo e fator mais geral do funcionamento desta companhia de educação põe-se o neoliberalismo como promotor de um ambiente propício para este tipo de negócio em que o mercado e sua lógica prevalecem sobre as orientações do núcleo dos interesses públicos do Estado.
2. A companhia está em constante sintonia com o ambiente de negócios, ao longo de sua trajetória, estabelecendo para tanto, objetivos, metas, estratégias e práticas pertinentes.
3. A companhia fez-se, permanentemente, assessorar por profissionais com expertise em negócios.
4. A companhia, durante a pandemia da Covid-19, tem atuado com agilidade e rapidez na tomada de decisões, como na redução do quadro de trabalhadores (docentes e não docentes) e de seus salários, no fechamento de unidades, no rompimento de contratos de locação de unidades, na suspensão do financiamento estudantil próprio etc.
5. O que explica o sucesso/insucesso da companhia ao longo de sua trajetória é o modelo de negócios adotado (economia de custos) e seu pioneirismo no trato da educação como um negócio qualquer, se tendo utilizado de todas as ferramentas da gestão na prioritária busca de lucros.
6. Não há diferença significativa entre esta empresa de educação e as demais empresas do setor de serviços, fundamentalmente, porque a organização educacional funciona como uma verdadeira empresa e os serviços que presta são tratados como mercadoria (valor de troca) ou *commodity*.
7. As empresas do setor educacional (com fins lucrativos) lucraram e expandiram-se mais que outras ao longo das duas últimas décadas porque atuaram em campo com demanda crescente, baixa oferta de vagas do setor público, legislação favorável ao

empresariamento da educação, fortalecimento da EaD, medidas governamentais de estímulo (Prouni e Fies), com pioneirismo em campo de baixa expertise no planejamento estratégico e práticas empresariais.

Retomando alguns elementos já expostos no capítulo IV deste estudo, a Kroton, fundada há 56 anos (1966), está estruturada no formato de uma *holding* – Cogna – e pelas empresas (marcas) Kroton, Platos, Saber e Vasta/Somos Educação (cf. Figura 1 acima), que oferecem serviços (e produtos) no setor educacional do mercado, tanto para o segmento B2B⁹³ quanto para o B2C. A companhia atende a mais de 2,4 milhões de estudantes da educação básica à superior. Desses, 1 milhão, diretamente pela companhia e 1,4 milhão, por escolas e instituições parceiras. (KROTON EDUCACIONAL, 2020).

Em 23/04/2013, ao incorporar a Anhanguera, a marca Kroton foi avaliada em R\$ 13 bilhões e passou a ser a maior companhia do setor educacional do mundo ocidental. Antes, porém, em 2011, a companhia já havia realizado uma captação milionária, com oferta de ações. Durante o período de 2011-2013, a Kroton fez pelo menos cinco grandes aquisições cujo valor total ultrapassou R\$ 7 bilhões. Antes dessa oferta de ações de 2011, a empresa havia tido resultados vistos pelos gestores como pouco satisfatórios: o ano anterior (2010) havia se encerrado com perdas de R\$ 13,8 milhões e o segundo trimestre de 2011 (período que precedeu a essa oferta de ações), com perdas de R\$ 3,6 milhões. Foram as aquisições e medidas adotadas que fizeram com que os ganhos aumentassem de R\$ 11,5 milhões em 2010 para R\$ 52,3 milhões em 2011. Mas foi o Fies (Fundo de Financiamento Estudantil), retomado pelo governo federal no início de 2012, que, de fato, impulsionou o crescimento das empresas do setor educacional, ao facilitar e ampliar o acesso às instituições privadas (com e sem fins lucrativos). Para se avaliar o peso do Fies, como fator de expansão destas empresas educacionais, verifiquem-se os dados divulgados pela Kroton: do total de seus novos alunos ingressantes em 2012, 43% (ou 36,9 mil de um total de 85,8 mil ingressantes) firmaram contrato com o Fies. À época, o diretor-presidente da companhia afirmou que este salto expressivo no número de alunos garantiu que a companhia superasse os concorrentes, além de aumentar sua fatia de mercado (*market share*). A companhia encerrava o ano colhendo resultados de suas ações, tais como fusões e aquisições, emissão de novos papéis e o aumento de alunos garantido pelo Fies, que levaram a companhia a fechar o ano de 2012 com uma das maiores altas da bolsa: 151,5%. Os anos de 2011 e 2012 registraram uma evolução de grande impacto para esta companhia: no quarto trimestre de 2011

⁹³ Para B2B e B2C, ver notas de rodapé 62 e 63 (inseridas na p. 89)

houve um aumento de 2.330% no lucro líquido ajustado, que passou de R\$ 1,57 milhão para R\$ 38,21 milhões. O lucro anual nominal foi de R\$ 268,03 milhões, que significou uma alta de 411%. (UMPIERES, 2013).

Sguissardi (2014, p. 124) fez uma análise comparativa entre os índices da Ibovespa (cerca de 350 empresas) e o valor das ações da Kroton, Anhanguera (antes da incorporação), Estácio, Vale e Petrobrás, dos anos de 2012-2014. O resultado evidenciou a rentabilidade do setor, conforme Tabela 5, de sua autoria. Em suas palavras, o segmento dos “Serviços educacionais” foi, nesses dois anos, senão o mais, um dos mais lucrativos segmentos dentre a multiplicidade de segmentos que compõem os subsetores dos dez setores de empresas listadas na BM&FBovespa.

Tabela 5: Evolução do índice Ibovespa e do valor das ações das empresas – 2012/2014

Ano	Empresa	Pontos	Valor das ações	Empresa	Valor das ações
05/08/2012	IBOVESPA	58.344	-	KROTON (KROT3)	14,92
05/08/2013		48.436	-		30,37
05/08/2014		56.202	-		61,90
2012-2013 Δ%		-16,98	-		103,55
2013-2014 Δ%		16,03	-		103,81
2012-2014 Δ%		-03,67	-		314,87
05/08/2012	VALE (VALE5)	-	32,71	ESTÁCIO (ESTC3)	8,59
05/08/2013		-	26,70		17,65
05/08/2014		-	28,30		29,29
2012-2013 Δ%		-	-18,37		105,47
2013-2014 Δ%		-	06,00		65,94
2012-2014 Δ%		-	-13,48		240,97
06/08/2012	PETROBRAS (PETR4)	-	18,02		-
05/08/2013		-	15,64		-
05/08/2014		-	19,70		-
2012-2013 Δ%		-	-13,20		-
2013-2014 Δ%		-	25,95		-
2012-2014 Δ%		-	09,32		-
28/03/2012	ANHANGUERA (AEDU3)*	-	-		7,30
28/03/2013		-	-		10,86
28/03/2014		-	-		13,57
2012-2013 Δ%		-	-		48,76
2013-2014 Δ%		-	-		24,95
2012-2014 Δ%		-	-		85,89

*Os dados da Anhanguera são os de 28 de março de 2012, 2013 e 2014, porque a partir de sua fusão com a Kroton deixou de ser listada na BM&FBovespa. Fonte: www.infomoney.com.br (Acesso em 28/03/2014 e 06/08/2014).

Fonte: Sguissardi (2014, p. 124 – versão revista em 2020);

Todavia, a decisão estratégica de maior impacto na empresa ocorreu no ano de 2007, quando a Kroton abriu seu capital e passou a negociar parte dele na bolsa de valores.

As análises que seguem foram efetuadas a partir do relatório (Prospecto Definitivo) apresentado à CVM (Comissão de Valores Mobiliários), que trata da oferta pública de distribuição primária e secundária de ações da companhia estudada.

5.2.1 Estimativas e projeções: o prospecto da empresa

Consta do relatório intitulado *Prospecto Definitivo de Distribuição Pública Primária e Secundária de Certificados de Depósito de Ações*, de 19/07/2007, que a oferta pública das ações da Companhia Kroton Educacional S.A. esteve sob a coordenação dos bancos Morgan Stanley (coordenador líder), Merrill Lynch e HSBC (coordenador contratado); que o anúncio da realização da oferta das ações foi para o Brasil e exterior. As informações sobre a empresa estão organizadas em seções intituladas conforme a ordem a seguir: Introdução; (2) Informações sobre a Companhia; (3) Anexos; e (4) Demonstrações Financeiras da Editora e Distribuidora Educacional Ltda.

As estimativas e perspectivas para o futuro são tratadas nos seguintes tópicos: *Sumário da Companhia, Fatores de risco, Análise e discussão da Administração sobre a Situação Financeira e o Resultado Operacional, Visão Geral do Setor de Ensino e Atividades da Companhia*. São previstas, também, neste relatório, algumas situações que podem impactar – segundo a percepção dos gestores da companhia – os resultados estimados nas projeções futuras. No box 2, são apresentados os fatores de impacto que dependem da companhia ou fatores internos, e fatores que não dependem da companhia, chamados de fatores externos.

Box 2 – Fatores destacados pela companhia que podem impactar nos resultados

Fatores internos	Fatores externos
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidade de identificar novos locais estratégicos para a implantação de novos <i>campi</i> ✓ a disponibilidade de gestores experientes para novos <i>campi</i> ✓ a capacidade de integrar com eficiência novas aquisições ✓ os interesses de acionistas controladores ✓ o nível de capitalização e endividamento ✓ a redução no número de alunos matriculados ou no valor de mensalidades praticadas pela companhia 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A disponibilidade, termos, condições e oportunidade para se obter autorizações governamentais necessárias para a operação de novas unidades ou novos cursos. ✓ as condições comerciais, econômicas e políticas no Brasil ✓ as mudanças na situação financeira dos alunos e nas condições competitivas nos setores de Ensino Básico e Superior ✓ a inflação, as flutuações da taxa de juros e as mudanças no nível de desemprego ✓ as alterações na regulamentação governamental nos setores de Ensino Básico e Superior.

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados apresentados no Prospecto.

No caso dos fatores internos, a companhia teria mais condições de tratar dos desafios apresentados, diferentemente dos fatores externos quando muitos desses desafios apresentados

em tese, fugiriam do controle da empresa.

5.2.2 Composição acionária e aquisição da Kroton Educacional

No item *Sumário da Companhia*, consta que em 15/05/2007 a Apollo Partners, sociedade sem qualquer atividade operacional e que pertencia à *holding* Kroton Participações, liquidou o contrato com a Apollo Europe (celebrado em 16/08/2006) referente à aquisição de 38,89% do capital social da EDE (Editora e Distribuidora Educacional). Em 27/05/2007, a Apollo Partners sofreu uma incorporação reversa pela EDE, tornando-se extinta a partir desta data. No dia 28/05/2007 as sócias da EDE subscreveram um aumento de capital na Kroton Educacional, que fez da Kroton a única sócia da EDE (com 100% do capital social).

Com vistas a abrir o capital, em maio de 2007 a Kroton Participações adquiriu (com os recursos advindos de um empréstimo do Banco HSBC Bank Brasil S.A.) a totalidade das ações da Kroton Educacional, que na época era denominada Opportunity Officepar Participações S.A. (sociedade de capital aberto, criada em 1998 e registrada na CVM, nº 01797-3)⁹⁴.

Imediatamente após adquirir a totalidade das ações representativas do capital social da Kroton Educacional, a Kroton Participações subscreveu aumento de capital na Projecta, aumento este totalmente integralizado mediante a conferência ao seu capital social da totalidade das ações representativas do capital da Kroton Educacional de sua titularidade. Em ato subsequente, a PAP^[95] subscreveu aumento de capital na Kroton Educacional, mediante a conferência de todas as quotas de sua titularidade na EDE. Em razão dessa operação, a Kroton Educacional passou a ser titular de 100% do capital social da EDE e, consequentemente, *holding* do grupo. (KROTON/PROSPECTO, 2007, p. 24).

A sede da companhia ficou instalada na Av. Raja Gabágua, 3125, São Bento, na cidade de Belo Horizonte/MG, e website no endereço eletrônico www.kroton.com.br. A empresa se reconhecia como sendo uma das maiores organizações privadas de educação e com fins lucrativos do país com atuação na educação superior desde 2001, com oferta de serviços de educação em escolas e faculdades próprias, além de tecnologia de ensino e material didático. Em 2007 a empresa contava com 595 Escolas Associadas no Ensino Básico e cerca de 184.000 alunos distribuídos pelo Brasil, e, na educação superior, 10.300 alunos, em oito campi⁹⁶. Havia

⁹⁴ "Anteriormente a 25 de maio de 2007, a antecessora da Companhia Opportunity Officepar Participações S.A., era uma companhia sem atividades operacionais, sem resultados ou passivos relevantes e seus ativos eram apenas aplicações financeiras no valor de R\$ 3.128,00 em 31 de março de 2006 e 31 de março de 2007, tal companhia apresentou resultados e operações inexpressivos [...]". (KROTON/PROSPECTO, 2007, p. 24).

⁹⁵ Pitágoras Administração e Participações.

⁹⁶ Posição de 31/03/2007.

ainda 16 *campi* em fase de implantação com início de funcionamento então previsto para outubro/2007 e o ano de 2008.

5.2.3 O modelo de gestão

O modelo de gestão em vigor seguia o que fora desenvolvido desde a década de 1980: implantar e operar unidades educacionais dispersas geograficamente.

Esse modelo, ancorado no desenvolvimento, padronização e monitoramento dos processos críticos de gestão educacional, incluindo um sistema de treinamento de docentes e gestores, garantiu a qualidade administrativa e pedagógica necessária para a escala dessas operações. Já em 1986, esse modelo mostrou-se extremamente eficaz, e passamos a prestar nossos serviços educacionais nas dependências de grandes empresas brasileiras, atendendo aos seus profissionais e aos seus familiares, bem como gerenciando, simultaneamente, mais de 20 escolas, com mais de 25.000 alunos. (KROTON/PROSPECTO, 2007, p. 21).

A partir de 1997 a empresa passou a comercializar sua tecnologia educacional e seu modelo de gestão para a Educação Básica para outras escolas, nominadas de Escolas Associadas. O combo envolvia: (a) capacitação para professores e gestores; (b) consultoria na implantação de processos de gestão; (c) apoio nas ações de marketing (incluindo a captação de alunos); (d) conjunto de livros didáticos; e (e) processo de avaliação permanente do desempenho da aprendizagem dos alunos. A receita líquida do ensino básico registrou um aumento de 20,7% entre os anos de 2004 e 2006, saltando de R\$ 47.003 para R\$ 56.720, crescimento atribuído ao posicionamento da marca *Pitágoras* em todo o país.

Em 2001, após ser regulamentada a educação superior com fins lucrativos (Decreto Nº 2.306/97), a marca *Pitágoras* entrou no segmento da educação superior e passou a ofertar cursos de bacharelado e, em 2005, a graduação tecnológica. "Nossa atuação no Ensino Superior está embasada em nosso modelo de negócios replicável e escalável e em nossa experiência de operação no Ensino Básico" (KROTON/PROSPECTO, 2007, p. 19). No período de 2004 e 2006 a receita líquida aumentou 120,3%, de R\$ 17.828 mil para R\$ 39.280 mil.

Sobre o levantamento dos pontos fortes a companhia elaborou a seguinte autoanálise:

5.2.4 Pontos fortes

Como forma de se tornar conhecida do público, a companhia fez uma apresentação dos seus pontos fortes, agrupando-os em segmentos: (a) sobre o sistema de ensino; (b) atuação por todo o território nacional; (c) posicionamento das marcas; e, (d) administração profissional e governança corporativa.

a) sobre o sistema de ensino:

Sistema de ensino replicável e escalável, com qualidade e monitoramento tanto para o ensino básico quanto para o superior. Tanto as unidades próprias quanto as associadas seguem a mesma proposta da empresa: metodologia de ensino unificada; material didático padronizado; gestão (tanto gerencial quanto acadêmica) centralizada; e rígido monitoramento de resultados. São destacados como fatores que contribuem para esta situação:

i) A experiência adquirida com a operação de rede de escolas em modelo padronizado e replicável desde o início, na década de 1980, em escolas da educação básica em vários pontos geográficos do Brasil. A plataforma do sistema de ensino atende a gestão acadêmica e a administrativa nas seguintes rotinas: (1) captação de alunos; (2) registros e controles acadêmicos; (3) retenção do aluno; (4) controle do ciclo acadêmico e financeiro; (5) monitoramento de indicadores de desempenho; e (6) marketing centralizado. Sobre o sistema informatizado a empresa declara que ele "permite o monitoramento contínuo do desempenho empresarial de cada curso, em cada uma das nossas unidades, servindo como ferramenta para o dimensionamento permanente do número de cursos, vagas e turmas". (KROTON/PROSPECTO, 2007, p. 21).

ii) Modelo acadêmico padronizado: padronização das aulas, assegurada por um conjunto de materiais didáticos, compostos por livros-texto uniformizados, guia do professor e guia do aluno entregues aos alunos da graduação, e disponibilizados *online*, antes do início do período letivo. Além do monitoramento da execução do conteúdo programático, o modelo possibilita a expansão da obra em ritmo acelerado nos mesmos moldes, independentemente da localização geográfica.

iii) A grade curricular é modular dividida em ciclos de dez semanas para os cursos bacharelados e cinco semanas para os tecnológicos. Ao invés de entradas semestrais (ou anual) que se reduzem em no máximo duas no ano (se semestral) as matrículas ocorrem em qualquer época do semestre letivo. Neste formato, os gestores garantem maior número de alunos por sala e rateio dos custos; constante entrada de alunos por turma, principalmente de ingressantes (maior frequência na realização de vestibulares) que assegura fluxo constante de novos alunos nos cursos e menor evasão devido à flexibilidade da grade curricular adotada.

iv) Capacitação dos professores, coordenadores e diretores do ensino básico e superior, inseridos em um programa anual de treinamento e atualização profissional (presencial e a distância). De acordo com a empresa "Essa competência tem nos permitido formar um corpo docente e administrativo qualificado, em todas as localidades em que atuamos, e suportar a

composição de nossos quadros funcionais mediante nosso crescimento". (KROTON/PROSPECTO, 2007, p. 22).

v) Utilização de ferramentas de monitoramento de controle de qualidade acadêmica: as ferramentas próprias são utilizadas para monitorar, avaliar, e controlar o desempenho acadêmico e os resultados são utilizados para identificar oportunidades de melhorias nos cursos e no desempenho do corpo docente. Na educação superior, o monitoramento da efetividade da aprendizagem e a satisfação dos alunos é efetuado trimestralmente e no ensino básico é aplicada a pesquisa de satisfação com o cliente, realizada pelo instituto Vox Populi.

b) atuação integrada e diversificada presente em todo o território nacional:

Para a empresa o fato de atender o estudante em todas as etapas da formação escolar, isto é do ciclo básico até a educação superior, possibilita-lhes um conhecimento sobre o alunado e sobre oferta educacional da região, além de promover visibilidade da marca no mercado onde atuam. Na ótica da empresa, estes fatores permitiriam maior eficiência na prospecção de novos pontos para abertura de seus *campi* na Educação superior e o fato de atender todo o ciclo educacional proporcionaria fontes de receita diversificadas e maior rapidez para aproveitar as oportunidades de mercado. (KROTON EDUCACIONAL/PROSPECTO, 2007, p. 22).

c) Posicionamento das marcas para atender aos diferentes segmentos e públicos:

Os produtos e serviços eram ofertados sob a chancela de duas marcas: Pitágoras e Ined. Enquanto a marca Pitágoras ofertava graduação (bacharelado presencial e EaD) e ensino básico e eram direcionados aos vários segmentos da classe média, a marca Ined ofertava a graduação tecnológica (com estrutura de baixo custo) e focava a classe trabalhadora que, de acordo com a companhia, seria um segmento com grande potencial de crescimento por não ser plenamente atendido pelas instituições de ensino do país. (KROTON/PROSPECTO, 2007, p. 22).

d) Administração profissional e governança corporativa:

Com o propósito de ter uma administração imparcial, segundo o Prospecto, desde 1999 foi vedada a participação de acionistas controladores e seus familiares, até a 2a. geração, do quadro de cargos executivos.

No período de 2001 a 2006 a Apollo Internacional⁹⁷ foi acionista da Kroton e teria trazido experiências internacionais do setor educacional norte-americano tanto nos processos

⁹⁷ Organização relacionada ao Grupo Apollo - instituição de ensino norte americana.

decisórios e gerenciais internos, incluindo a adoção de práticas efetivas de governança corporativa, elaboração de relatórios contábeis de acordo com as normas internacionais, adoção de ferramentas de monitoramento de desempenho etc. E, para conferir segurança e transparência na gestão do negócio aos acionistas, desde 1982 a empresa se teria submetido à auditoria externa.

Estes foram os pontos fortes relacionados pela empresa. Também foram destacados os possíveis fatores de risco, situações com probabilidade de ocorrência de alguma ação indesejada, classificadas como possíveis ameaças ao investimento, descritos a seguir.

5.2.5 Algumas ameaças percebidas pela empresa

Seguindo o prospecto apresentado, os possíveis riscos levantados seriam para fins de alerta aos interessados na aquisição das Units. Neste sentido, o texto destacava:

[...] a indicação de que um risco, incerteza ou problema poderá ter ou terá “um efeito prejudicial sobre nós” ou “nos prejudicará”, significa que o risco, incerteza ou problema poderá ter um efeito material adverso sobre nossos negócios, situação financeira, resultados operacionais e/ou perspectivas e/ou o preço de negociação de nossas Units, exceto conforme de outro modo indicado ou conforme o contexto possa de outro modo exigir. (KROTON/PROSPECTO, 2007, p. 54).

Após este esclarecimento sobre as consequências dos riscos, foram elencadas as prováveis ameaças que estariam relacionadas: (1) à companhia, (2) ao setor de ensino básico e superior, (3) ao Brasil, e (4) à oferta das ações. A seguir, são abordados alguns dos riscos conforme listados no referido relatório (KROTON/PROSPECTO, 2007, p. 54-64):

1- Sobre os riscos referentes à companhia:

- As dificuldades em expandir a rede, em integrar e gerenciar com eficiência um número cada vez maior de unidades podem prejudicar os negócios;
- A concorrência significativa entre os produtos e serviços oferecidos e em cada mercado geográfico e, se não houver competição com eficiência, haverá perda da participação no mercado e a lucratividade poderá ser prejudicada;
- Uma parcela significativa da receita é proveniente dos serviços prestados às escolas associadas e em eventual desestruturação do relacionamento com estas escolas poderá afetar adversamente o resultado operacional e financeiro e o fluxo de caixa;
- Não conseguir identificar e adquirir novas instituições de educação superior ou cumprir os objetivos estratégicos e financeiros relacionados a qualquer aquisição pretendida;

- Não ser capazes de no futuro atualizar e melhorar o projeto pedagógico e oferecer uma boa relação custo-benefício aos alunos;
- Alta dependência de membros da administração, e em caso de substituições não encontrar talentos com a mesma qualificação e experiência;
- Aumento dos níveis de inadimplência das mensalidades devidas e, também, no pagamento devido pelas escolas associadas;
- Aumento no preço de determinados insumos, bem como a perda ou redução do benefício fiscal na venda de livros poderá afetar a empresa significativamente;
- Perda ou retenção dos benefícios conferidos pela adesão ao Prouni poderá afetar a empresa significativamente;
- Qualquer aumento nas taxas de evasão futura enfrentadas pelas escolas, inclusive as associadas, poderá prejudicar os resultados operacionais;
- Se não conseguir manter a qualidade de ensino em toda a rede, nem reter ou treinar adequadamente o corpo docente, ou tampouco preservar as atuais notas de avaliação e as notas de avaliação dos alunos, os resultados poderão ser adversamente afetados;
- Poderá haver prejuízos se não houver uma renegociação em termos favoráveis, os acordos coletivos com os sindicatos que representam os professores e funcionários;
- Prejuízos poderão ocorrer, também, caso se considere que as publicações dos autores contratados pela companhia infrinjam direitos de propriedade intelectual;
- “Poderemos ser responsabilizados por eventos que possam ocorrer em nossas unidades”;
- Os resultados da dependem dos resultados das subsidiárias, sem garantias de que serão positivos;
- Parte dos imóveis ocupados não possui licenças municipais e do corpo de bombeiros;
- O sucesso da companhia depende de sua capacidade de acompanhar e adaptar-se às mudanças tecnológicas do setor educacional;
- Os interesses dos empregados e administradores da empresa “podem ficar excessivamente vinculados à cotação das ações de nossa emissão, uma vez que sua remuneração baseia-se também em opções de compra de ações de nossa emissão”;
- A companhia utilizou demonstrações financeiras proforma. Ainda que as premissas

utilizadas na elaboração dos relatórios sejam razoáveis não são, necessariamente, indicativos desses resultados se as transações tivessem ocorrido nestas datas.

2- Sobre os riscos relacionados ao setor do ensino básico e superior, destacam-se:

- O não cumprimento das leis e dos regulamentos atuais e futuros pode prejudicar substancialmente os negócios;
- A empresa poderá ser prejudicada se o governo alterar sua estratégia de investimento em educação.

3- Sobre os riscos relacionados ao Brasil, foram apresentados:

- O governo brasileiro exerce influência significativa sobre a economia do país. Esse envolvimento, bem como as condições políticas e econômicas brasileiras, podem ter um efeito prejudicial sobre as atividades, sobre os negócios ou sobre o preço da negociação das Units⁹⁸;
- A inflação e as medidas do governo para combatê-la a poderão ter um efeito prejudicial na economia, no mercado de valores mobiliários e nas atividades e operações da companhia sobre o valor de mercado das suas Units;

4- Alguns riscos relacionados à oferta e às Units:

- Por não existir atualmente um mercado para as Units da companhia, seu preço pode ser volátil e o investidor poderá não conseguir vendê-las pelo mesmo preço pago na oferta, ou por um preço superior: “O cancelamento de Units poderá ter efeito adverso significativo sobre o mercado das Units e sobre o valor das Units lastreadas em ações ordinárias preferenciais” (KROTON/PROSPECTO, 2007, p. 61);
- A venda de uma quantidade substancial de ações ou Units após essa oferta poderá afetar negativamente o preço das Units da companhia (os acionistas, controladores, conselheiros e diretores não poderão vender ou oferecer para venda as ações ou Units e os derivativos concernentes às ações da companhia nos primeiros seis meses após a

⁹⁸ Destaca-se o seguinte texto para justificar este risco “o governo brasileiro vem intervindo com frequência na economia e ocasionalmente faz mudanças drásticas na política econômica. Para influenciar o curso da economia do Brasil, controlar a inflação e implementar outras políticas, o governo brasileiro tem tomado várias medidas, inclusive o uso de controles salariais e de preço, desvalorização da moeda, controles do fluxo de capitais, limites sobre importações e congelamento de contas bancárias [...].

assinatura do contrato de participação com a Bovespa. Após este prazo, por mais seis meses não poderão vender mais de 40%);

- Os detentores das Units da companhia poderão não receber dividendos (os ajustes do lucro líquido permitidos podem reduzir o valor disponível para pagamento de dividendos ou juros sobre o capital próprio);
- O Estatuto Social da companhia contém disposições que podem desestimular a aquisição do controle da empresa e dificultar/atrasar operações que poderiam ser do interesse de investidores.

5.2.6 Estratégia

Segundo informações do Prospecto, a empresa registrou que utilizaria o modelo de negócios vigente, destacado como “replicável e escalável” para a expansão, por acreditar que, além de fortalecer a marca, criaria valor para os acionistas. Para tanto, foram registradas as seguintes decisões estratégicas:

- Expansão da atuação no ensino superior: utilizando-se da experiência no negócio educacional e no modelo acadêmico padronizado, o plano seria crescer replicando em escala para disseminar a atuação na educação superior. Para isso, o projeto contaria com as seguintes ações:
 - i) desenvolvimento e maturação das unidades existentes com foco na captação de alunos;
 - ii) criação de *campi* em localidades criteriosamente selecionadas pelo corpo executivo, por meio de pesquisa de mercado, aumentando a presença em todo o território nacional;
 - iii) aquisição de unidades de educação superior em atividade, em especial as de pequeno e médio porte com alto potencial de crescimento com o intuito de acelerar o atendimento aos "objetivos empresariais, diminuindo o ciclo de maturação" dos negócios e "poupando esforços com a obtenção de aprovações regulatórias". O valor às novas aquisições será acrescentado com a utilização da marca, da metodologia unificada de ensino, pelo material didático padronizado e pela gestão acadêmica e gerencial; (KROTON/PROSPECTO, 2007, p. 23).
 - iv) implantação da Educação a Distância aproveitando da infraestrutura de ensino

básico e da expertise no ensino superior. Cursos como Administração, Ciências Contábeis, Pedagogia e Ciência da Computação faziam parte do rol de 13 cursos em processo de autorização pelo Ministério da Educação para oferta nesta modalidade.

- Crescimento contínuo da rede de Ensino Básico, que seria a sustentação para a expansão do ensino superior.
- Melhoria contínua da qualidade de ensino e da eficiência operacional com investimento em tecnologia educacional, atualização do material didático e metodologias existentes, aperfeiçoamento dos sistemas de gestão, treinamento do corpo docente e técnico-administrativo, em busca de ganhos de qualidade de ensino e maior eficiência operacional, atrelados à administração centralizada e ao projeto pedagógico unificado.

5.2.7 Informações financeiras

Na seção que trata das informações financeiras, consta que os dados apresentados no prospecto se referem à Editora e Distribuidora Educacional – EDE e não à Kroton Educacional, e que as demonstrações financeiras foram consolidadas e preparadas de acordo com as normas contábeis brasileiras relativas aos exercícios sociais finalizados em 31/12/2004, 2005 e 2006 e, também, aos trimestres encerrados em 31/03/2006 e 31/03/2007 e não à Kroton Educacional. O motivo desta medida seriam o fato de a Kroton ter sido adquirida pelos atuais acionistas em 25/05/2007 e os resultados inexpressivos alcançados ao longo dos três exercícios do período de 2004-2006. A Kroton Educacional não tinha atividades operacionais, resultados ou passivos relevantes, enquanto as demonstrações financeiras da EDE sintetizavam as atividades operacionais e a situação financeira em aspectos relevantes para os períodos indicados. Todas as demonstrações financeiras, segundo o prospecto, foram auditadas e revisadas pela Consultoria PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes respeitadas as normas de auditoria brasileiras.

Sobre o compromisso com a divulgação das informações periódicas, consta neste Prospecto (p. 178-179) que a empresa sinalizava o cumprimento da apresentação das demonstrações financeiras, as demonstrações consolidadas elaboradas ao final de cada trimestre e de cada exercício social, demonstração de fluxos de caixa, que indicava as alterações ocorridas no saldo de caixa, entre outras informações, conforme estipulado no Regulamento

Nível 2⁹⁹.

5.2.8 Visão geral da Educação Superior

Consta do Prospecto que em 2004, segundo dados da Unesco, o mercado brasileiro de educação superior ocupava o sexto lugar, tendo aproximadamente 3,6 milhões de matrículas. Para este mesmo período, segundo o texto apresentado, o Ministério da Educação contabilizava 4,2 milhões de alunos. Diante desses números, a companhia destacou o alto potencial de crescimento desse mercado, comparando com o de outros países, inclusive com o dos emergentes. Enquanto o Brasil registrava 20% dos jovens matriculados na educação superior, o Chile, 43% e a Argentina, 61% (conforme Unesco). Ao aprofundar-se nas informações apresentadas pelo MEC, a companhia identificou que, em 2005, apenas 11,3% da população entre 18 e 24 anos estava matriculada em instituições de educação superior (a meta prevista no PNE era de 30% para 2010). Outra informação para justificar a importância da educação superior apresentada e a oportunidade enquanto negócio seria o aumento na renda das pessoas portadoras de um diploma de nível superior. Com dados da Consultoria Hoper Educação, cita-se um aumento de renda de 171% para os trabalhadores com graduação. (KROTON/PROSPECTO, 2007, p. 107).

Para potencializar a importância das empresas privadas de educação aos olhos dos investidores, o Prospecto afirmava, ainda, que estas organizações seriam as responsáveis pelo crescimento do número total de matrículas nos últimos tempos; e que o mercado de educação superior privado teria faturado em 2004, conforme dados da Consultoria Hoper Educação, cerca de R\$ 14,5 bilhões. Acrescentava que o interesse da iniciativa privada no atendimento da demanda decorreria, em grande medida, da incapacidade do Estado de atendê-la e que as instituições de educação superior públicas seriam “[...] direcionadas para servir como centros de excelência de pesquisa, com padrões de admissão extremamente competitivos e capacidade de expansão limitada”, enquanto as instituições privadas se dedicariam às exigências profissionais “[...] impostas pelo mercado de trabalho e desenvolvem programas flexíveis para atender as necessidades dos jovens trabalhadores”. (KROTON/PROSPECTO, 2007, p. 108).

⁹⁹ “Este Regulamento disciplina os requisitos para negociação de valores mobiliários de companhias abertas em segmento especial do mercado de ações da BM&FBOVESPA S.A. – Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (“BM&FBOVESPA”), denominado Nível 2 de Governança Corporativa, estabelecendo regras diferenciadas para a listagem dessas Companhias, além de regras aplicáveis aos seus Administradores e seus acionistas, inclusive ao seu Acionista Controlador”. Fonte: Regulamento de Listagem do Nível 2 (Sanções 2019).pdf (b3.com.br).

O relatório destaca, ainda, que o próprio governo teria incentivado a expansão privada, quando em dezembro de 1996 implementou, por meio da LDB, medidas que incentivavam o investimento na educação superior particular com flexibilização de regras para abertura de cursos, instituições e, principalmente, com a regulamentação da lei que escancarou a permissão de abertura de empresas educacionais com fins lucrativos. Teria havido uma rápida expansão de oferta de vagas, acrescenta o texto: entre 1997 e 2005 o número de matrículas cresceu cerca de 14% ao ano nas instituições particulares (contra 6% nas públicas) e, em 2005, do total de matrículas, 73% pertenciam às instituições privadas. O acesso à educação superior foi viabilizado para uma maior parcela da população quando o governo federal ofertou o Prouni (2004) e o Fies (2010). Além do crescimento das matrículas, registrava-se que a “a taxa de transferência do ensino médio para o Ensino Superior foi de aproximadamente 55% em 2004 e deve atingir 60% até 2010, de acordo com as estimativas da Hoper Educacional”. (KROTON/PROSPECTO, p. 108-109).

A esperança de que a demanda reprimida fosse atendida pelos programas governamentais foi registrada nos seguintes termos:

Esperamos que a maior parte da demanda continue a vir das classes média e média-baixa, sendo fomentada por iniciativas como o ProUni e pela popularização dos cursos superiores de curta duração, menos custosos para os alunos. O potencial deste mercado ainda não foi esgotado, como comprovado pelo fato de a taxa de transferência do ensino médio público para o superior ser aproximadamente a metade da observada no ensino médio privado (47% versus 90%, respectivamente, de acordo com dados da Hoper Educacional). (KROTON/PROSPECTO, 2007, p. 109).

5.2.9 Marketing e concorrência

Pode-se iniciar este subitem perguntando como a companhia tem planejado e executado a captação de alunos, principal fonte de receita do seu negócio?

A captação de novos alunos seria trabalhada por uma equipe permanente e a área comercial da empresa manteria contatos com entidades e com os possíveis futuros alunos: empresas, colégios etc. “Desenvolvemos políticas de alianças estratégicas com empresas e entidades, proporcionando condições diferenciadas e mais favoráveis para seus funcionários, desde que seja atingido o número de matrículas estabelecidas”. E, porque as entradas/matrículas de novos alunos ocorrerem ao longo período letivo, as marcas são sempre anunciadas em várias mídias durante todo o ano. Há investimentos em patrocínios ou cessão de palestrantes em

eventos da área educacional e de áreas relacionadas à grade dos cursos da companhia. (KROTON/PROSPECTO, 2007, p. 134).

Ainda sobre as ações de marketing, a empresa registrou que eram estabelecidas metas para a captação e fidelização de alunos; aplicados os “processos de manutenção da qualidade e aprendizagem”; e que manteria setores de orientação pessoal e profissional aos alunos, apoiando-os em demandas específicas: “Desenvolvemos cursos como de oratória, para preencher lacunas importantes na sua empregabilidade”. (KROTON/PROSPECTO, 2007, 2007, p. 134).

Quanto à atratividade da marca Pitágoras, por exemplo, em pesquisa realizada na capital paulista (2007) sobre os motivos da escolha pela instituição, os alunos teriam respondido: 1º lugar: Indicação dos pais, amigos ou conhecidos = 41%; em 2º lugar: relação entre qualidade e preço = 38%; e em 3º lugar: imagem da marca Pitágoras = 30% (Obs: o total ultrapassa os 100%).

Sobre seus concorrentes, a companhia assegurava que o setor era muito fragmentado com concorrentes em todas as regiões em que atuavam e que acreditavam que eram vários os fatores que podiam influenciar a concorrência no mercado da educação superior como preço das mensalidades, experiência educacional em geral, tradição da marca, corpo docente, instalações, localização, portfólio de cursos, desempenho dos alunos e seu aprendizado etc.

Como já dito anteriormente, as informações constantes desse subitem (5.2) foram retiradas do Prospecto (Kroton/Prospecto, 2007) preparado pela empresa e apresentado à CVM quando da sua abertura de capital e entrada na Bolsa de Valores em 2007. No próximo item serão destacados alguns resultados que a companhia alcançou e os tornou públicos na forma de relatórios trimestrais, para atender a Legislação Societária Brasileira, e encaminhados à CVM, agência reguladora do Mercado de Capitais.

5.3 Resultados da companhia: alguns destaques

Para apresentação desses resultados foram selecionados seis relatórios de Informações Trimestrais (ITR) publicados pela companhia (e validados por consultorias externas), sendo: dois de 2019 (primeiro e quarto trimestres), três de 2020 (primeiro, terceiro e quarto trimestres) e um de 2021 (terceiro trimestre). Justifica-se o critério adotado por atender períodos pré-

pandemia da Covid-19¹⁰⁰ (2019) e períodos que demandaram ações emergentes para enfrentar aquele cenário (2020 e 2021). Neste contexto, o intuito foi comparar os períodos anuais, isto é, primeiro trimestre de 2020 vs. primeiro trimestre de 2019; quarto trimestre de 2020 vs. quarto trimestre de 2019; e terceiro trimestre de 2021 vs. terceiro trimestre de 2020. O quarto trimestre de 2021 não foi selecionado porque ainda não havia sido publicado quando da realização deste estudo.

Quadro 5 – Períodos selecionados

Ano	Trimestres	Citação no texto:	Referência bibliográfica: COGNA Educação (ano, alínea)
2019	1º e 4º	1T19 e 4T19	Cogna Educação (2019a) e Cogna Educação (2019b)
2020	1º, 3º e 4º	1T20, 3T20 e 4T20	Cogna Educação (2020a), Cogna Educação (2020b), Cogna Educação (2020c)
2021	3º	3T21	Cogna Educação (2021b)

Fonte: elaboração própria.

Na conjuntura dos períodos escolhidos, ocorreu um dos maiores desafios sanitários em escala global do século XXI, com o agravante, no caso do Brasil, da grande desigualdade social, com milhões de pessoas vivendo em condições de precariedade em habitação, saneamento, aglomeração enfrentando altas taxas de desemprego e convivendo com ações governamentais que primaram pelo “negacionismo” científico no trato da pandemia. Além do mais, a epidemia da Covid-19 assolou uma população já castigada pelas ações da *Emenda Constitucional nº 95* que, desde dezembro de 2016, entre outras ações, limita os gastos públicos por vinte anos e estrangula esses investimentos, principalmente, em saúde e educação no país. De forma geral, os impactos da pandemia exerceram pressão sobre os negócios e sobre o comportamento das pessoas. Além de demandar uma nova dinâmica para os negócios, influenciou a tomada de decisão pelas organizações.

O relatório das Informações Trimestrais (ITR) consiste em informações periódicas encaminhadas à CVM por meio de formulário eletrônico. De acordo com orientações da CVM, o preenchimento deste formulário é efetuado com dados trimestrais de acordo com as regras contábeis aplicáveis às companhias e entregue no prazo de 45 dias após o fim de cada trimestre do exercício social, exceto no último trimestre de cada exercício, que deve ser inserido no

¹⁰⁰ A onda chegou no Brasil a partir da segunda metade de março de 2020 quando foi decretado distanciamento social.

formulário DFP (Demonstrações Financeira Padronizadas¹⁰¹) que compreende todo o exercício social. Caso a companhia aberta esteja registrada na categoria A¹⁰², os formulários ITR apresentam informações contábeis consolidadas nos termos das Lei das S.A. e acompanhados de relatório de revisão, emitido por auditor independente, registrado na CVM.

As companhias com capital aberto têm em seu organograma um departamento de relações com investidores (RI) e, por orientação legal, à medida em que os relatórios são emitidos, ficam disponibilizados na página das empresas com capital aberto, em área específica para consulta dos investidores¹⁰³.

Os relatórios de ITR são formatados com a seguinte divisão: (i) Dados da Empresa, em que são apresentados somente a composição do capital (número de ações em unidades); (ii) DFs (Demonstrativos Financeiros) Individuais; (iii) DFs Consolidadas; e (iv) Pareceres e Declarações.

O intuito deste estudo, como dito na sua introdução, não é fazer uma análise financeira da empresa, mas buscar informações a respeito da gestão da companhia, traduzidas em suas decisões estratégicas, e como sua função organizacional foi desenvolvida ao longo dos períodos abordados que determinaram sua posição no mercado educacional. Neste sentido, procurou-se responder as seguintes perguntas: (1) Como se revela o planejamento estratégico no desenvolvimento da companhia e qual sua importância? (2) Quais são os principais instrumentos (ações) utilizados para garantir o sucesso da companhia? (3) Quais foram os principais encaminhamentos para enfrentar os desafios impostos pelo ambiente de negócios? (4) Como a companhia tem agido, durante a pandemia, para fazer frente aos constrangimentos por esta provocados? (5) O que explica o sucesso/insucesso da empresa ao longo de sua trajetória? (6) Existem diferenças significativas entre as empresas de educação e as demais do setor de serviços? (7) Por que as empresas do setor de educação (com fins lucrativos) lucraram e expandiram-se mais que outras ao longo das duas últimas décadas?

¹⁰¹ previsto no artigo 21, inciso IV, da Instrução CVM nº 480/09, cujo encaminhamento à CVM deve ser por meio do Sistema Empresas.NET. Segundo o artigo 28 da Instrução CVM nº 480/09, o preenchimento do formulário DFP deve cumprir os termos dos artigos 25 a 27 da Instrução. (Vide: Portal Dados Abertos CVM em: http://dados.cvm.gov.br/dataset/cia_aberta-doc-dfp).

¹⁰² Divulgado no site da CVM em 06/01/2010. (As companhias estrangeiras estão registradas na categoria A)

¹⁰³ O Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (IBRI) e a BM&FBOVESPA lançaram em 2007 um Guia de Relações com Investidores para as companhias de capital aberto que estivessem estruturando seus programas de RI e para empresas fechadas com planos de abrir o capital. Em 2012 o conteúdo foi renovado com orientações sobre o papel, as atribuições e os objetivos do Departamento de RI na companhia, que passa pela disseminação da cultura de capital aberto e de governança corporativa, além de tratar das etapas necessárias para elaborar um programa de RI. (<http://guiari.mediagroup.com.br/>).

Nesta sessão, destacam-se algumas das múltiplas operações efetuadas, periodicamente, pela companhia que evidenciam as ações estratégicas empregadas garantidoras de lucros em detrimento de qualquer outro resultado que não seja superior aos já ocorridos. O texto foi elaborado a partir dos registros divulgados pela companhia nos relatórios das ITR (informações trimestrais), dos períodos acima selecionados e *releases* correspondentes, divulgados pela companhia em sua página eletrônica.

Em 2019 a companhia estava organizada em dois segmentos de atuação – educação superior e educação básica – e ambos em unidade de negócios, como mostra o quadro 6.

Definir a estrutura organizacional em unidades de negócios, segundo a empresa, facilitaria a compreensão do comportamento das contas na perspectiva do produto (e não do negócio). Neste formato, a visão ficaria mais transparente e alinhada com as análises interna (gerencial) e externa (mercado) (COGNA EDUCAÇÃO, 2019c, p. 5).

Quadro 6 – Distribuição da companhia em 2019:

Segmento de atuação	Unidade de Negócio	Descrição	Produtos
Ensino Superior	Graduação – Unidades Próprias	Campus e polos de Ensino Superior (unidades com recursos humanos, físicos e administrativos geridos integralmente pela Kroton)	Graduação Presencial e Graduação EaD
	Graduação – Unidades de Terceiros	Polos de Ensino Superior geridos por terceiros em relação de parceria	Graduação EaD
	Educação continuada	Unidade de negócio autônoma para oferta de pós-graduação, cursos livres e preparatórios que podem se utilizar de quaisquer canais para oferta de seus serviços, mas tem resultados consolidados em sua unidade de negócio isolada	Pós-graduação Presencial, Pós-graduação EaD, Cursos Livres, Cursos Preparatórios para Concursos, Cursos e Material Didático de SETS ¹⁰⁴
Educação Básica	Plataformas Integradas de Serviços K12 & PNLD/Contratos Oficiais	Plataforma Integrada de Serviços para escolas de educação básica privadas brasileiras (Plataforma K12) & Serviços e conteúdos para participação em programas oficiais de órgãos públicos	Na Plataforma K12: Conteúdos didáticos e paradidáticos digitais e/ou impressos, conteúdos complementares (contraturno), assessoria pedagógica, avaliação, treinamento de professores, tecnologias educacionais entre outros No PLND/Contratos Oficiais: Serviços e conteúdos para programas oficiais de órgãos públicos
	Gestão de Escolas	Gestão de Escolas próprias de educação Básica e Gestão de	Ensino básico (K12), atividades complementares (Red Ballon)

¹⁰⁴ Soluções Educacionais para Ensino Técnico e Superior (SETS). Responsável pela comercialização de livros com marca Saraiva para o Ensino Superior, sistema de ensino para ensino técnico com a marca Érica e cursos preparatórios para concursos públicos. (COGNA, 2019c, p. 13).

		contratos de escolas de educação básica para terceiros, além de gestão de escolas de ensino complementar (Red Balloon)	
--	--	--	--

Fonte: COGNA EDUCAÇÃO (2019c, p. 5).

A base de alunos (ou total de matrículas) é tomada como a principal fonte de receita para as instituições com fins lucrativos.

Na tabela 6, os dados são organizados em períodos para averiguação da performance entre os períodos anuais (atual e anterior). Neste caso comparou-se o 1T20 com o 1T19; o 4T20 com o 4T19; e o 3T21 com o 3T20. Foram inseridas, também, colunas e linhas ($\Delta\%$) para indicar índices percentuais.

Tabela 6 – Comparação do número de matrículas por período – Cogna: 2019-2021

Período Modalidade		1T19	1T20	$\Delta\%$	4T19	4T20	$\Delta\%$	3T20	3T21	$\Delta\%$	
		Presencial	Unidades	153	176	15	176	176	0	176	131
Matrículas	379.188		317.800	-16,2	321.371	229.440	-28,6	244.791	199.185	-18,6	
Pagantes	220.427		211.092	-4,2	195.663	147.258	-24,7	160.189	147.695	-7,8	
Prouni	37.729		32.167	-14,7	34.160	30.309	-11,3	31.423	23.813	-24,2	
Fies	66.103		27.288	-58,7	42.819	19.880	-53,6	19.865	8.939	-55	
PEP	54.929		47.253	-14	48.729	31.993	-34,3	33.314	18.738	-43,8	
$\Delta\%$	Unidades: 1T19-3T21 = -14,4%										
	Matrículas: 1T19-3T21 = -47,5%										
	Pagantes: 1T19-3T21 = -33%										
	Prouni: 1T19-3T21 = -36,9										
	Fies: 1T19-3T21 = -86,5										
PEP: 1T19-3T21 = -65,9											
EaD	Unidades	1.232	1.528	24	1.410	1.544	9,5	1.553	2.259	45,5	
	Matrículas	536.890	603.578	12,4	459.025	540.626	17,8	572.894	682.369	19,1	
	Pagantes	504.163	570.178	13,5	427.567	511.776	19,7	543.371	653.748	28	
	Prouni	32.727	31.400	-4,1	31.458	28.850	-8,3	29.523	28.621	3	
	$\Delta\%$	Unidades: 1T19-3T21 = 83,3%									
Matrículas: 1T19-3T21 = 27,1%											
Pagantes: 1T19-3T21 = 29,7%											
Prouni: 1T19-3T21 = -14,3%											
Total	Matrículas	916.078	921.378	0,6	780.396	770.066	-1,3	817.685	881.554	7,8	
	$\Delta\%$	Matrículas Total: 1T19-3T21 = -3,9									

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados dos relatórios trimestrais da Cogna.

De acordo com a tabela 6, pode-se observar que:

- todos os itens verificam-se perdas em relação ao ano anterior, exceto no item unidades

que teve perda (25,6%) apenas no 3T21 em relação ao 3T20. Ao comparar o período final com o período inicial examinados, a perda foi de 14,4%;

- as matrículas apresentaram maior percentual negativo no 4T20 comparado ao 4T19, ou 28,6% a menos em 2020. Ao comparar o período final (3T21) com o inicial, a perda foi de 47,5%;

- os pagantes tiveram maior redução no 4T20, comparado com 4T19, isto é, 24,7%;

- sobre os incentivos (Prouni, Fies e PEP), as maiores reduções foram:

- Prouni: 3T21/3T20: -24,2%.

- Prouni-Fies: 1T20/1T19: -58,7% (os percentuais, praticamente, repetiram-se nos períodos seguintes).

- PEP (Parcelamento Estudantil Privado): 3T21/3T20: - 43,8%.

Ao comparar o período final (3T21) com o inicial (1T19) verifica-se que houve uma perda de quase 50% da base de alunos e o Fies teve uma redução de 86,5%. A companhia teria perdido um terço de pagantes.

Com exceção do número de matrículas com bolsa do Prouni, que sofreu redução de 14,3% no período examinado, todos os demais itens tiveram aumento com destaque para o número de unidades (polos), que aumentou em 83,3%.

As matrículas totais (ambas modalidades) sofreram redução de aproximadamente 4% no período.

É possível observar, ainda na tabela 6, que os percentuais negativos da modalidade presencial foram parcialmente compensados pelo aumento da base de alunos do ensino digital: o número de unidades, matrículas e total de pagantes, apresentaram crescimento constante, e o último período analisado – 3T21/3T20 – é o que se destaca pelos maiores percentuais registrados, com alta de 45,5% nas unidades, índice de matrículas superior a 19% e alta de 28% no total de pagantes. O Prouni apresenta um decréscimo de 8,3% no período 4T20/4T19 e uma alta de 8% no período do 3T21/3T20. A queda no número de matrículas impactou na receita total, como se verá mais adiante.

Um detalhamento da movimentação da base das matrículas pode ser conferido nas tabelas 7 e 8. Na tabela 7 são apresentados os dados referentes ao ensino presencial e na tabela 8, os dados são sobre a EaD.

Nessas tabelas, os dados das linhas horizontais são tratados da seguinte forma: da base inicial, na primeira linha de cada período, são subtraídas as saídas de alunos por ocasião de formaturas ou evasão. As rematrículas são qualificadas em: captação (ingressantes/calouros), pagantes, Prouni, Fies e PEP. A base final contém a soma da base inicial, mais rematrículas consolidadas.

Tabela 7 – Movimentação da base das matrículas: ensino presencial Cogna, 2019-2021:

Período	Presencial								
	1T19	1T20	Δ%	4T19	4T20	Δ%	3T20	3T21	Δ%
Base inicial	358.093	321.371	-10,3	341.951	244.791	-28,4	292.152	208.991	-28,5
Formaturas	60.907	49.458	-18,8	-	-	-	-20.033	-22.974	14,7
Evasão	30.965	41.413	33,7	20.580	15.351	-25,4	53.181	19.020	-64,2
% de evasão	10,4	15,2	4,8	6	6	6,3	19,5	-10,2	-9,3
Rematrícula	266.221	230.500	-13,4	321.371	229.440	-28,6	218.938	166.997	-23,7
Captação	112.967	87.300	-22,7	-	-	-	25.853	32.188	24,5
Pagantes	95.324	71.692	-24,8	68.824	-	-	22.356	28.621	28
Prouni	4.560	3.167	-30,5	-	-	-	1.761	2.828	60,6
Fies	810	488	-39,8	-	-	-	265	739	178,9
PEP	12.273	11.953	-2,6	-	-	-	1.471	-	-
Base final	379.188	317.800	-16,2	321.371	229.440	-28,6	244.791	199.185	-18,6

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados dos relatórios trimestrais da Cogna.

Ao analisar os percentuais de evasão do ensino presencial (tabela 7), verifica-se que houve redução ao longo do período avaliado e a captação teve um aumento no último período. Porém, a base final apresentou perdas em todos os períodos.

Quanto a movimentação da base das matrículas da EaD ao longo dos períodos (tabela 8), verifica-se que a redução no primeiro período de 1T20 vs 1T19 foi de 15,9%. Nos demais períodos a evasão só aumentou. As rematrículas superaram os períodos anteriores e a base final garantiu um superávit sobre o total de matrículas da Kroton; o número de matrículas do ensino presencial teve um declínio ao longo do período analisado. A tabela 8 apresenta estes dados.

Tabela 8 – Movimentação da base das matrículas EaD Cogna: 2019-2021

Período	EaD								
	1T19	1T20	Δ%	4T19	4T20	Δ%	3T20	3T21	Δ%
Base inicial	457.239	459.025	0,4	483.125	572.894	18,6	552.029	620.418	12,4
Formaturas	65.868	61.997	-5,9	-	-	-	51.488	57.867	12,4
Evasão	57.107	48.028	-15,9	24.100	32.268	33,9	80.775	95.060	17,7
Tx de evasão	14%	12,1%	-2,5	5%	5,6%	0,6	16,1%	16,9%	0,8

Rematrícula	334.264	349.000	4,4	459.025	540.626	17,8	419.766	467.491	11,4
Captação	202.626	254.578	25,6	-	-	-	153.128	214.878	40,3
Pagantes	199.798	251.488	25,9	-	-	-	151.528	-	-
Prouni	2.828	3.090	9,3	-	-	-	1.600	-	-
Base final	536.890	603.578	12,4	459.025	540.626	17,8	572.894	682.369	19,1

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados dos relatórios trimestrais da Cogna.

Em março de 2021, os executivos da companhia afirmavam que o ciclo de captação de alunos para ensino presencial da companhia seguia atingido pelos impactos das medidas de isolamento social, mas que as rematrículas de veteranos eram consideradas parcialmente positivas. Numa melhor escala estavam as perspectivas para o ensino a distância que contribuíam para a confiança do grupo controlador da companhia de educação superior para manter as metas para 2024.

Sobre o ritmo de novas entradas (matrículas) no início de 2021, o presidente da Kroton declarou que a captação de alunos de ensino presencial continua pressionada, similar as temporadas anteriores: "Mas continuamos bastante disciplinados do ponto de vista de preços e oferta. Aprendemos ao longo do tempo que vale mais um bom aluno pagante do que um aluno que não paga ou que tem um risco de evasão muito grande". Na semana da divulgação dos dados do Enem (Exame Nacional do Ensino Médio) é importante para a captação de alunos: "Todas as instituições, inclusive nós, estão correndo bastante nesta semana para capturar o máximo possível dessa safra (de alunos)." (DANTAS, 2021).

Quanto aos valores em reais, o gráfico 5 apresenta a receita líquida dos períodos examinados.

Gráfico 5 – Comparação da receita por período – Cogna: 2019-2021

Valores em R\$ ('000)	1T19	1T20	4T19	4T20	3T20	3T21
Receita Líquida	1.245.445	882.696	1.087.246	939.412	762.162	685.266
Presencial	961.382	609.283	837.326	653.735	523.704	384.360
Pagante	421.389	330.659	437.089	391.310	297.295	272.823
FIES	267.936	61.887	229.088	95.731	96.467	21.834
PEP (1)	131.947	113.944	141.769	147.373	106.857	70.603
PMT (1)	140.110	102.793	29.381	19.321	23.084	19.099
EAD	270.617	260.763	239.038	278.672	230.038	269.175
Pagante	269.926	256.633	238.874	277.263	228.617	269.161
PMT (1)	691	4.130	164	1.409	1.421	14
Outros	13.445	12.651	10.881	7.005	8.420	31.731

Fonte: Adaptado de Cogna Educação (2021b).

Sobre as contas, o presidente da *holding*, afirmou: “O que dá conforto para a gente de que a recuperação (dos negócios) está acontecendo é que já fizemos todos os ajustes necessários em contas a receber, então não vai haver surpresas em 2021”. Acrescentou, ainda: “Já fizemos todos os ajustes nos campi, que era o que estava pressionando a capacidade de geração de caixa da Kroton”. A companhia realizou mudanças em 45 unidades da Kroton, fechou *campus* e mudou para novos locais mais rentáveis. “Resolvemos o problema dos *campi*...Foram movimentos de trazer a operação para o tamanho que ela precisa assumir hoje em um mundo mais digital”. (ÉPOCA NEGÓCIOS ONLINE, 2021).

Quanto ao nível (valor) das mensalidades cobradas pela companhia neste segmento “está estável a marginalmente crescente”. A empresa, afirmou este executivo, tem investido em digitalização, com maior ênfase após a primeira onda da pandemia que invadiu o país e, também, por considerar as boas perspectivas para ensino a distância e o híbrido nos quais a companhia tem focado nos últimos meses. (DANTAS, 2021).

Observe-se que, de acordo com informações divulgadas pelo Valor Online (2020), outros serviços ofertados pela empresa, como serviços de gestão na educação superior – B2B (Platos) e reconhecimento das vendas ao PNLD (Plano Nacional de Livro Didático), compensaram parcialmente o resultado da empresa.

O presidente da Vasta, acrescentou que a empresa segue atenta à estratégia de fusões e aquisições e que já haviam sido prospectados 77 novos alvos, sendo a maioria de companhias de tecnologia de educação, as *edtechs*¹⁰⁵, que são *startups* dedicadas a desenvolver sistemas para a educação, utilizando a tecnologia (*e-learning*, *gamificação*, inteligência artificial e robótica para o ensino) como ferramenta principal. (EPOCA NEGÓCIOS, 2021).

Quanto aos resultados do 3T21, Ferreira e Li (2021) apresentaram a seguinte análise do setor educacional:

Esperamos que as empresas de educação reportem resultados neutros no 3T21, já que a redução nos casos da Covid-19 tem alguns efeitos negativos de curto prazo – apesar de ter efeitos positivos claros no longo prazo. As medidas de distanciamento social obrigaram as empresas de educação a se adaptarem a uma realidade diferente, com os alunos presenciais migrando para as aulas digitais (principalmente no formato síncrono). Embora isso tenha causado alguns efeitos negativos em termos de admissão e evasão, as empresas conseguiram reduzir custos de ocupação e docentes, evitando queda

¹⁰⁵ A palavra é uma junção de *education* (educação) e *technology* (tecnologia), e com proposta de reinvenção dos processos educacionais e digitalização do aprendizado (<https://blog.contaazul.com/edtech-brasil>).

acentuada nas margens [...]. (FERREIRA; LI, 2021, p.1).

A Kroton contava no final do 1T19 com 960,9 mil alunos (entre graduação e pós-graduação), tendo reduzido 3,6% na base de alunos em comparação com o mesmo período do ano anterior (COGNA EDUCAÇÃO, 2019a).

Essa variação marginalmente negativa da base reflete o maior número de formaturas observadas no período em razão das fortes safras de captação verificadas em 2013 e 2014, além da mudança no perfil da base, com redução no número de alunos Fies (que, tradicionalmente, apresentavam menor evasão e com o aumento dos alunos matriculados na modalidade 100% *online* de EAD (que possuem maior propensão a se evadir). Adicionalmente, toda a incerteza política e econômica verificada no ano passado e a manutenção de um alto nível de desemprego contribuíram para pressionar os indicadores de evasão. [...] Analisando a quebra entre modalidades, o Ensino Superior Presencial foi responsável por 40% do total de alunos, enquanto a modalidade EAD concentrou os demais 60% dos alunos da base. (COGNA EDUCAÇÃO, 2019a, p. 20).

Para minimizar a evasão, o parcelamento estudantil privado (PEP) e o parcelamento da matrícula tardia (PMT) faziam parte de uma estratégia comercial em que, no primeiro ano, os estudantes pagavam 30% mensalidade e, a partir do segundo e terceiro anos do contrato, passavam a pagar 40% e 50%, respectivamente. O PMT seria uma opção de parcelamento das mensalidades dos alunos que se matricularam após o início das aulas, mas em tempo hábil de cumprir a carga horária mínima do semestre. (COGNA EDUCAÇÃO, 2019a, p. 22).

A companhia destacava a importância do parcelamento/financiamento estudantil para a entrada de estudantes em cursos com mensalidades mais altas. Sobre o ticket médio da Kroton no 1T19, o Fies apresentava o maior valor médio do segmento (R\$ 1.468,60) devido ao grande volume de alunos que prestam a concluir seus cursos de maior duração e preço (que são os cursos da área de saúde e das engenharias), seguido pelos alunos com PEP (R\$ 1.327,80) e, depois, os pagantes (R\$ 770,30). O ticket médio líquido da graduação presencial era de R\$ 897,10 (-1,8% em relação ao mesmo período do ano anterior). A queda foi justificada por maiores descontos nas negociações de estudantes inativos e menor carga horária/aluno. E o ticket médio da EaD era de R\$ 267. (COGNA EDUCAÇÃO, 2019c, p. 11).

Ainda sobre as medidas para reduzir os índices de evasão, a companhia instituiu o Programa de Permanência que, desde 2018, incluía “times de retenção em todas as unidades utilizando modelos preditivos que visa[va]m identificar os alunos com maior probabilidade de evadir[em]”. (COGNA EDUCAÇÃO, 2019a, p. 22). Outras medidas utilizadas para aumentar o engajamento foram produtos com soluções avaliativas (*adaptive learning*) baseadas no

conceito de *gamification*, que fazia parte da pontuação geral do semestre. Considerando o cenário econômico, com elevado nível de desemprego, e a redução de alunos com Fies (menos propensos à evasão), a utilização destas medidas cumpriam as metas da empresa. (COGNA EDUCAÇÃO, 2019a, p. 22).

No segmento da educação superior, a companhia oferece cursos de graduação, cursos de pós-graduação, cursos preparatórios para exame da OAB e concursos para carreiras públicas, além de cursos livres de curta-duração em diferentes áreas: Educação, Gestão, Ciências Exatas e Idiomas. A companhia teria investido em cursos 100% *online* e em cursos EaD Premium que tiveram um crescimento de 50% na base de alunos, estes com mensalidades superiores àquelas cobradas no modelo tele presencial. Outro destaque enfatizado pela companhia foi o segmento de negócios de Soluções Educacionais para Ensino Técnico e Superior (SETS), responsável pela comercialização de livros com as marcas Saraiva, para o Ensino Superior, Érica, para o ensino técnico, e cursos preparatórios, para concursos públicos, com destaques para a venda de livros Científicos, Técnicos e Profissionais (CTP), em especial os das áreas de Direito, Administração, Economia e Contabilidade, Técnicos e Não Ficção. Apesar de o mercado editorial enfrentar um cenário adverso, em 1T19 foi registrado aumento de vendas de 12% em relação ao mesmo período do ano anterior. (COGNA EDUCAÇÃO, 2019a, p. 23).

A companhia fez altos investimentos em marketing (o que justifica o maior volume das despesas na análise de segmentos e impacto no resultado operacional) “para promover a marca em um número relevante de novas praças e para garantir uma campanha comercial eficaz dentro de um ambiente competitivo muito mais acirrado e um cenário macroeconômico bastante desafiador”. (COGNA EDUCAÇÃO, 2019c, p. 21).

Para conhecer o nível de satisfação dos alunos com as Unidades de Negócios, a companhia afirma ter buscado um aliado importante para a melhoria do NPS¹⁰⁶ que seria a digitalização da experiência do aluno nos serviços acadêmicos, administrativos ou financeiros. Este processo de transformação digital realizado pela companhia teria visado buscar a qualidade e a velocidade das entregas, orientadas pelo Planejamento Estratégico, em que o aluno é o foco principal. (COGNA EDUCAÇÃO, 2019c, p. 19).

¹⁰⁶ *Net promoter score* (escala de promoção da rede). Criada pela empresa americana de consultoria de gestão global Brain & Company, é uma métrica que utiliza dados para mensurar a satisfação dos clientes com a experiência que tiveram (ou estão tendo) com os serviços da empresa e quais são as chances dos consumidores indicarem os produtos ou serviços para outras pessoas. (<https://www.zendesk.com.br/blog/nps/>).

Esses foram alguns dos destaques do 1T19 que precedeu a pandemia da Covid-19. O relatório subsequente (1T20) apresenta os dados de um período ainda com poucos reflexos dos impactos da pandemia da Covid-19. Mesmo assim, fica evidente a preocupação dos gestores com os índices de redução das matrículas e, também, com o afastamento da população de seus postos de trabalho (exceto os considerados essenciais pelo governo¹⁰⁷) e fechamento de empresas de todos os setores. A Cogna teria providenciado, para todos os produtos da companhia, como se verá a seguir, ações emergentes para minimizar os impactos financeiros desse período.

5.3.1 Comparativo entre o 1T20 com o 1T19

Para a elaboração deste tópico foram consultados os ITR de ambos os períodos e o *release* do 1T20. Como se trata de um material que tem como destinatário preferencial o cliente investidor, os dados nele constantes trazem planilhas que apresentam o desempenho financeiro, numérico, de movimentação, entre outros, com detalhes relativos às contas da empresa. O propósito destas análises, como já dito, não é fazer um estudo contábil ou econômico-financeiro da empresa, mas apresentar elementos que tratem da dinâmica empresarial e de planejamento estratégico de uma companhia com capital aberto que vende serviços educacionais.

Em outubro de 2019, quando a Kroton reorganizou suas operações subdividindo o grupo em quatro novas empresas independentes¹⁰⁸, denominado como Cogna (*holding*), o lema foi: dividir para conquistar. Nesta nova configuração, cada negócio teria mais autonomia e melhores condições de lidar com os desafios do mercado. Na constituição da *holding* Cogna designam-se os CNPJs de cada nova empresa e transfere-se sua sede para a Avenida Paulista¹⁰⁹,

¹⁰⁷ O governo considerou 53 atividades essenciais que vão de assistência à saúde a radiodifusão de sons e imagens, passando por transporte de carga, pesquisas científicas e laboratoriais relacionadas à pandemia e captação, tratamento e distribuição de água etc. (Vide: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/noticias/2020/abril/enfrentamento-ao-coronavirus-os-servicos-essenciais-que-nao-podem-parar-durante-a-pandemia>).

¹⁰⁸ Na apresentação dos resultados trimestrais, a partir do 1T20, os resultados operacionais das empresas passaram a ser tratados de forma individualizada e a comunidade investidora ter melhor entendimento dos “fatores que direcionam os resultados de cada unidade, além de compreender o potencial de geração de valor de cada negócio”. (COGNA, 2020c, p. 4).

¹⁰⁹ A holding e as quatro empresas estão instaladas em oito andares na Av. Paulista, em São Paulo, espaço que até pouco tempo abrigava a loja da Fnac, que deixou o território nacional (a Fnac fechou sua última loja, no Brasil, que ficava na Av. Paulista em outubro de 2018). (<https://neofeed.com.br/blog/home/a-equacao-da-kroton-para-mirar-um-mercado-de-r-174-bilhoes/>; <https://canaltech.com.br/e-commerce/fnac-fecha-ultima-loja-retira-o-site-do-ar-e-encerra-as-atividades-no-brasil-125358/>).

na capital paulista¹¹⁰. Três das quatro unidades de negócios (empresas) já eram conhecidas por sua atuação: os negócios da educação superior, destaque do grupo, mantiveram-se sob a marca Kroton; a Saber (atual Somos) passou a atuar nas escolas próprias da educação básica. Os negócios B2B da educação básica seguiram sob a bandeira Vasta Educação. A Platos concentrou os produtos e serviços para instituições de educação superior e, como companhia com melhores perspectivas de crescimento, vislumbrou na EaD a oportunidade de alcançar “resultados bilionários”. (DRSKA, 2019).

As palavras iniciais do relatório do 1T2019 traduzem os feitos e o sucesso alcançado pela companhia na ótica dos gestores: a companhia registrou que 2017 e 2018 teriam sido os anos de investimentos. No campo da educação superior, o destaque foi a abertura de novas unidades próprias, chamadas de *greenfields*; e, na educação básica, a aquisição da Somos. O 1T19, período do início da pandemia da Covid-19 (meados de março/2019), marcava também o início dos resultados de decisões estratégicas. No ritmo desses bons resultados, comemorados pelos gestores da companhia, o *guidance*¹¹¹, citado no 1T19, sinalizava que a receita líquida deveria aumentar mais de 21% naquele ano (2019), com Ebitda (que tem por função mostrar a capacidade de geração de caixa operacional) crescendo em 24% e a geração de caixa após o Capex (que considera apenas os aportes com a aquisição de bens e não os relacionados à manutenção) sendo ainda mais expressivo: 64%. As perspectivas para os anos seguintes seriam ainda mais promissoras. No segmento da educação básica, o destaque ficou para a plataforma integrada de serviços (*K12 powered by technology*) com capacidade para atender a necessidades educacionais de escolas em geral (entrega de conteúdo digital e impresso, avaliação, treinamento de professores, plataformas de apoio ao ensino-aprendizagem etc.). Para viabilizar esta plataforma integrada de serviços, uma nova estratégia comercial da Somos foi

¹¹⁰ Os CEOs dos vários negócios desta companhia não omitem a preocupação que têm por resultados financeiros. Em uma primeira e breve entrevista, o CEO da Platos valeu-se de termos do ambiente empresarial para relatar como ele iria explorar um mercado potencial na oferta de produtos e serviços para instituições de ensino superior. Em sua fala, foram utilizados termos como: crescer em ritmo acelerado; chegar à casa de bilhões; plano de negócios; baixa participação de mercado; o plano é ter entre cinco e dez clientes desse porte na carteira; se se conseguir instituições que faturem entre 100 e 200 milhões de reais no EaD, estar-se-ia falando de um potencial de 1 bilhão de reais; *smart money*; empresa *early stage* (estágio inicial), teste de novas águas etc. Tais expressões de sentido eminentemente empresariais nada lembram que se trata de organizações de ensino. (DRSKA, 2019).

¹¹¹ Guidance ou orientação é o conjunto de informações e estimativas que uma empresa listada na Bolsa de Valores fornece sobre si mesma para o mercado, com o intuito de apresentar aos investidores as perspectivas e projeções que a empresa elabora sobre seus próprios resultados. Vide <https://www.sun.com.br/artigos/guidance/>

lançada pela Kroton. O informe ainda destaca: “o *go-to-market* foi totalmente reformulado, as forças comerciais, que antes acessavam as escolas oferecendo produtos e serviços isolados, agora foram fortalecidas e posicionadas dentro de uma perspectiva de plataforma integrada de serviços”, e representaria uma nova fase de relacionamento entre a Somos e as escolas associadas. (COGNA EDUCAÇÃO, 2019c, p. 2).

Sobre os dados da economia brasileira nesse período, Oliveira destaca o recuo de -1,5% do PIB em relação ao 4T19. Este autor informa ainda que, em relação à oferta por setor, o PIB industrial teria recuado -1,4%; os serviços, -1,6%, porém, a produção agropecuária teria crescido 0,6%. Quanto à demanda, a pandemia afetou de forma significativa o consumo das famílias em -2% neste período (1T20), tendo sido a maior queda registrada desde 2001. Quanto à formação bruta de capital (compra das empresas de bens de capital como máquinas e equipamentos) houve um crescimento de 3,1%, especialmente, pela baixa base de comparação com o 4T19. Mesmo diante da gravidade da pandemia que assolava a população, os gastos do governo aumentaram apenas 0,2%. (OLIVEIRA, 2020, p. 1).

Em relação às taxas de desemprego, em 30/04/2020 o IBGE, segundo CNN-Brasil (2020a), anunciava uma alta de 1,3 ponto percentual atingindo a taxa de 12,2% de desemprego; o número de trabalhadores desocupados chegara a 12,9 milhões; comparativamente com o mesmo período de 2019, houve uma queda de 0,5 ponto percentual. Reduções muito tímidas também foram registradas na informalidade: de 40,8% no 1T19 para 39,9% no 1T20 (CNN-Brasil, 2020a).

Na educação superior, como afirma a mensagem, o número de unidades próprias previsto para 2020 chegaria a 71 ou um aumento de 63%. Foram implementadas mais de 200 novas unidades de terceiros e o número de polos EaD que, em 2017 era 910, saltaria para 1.510 até o final de 2019. No entendimento da empresa, os números projetavam um futuro bastante próspero.

Na ótica da empresa, a utilização de indicadores de NPS (*net promoter score*), que é uma metodologia para medir a satisfação e o grau de fidelidade de clientes de qualquer perfil de empresa, tem auxiliado no monitoramento do desempenho da companhia. É verificado o nível de satisfação dos alunos em relação à experiência acadêmica, de serviços e atendimento oferecido nas diferentes unidades de negócios. A digitalização da experiência do aluno, no que diz respeito a serviços acadêmicos, administrativos ou financeiros, faz parte da transformação digital que o grupo está realizando e que, sob a ótica dos gestores, estaria revolucionando a

qualidade e a velocidade das entregas, “orientadas pelo Planejamento Estratégico, o qual têm o Sucesso do Aluno como foco principal”. As ações têm focado a transformação digital e, também, cultural do grupo. Equipes têm sido organizadas para implementar modelos ágeis de sistemas, além do desenvolvimento de projetos em direção ao ecossistema de inovação da empresa. “Já temos um *pipeline* ^[112] de 250 *startups* ^[113], 30 delas em projeto de curadoria/conexão, 8 em desenho de piloto, 2 em experimento e 5 com investimentos concluídos ou em processo de *closing* ^[114]”. Sobre estas iniciativas, a companhia acrescenta o sensível impacto na cultura da organização, objetivo do movimento da transformação digital.

No 1T20 a *mensagem da administração* destaca a recessão macroeconômica como a maior já registrada no país, provocada pela pandemia da Covid-19. Na condição de empresa resiliente ^[115], enfatiza-se a importância dos investimentos na transformação digital, decisão estratégica adotada há alguns anos e que teria sido indispensável para a adaptação exigida pelos novos desafios postos por este cenário.

Como já informado, a partir de 01/01/2020 uma nova configuração dos negócios da companhia entrou em funcionamento. A Cogna passou a ser a *holding* e as empresas Kroton, Platos, Saber e Vasta tiveram seus negócios reorganizados em segmentos de atuação. Com esta nova visão da empresa, a diretoria executiva do grupo considerou o negócio sob a perspectiva dos serviços prestados aos clientes, em segmentos operacionais, sendo eles:

¹¹² *Pipeline*: Do inglês tubagem ou canalização, significa em marketing (ou na área comercial) o ciclo de vendas; são as etapas que compreendem desde o primeiro contato até o fechamento da venda do produto ou serviço.

“Em suma, o processo consiste em chamar a atenção do cliente, fazer com que o seu desejo pelo produto desperte, fazer a negociação e depois fechar a compra”. (Fonte: <https://conceito.de/pipeline>).

¹¹³ *Startup*: “palavra de origem inglesa para designar empresa nova, em geral inovadora, que está iniciando suas operações (LACOMBE, p. 291). O termo *startup*, utilizado para designar empresas recém-criadas e rentáveis, começou a ser popularizado nos anos de 1990, quando houve a primeira grande “bolha da internet”. (Fonte: <https://www.significados.com.br/startup/>).

¹¹⁴ *Closing* é o processo de fechamento das operações de fusões/aquisições e ocorre quando todas as condições precedentes foram cumpridas ou renunciadas (quando possível), e as partes se reúnem para formalizar o fechamento da operação. (SHIMADA, 2021).

¹¹⁵ Resiliente: palavra de origem latina “resilientia”, inglesa “resilience”, significa a capacidade de voltar à sua forma original, depois de ser alvo de deformação ou choque; flexível. Alguém que ao passar por uma situação difícil, consegue fazer o que fazia antes sem perder o seu foco (<https://www.dicio.com.br/resiliencia/>; <https://www.dicionarioinformal.com.br/significado/resiliente/4056/>).

Figura 11 – Empresas da *holding* Cogna – 1T20

Empresa	Segmento	Atividade
	Ensino Superior	Ensino superior graduação (Unidades próprias e polos parceiros de Ensino superior)
	Ensino Superior	Plataforma de serviços educacionais para o ensino superior
	Ensino Básico	Escolas próprias de educação básica e contratos de gestão de escolas
	Ensino Básico	Plataforma integrada de soluções educacionais para escolas de educação básica
Outros Negócios	Educação em Geral	PNLD, SETS, LFG (cursos livres e preparatórios) e demais serviços

Fonte: COGNA EDUCAÇÃO, 2020a (1T20, p. 21).

Devido ao contexto daquele momento provocado pelo isolamento social, decorrente da pandemia da Covid-19, um comitê de crise foi instalado pela companhia para monitorar e orientar as operações da Cogna (COGNA EDUCAÇÃO, 2020a). Este comitê foi formatado em 7 pilares, a saber:

Figura 12 – Os sete pilares para monitorar e guiar as operações da Cogna:



Fonte: COGNA EDUCAÇÃO, 2020a (1T20, p. 21).

Nas palavras da companhia, foram tomadas as seguintes providências de acordo com a figura acima: para assegurar a saúde das pessoas – primeiro pilar – foram suspensas as atividades presenciais (expediente e aulas) a partir de 16/03/2020, que passaram para o sistema *home-office* e as aulas, para o ambiente virtual (síncrono ou assíncrono). O segundo pilar – serviços – buscou garantir a continuidade de todas as operações. No caso da Kroton, os alunos tiveram migração imediata de todas as aulas para o ambiente virtual. Os alunos da modalidade EaD não sofreram impacto algum e, para a educação básica, foi desenvolvida a Escola Digital,

integrada pelas plataformas da companhia e com o *Google Hangouts Meet*¹¹⁶. COGNA EDUCAÇÃO, 2020a).

No terceiro pilar – financeiro – a preocupação foi com a geração de caixa e, para tanto, foi projetado, segundo o CEO, um cenário de estresse (*worst case*). A Kroton seria a mais atingida, devido a fraca captação de alunos, que provavelmente se estenderia nos períodos seguintes, sem contar os índices de evasão e inadimplência. Porém, na declaração do presidente da companhia, a situação atual de caixa estaria qualificada como sólida por se ter efetuado um *follow-on*¹¹⁷ em fevereiro de 2020, o que teria criado condições de enfrentamento dos períodos mais críticos e, ainda, a empresa continuaria avaliando viabilidades de fusão e aquisição, caso surgissem oportunidades na esteira dos negócios impactados pelos desafios da pandemia. (COGNA EDUCAÇÃO, 2020a, 1T20, p. 22).

Para garantir as metas financeiras planejadas, teriam sido implementadas medidas emergenciais focadas na preservação da solidez da companhia, como, por exemplo, a aplicação da MP 936¹¹⁸ na folha de pagamento. Algumas ações, como a redução de salário e jornada de trabalho em 25% para colaboradores administrativos (com ganhos superiores a R\$ 3.000) buscaram maximizar empregos e diminuir despesas. Foram, também, renegociados pacotes de custos e despesas, tais como aluguel, tecnologia, marketing, serviços de terceiros, viagens etc. além da revisão de orçamentos em expansão, priorizando investimentos essenciais para o momento. O destaque deste 4º pilar – operações – foi a continuidade dos investimentos no processo de transformação digital e o não pagamento de dividendos intercalares aos acionistas no ano (e reavaliação de propostas futuras). (COGNA EDUCAÇÃO, 2020a, 1T20, p. 22).

No 5º pilar – organização – as mudanças organizacionais estariam sendo analisadas para implementação no pós-pandemia.

No 6º pilar – plano estratégico – buscar-se-iam oportunidades geradas pela crise. Em relação ao processo de hibridização do ensino, por exemplo, na visão da companhia, este já estaria ocorrendo na educação superior e seria acelerado no novo cenário, e a companhia estaria preparada para “capturar valor com essa nova realidade”. (COGNA EDUCAÇÃO, 2020a, p.

¹¹⁶ Google Hangouts Meet é um aplicativo do Google para Android, iOS e Web que oferece chamadas de vídeo pelo celular ou computador. (Fonte: <https://blog.brasilconsultas.com.br/o-que-e-o-google-hangouts-meet/>).

¹¹⁷ Oferta subsequente, após o IPO. Na primeira vez que uma empresa fechada abre seu capital, ela realiza a sua oferta primária de ações (IPO). Essa mesma empresa pode emitir e vender mais ações posteriormente no mercado. Esse processo é conhecido como *follow-on*. (Fonte: <https://www.sun.com.br/artigos/follow-on/>)

¹¹⁸ Sancionada como Lei 14.020, em 6 de julho de 2020, permite a redução de salários e jornadas dos funcionários pelas empresas ou suspensão do contrato de trabalho, temporariamente.

22).

Ao finalizar a apresentação das ações deste comitê de crise, a companhia registrou: “Por fim, buscando cumprir nosso dever perante a sociedade, disponibilizamos uma série de aulas e conteúdos gratuitos, que somados totalizam R\$ 267 milhões se comercializados por seus valores de oferta. Oferecemos diversas unidades para servirem de hospitais de campanha”, materiais e insumos como álcool em gel, além de máscaras e luvas para auxiliar os profissionais da área da saúde das comunidades que estão no entorno das unidades da companhia. E, para os estudantes engajados e motivados antes da pandemia, e que estão sem emprego ou renda por conta da crise, foram disponibilizados para financiamento R\$ 50 milhões, a fim de que ajudar a concluírem seus estudos e alcançarem seus objetivos. (COGNA EDUCAÇÃO, 2020a, p. 6).

Em 23/05/2020, o portal *SUNO* divulgou um informe intitulado *Cogna não intenciona fazer aquisições durante a pandemia*. O texto iniciava-se destacando que o presidente da companhia “não tenciona[va] fazer aquisições em meio à crise causada pela pandemia do novo coronavírus (Covid-19)”, que poderiam ser feitas somente após a crise e que a prioridade naquele momento era a preservação do caixa¹¹⁹ para cobrir as dívidas da empresa. Deixou claro, também, que não pretendia oferecer descontos no final do processo do vestibular, em razão da alta evasão e inadimplência. Essas decisões decorriam dos resultados de receita do ensino superior: prejuízo de R\$ 39,1 milhões no 1T20 diante do resultado positivo de R\$ 238,2 milhões no 1T19. Houve, também, uma queda de 11,5% na receita líquida: no 1T20 foi registrado um total de R\$ 1,627 bilhão diante de R\$ 1,839 bilhão no 1T19. (GUIMARÃES, 2020).

O ano de 2020, para a Kroton, teria sido marcado pela última grande safra de formaturas de alunos beneficiários do Fies. “Tal redução seria parcialmente atenuada pela então potencial continuidade do crescimento de receita de captação e pela maturação das novas unidades (*greenfields*)”. Nas palavras dos gestores, os impactos da pandemia da Covid-19 foram sentidos: (1) na redução do volume de captação de alunos do ensino presencial; (2) no atraso do reconhecimento de receitas relacionado à demora na assinatura de contratos de aditamento do Fies; e (3) no provável aumento dos índices de inadimplência futuros (ainda que o recebimento de mensalidades em dia estivesse dentro das expectativas, o volume de provisões

¹¹⁹ Em matéria publicada em 01/04/2020 a partir do *Valor Econômico* e publicada pelo *Forum das Entidades Representativas de Ensino Superior Particular*, os gestores da Cogna afirmavam que não pretendiam reduzir o preço das mensalidades, pelo fato de os cursos presenciais estarem sendo ministrados a distância, devido ao novo coronavírus: “Não há motivos para essa redução porque nossos gastos não reduziram. Ao contrário, houve um aumento com a migração para o on-line” teria dito o presidente da companhia durante teleconferência para analistas e investidores”.

para perdas foi aumentado de forma significativa já para o primeiro trimestre). A companhia registrou que medidas emergenciais foram colocadas em prática visando economias imediatas que seriam traduzidas em importantes resultados no trimestre seguinte. Ainda sobre os efeitos da pandemia nos resultados, os serviços remotos teriam sido tratados como “uma grande oportunidade de promover uma mudança estrutural em direção à digitalização do ensino superior. Há tempos acreditamos e defendemos publicamente que o ensino superior passará por um processo de hibridização [...]”. A pandemia apenas acelerou o processo da transformação digital da companhia com a oferta, pela Kroton, da EaD, que teria ultrapassado a soma de 600 mil alunos de graduação no 1T20. A Platos (Plataforma de serviços educacionais para o ensino superior) teria apresentado resultados satisfatórios naquele período: houve “crescimento de receita e expansão de margem mesmo num cenário adverso que prejudicou a captação de alunos e levou à postergação do início de algumas turmas (especialmente na modalidade presencial)”. (COGNA EDUCAÇÃO, 2020a, 1T20, p. 20).

Em 2019, a Kroton tinha em seu sistema de educação superior 960,9 mil alunos. Na graduação presencial, no 1T19, foram registrados: admissão de mais de 108 mil alunos (pagantes, Fies, PEP) refletindo uma alta de 4,1% na comparação anual. Esse percentual foi considerado crucial frente aos impactos do cenário econômico (elevada taxa de desemprego). A estratégia comercial utilizada, segundo a companhia, esteve “alinhada à demanda do mercado com forte representatividade nas áreas de engenharias e saúde. [...]”. As 29 novas unidades (*greenfields* e aquisições) lançadas no segundo semestre de 2018 e primeiro de 2019 também contribuíram com a admissão de 3,5 mil novos alunos. Sobre os resultados financeiros, a empresa afirma que validam “a eficácia do projeto de expansão da Kroton no que tange à seleção das praças, estrutura das unidades, portfólio de cursos, qualidade de ensino e construção de *brand awareness*”¹²⁰ (COGNA EDUCAÇÃO, 2019a, 1T19, p. 21).

Nos últimos períodos, matrículas vinculadas ao Fies e ao Prouni foram se reduzindo e a base de alunos foi sendo majoritariamente constituída por alunos sem financiamento. Em relação aos fundos PEP e PMT, programas da companhia, foram beneficiados 58,2 mil alunos no 1T19. No segundo semestre de 2018 uma nova estratégia comercial visando melhor geração de receita de caixa da companhia teria focado os alunos com o PEP50, que significa que os

¹²⁰ Palavra de origem inglesa que significa notoriedade; usada para verificar como marcas são percebidas por seus clientes e para analisar como cada empresa é associada aos produtos que comercializa. (<https://www.ibccoaching.com.br/portal/entenda-o-que-e-brand-awareness-e-sua-aplicacao-em-meio-concorrencia/>).

alunos pagariam 50% da mensalidade no primeiro ano, mediante financiamento do PEP.

Outra estratégia adotada pela companhia para continuar atraindo estudantes com matrículas fora do prazo (tardias), mas sem renunciar a receitas por meio de concessão de bolsas ou descontos, foi a adoção do parcelamento das mensalidades para os alunos tardios, que ingressassem na Kroton após o início das aulas. “Em vez de isentar essas mensalidades, a Kroton começou a oferecer essa opção para os novos alunos de Ensino Presencial a partir do segundo semestre de 2016, e para estudantes de EAD a partir do primeiro semestre de 2017”. (COGNA EDUCAÇÃO, 2019a, p. 22). Esses financiamentos ofertados pela companhia foram revistos e reduzidos como se verá nos próximos períodos examinados.

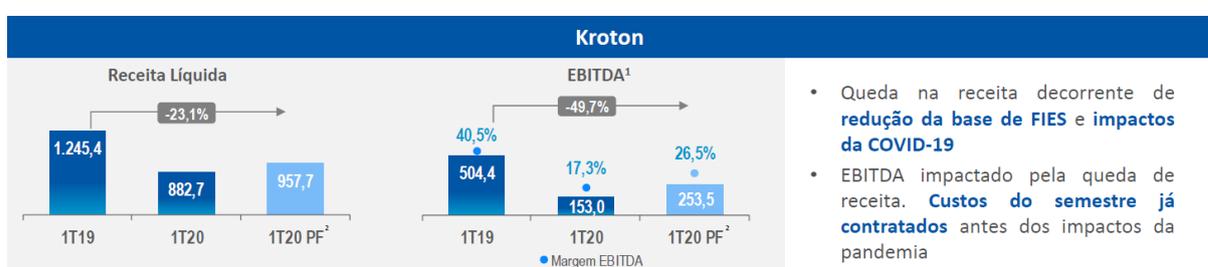
Na modalidade de EaD, a companhia registrou o seguinte comentário sobre as matrículas: “[...] a Companhia demonstrou, mais uma vez, sua resiliência e vantagens competitivas ao entregar novamente um resultado positivo, especialmente quando considerado o cenário competitivo bastante mais acirrado [...]”. (COGNA EDUCAÇÃO, 2019a, 1T19, p. 22). Os cursos de EaD *Premium* (mensalidades elevadas) “[...] foram responsáveis por 14% da captação total EaD, crescimento de 4 p.p. em relação ao 1S18, comprovando a aceitação deste produto, que permite à Kroton elevar cada vez mais a capacidade de maior valor agregado, além de expandir seu mercado endereçável”. (COGNA EDUCAÇÃO, 2019a, 1T19, p. 23). Quanto ao número de alunos na EaD, a companhia registrou no primeiro semestre de 2019 o total de 536.890 alunos, 2,7% abaixo na comparação anual. (1T19).

Os impactos da Covid-19 não influenciaram o resultado da captação de alunos na EaD do 1T20 que cresceu 26%. Os últimos semestres apresentaram uma estabilidade no volume de ingressantes. Este resultado positivo, é atribuído à “forte performance da captação em nossas unidades presenciais (+149%) e do forte crescimento de calouros matriculados nos cursos 100% *online* (213%).

A captação de alunos é similar à prospecção de clientes por uma companhia qualquer. Sobre isso, destaca-se a seguinte frase do *release*: “O **calendário comercial** do canal polo tem *timing* diferente, com maior concentração de **ações comerciais** no final de cada ciclo, portanto, sofrendo mais impactos pela restrição da Covid-19” (COGNA EDUCAÇÃO, 2019a, 1T19, p. 9, grifos nossos). A companhia acredita nos cursos híbridos com maiores chances de crescimento em relação aos cursos presenciais. Por apostar na modalidade EaD, os investimentos em iniciativas de transformação digital têm sido tratados com maior ênfase.

Quanto ao desempenho financeiro da Kroton, a receita líquida reduziu-se em 29% (e não 23,1 como consta no gráfico 6, abaixo) em decorrência da queda de 16% na base de alunos da modalidade presencial e queda de pontos percentuais na participação de alunos Fies, que pertencem aos cursos “mais nobres”. “Adicionalmente, dois fatores causaram um diferimento na receita do trimestre: (i) atraso no aditamento de alunos Fies e (ii) o atraso na curva de rematrícula de alunos pagantes”. Juntos representaram uma queda de R\$ 75 milhões na receita (que consta do 2T20). O lucro bruto caiu 34%, refletindo a perda de eficiência e diluição de custo fixos advindos da queda da receita, **não obstante a economia de 11% em custo docente**” (COGNA EDUCAÇÃO, 2019a, 1T19, p. 10, grifos nossos).

Gráfico 6 – Receita líquida e Ebitda da Kroton (1T20/1T19):



Fonte: COGNA EDUCAÇÃO (2020d).

Em vários momentos são destacados os índices comparativos dos períodos considerados a partir de uma planilha de contas em que são destacadas as estratégias para alguns itens, como, por exemplo, contas a receber e provisão de créditos de liquidação duvidosa (devido ao ambiente de incerteza elevada); revisão do provisionamento de índices de inadimplência; revisão das provisões de produtos de financiamento; estimativa de recebimento de alunos formados e evadidos que contrataram financiamento; impactos causados pelo fechamento de unidades presenciais; política de descontos, justificativas e explicações diversas pelo aumento ou redução de percentuais de contas diversas entre outros.

Ao comparar o desempenho financeiro do 1T19 com 1T20, a empresa apresenta os seguintes comentários:

Quadro 7 - Comparativo do desempenho financeiro entre 1T19 e 1T20 – Cogna

1T19	1T20
Receita líquida	
Foi de R\$ 1.839,1 milhões ou 34,9% comparado com o mesmo período do ano anterior. Este resultado decorreu da incorporação da Somos e outras escolas adquiridas pela Saber durante o ano de 2018 (Leonardo da Vinci e a <i>Lato Sensu</i>). Segundo consta na ITR, esse resultado compensou a redução em receita líquida de educação superior devido ao menor número de matrículas das unidades próprias.	Foi de R\$ 1.627,5 milhões. Redução de 11,5% na comparação atual, decorrente da redução de 16% na base de alunos presencial e 9 p.p. na participação de alunos Fies, que estão em cursos mais nobres. Atrasos no aditamento de alunos Fies e atraso e nas rematrículas de alunos pagantes também justificam a redução.
Custos	
Os custos dos produtos e serviços representaram 37,1% da receita líquida, implicando em uma redução de 1.1 p.p. na comparação com o mesmo período do ano anterior (2018), impactado pela “incorporação da Somos e da maior representatividade de segmentos que demandam uma estrutura de custos mais robusta [...]	Custos de produtos e serviços atingiram R\$ 653,2 milhões ou 40,1% da receita líquida, aumento de 3 p.p. “refletindo a perda de eficiência e diluição de custos fixos da queda da receita vertical ¹²¹ Kroton, além da classificação dos gastos editoriais em custo dos produtos vendidos, que no 1T19 foram classificados como capex editorial. Estes efeitos consumiram os ganhos de eficiência apresentados na vertical Saber”. COGNA EDUCAÇÃO, 2019a, p. 27)
Lucro bruto	
R\$ 1.156,9 milhões, margem bruta de 62,9%, aumento de 32,6% e redução de 1,1 p.p.	R\$ 974,2, margem bruta de 59,9%, redução de 15,8% e 3 p.p. na comparação anual.
Despesas operacionais	
<p>a) com vendas: englobam gastos com equipe comercial, propaganda/ marketing, direitos autorais e, também, provisão para crédito de liquidação duvidosa (PCLD)</p> <p>b) gerais e administrativas: contabilizam despesas com pessoal administrativo, consultorias, viagens e serviços de terceiros etc.,</p>	
<p><u>Despesas com vendas</u></p> <p>Totalizaram 19,1% da receita líquida. Justificasse esse percentual devido à redução na PCLD de Educação Básica, como consequência da incorporação da Somos “e o maior peso dos negócios B2B sob o resultado do segmento”. (COGNA EDUCAÇÃO, 2020d, p. 25).</p> <p><u>Despesas gerais e administrativas</u></p> <p>Representou 22,6% da receita líquida e um</p>	<p><u>Despesas com vendas</u></p> <p>Somaram 25,7%, alta de 6,6 p.p. em relação ao mesmo período do ano anterior. Os principais fatores que justificaram este aumento foram – além dos ajustes do PCLD da Kroton (para enfrentar os efeitos da pandemia) e a mudança no critério de provisionamento para melhor adequação ao volume de perdas históricas da Vasta – as despesas de marketing tanto para a Kroton (antecipação das despesas de marketing para o 1T20) como para a Vasta (vendas).</p> <p><u>Despesas gerais e administrativas:</u></p>

¹²¹ Análise vertical é uma comparação entre todos os elementos de um demonstrativo financeiro. Calcula-se o percentual de cada conta em relação à receita líquida.

aumento de 10 p.p. em relação ao ano anterior, por conta da incorporação da Somos; aumento da estrutura de custos e despesas advindas das novas unidades de ensino superior; e maior volume de despesas com marketing destes segmentos.	Totalizaram 24,1% da receita líquida, e alta de 1,6 p.p. sobre a receita do ano anterior que reflete uma menor diluição das despesas gerais e administrativas na vertical Kroton, compensada pelos ganhos de eficiência nas outras empresas (Platos, Saber e Vasta).
Resultado financeiro	
Negativo de R\$ 137,1 milhões em face dos R\$ 59,2 milhões do ano anterior, justificado principalmente pelos encargos financeiros relativos à dívida contraída pela aquisição da Somos.	Resultado negativo em R\$ 173,1 milhões, impactado pela atualização dos contratos de direito de uso, ajustes contábeis com a incorporação da Somos.
Lucro/prejuízo líquido:	
Lucro líquido de R\$ 250,1 milhões e redução de 47,4% em relação ao mesmo período do ano anterior, assim justificados: (1) pelo resultado operacional da educação superior com a perda de alunos e novo perfil da base de alunos (que demandou maior necessidade de provisionamento); (2) elevação dos níveis de depreciação decorrente dos investimentos em produção de conteúdo e tecnologia (com vida útil menor); e (3) aumento do volume de despesas financeiras em decorrência da aquisição da Somos.	Prejuízo líquido de R\$ 37,8 milhões, “refletindo a redução do resultado operacional, o aumento nas despesas financeiras e uma menor reversão de imposto diferido” ¹²² . Segundo a empresa, “A combinação desses fatores mais do que compensou o maior volume de reversão de contingências verificado no período e os esforços da Companhia em reduzir as despesas corporativas e os itens não recorrentes”. (COGNA EDUCAÇÃO, 2019a, p. 27).
Investimentos (Capex)¹²³	
A Kroton registrou ter investido R\$ 106,7 milhões ¹²⁴ em: <ul style="list-style-type: none"> - equipamentos de informática e biblioteca: 7%; - desenvolvimento de conteúdo de sistemas e licenças de softwares destinado aos projetos de desenvolvimento de portfólio, em especial com os novos cursos de EaD <i>Premium</i> (Kroton)¹²⁵ e conteúdos para a educação básica: 70% - equipamentos de laboratórios e similares: 6%; 	Investimento da Cogna no valor de R\$ 119,2 milhões, distribuídos em: <ul style="list-style-type: none"> - equipamentos de informática e biblioteca: 7%; - desenvolvimento de conteúdo, de sistemas e licença de softwares, em especial nos cursos de Engenharia e Saúde e os novos EaD <i>Premium</i>, em educação básica e em iniciativas próximas à transformação digital¹²⁷: 54%; - equipamentos de laboratório e similares: 3%;

¹²² Imposto diferido é o tributo sobre o lucro pago pela empresa apenas no próximo ano-calendário. (Fonte: <https://www.suno.com.br/artigos/imposto-diferido/>).

¹²³ Como já definido anteriormente, o Capex é a abreviação popular utilizada pela área de finanças que resume o termo inglês *Capital Expenditure*, que significa despesas de capitais e totaliza a quantidade de capital destinado para investimentos em bens de capital de uma empresa, ou, recursos destinados à compra de equipamentos, veículos, instalações e também alguns bens intangíveis como marcas e patentes (compra de um novo terreno; construção de uma nova fábrica ou imóvel; aquisição de novos equipamentos; instalação de nova infraestrutura; compra de equipamentos de informática; aquisição de veículos, registro de marcas/patentes).

¹²⁴ A somatória dos percentuais excede 100%.

¹²⁵ Com a incorporação da Somos, a Kroton passou a realizar investimentos editoriais referentes à produção de materiais didáticos já incorporados no Capex.

¹²⁷ Os investimentos relacionados à transformação digital e suporte às plataformas digitais seriam preservados, mesmo com a revisão orçamentária, para adequar a empresa ao cenário do momento.

- ampliações (obras e benfeitorias): nas unidades já existentes para melhor atender os alunos e adaptação para a mudança do portfólio de cursos implantados na Companhia ¹²⁶ : 18%		- ampliações: 13%; - investimentos em expansão: 23%.	
Endividamento líquido			
R\$ 5,9 bilhões que envolvem parcelamento das aquisições feitas (montante total das obrigações de longo prazo relativas a parcelamento de aquisições, “[...] especialmente da Uniasselvi, além de diversas debêntures levantadas pela Kroton e pela Somos [...]”. (COGNA EDUCAÇÃO, 2020d, p. 26)		R\$ 5,4 bilhões (montante total que inclui, além das dívidas remanescentes do ano anterior, pagamento de novas aquisições e parcelamento de tributos)	
Geração de Caixa			
Foi negativa em R\$ 123,2 milhões (antes do Capex). Após o Capex = -R\$ 229,8 milhões (Considerado temporário por aguardar o pagamento dos programas federais nos meses seguintes).		Antes do Capex foi negativa de R\$ 28 milhões, “[...] um consumo significativamente inferior ao verificado no 1T19, apesar de todas as pressões verificadas no resultado da Companhia”. Após o Capex, -R\$ 147 milhões. O valor, conforme destacado no relatório deste período levou em consideração o caixa gerado pelas compras do PNLD (Programa Nacional do Livro Didático do Ministério da Educação, que, se desconsiderado, o valor de -R\$ 147 milhões alcançaria a soma negativa de R\$ 293 milhões.	
Valorização das ações			
Ibovespa = alta de 8,6%.	Kroton = alta de 19,5%	Ibovespa: queda de 36,9%	Cogna: queda de 65%
Valor de mercado da Cogna:			
R\$ 17,4 bilhões, em 31/03/2019. (COGNA EDUCAÇÃO, 2020d, p. 27)		R\$ 7,5 bilhões, em 31/03/2020. (COGNA EDUCAÇÃO, 2019a, p. 28).	

Fonte: Elaboração própria a partir dos relatórios 1T19 e 1T20 (COGNA EDUCAÇÃO, 2020d e COGNA EDUCAÇÃO, 2019a).

5.3.2 Comparativo entre o 4T19 com o 4T20

O Relatório das Demonstrações Financeiras Individuais e Consolidadas trata do exercício finalizado em 31/12/2019 e refere-se a todas as informações do ano fiscal. No item “Contexto operacional” do 4T19, a denominação Kroton é substituída por Cogna, também identificada como companhia, controladora ou grupo que, com suas controladas:

[...] têm como principais atividades a oferta de cursos de ensino superior e pós-graduação presencial e à distância; editar, comercializar e distribuir livros didáticos, paradidáticos e apostilas, especialmente com conteúdos

¹²⁶ Consta no relatório que a partir do 1T19 “os investimentos em projetos especiais passam a compor o Capex recorrente, ou seja, todos os investimentos, exceto expansão, estão contidos” nesta conta. (COGNA EDUCAÇÃO, 2019a, p. 26).

educacionais, literários e informativos e sistemas de ensino; ofertar, por meio de suas escolas, educação básica, cursos preparatórios pré-universitários, cursos de idioma para crianças e adolescentes; soluções educacionais para ensino técnico e superior, entre outras atividades complementares, tais como o desenvolvimento de tecnologia da educação com serviços para gestão e formação complementar; a administração de atividades de ensino infantil, fundamental e médio; assessorar e/ou viabilizar a possibilidade de financiamento direto e indireto de alunos em relação às suas respectivas modalidades escolares e o desenvolvimento de software para ensino adaptativo e otimização de gestão acadêmica. (COGNA EDUCAÇÃO, 2019b, p. 15).

Grande parte dos destaques deste período já foram tratados na apresentação do período anterior. Sendo assim, este item comparativo será mais sucinto por apresentar somente os itens que tiveram destaques para o objetivo principal do estudo.

A receita da companhia advém principalmente da prestação de serviços de cursos de educação superior (graduação presencial/EaD), que representou aproximadamente 71% das receitas registradas no exercício do ano de 2019.

Em 09/12/2019 foi alterada a denominação social da companhia para Cogna Educação. O nome Cogna, derivado de cognição, compreenderia a capacidade de processar informações, transformando-as em conhecimento. Slogan adotado: “conhecimento que transforma”. (COGNA EDUCAÇÃO, 2019b, 4T19, p. 15).

A companhia afirmou que monitora constantemente seu fluxo de caixa – para atender suas necessidades operacionais – e seu nível de endividamento, e “implementa medidas para que as empresas recebam eventuais aportes de capital e/ou acessem o mercado de capitais quando necessário, e para que se mantenham dentro dos limites de créditos existentes” (COGNA EDUCAÇÃO, 2019b, p. 47). Os principais objetivos da gestão do capital da companhia “são os de salvaguardar sua capacidade de continuidade, oferecer bons retornos aos acionistas e confiabilidade às outras partes interessadas, **além de manter uma estrutura ideal com foco na redução de custo financeiro, maximizando o retorno ao acionista**” (COGNA EDUCAÇÃO, 2019b, 4T19, p. 48, grifos nossos).

Processos de natureza diversa – trabalhista, tributária e cível – mais relevantes, considerados como perdas prováveis também estão relacionados no relatório das demonstrações financeiras finalizadas em 31/12/2019: As relacionadas à natureza trabalhista e à educação superior estão vinculadas ao cumprimento do disposto em convenção coletiva da categoria de professores; reconhecimento de vínculo empregatício de professor de curso preparatório e pagamento de direitos autorais, que totalizam, segundo registros apresentados

pela companhia, R\$ 20,96 milhões¹²⁸. “A companhia é parte ainda em 1.393 processos de natureza trabalhista com valor médio de R\$ 105 [mil], sendo 346 processos, que totalizam aproximadamente R\$15.053 [milhões]” demandados por empregados terceirizados (empresas terceirizadas) mas sob responsabilidade da empresa subsidiária. “As demandas trabalhistas, em geral, possuem como objeto pedidos trabalhistas de natureza variados” (COGNA EDUCAÇÃO, 2019b, 4T19, p. 69). Neste caso, 1.047 processos trabalhistas são de responsabilidade direta da companhia. Há, também, o seguinte registro sobre os *processos com expectativa de perdas possíveis* pela companhia e suas controladoras no final 2019, que contabilizam “[...] 16.874 processos judiciais/administrativos classificados pela administração como risco de perda possível com base na opinião de seus assessores legais”. Destes, 366 são de responsabilidade (parcial ou integral) dos antigos mantenedores das empresas adquiridas. Sobraram, então, mais de 16.500 processos gerados pela companhia. (COGNA EDUCAÇÃO, 2019b, 4T19, p. 72).

Sobre o período de maturação de uma nova unidade, a companhia afirmou que utiliza um cenário de oito anos para as operações da educação superior (presencial e EaD): os cursos de quatro anos das novas unidades, por exemplo, só terão uma base completa de alunos a partir do quarto período. (COGNA EDUCAÇÃO, 2019b, 4T19, p. 61).

Ao finalizar o relatório de 2019 em meados do primeiro trimestre de 2020 a empresa faz referência ao monitoramento efetuado pela Cogna, com diversas medidas tomadas pelas subsidiárias, para mitigar a propagação do Coronavírus em território nacional e preservar a continuidade dos negócios. Quanto à educação superior, as aulas presenciais foram suspensas e realizadas por intermédio de plataforma digital própria (de forma síncrona ou assíncrona, dependendo do curso e da atividade), sem prejuízo da conclusão do semestre. Desde a data de 16/03/2019 as atividades foram suspensas e, para garantir a continuidade do período letivo, foi aproveitado todo o acervo de conteúdos já existentes ofertados em EaD e disponibilizado para os alunos dos cursos presenciais. (COGNA EDUCAÇÃO, 2019b, 4T19, p. 93)

A empresa considerou ter uma sólida situação financeira após encerrada a oferta primária concluída em 11/02/2019, quando foram captados (*follow-on*) R\$ 2,6 bilhões de reais, quantia considerada como reforço significativo para os desafios que o ano de 2020 traria com a pandemia do coronavírus. Sobre este assunto o texto afirma: “É evidente que a administração não perde de vista as valiosas oportunidades de consolidação de mercado (motivo pelo qual

¹²⁸ Vide p. 69 do ITR 4T19 (8.659 + 6.491+5.812). Fonte: COGNA EDUCAÇÃO, 2019b.

decidimos acessar o mercado de capitais), mas nesse momento de incertezas, manter uma situação confortável de caixa é nossa prioridade”. Os gestores registraram também que, oportunamente, quando os impactos da Covid-19 estivessem mais claros, poderiam “analisar concretamente oportunidades de consolidação do mercado”. (COGNA EDUCAÇÃO, 2019b, 4T19, p. 92).

A companhia fechou 2019 com 821.609 alunos matriculados na educação superior, sendo 780.396 em cursos presenciais e EaD, e 42.213 em cursos de pós-graduação (presencial e EaD). Em relação ao período anterior, houve uma perda de 4% na base de alunos.

Ainda que a proposta deste estudo esteja voltada para a educação superior, chamou atenção o crescimento da receita de 25% da educação básica, com a plataforma integrada de serviços K12 (vertical Somos). Isto se deveria ao novo posicionamento da Somos, que mudou sua performance de “não mais como provedora de produtos e serviços isolados, mas como uma Plataforma de Serviços para escolas de Educação básica, configurando-se como um provedor completo de soluções que atendem desde a oferta de sistema de ensino até soluções complementares e serviços digitais”. No dizer da companhia,

O sucesso reflete também a nova abordagem comercial conduzida ao longo de 2019 que reestruturou e ampliou a força de vendas para atuar de maneira integrada, divulgando todos os produtos e serviços da Companhia por meio de um conceito de plataforma integrada, suportado por um amplo portfólio de marcas renomadas, níveis de excelência no atendimento, além de soluções complementares e serviços digitais que nenhuma outra empresa oferece hoje no Brasil. Essa abordagem permite um posicionamento único no mercado, podendo servir a todas as escolas brasileiras, abrangendo um mercado endereçável que compreende, 6,2 milhões de alunos, 63% superior aos 3,8 milhões de alunos matriculados em escolas de Sistemas de Ensino. (COGNA EDUCAÇÃO, 2019b, p. 96).

Foi registrado, também, o volume total de vendas das editoras Ática, Scipione e Saraiva Educação no Plano Nacional do Livro Didático – PNLD, que alcançou a soma de 52 milhões de livros, sendo 20,8 milhões de novas adoções para o Ensino Fundamental II e 31,2 milhões em reposições do Ensino Fundamental I e Ensino Médio. (COGNA EDUCAÇÃO, 2019b, 4T19, p. 97)

No item governança corporativa, relações com investidores e premiações, a empresa destacou seu esforço em manter a transparência na comunicação com a comunidade financeira, tendo participado de 34 eventos com analistas e investidores durante o ano de 2019 (no Brasil e exterior), além de eventos próprios, e reuniões diversas, e recebido vários prêmios, em especial os de melhor relacionamento com investidores. Outras premiações incluem o 1º lugar

entre as empresas mais inovadoras do Brasil na categoria Serviços do prêmio *Valor Inovação*; 1º lugar entre as *Empresas que Melhor se Comunicam com Jornalistas*; 1º lugar na categoria Educação nos prêmios Empresas Mais e Época 360; Executivo de Valor na categoria Educação e Empreendedor do ano pela Ernst & Young (COGNA EDUCAÇÃO, 2019b, 4T19, p. 102).

Outras ações como participação em projetos sociais, bolsas de estudos para alunos do ensino médio, entre outros, têm sido uma forma de a empresa investir em sua imagem e se manter na mídia para fortalecimento da marca e se destacar no segmento em que está inserida.

No relatório DFP (Demonstrações Financeiras Padronizadas) do 4º período de 2020 a companhia registava 840 mil alunos matriculados na educação superior (presencial e EaD), distribuídos em 176 unidades próprias e 1.544 polos credenciados de EaD. Na educação básica, 31 mil alunos distribuídos em 52 escolas próprias/contratos, 21 mil alunos matriculados em 121 unidades da Red Balloon (escolas de inglês) e 1,3 milhão de estudantes atendidos por (aproximadamente) 4,2 mil escolas associadas que utilizavam as soluções de conteúdo e serviços digitais (COGNA EDUCAÇÃO, 2020c, 4T20, p. 27).

A empresa registrou que o ano de 2020 foi um dos mais difíceis da história recente da companhia: houve queda de receita e queda relevante de Ebitda, justificada por motivos operacionais e ajustes na conta “a receber” do ensino superior. “A combinação da significativa redução da receita de alunos Fies com a piora da economia ocasionada pela pandemia da Covid-19 impactou fortemente os resultados da companhia” e a opção era “tentar mitigar esses impactos em 2020 ou sermos agressivos para fazer mudanças necessárias que trariam a companhia para uma nova trajetória de geração de valor já em 2021. Ficamos com a 2ª opção”. (COGNA EDUCAÇÃO, 2020c, 4T20, p. 28).

Ao decidir pelas mudanças a empresa afirma ter feito uma reformulação completa em sua operação de graduação presencial, ajustes nas estruturas física e administrativa de acordo com o novo contexto vivenciado. (COGNA EDUCAÇÃO, 2020c, p. 28). Nesta reestruturação, anunciada como a maior da história da Kroton, ações como unificação de unidades e transferência de unidades a parceiros resultaram em uma redução de 45 unidades. Foram também realizadas, conforme texto apresentado, 81 otimizações imobiliárias que envolveram redução de espaço físico. A economia em custo de ocupação e despesas administrativas alcançada foi de R\$ 155 milhões anuais, “sem reduzir a oferta de cursos de ensino superior em nenhum dos municípios presentes”. Sobre a revisão de custos o texto ainda complementa: “Aliado à redução no custo de ocupação, implementamos outras iniciativas como revisão dos

gastos de marketing e do modelo acadêmico que nos dão segurança de que a Kroton entregará crescimento de EBITDA em 2021 mesmo com queda na receita”. (COGNA EDUCAÇÃO, 2020c, 4T20, p. 29).

O relatório evidencia, também, a segunda onda da pandemia que teria impactado o processo de matrículas “das crianças nas escolas parceiras”: algumas famílias teriam realizado as matrículas tardiamente, em face do ocorrido nos anos anteriores; outras levaram seus filhos para as escolas públicas (informação comprovada, segundo a companhia, pelo censo escolar de 2020). A venda de livros didáticos também teria ficado aquém do desempenho esperado em razão da maior reutilização de livros pelas famílias. (COGNA EDUCAÇÃO, 2020c, 4T20, p. 32).

Em 22/02/2020 foram anunciadas pelo grupo duas transações comerciais: a compra da plataforma de ensino Eleva¹²⁹ pela Vasta e a venda das escolas Saber. Consta no DFP que foram transações em linha com a estratégia da companhia e altamente geradoras de valor.

De um lado, a Vasta reforça sua plataforma de sistemas de ensino com uma solução *premium* e complementar ao posicionamento das marcas existentes (tanto em termos geográficos como de segmentos de produto) e, graças ao contrato de longo prazo firmado entre as partes, ganha um grande pool de escolas com *churn*¹³⁰ zero (todas as escolas da Saber e 90% das escolas atuais o Eleva), além de se beneficiar do crescimento do grupo Eleva, que comprará de Vasta as soluções de sistemas de ensino core de praticamente todas as escolas que vierem a ser adquiridas ou implementadas organicamente. Do outro, a venda das escolas da Saber pode possibilitar à Cogna um investimento minoritário no Eleva, e se beneficiar do crescimento e da consolidação do mercado de escolas de ensino básico sem a necessidade de alocar capital. (COGNA EDUCAÇÃO, 2020c, 4T20, p. 33).

Sobre a estratégia adotada, a companhia afirmou ter uma definição clara: “*“aumentar a*

¹²⁹ Em 23/02/2020, a Revista Época Negócios divulgava em seu boletim *online*: “A Cogna, maior grupo de educação privada do Brasil, e a Eleva Educação, que tem o bilionário Jorge Paulo Lemann como um dos sócios, anunciaram na noite desta segunda-feira uma transação comercial que as duas companhias classificam como o maior acordo do setor de ensino básico no país. Pelo acordo, a Eleva vai pagar R\$ 964 milhões para ficar com 51 escolas hoje operadas pela Cogna. Por outro lado, a Cogna, por meio de sua controlada Vasta vai comprar por R\$ 580 milhões o sistema de ensino da Eleva. As transações ainda precisam passar pela aprovação do Cade, órgão antitruste brasileiro. [...] Se o negócio for aprovado, a Cogna consolidaria posição de principal fornecedora de sistemas educacionais do país. Hoje, a companhia já controla os sistemas Anglo, pH, Par, Pitágoras, Ético, Maxi e Rede Cristã. O acordo prevê que a marca Plataforma de Ensino Eleva seja licenciada para a controlada da Cogna até 2023. Já as escolas da Eleva passam a adotar os sistemas de ensino da Vasta por dez anos, com exceção dos colégios de elite da plataforma, como Escola Eleva, Os Batutinhas e Gurilândia”.(Fonte:<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2021/02/cogna-e-eleva-fecham-acordo-para-troca-de-sistema-de-ensino-e-escolas.html>).

¹³⁰ *Churn* é uma métrica que indica a taxa de cancelamento de clientes em período determinado, isto é, quantos clientes a sua empresa perdeu por mês, trimestre ou ano, por exemplo. (IGNACZUK, 2020).

rentabilidade de forma consistentes, priorizando modelos de negócios asset light ^[131], *com maior potencial de crescimento e maior ROIC* ^[132]’’. A empresa declarou, ainda, que seus últimos movimentos indicavam a disposição da companhia em perseguir esta estratégia. (COGNA EDUCAÇÃO, 2020c, 4T20, p. 32).

Quanto ao desempenho operacional do segmento educação superior, a companhia afirma ter encerrado 2020 com 818.165 alunos, sendo 770.066 na educação superior (presencial e EaD) e 48.099 na pós-graduação (presencial e EaD), tendo reduzido 0,5% em relação ao período anterior. A razão da queda recai sobre as “fortes safras de captação verificadas em 2013 e 2014, além da manutenção no processo de mudança no perfil da base, com a redução no número de alunos Fies¹³³ (que historicamente apresentavam menor evasão) [...]” e pela situação imposta pelo contexto da pandemia. (COGNA EDUCAÇÃO, 2020c, 4T20, p. 34).

Como já mencionado, a companhia destaca a oferta do PMT (parcelamento de matrícula tardia). Nesta proposta, as primeiras mensalidades dos estudantes que ingressaram tardiamente nos cursos são parceladas. “Em vez de isentar essas mensalidades, a Kroton começou a ofertar essa opção para os novos alunos [...], continua atraindo calouros, viabilizando matrículas tardias, sem abrir mão de receitas por meio de bolsas ou descontos”. Caso o aluno se evada, o montante referente à essas mensalidades pendentes compõe o saldo devedor. (COGNA EDUCAÇÃO, 2020c, 4T20, p. 35).

No relatório de 2020 a empresa destacou novamente o segmento de negócios SETS (Soluções Educacionais para Ensino Técnico e Superior), incorporado à divisão EaD com a aquisição da Somos. A SETS, segundo o texto, é responsável pela comercialização de livros sob a “marca Saraiva para o Ensino Superior, sistema de ensino para ensino técnico com a marca Érica e cursos preparatórios para concursos [...]”. (COGNA EDUCAÇÃO, 2020c, 4T20, p. 36).

Na divisão da educação básica, o texto do DFP destacou o crescimento de 23% na receita de subscrição (ou Contrato de Valor Anual) para 2021 da plataforma K12 (plataforma

¹³¹ “*Asset light* é um modelo de negócio em que uma companhia opta por ter a menor quantidade possível de bens ou ativos, ao mesmo tempo em que conta com todos os bens (ou ativos) necessários para sua operação. [...] Nesse modo de atuação, as empresas dão mais valor ao acesso aos bens, ou seja, à possibilidade de utilizar os recursos, do que propriamente em ser dono desses mesmos recursos”. A terceirização é muito utilizada neste modelo de negócios. (Fonte: <https://maisretorno.com/portal/termos/a/asset-light>).

¹³² O ROIC (Return On Invested Capital) = Retorno Sobre Capital Investido.

¹³³ Ainda de acordo com o DFP 4T20 (COGNA EDUCAÇÃO, 2020c, p. 35) “ao final de 2020, a Companhia contava com 19.880 alunos FIES, retração de 53,6% face a 2019, equivalente a 8,7% da base de Graduação Presencial e 2,6% da base de Graduação total, quedas de 4,7% p.p. e 2,9 p.p., respectivamente [...]”.

integrada de serviços da Somos). Esse resultado foi atribuído pela companhia como “[...] uma combinação de sucesso entre a maturidade do processo de *go-to-market*, a qualidade dos selos que compõe nossa estratégia multimarca e a força da sua plataforma digital, o Plurall [...]”. Esta plataforma teria garantido as atividades acadêmicas durante o período da pandemia e possibilitado o registro de maiores taxas de renovação de contrato da história da Vasta. (COGNA EDUCAÇÃO, 2020c, 4T20, p. 36).

O faturamento das vendas para o Programa Nacional do Livro Didático (PNLD) registrado no texto foi de R\$ 428 milhões. “[...] A Companhia obteve vendas de R\$ 365 milhões no ciclo 2021, que contou somente com a reposição de livros comprados em programas anteriores, o que explica a redução no reconhecimento das vendas ao programa na comparação anual” (COGNA EDUCAÇÃO, 2020c, 4T20, p. 36).

Os processos sofridos pela empresa são organizados no relatório desse período (4T20) por natureza, e parte deles são atribuídos aos ex-mantenedores/proprietários (COGNA EDUCAÇÃO, 2020c, p. 113). Os de natureza trabalhistas referem-se a reconhecimento de vínculo empregatício de professor de curso preparatório para concursos públicos. O valor devido seria de R\$ 13.536; (2) ação movida pelo Sindicato dos Trabalhadores do ABC da Grande São Paulo por descumprimento a vários itens relacionados na convenção coletiva. O débito é de R\$ 6.874; (3) Ação similar foi movida pelo Sindicato dos Professores de MG e o valor seria de R\$ 5.931. (4) Outros 1.047 processos de natureza trabalhista com valor médio de R\$ 137, totalizam R\$ 145.093. Segundo o texto, deste total de processos, 298 são de empregados terceirizados, e que a companhia teria responsabilidade como subsidiária.

E, para justificar a queda dos salários e encargos sociais de 2020 em relação a 2019, constou no texto que a redução estaria ligada diretamente à MP 936/20 (convertida na Lei 14.020/2020) que “[...] instituiu a redução proporcional da jornada de trabalho e salário, e a possibilidade de suspensão temporária do contrato de trabalho [...]” (COGNA EDUCAÇÃO, 2020c, 4T20, p. 89).

Como já informado, o quarto período apresenta as informações do ano todo. A referência, então, é sobre o ano e não ao trimestre.

Os destaques apresentados pela empresa que justificam os resultados financeiros são retratados nos períodos abaixo:

Quadro 8 - Comparativo do desempenho financeiro entre 4T19 e 4T20 - Cogna

4T19	4T20
Receita líquida	
<p>A receita líquida foi de R\$ 7.027,72 milhões ou alta de 15,9% frente à receita liquidada do mesmo período do ano anterior. Este resultado decorreu da incorporação da Somos (a partir de 2018) e os resultados obtidos pela plataforma de K12 (Somos) e principalmente pela performance do segmento de Educação Continuada (EdServ Plataform) e do processo de captação e rematrícula na educação superior. “Estes efeitos foram parcialmente consumidos pela redução da base de alunos de Ensino Superior verificada no período, principalmente nas Unidades Próprias, em razão do maior volume de evasão registrado ao longo de 209 [...]” (COGNA EDUCAÇÃO, 2019b, p. 98).</p>	<p>Foi de R\$ 5.269,10 milhões ou redução de 17,1% quando comparada com a do ano anterior. A justificativa estaria ligada à redução na base de alunos da educação superior, “apesar de parcialmente compensado pela boa performance na vertical Vasta e Platos”. (COGNA EDUCAÇÃO, 2020c, p. 38).</p>
Custos	
<p>Os custos dos produtos e serviços representaram 40% da receita líquida, redução de 2.5 p.p. na comparação com o mesmo período do ano anterior (2018), impactado pela “incorporação da Somos e seus ativos que possuem maior estrutura de custos, além dos gastos referentes à implementação das novas unidades no Ensino Superior [...]” (COGNA EDUCAÇÃO, 2020b, p. 99).</p>	<p>Os custos de produtos e serviços foram de R\$ 1.946,90 milhões ou 36,9% da receita líquida; queda de 1,5 p.p. comparado ao período anterior “decorrente da queda da receita consolidada, apesar da redução de 20,2% nos valores absolutos das contas que compõem a rubrica”. (COGNA EDUCAÇÃO, 2020c, p. 38).</p>
Lucro bruto e Margem Bruta	
<p>O lucro bruto foi de R\$ 4.217,6 milhões ou alta de 11,2% sobre o ano anterior; a margem bruta, de 60%. (COGNA EDUCAÇÃO, 2020b).</p>	<p>O lucro bruto foi de R\$ 3.322,20 milhões e margem bruta de 63,1%, redução de 15,1% e 3 p.p. na comparação anual. (COGNA EDUCAÇÃO, 2020c).</p>
Despesas operacionais	
<p>a) com vendas: englobam gastos com equipe comercial, propaganda/ marketing, direitos autorais e, também, provisão para crédito de liquidação duvidosa (PCLD)</p> <p>b) gerais e administrativas: contabilizam despesas com pessoal administrativo, consultorias, viagens e serviços de terceiros etc.,</p>	
<p><u>Despesas com vendas:</u></p> <p>Totalizaram R\$ 621,6 milhões em 2019, 8,8% da receita líquida, e elevação de 0,3 p.p. em relação ao ano anterior “refletindo o aumento de despesas no segmento de Ensino Superior, com investimentos na promoção das marcas da Companhia para fazer frente a um número relevante de novas praças de atuação” (COGNA EDUCAÇÃO, 2020b, p. 99)</p>	<p><u>Despesas com vendas:</u></p> <p>Somaram R\$ 2.293,4 milhões, 43,5% da receita líquida e aumento de 19,7 p.p. em relação ao mesmo período do ano anterior. As principais ações que justificaram este aumento foram, além dos ajustes do PCLD da Kroton (para enfrentar os efeitos da pandemia) e a mudança no critério de provisionamento para melhor adequação ao volume de perdas históricas da Vasta, as despesas de marketing tanto para a Kroton</p>

<p><u>Despesas gerais e administrativas:</u> Totalizaram R\$ 1.702,8 milhões ou 24,2% da receita líquida; aumento de 6,9 p.p. comparado com o ano anterior, refletindo a incorporação dos números da Somos, (a partir de outubro/2018) “parcialmente compensado pelas iniciativas de otimização e redução de despesas realizadas” (COGNA EDUCAÇÃO, 2020b, p. 99).</p>	<p>(antecipação das despesas de marketing para o 1T20) como para a Vasta (vendas). <u>Despesas gerais e administrativas:</u> Totalizaram R\$ 1.644,00 milhões ou 31,2% da receita líquida, e 6,6 p.p. superior na comparação anual. (COGNA EDUCAÇÃO, 2020c).</p>
Resultado financeiro:	
<p>Negativo de R\$ 833,2 milhões, se comparado aos R\$ 134,5 milhões positivos do ano anterior, explicado pelo volume de encargos financeiros relativos à dívida contraída quando da aquisição da Somos e ajustes da adoção do IFRS16 (<i>International Financial Reporting Standards</i> ou Normas Internacionais de Contabilidade). (COGNA EDUCAÇÃO, 2020b).</p>	<p>Negativo de R\$ 598,7 milhões, justificados pelo maior volume de encargos financeiros, em decorrência do maior nível de endividamento. (No relatório deste período, o texto faz referência ao valor do período anterior, como sendo R\$ 762,3 milhões e não R\$ 833,2 milhões). (COGNA EDUCAÇÃO, 2020c).</p>
Lucro/prejuízo líquido	
<p>Lucro líquido de R\$ 242.6 milhões, significando uma redução de 82,6% em relação ao ano de 2018, justificado por: (1) ajustes no endividamento e maior volume de depreciação e amortização por conta da adoção da IFRS; e (2) investimentos em tecnologia e produção de conteúdo, “que possuem vida útil depreciável mais curta, além das pressões verificadas no Ensino Superior”. (COGNA EDUCAÇÃO, 2019b, p. 100)</p>	<p>O prejuízo líquido foi de R\$ 5.808,80 milhões, com margem negativa de 110,2%, justificado pelo “maior impacto de reconhecimento de perdas no valor recuperável do ágio das unidades de negócio, assim como maiores níveis de provisionamento que a Companhia reconheceu ao longo do ano”. (COGNA EDUCAÇÃO, 2020c, p. 39).</p>
Investimentos (Capex)	
<p>A Cogna registrou ter investido R\$ 482,5 milhões, que representam 6,9% da receita líquida do período (2 p.p. a menos que 2018), sendo o maior percentual aplicado no Ensino Superior (projetos de desenvolvimento de conteúdos, licenças de softwares, maturação de cursos nas áreas de Engenharias e Saúde, novos cursos EaD premium) e na renovação de conteúdo para Educação Básica; e em ampliações físicas, com obras de benfeitorias para atender os alunos. (COGNA EDUCAÇÃO, 2019b).</p>	<p>O registro total do Capex foi de R\$ 444,3 milhões, representando 8,4% da receita líquida, (2,3 p.p.) inferior a 2019. Os investimentos foram nos mesmos segmentos do período anterior. (COGNA EDUCAÇÃO, 2020c, p. 39)</p>
Endividamento líquido	
<p>O endividamento líquido, neste ano, foi de R\$ 7,2 bilhões (não se considera o aumento de capital realizado em fev/20 quando a companhia captou R\$ 2,6 bilhões, que lhe permitiu ter uma sólida situação de caixa). (COGNA EDUCAÇÃO, 2019b).</p>	<p>A companhia encerrou o período com dívida líquida de R\$ 2.927,30 milhões, “redução líquida de 61,3% em relação ao ano anterior, em função do aumento de capital realizado em fevereiro de 2020 [...]”. (COGNA EDUCAÇÃO, 2020c, p. 39).</p>
Geração de Caixa	

A geração de caixa atingiu o patamar de R\$ 367,4 milhões no 4T19, 114,6% maior que o período anterior (4T18). (COGNA EDUCAÇÃO, 2019b, p. 2).		“[...] entregamos geração de caixa operacional pós-capex (GCO) de R\$ 240 milhões em 2020, 17% acima do ano anterior, mesmo com a queda de EBITDA”. (COGNA EDUCAÇÃO, 2020c, p. 28).	
Valorização das ações			
Ibovespa = alta de 31,6%.	Kroton = alta de 28,9	Ibovespa: queda de 36,9%	Cogna: queda de 65%
Valor de mercado da Cogna:			
R\$ 18,8 bilhões (COGNA EDUCAÇÃO, 2020b, p.102)		R\$ 8,7 bilhões (COGNA EDUCAÇÃO, 2020c, p. 41).	

Fonte: Elaboração própria a partir dos ITR 4T19 e 4T20 (COGNA EDUCAÇÃO, 2019b e COGNA EDUCAÇÃO, 2020c).

5.3.3 Comparativo entre o 3T20 com o 3T21

O período em estudo registrou uma das maiores recessões macroeconômicas enfrentadas pelo país. A pandemia da Covid-19 trouxe desafios para a população de forma geral e para o enfrentamento da situação pelas instituições. Os impactos registrados pela empresa relativos ao ano de 2020 recaíram principalmente sobre a redução da base de alunos e aumento de inadimplência. A estrutura de custos e despesas foi readequada para o período e as ações adotadas teriam amenizado parte do impacto; medidas emergenciais teriam trazido grande economia, comprovada pelos resultados, conforme informações prestadas no ITR do 3T20, p. 27.¹³⁴

Visando reduzir os impactos, a companhia teria iniciado o desenvolvimento de um projeto de análise e estudo de viabilidade das operações no longo prazo com o propósito de reduzir o número de unidades com o encaminhamento dos alunos para outras plataformas ou unidades próximas. Este estudo teria como intuito a obtenção de “margem maior, mais eficiente e com melhor geração de caixa.” (COGNA EDUCAÇÃO, 2020b, p. 29). Quanto às consequências negativas como “multas contratuais por cancelamento de contratos, baixas de benfeitorias em imóveis de terceiros, etc”, a companhia estaria mensurando os impactos que

¹³⁴ Na avaliação da companhia os impactos que mais influenciaram os resultados do período foram: “(i) no mercado livreiro (produtos atrelado a negócio ‘SETS’ [Soluções Educacionais para Ensino Técnico e Superior], com fechamento de lojas, shoppings, resultando em recuperação judicial de livrarias, ou na revisão do (sic) planos de recuperação anteriormente aprovados, (ii) nos cursos preparatórios para OAB e concursos públicos (todos esses atrelados ao negócio ‘Outros’), onde o mercado já vinha se mostrando desafiador, e houve o cancelamento das provas da ordem e dos concursos previamente agendados, resultando assim em vendas muito abaixo do esperado e sem perspectiva de melhoras no curto prazo [...]” (COGNA EDUCAÇÃO, 2020b, 3T20, p. 28)

seriam registrados “tempestivamente”. (COGNA EDUCAÇÃO, 2020b, p. 29).

Ao anunciar os resultados do 3T20, a mensagem da administração enfatizou que grande parte dos esforços foram dedicados ao projeto de reestruturação do segmento da educação superior presencial (Kroton), maior divisão de negócios, em termos de receita, do grupo. Tal reestruturação seria finalizada no final de 2020. A expectativa dos gestores, segundo o texto, estava concentrada na capacidade em retomar as vias de crescimento, maior rentabilidade e sobretudo, aumentar a geração de caixa. Perceberam esses que nos primeiros nove meses do ano de 2020 houve uma expressiva queda de receita, concentrada no ensino de graduação presencial. No mesmo período e contexto, as demais empresas do grupo obtiveram um crescimento de Ebitda. No segundo semestre de 2020, foi registrada queda de 2% no total de ingressantes em comparação com ano anterior “mas com desempenhos diametralmente opostos entre os segmentos presencial e à distância (digital)” (COGNA EDUCAÇÃO, 2020b, 3T20, p. 19). Na opinião dos gestores, um maior volume de alunos captados para o ensino digital (em cursos híbridos e cursos remotos) não deveria ser tratada como resultado das restrições impostas pela pandemia, mas como uma “maior aceitação dos calouros ao produto digital, cuja proposta de valor em termos de qualidade, conveniência e custo fica cada vez mais clara. Entendemos que esta mudança será transformacional para o ensino superior no Brasil e é essa visão que norteia o processo de transformação digital na Kroton.” (COGNA EDUCAÇÃO, 2020b, p. 19). Observam, também, que a maior procura pelo ensino digital não segue um padrão para todas as áreas do conhecimento e que a oferta do ensino presencial para alguns casos será sustentável.

Quanto à receita líquida, houve neste período, em relação ao anterior, uma queda de 27%. A geração de caixa foi de R\$ 183 milhões, “aumento substancial” (nas palavras da companhia) em relação ao período anterior. “A cobertura dos recebíveis de alunos pagantes aumentou de 19% no 3T19 para 41% no 3T20”. Destaque também foi focado na captação de alunos pagantes: o grupo não realizou “ofertas de fim de ciclo (que costumavam trazer volume de calouros, mas baixa contribuição de receita e geração de caixa) (COGNA EDUCAÇÃO, 2020b, 3T20, p. 20), além da suspensão do programa de parcelamento temporário (PMT) nas primeiras mensalidades. “[...] decidimos ser mais rígidos na renegociação de veteranos em situação de inadimplência e baixa probabilidade de pagamento, ainda que isso tenha resultado em aumento na evasão da graduação presencial” (COGNA EDUCAÇÃO, 2020b, p. 20).

Ao apresentar os resultados da Vasta, o período trabalhado, encerrado, ou mesmo em

andamento é referenciado como ciclo comercial. A Vasta teria conseguido destacar-se como uma empresa resiliente pela sua receita de R\$ 691 milhões, sendo 3% menor do valor estimado no início do ano para este período, quando não havia ainda sinal de uma pandemia. Esse resultado seria devido à plataforma digital (Plurall) que, segundo o texto, teria auxiliado as escolas a manterem as atividades acadêmicas no período de distanciamento social. Para enfatizar os resultados, os gestores escreveram:

[...] conforme observamos na campanha comercial ao longo do ano, a solução representou também um diferencial competitivo capaz de atrair novas escolas mesmo num ambiente de negócios desafiador. Por último, destaca-se a contribuição das soluções complementares que geram um grande potencial de *cross-sell*¹³⁵ dentro da plataforma da Vasta. Soluções integralmente digitais, acessíveis financeiramente e alinhadas com a demanda existente para esse tipo de serviço no mercado brasileiro. [...] (COGNA EDUCAÇÃO, 2020b, p. 20).

Quanto ao desempenho operacional, foi registrada queda de matrículas no ensino presencial compensada pela expansão do ensino digital, classificada pela companhia como tendência de “hibridização do ensino superior” (COGNA EDUCAÇÃO, 2020b, p. 20). Ainda de acordo com os números apresentados no ITR, 3T20, p. 21, a captação de alunos para o ensino presencial teve uma redução de 61%, “agravada pela redução significativa nas ofertas de Fies e de PEP¹³⁶”, enquanto a captação do ensino digital aumentou em 32% (ou 37.000 novos alunos). A taxa de evasão registrou aumento de 5,8 p.p., refletindo, segundo a empresa, “uma postura mais conservadora da Companhia na renovação de alunos com histórico de inadimplência e baixa probabilidade de pagamento futuro além das dificuldades criadas pela pandemia para os alunos desta modalidade. Como consequência, a base de alunos no ensino presencial caiu 29%”. O texto finaliza: “Apesar da queda, esperamos nos beneficiar de uma base mais saudável de alunos nos próximos semestres, não somente em termos de retenção, mas também em termos de adimplência”. (COGNA EDUCAÇÃO, 2020b, p. 21). Consta no ITR20, desse período, que ao final do “[...] 3T20, a Cogna contava com 818 mil alunos de Graduação Presencial e Digital na vertical Kroton e 46 mil alunos de Pós-Graduação na vertical Platos [...] atendidos em 176 unidades próprias destinadas aos cursos superiores e 1.536 polos credenciados para oferta de ensino digital. O grupo era constituído por 78 empresas (incluída a controladora) e por 18 mantenedoras de IES, 176 unidades de ES, atendendo a população de

¹³⁵ *Cross sell* ou *cross selling* é uma técnica de venda cruzada, que oferta um produto complementar ao que o cliente está procurando. (Fonte: <https://br.hubspot.com/blog/marketing/cross-sell>). O objetivo desta estratégia é gerar maior faturamento para a empresa e oferecer soluções que melhor atenda às necessidades do cliente e melhores resultados. (Fonte: <https://www.falemaisvoip.com.br/blog/cross-selling/>).

¹³⁶ O PEP – parcelamento estudantil privado representou 6% dos alunos captados neste período.

24 estados e 132 cidades brasileiras. Quanto ao número de polos de graduação de EaD, neste terceiro trimestre de 2020 a empresa contava com 1.536 polos credenciados pelo Ministério da Educação e Cultura, distribuídos em todos os estados brasileiros e no Distrito Federal. Quanto à educação básica, o grupo contava com 52 escolas próprias, 122 unidades do Red Balloon (escola de inglês) e 4,2 mil escolas associadas em todo o território nacional. (COGNA EDUCAÇÃO, 2020b, p. 25).

Conforme informações apresentadas, as aquisições realizadas em 2020 foram anteriores ao início da pandemia: entre 07/01/2020 e 13/02/2020 a Somos Sistemas concluiu aquisição dos 100% das quotas do capital social das empresas Sociedade A & R Comércio e Serviços de Informática Ltda, e Sociedade Mind Makers Editora Educacional, com o objetivo de expandir o setor B2B de ensino básico do grupo. Em 09/03/2020, a Eduquer Serviços Educacionais LTDA foi adquirida (totalidade das quotas) pela controlada EDE, com o propósito de aumentar a capacidade do grupo “em atender seus mais diversos polos e mantenedoras de ensino” (COGNA EDUCAÇÃO, 2020b, p. 25).

Consta, também, no ITR do período em análise (3T20) a evolução da política adotada para o Parcelamento Estudantil Privado (PEP), financiamento da empresa que teria sido criado em 2015 como uma alternativa de atendimento aos estudantes não incluídos no Fies. Este apoio financiava entre 50% e 70% do valor da mensalidade e pagos no mesmo prazo da duração do curso, após a conclusão e reajustado pelo IPCA (índice nacional de preços ao consumidor amplo). Houve uma alteração para os novos ingressantes quanto ao prazo: o percentual financiado deveria ser pago no semestre subsequente, junto com as “novas receitas com vencimentos nos semestres seguintes, sendo reconhecidas como receitas de parcelamento privado”. A partir de 2021 a companhia tomou a decisão interromper este financiamento para novos ingressantes. (COGNA EDUCAÇÃO, 2020b, p. 35).

Nas palavras da empresa, a receita líquida sofreu queda de 17,1%, comparada com o período anterior, alcançando o montante de R\$ 1.256,1 milhões. Alguns motivos justificam esta queda, conforme elencados pela empresa: (1) diminuição na base de alunos (em especial Fies), e do *ticket* médio de mensalidades do ensino presencial da Kroton; (2) redução na base de alunos, além de “reconhecimento de R\$ 8 milhões em descontos de pontualidade (registrados no 1S20 em despesas financeiras) na vertical Saber, além dos descontos compulsórios estabelecidos por ações judiciais em algumas praças de atuação e dos impactos relacionados ao isolamento social”. Os efeitos foram parcialmente compensados pelo aumento

do ensino digital e outras ações como aumento de vendas do PNLD. Sobre os custos dos produtos e serviços, o valor alcançou R\$ 555,1 milhões no período, equivalente a 44,2% da receita líquida que, segundo o texto, foi praticamente o mesmo do período anterior. A distribuição de livros para o PNLD teria compensado o aumento de rentabilidade na vertical Saber, além da adoção de maior conteúdo digital na grade da Kroton e o adiamento de algumas atividades presenciais. (COGNA EDUCAÇÃO, 2020b, p. 22).

Consta, também, um investimento em expansão no período de R\$ 93 milhões, distribuídos em: (1) 2% em equipamentos de informática e biblioteca; (2) 64% em desenvolvimento de conteúdo e em sistema e investimentos em licenças de softwares; (3) 1% em equipamentos de laboratório (e similares); (4) 6% em ampliações; e (5) 27% em expansões. O investimento correspondeu a um total de 7,4% da receita líquida. Comparativamente ao período anterior, houve uma redução de 3,8 p.p. justificado, entre outros motivos, pelo encerramento do projeto de abertura de novas unidades. Maior atenção foi destinada à racionalização dos investimentos devido à situação provocada pela pandemia. “No acumulado do ano, a Cogna gerou R\$ 182 milhões em caixa, frente a um consumo de R\$ 101 milhões no ano anterior. Já o fluxo de caixa da Companhia foi positivo em R\$ 1,5 bilhões no trimestre, devido à entrada de recursos referentes à abertura de capital da Vasta”.

Quanto ao risco de liquidez, a empresa afirma: “O Grupo também monitora constantemente o saldo de caixa e o nível de endividamento das empresas e implementa medidas para que as empresas recebam eventuais aportes de capital e/ou acessem o mercado de capitais quando necessário [...]” (COGNA EDUCAÇÃO, 2020b, p. 37).

E, em relação a gestão do capital, os objetivos declarados pela companhia são os de “salvaguardar sua capacidade de continuidade, oferecer bons retornos aos acionistas e confiabilidade às outras partes interessadas, além de manter uma estrutura de capital ideal com foco na redução do custo financeiro, maximizando o retorno ao acionista” (COGNA EDUCAÇÃO, 2020b, p. 38).

Os processos de natureza trabalhista, tributária e cível continuam a ser mencionados no ITR 3T20, p. 37-44. (COGNA EDUCAÇÃO, 2020b).

A mensagem da administração da Cogna, registrada no relatório do 3T21, reforça novamente alguns elementos já apresentados anteriormente, tais como os efeitos da pandemia nos resultados da empresa, as medidas de reestruturação aplicadas, além dos esforços efetuados

ao longo do ano para garantir um bom resultado comercial e crescimento de receitas. Como de praxe, as ações são destacadas – nos relatórios – por empresa do grupo e o empenho geral é superar qualquer desafio que apresente algum impacto nos rendimentos. A empresa faz o seguinte registro sobre os resultados do período em exame:

Os resultados da Cogna no terceiro trimestre demonstram a retomada de performance e a conclusão do processo de turnaround da Companhia, que manteve sua disciplina de alocação de capital, priorizando segmentos e modelos de negócios *asset light*, com maior potencial de crescimento e Retorno Sobre o Capital Investido ‘ROIC’”. (COGNA EDUCAÇÃO, 2021a, p. 20).

Outras ações do período, destacadas pela companhia, foram: (i) a “conclusão da transação com Eleva”, aprovada em 05/10/2021 pelo Cade (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) em que a Vasta adquiriu o Sistema de Ensino Eleva e a Cogna “vendeu sua operação de escolas próprias da Saber para o grupo Eleva”. Esta ação estaria “alinhada à estratégia da Cogna de priorizar ativos *asset light*, com amplo potencial de crescimento; (ii) O desenvolvimento da plataforma B2C de jovens e adultos. Neste informe, o aviso é que os times estariam em operação com perspectivas “[...] de disponibilização do MVP no 1S2022”¹³⁷ (COGNA EDUCAÇÃO, 2021a, 3T21, p. 21). Registrou-se ainda o seguinte destaque sobre a aquisição da plataforma Eleva pela Vasta como maior aquisição desde o IPO elaborado pela companhia: “[...]. Esta transação adiciona não somente uma base significativa de alunos e escolas parceiras, como também um contrato de longo prazo por meio do qual a Vasta será o fornecedor exclusivo de sistemas para todas as escolas do Grupo Eleva [...]” (COGNA EDUCAÇÃO, 2021a, p. 24).

Sobre o conjunto de ações, iniciadas em 2020, com vistas a retomar sua rentabilidade, em algumas delas a companhia teria (1) otimizado o portfólio de cursos por unidade e viabilizado o crescimento do número de alunos e receita de produtos digitais, com maior margem; (2) reduzido o número de unidades próprias e otimizado as remanescentes, em busca de eficiência ao reduzir folha de pagamento, aluguéis e despesas com infraestrutura; (3) melhorado o perfil de crédito de alunos pagantes que resultou em aumento de adimplência; e

¹³⁷ Em 17/12/2021, o Guia do Investidor informava que a Cogna estaria “[...] pondo em execução um plano que havia anunciado há cerca de ano: um *marketplace* B2C (*business to consumer*)”. o MVP (Minimum Viable Product) da companhia teria sido disponibilizado em 8 de dezembro e as vendas ao mercado seriam abertas no primeiro trimestre de 2022. Ainda segundo o texto, a **Cogna** teria investido na Kroton Med, sua nova unidade com foco exclusiva em cursos de medicina e saúde. Esta unidade possuía sete mil alunos presenciais, sendo três mil deles em medicina. O texto calculava que a receita somava R\$ 482 milhões e Ebitda de R\$ 224 milhões em 2022. O tíquete médio seria de R\$ 9 mil contra os R\$ 700 da Kroton”. (ALBUQUERQUE, 2021).

(4) investido em ações marketing, em especial em marketing digital, com redução de investimento e maior eficiência. “Como consequência, a margem EBITDA Recorrente da Kroton cresceu 15,2 p.p. no 9M21, atingindo 30,9% e deve fechar o ano acima de 26%”. (COGNA EDUCAÇÃO, 2021a, p. 22).

Quanto aos investimentos apontados pela companhia, foram citados o “*Customer Centricity*” (ou foco no cliente) que teria como proposta, conforme a empresa, investir na jornada de transformação digital e na implementação de iniciativas de digitalização dos serviços, e que alcançara classificação positiva no portal do *Reclame aqui*¹³⁸. Em seguida foi destacado também “um contas a receber robusto”: a companhia teria ainda em 2020 contratado uma consultoria externa (de reputação internacional) para “auxiliar no aperfeiçoamento dos [...] critérios de provisionamento”. Iniciativas que buscaram melhorar a saúde financeira da carteira da companhia com aumento de adimplência foram centrados em um processo de admissão de alunos, desconsiderando estudantes que pudessem gerar contas a receber de baixa qualidade; e acompanhamento contínuo dos estudantes ao longo do semestre, evitando que se evadam para não gerar inadimplência. Descontos de pontualidade também foram implementados.

Ao destacar as decisões estratégicas para o crescimento de receitas, a companhia citou o lançamento dos serviços digitais B2B2C¹³⁹ Plurall MeuProf (plataforma de aulas particulares) e Plurall Adpta (plataforma de ensino adaptativo). Nas palavras da empresa, “O *adressable market* [mercado total disponível] desses serviços é bastante relevante e a companhia está otimista com a oportunidade de iniciar as vendas diretas de serviços aos alunos.” (COGNA EDUCAÇÃO, 2021a, p. 24).

O quadro abaixo resume o desempenho financeiro da empresa nos dois últimos períodos examinados.

¹³⁸ *Reclame aqui* é um canal de comunicação (entre consumidores e empresas na internet) em que podem ser inseridas reclamações contra empresas sobre atendimento, compra, venda, produtos e serviços. O intuito do site é intermediar os consumidores e as empresas. (Fonte: https://noticias.reclameaqui.com.br/noticias/tudo-que-voce-precisar-sabe-sobre-o-reclame-aqui_2686/).

¹³⁹ Em 11/02/2022 a *Exame* noticiou que a Cogna tem apostado no “marketplace, com serviços de edtechs de todo o mundo. O Plurall Store oferece soluções para estudo de línguas, preparatórios para provas, educação financeira e pensamento computacional. Nessa loja virtual, as edtechs parcerias oferecem uma degustação de 30 dias por semestre para seus produtos, que são testados pelos alunos. Outro foco está em serviços oferecidos diretamente ao aluno, como as aulas particulares. (Fonte: <https://exame.com/negocios/com-galindo-no-conselho-qual-futuro-da-cogna/>).

Quadro 9 - Comparativo do desempenho financeiro entre 3T20 e 3T21 - Cogna

3T20	3T21
Receita líquida	
<p>A receita líquida foi de R\$ 1.256,10 milhões, com redução de 17,1% em relação ao mesmo período do ano anterior, motivada por “(i) redução na base de alunos (principalmente alunos FIES) e do <i>ticket</i> médio do ensino presencial na vertical Kroton; (ii) queda na base de alunos e reconhecimento de R\$ 8 milhões em descontos de pontualidade (registrados no 1S20 em despesas financeiras) na vertical Saber, além dos descontos compulsórios estabelecidos por ações judiciais em algumas praças de atuação e dos impactos relacionados ao isolamento social imposto pela pandemia”. O crescimento da base de alunos no ensino digital da Kroton e as vendas para o PNLD compensaram parcialmente as perdas, segundo a empresa. (COGNA EDUCAÇÃO, 2020b, p. 22).</p>	<p>Foi de R\$ 1.022,4 milhões. Redução de 8,1% em comparação com o ocorrido no mesmo trimestre de 2020, “refletindo as pressões de receita no ensino superior presencial e em Vasta, cujos resultados foram parcialmente compensados pelo crescimento observado nas receitas de ensino superior EAD e PNLD”. (COGNA EDUCAÇÃO, 2021b, p. 25).</p>
Custos	
<p>Os custos dos produtos e serviços consumiram 44,2% da receita líquida (R\$ 555,1 milhões), situação estável na comparação com o mesmo período do ano anterior (2019). “O impacto com a distribuição de livros para o PNLD acabou por compensar o aumento de rentabilidade na vertical Saber, além da adoção de maior conteúdo digital na grade do ensino presencial na vertical Kroton, aliada ao adiamento de algumas atividades presenciais”. (COGNA EDUCAÇÃO, 2021a, p. 24).</p>	<p>Custos de produtos e serviços totalizaram R\$ 484,1 milhões, equivalente a 47,3% da receita líquida, com aumento de 1,5% em relação ao mesmo período do ano anterior “devido ao aumento de 3,8% nos Custos dos Serviços Prestados, compensados pela redução de 4,9%” nos custos dos produtos vendidos. (COGNA EDUCAÇÃO, 2021b, p. 25).</p>
Lucro bruto:	
<p>Foi de R\$ 701 milhões e margem bruta de 55,8%, com redução de 16,5% em comparação ao ocorrido no período anterior. (COGNA EDUCAÇÃO, 2021a, p. 24).</p>	<p>Foi de R\$ 538,3 milhões, com margem bruta de 52,7% e redução de 15,3% na comparação com o período anterior. (COGNA EDUCAÇÃO, 2021b, p. 25).</p>
Despesas operacionais (definição)	
<p>a) com vendas: englobam gastos com equipe comercial, propaganda/ marketing, direitos autorais e, também, provisão para crédito de liquidação duvidosa (PCLD)</p> <p>b) gerais e administrativas: contabilizam despesas com pessoal administrativo, consultorias, viagens e serviços de terceiros etc.,</p>	
<p>a) <u>com vendas:</u> Atingiram o percentual de 30,6% da receita líquida e aumento de 8 p. p. comparado com o período anterior, justificado principalmente (a) pela piora significativa nos pagamentos da</p>	<p>a) <u>com vendas:</u> Atingiram 10,7% da receita líquida, tendo redução de 4 p. p. em relação ao período anterior.</p>

<p>vertical Kroton e pela decisão da companhia em encerrar contratos com alunos inadimplentes e baixa probabilidade de recebimento; (b) aumento na inadimplência decorrente da pandemia na vertical Saber; c) aumento nas despesas com ações de marketing nas verticais Platos e Vasta.</p> <p>b) <u>Despesas gerais e administrativas:</u> Totalizaram 34,1% da receita líquida e aumento de 7,5 p. p. em relação ao período anterior, “como consequência da queda da alavancagem operacional oriunda da menor receita observada no período, que acabou compensando as ações emergenciais para fazer frente à pandemia” (COGNA EDUCAÇÃO, 2021a, p. 23).</p>	<p>b) <u>Despesas gerais e administrativas:</u> Totalizaram 39,6% da receita líquida, com aumento de 6,7 frente ao mesmo período do ano anterior.</p>
Resultado financeiro	
<p>Negativo de R\$ 147,9 milhões, com melhora de 14,3% em relação ao período anterior, “refletindo a redução de despesas com juros (oriunda da redução da taxa básica de juros), a receita com juros sobre os recursos do <i>follow-on</i> captados em fevereiro e a redução na despesa com atualização de contingências” (COGNA EDUCAÇÃO, 2021a, p. 23).</p>	<p>Negativo em R\$ 165 milhões, com piora de 14,9% em relação ao período anterior (as despesas financeiras aumentaram 23,1% e as receitas cresceram, até o período estudado, 40,5%). (COGNA EDUCAÇÃO, 2021b, p. 23).</p>
Lucro/prejuízo líquido	
<p>Houve prejuízo líquido no valor de R\$ 1.292 milhões. No período anterior (3T19) a companhia obtivera um lucro líquido de R\$ 20,4 milhões.</p>	<p>O prejuízo líquido teria sido de R\$ 386 milhões. (COGNA EDUCAÇÃO, 2021b, p. 26).</p>
Investimentos (Capex)	
<p>A empresa informa ter investido neste período R\$ 93 milhões¹⁴⁰ em:</p> <ul style="list-style-type: none"> - equipamentos de informática e biblioteca: 2%; - desenvolvimento de conteúdo de sistemas e licenças de softwares: 64% - equipamentos de laboratório e similares: 1%; - ampliações: 6%; - investimento em expansão: 27% 	<p>A Cognia teria investido R\$ 70,2 milhões, distribuídos¹⁴¹ em:</p> <ul style="list-style-type: none"> - equipamentos de informática e biblioteca: 3,5%; - desenvolvimento de conteúdo, de sistemas e licença de softwares: 50% - equipamentos de laboratório e similares: 0,8%; - ampliações: 8,7%; - investimentos em expansão: 35,3%.
Endividamento líquido	
<p>Entre caixa e aplicações financeira somava R\$ 5,3 bilhões que envolvia a abertura de capital da Vasta, parcelamento e recebimento de cerca de R\$ 84 milhões (de R\$ 320 milhões) da venda da</p>	<p>Foi de R\$ 3,5 bilhões “[...] com redução de 33,2% em comparação com o montante registrado ao final do 3T20 [...] ((COGNA EDUCAÇÃO, 2021b, p. 26).</p>

¹⁴⁰ “[...] os investimentos totais atingiram 7,4% da receita líquida do período, uma redução de 3,8% p. p. na comparação anual, principalmente devido ao reconhecimento do investimento editorial em custos (a partir do 4T19) e do encerramento do projeto de abertura de novas unidades, além de um esforço para racionalização dos investimentos em função da pandemia”

¹⁴¹ A distribuição dos valores investidos, conforme números apresentados no relatório, não totalizam os R\$ 70,2 milhões

conta <i>escrow</i> (garantia, caução) (COGNA EDUCAÇÃO, 2021a, p. 24).			
Geração de Caixa			
A geração de caixa operacional foi de R\$ 276 milhões (antes do Capex) ou de 8% maior em relação ao mesmo período anterior. A geração de caixa operacional pós-Capex aumentou em 114% (R\$ 183 milhões). (COGNA EDUCAÇÃO, 2021a, p. 24). “No acumulado do ano, a companhia gerou R\$ 182 milhões em caixa, frente a um consumo de R\$ 101 milhões no ano anterior. O fluxo de caixa da Cogna teria sido positivo de \$ 1,5 bilhões no trimestre, considerando a entrada de recursos da abertura de capital da Vasta”. (COGNA EDUCAÇÃO, 2021a, p. 24).		Antes do Capex, a geração de caixa operacional (GCO) foi de R\$ 390 milhões, 114,4% acima do valor do mesmo período do ano anterior. A melhora teria sido motivada, entre outros, pelos seguintes fatores: (1) maior adimplência e arrecadação na Kroton (mesmo com redução de receitas, segundo a empresa); (2) menor investimento em capital de giro. (COGNA EDUCAÇÃO, 2021b).	
Valorização das ações			
Ibovespa = queda 0,5%	Cogna = queda de 21,6%	Ibovespa = queda 5%	Cogna = queda de 37,4%
Valor de mercado da Cogna:			
R\$ 9,7 bilhões (COGNA EDUCAÇÃO, 2021a, p. 25).		R\$ 5 bilhões ¹⁴² (COGNA EDUCAÇÃO, 2021b, p. 27).	

Fonte: Elaboração própria a partir dos ITR 3T20 e 3T21 (COGNA EDUCAÇÃO, 2020b e COGNA EDUCAÇÃO, 2021b).

5.4 Considerações sobre o desempenho da Companhia (Cogna/Kroton)

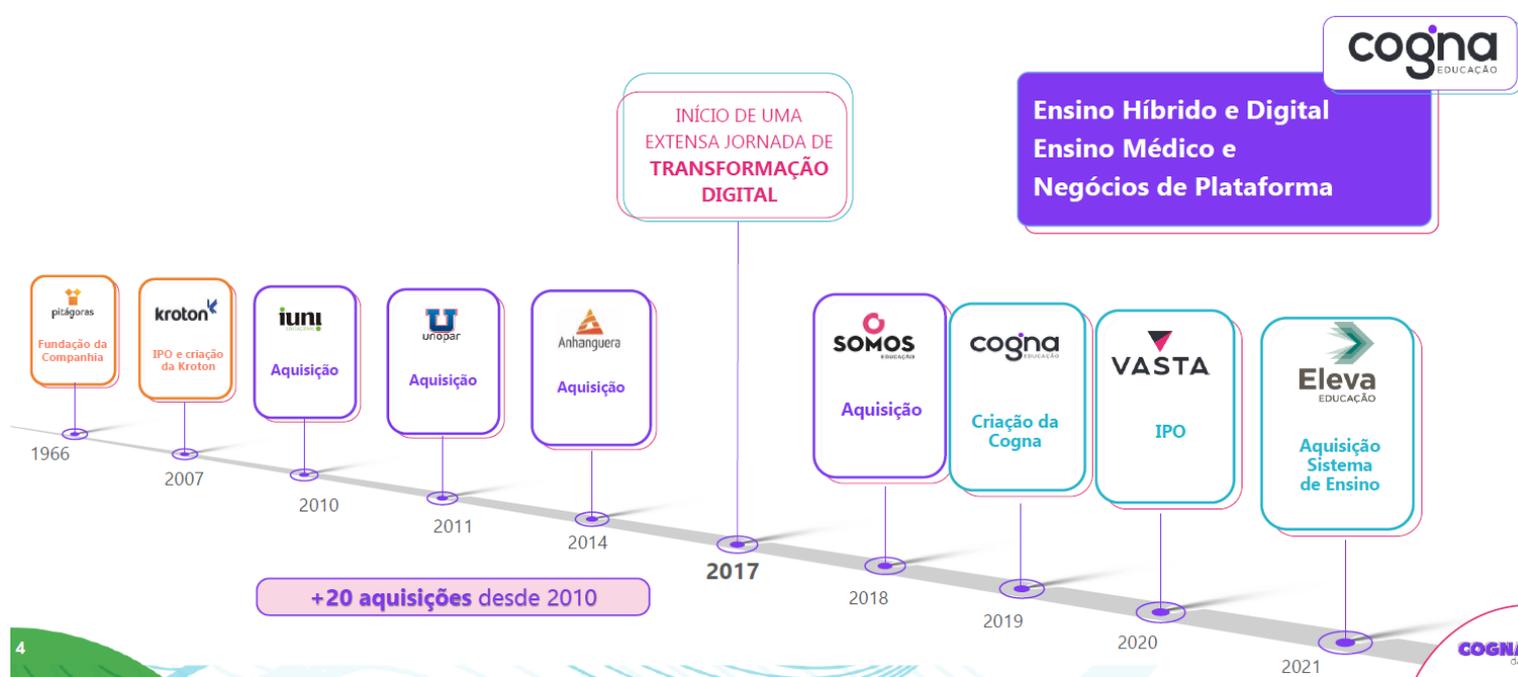
Neste subitem fazem-se algumas considerações sobre os dados apresentados que retratam o desempenho da companhia e, de alguma forma, respondem às questões postas ao início do item 5.2 (**A Companhia Cogna/Kroton Educacional**: planejamento, decisões estratégicas e resultados) e contribuem para demonstrar o rol de hipóteses atinentes a essas questões.

De imediato, chama a atenção o funcionamento da companhia como um negócio altamente rentável, com objetivos e estratégias distintos e declarados para cada empresa, cujo foco principal, antes que ensino-pesquisa-extensão, é a busca incessante de margens de lucro e valorização das ações de seus acionistas, como se verá a seguir. Para tanto, a companhia tem contado com um grupo gestor altamente profissionalizado que se utiliza de todas as ferramentas da gestão em prol do negócio, o que transforma a instituição de educação numa organização empresarial, como outra qualquer do setor de serviços, e, os alunos, em clientes. Em sendo

¹⁴² Em 30 de dezembro de 2021, o valor de mercado da Cogna era de R\$ 4,6 bilhões (COGNA EDUCAÇÃO, 2021c, 4T21).

assim, as ações de marketing – tecnicamente atualizadas – são prioritárias, constantes e efetivas para a prospecção e captação de consumidores (alunos) e acionistas.

Figura 13 – Aquisições e configuração do grupo: Cogna



Fonte: COGNA EDUCAÇÃO (2021d, p. 3).

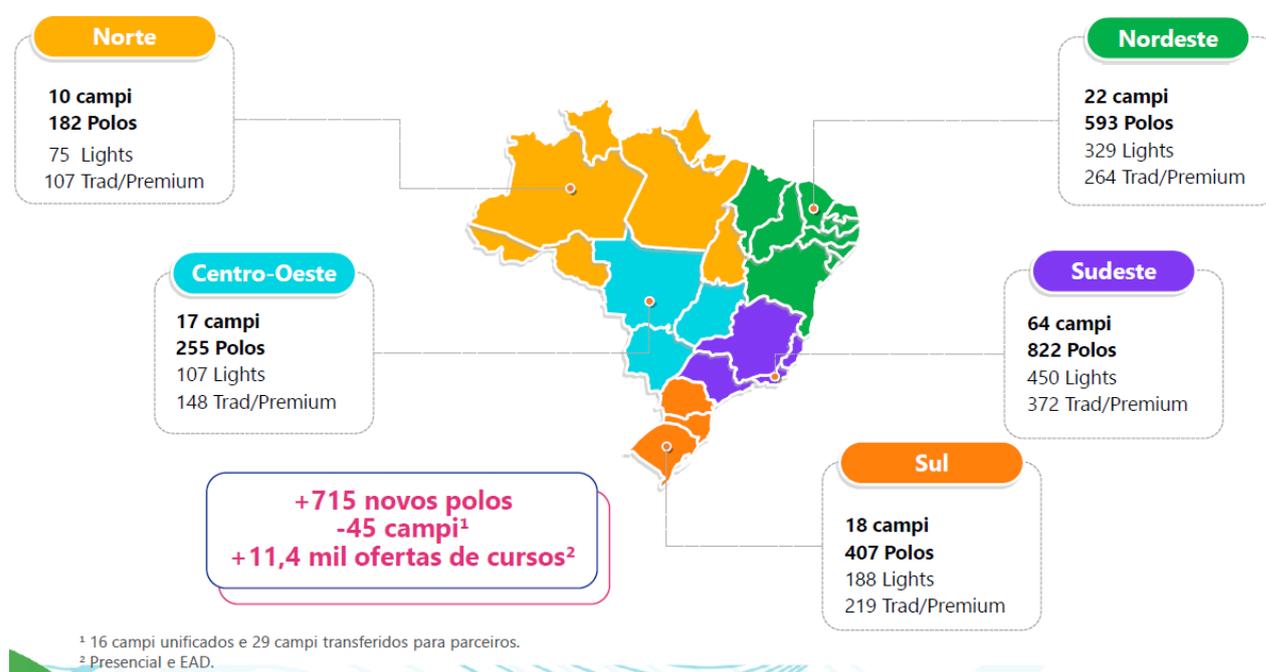
A companhia, iniciou suas atividades em 1966 e tornou-se uma *holding* em dezembro de 2019, quando reorganizou suas empresas em quatro unidades de negócio independentes, com o propósito de oferecer soluções e serviços para segmentos B2B e B2C. Nesta trajetória, desde 2010, a companhia adquiriu 20 marcas. Ainda em 2017 iniciou-se a transformação digital quando foram inseridos novos modelos de negócio: nas palavras da empresa, *de um segmento B2C para modelos B2B e B2B2C* (COGNA EDUCAÇÃO, 2021b, 3T21, p. 24). Nesta nova etapa, o modelo tradicional de negócios foi substituído pelo modelo de plataforma, com integração de todos os serviços prestados pela companhia.

Ainda que não destacado na figura 13, o ano de 1997 se teria constituído no marco mais importante para esta instituição, quando da edição dos Decretos 2.207 (de 16/04/1997) e 2.306 (de 19/08/1997) que possibilitaram às instituições privadas atuarem com fins lucrativos e se tornarem instituições privado-mercantis. Antes, porém, como já mencionado em capítulo anterior, tanto a CF-88 quanto a LDB/1996 já aludiam à possibilidade de as instituições privadas atuarem com fins lucrativos. Esses decretos só normatizaram o previsto na LDB ou tornaram mais exequível tal possibilidade, como se verificará nos anos subsequentes. Passados

dez anos da edição desses decretos, com o aval do Estado, deu-se, em 2007, a abertura de capital e entrada na Bolsa de Valores da Kroton, juntamente com outras três organizações¹⁴³, marco inicial do acelerado crescimento dessa companhia que, como as demais, capitalizadas, deram início ao intenso processo de aquisições e incorporações de outras instituições menores, o que contribuiu para a massificação e oligopolização deste novo mercado. Com apoio jurídico-legal do Estado, surgiram os típicos empresários da educação, que planejaram e constituíram os maiores grupos educacionais, tanto na educação superior quanto na educação básica, e transmutaram este direito em serviço mercantil ou *commodity*.

Não foram relacionados no Prospecto os pontos fracos, que poderiam ter sido levantados pela companhia nos mesmos moldes dos pontos fortes. De acordo com especialistas em Planejamento Estratégico, como Almeida (2003), por exemplo, ter consciência dos pontos fracos e fortes é uma maneira de maximizar a eficiência da empresa. É uma das etapas que compõem o processo para o desenvolvimento do Planejamento Estratégico. Porém, o fato de não estarem explícitos no Prospecto não significa que a organização não os tenha identificado.

Figura 14 – Distribuição dos *campi* e polos no território nacional: Cogna (dez/2021)



Fonte: COGNA EDUCAÇÃO (2021d, p. 33).

¹⁴³ Neste ano, 2007, conforme já mencionado no capítulo IV, quatro grupos educacionais fizeram IPO na Bolsa de Valores (Bovespa, à época): Anhanguera Educacional S.A; Estácio Participações (controladora da Unesa – Universidade Estácio de Sá; Kroton Educacional (Rede Pitágoras) e o SEB (Sistema Educacional Brasileiro). Como já dito, também, essas empresas consolidaram o mercado educacional brasileiro da educação mercantil.

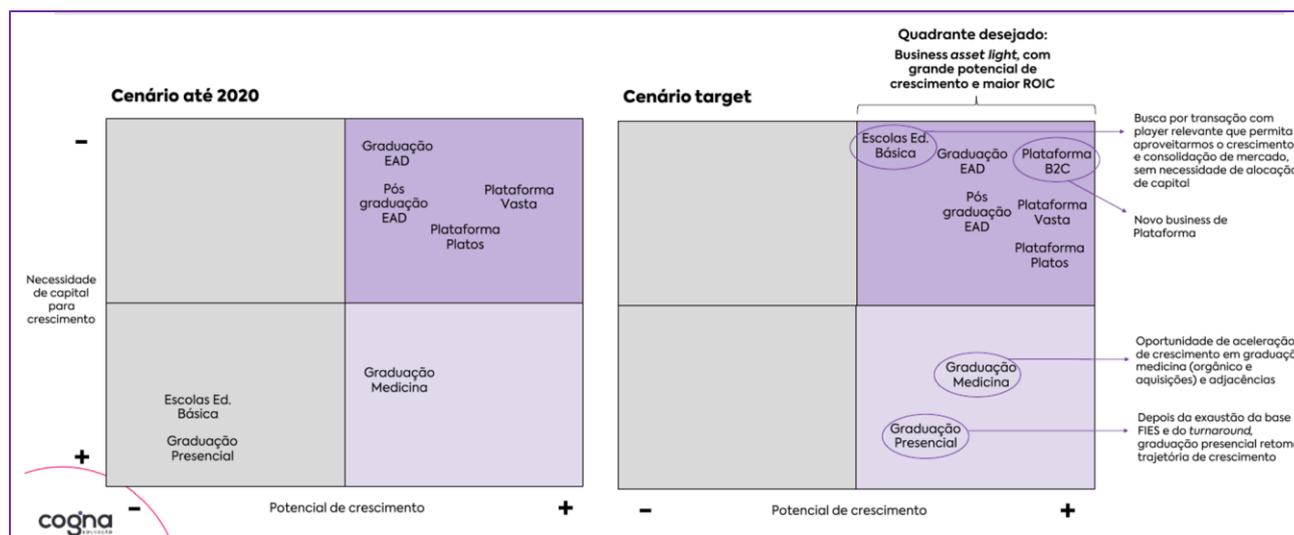
A companhia tem monitorado permanentemente seu negócio, do ponto de vista tanto do cliente como do investidor, e define como estratégia: “Aumentar a rentabilidade de forma consistente, priorizando segmentos e modelos de negócio *asset light* [menor quantidade possível de ativos], com maior potencial de crescimento e maior ROIC [Return Over Invested Capital ou Retorno sobre o Capital Investido]”. (COGNA, 2022 - PP). De acordo com dados disponíveis no site da companhia, as empresas do grupo têm desempenhado o seguinte papel:

Figura 15 - Negócios da Cogna: 2021



Fonte: COGNA EDUCAÇÃO (2021a, p. 2).

A Kroton, responsável pela educação superior no grupo Cogna, e B2C, cumpre, no contexto da *holding* Cogna, a função de principal “geradora de caixa”. Para o alcance da sua principal meta – obtenção de lucro e valorização acionária – a companhia tem perseguido o máximo uso da modalidade de EaD por todos os cursos presenciais em que isto seja possível, e investido nos cursos premium, isto é, nos que tragam maiores retornos financeiros. Cursos premium são os de engenharia e medicina, que continuariam sendo semipresenciais (ou híbridos) por terem maior *ticket médio* e utilizarem laboratórios específicos; e direito, que não seria transformado em EaD enquanto a OAB (Ordem dos Advogados do Brasil) não autorize a oferta nesta modalidade.

Figura 16 – Estratégia da Cogna: 2021¹⁴⁴

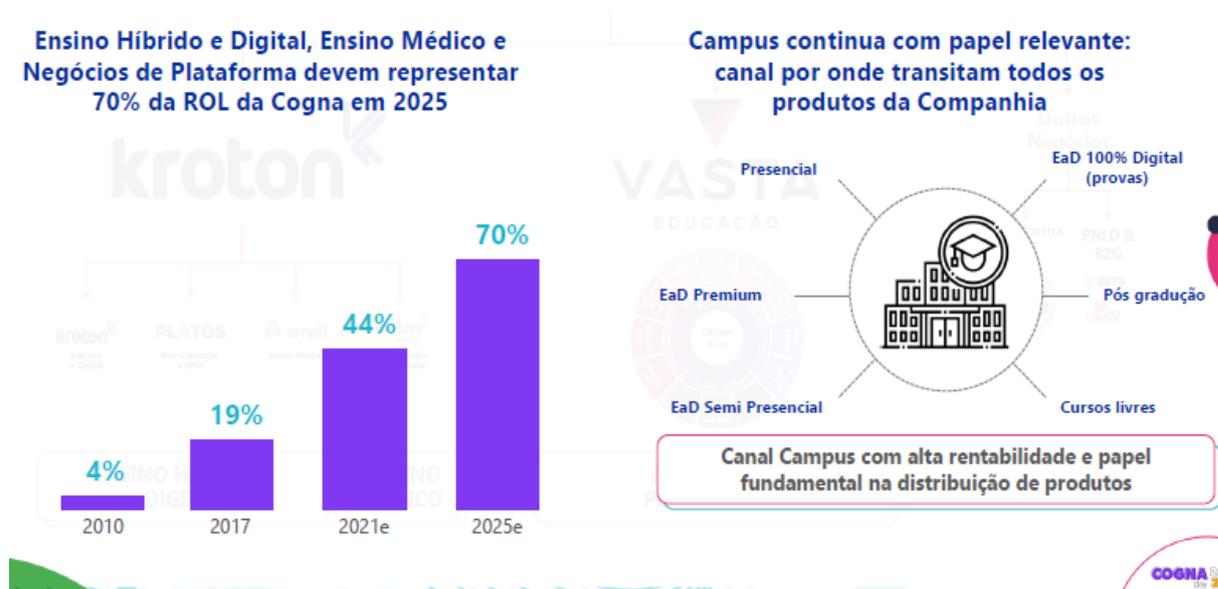
Fonte: COGNA EDUCAÇÃO (2021a, p. 4)

Se feita uma comparação entre a oferta de mercadorias (bens e serviços) comuns e a oferta de serviços de educação, pouca ou nenhuma diferença se constata: os serviços educacionais são oferecidos como um bem de consumo qualquer, nos mesmos moldes da proposta de Henry Ford, que teve como princípio, padronizar seus produtos e fabricá-los na maior quantidade possível, ao mesmo tempo em que estimulava a população a consumir esses produtos padronizados. Padronizar as aulas ou os módulos, gravar seus conteúdos e reproduzi-los inúmeras vezes por tempo indeterminado diminuem os custos de produção. Cursos no formato EaD minimizam o papel dos professores, reduzem a necessidade de salas de aulas e de todos os insumos requeridos para a presença de alunos no espaço físico das empresas educacionais. Para despertar a demanda, campanhas de marketing são direcionadas a uma população carente de formação profissional, e peças publicitárias, com narrativas bem articuladas, buscam convencer os potenciais clientes (alunos) a serem protagonistas de sua própria história.

A empresa, conforme Figura 17, atendeu, em 2021, cerca de 44% de sua base de alunos por meio do ensino híbrido e digital e planeja atender 70% até 2025. Os campi alterariam suas funções, embora mantendo sua relevância como principal base de apoio de todas essas atividades, em que se destacam laboratórios, bibliotecas físicas, entre outras.

¹⁴⁴ A figura 16 em tamanho A4 está inserida nos Anexos deste estudo.

Figura 17 - Proposta para a oferta de serviços da Cogna: 2021



Fonte: COGNA EDUCACIONAL (2021d, p. 17).

Os períodos analisados mostram que a empresa tem sofrido declínio significativo em valor das ações e de mercado, esse tendo sido bastante mais acentuado do que o da média do total das empresas da B3. A pandemia da Covid-19 impactou os negócios do grupo e, mesmo com recuperação de alunos que teriam migrado dos cursos presenciais para a EaD e sendo o ticket médio desses cursos menores que os dos presenciais, a perda de alunos e de receita tem reduzido as margens de ganho devido ao recuo da receita. Em 2021, a Kroton avançou na sua estratégia de digitalização e modelo *asset light*, reduzindo o número de unidades próprias e aumentando o número de polos de EaD.

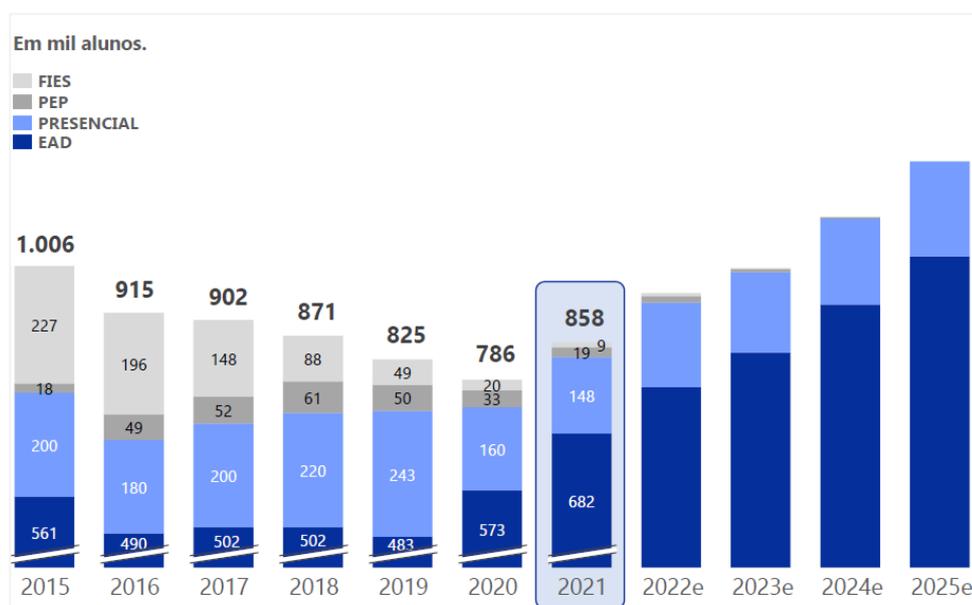
Entre os fatores que determinaram a redução dos ganhos da empresa – que no período 2008-2014 foram extraordinários –, ainda antes do início da pandemia da Covid-19, foi a diminuição do financiamento estudantil – Fies¹⁴⁵, principal responsável pelo crescimento de matrículas da educação superior das instituições privadas (com e sem fins lucrativos), graças à injeção de capital do fundo público federal. Entre os anos de 2010 e 2014 estas instituições receberam mais de R\$ 30 bilhões do Estado em troca de vagas (Fies e Prouni) aos estudantes. Nesse período a Kroton chegou a ter 60% de sua base de alunos mantida pelo Fies. No final deste período áureo – 2014 – a Kroton anunciava um lucro de R\$ 455 milhões de reais referente

¹⁴⁵ Em 2014 o Fies ofereceu o maior número de vagas para um ano, 732 mil. No final deste ano, o programa passou por revisão e tem disponibilizado 100 mil vagas a cada ano desde 2018. (Fonte: <https://www1.folha.uol.com.br/educacao/2021/12/bolsonaro-edita-mp-para-perdoar-ate-92-das-dividas-de-estudantes-com-o-fies.shtml>).

ao primeiro trimestre daquele ano (1T14) e crescimento de 96,2% em relação ao período anterior. (INÊS, 2015¹⁴⁶). A tabela 5, apresentada anteriormente¹⁴⁷, mostra que em dois anos as ações da Kroton teriam valorizado 314%, enquanto as das cerca de 300 empresas da Ibovespa teriam desvalorizado, no mesmo período, quase 4%; as da Vale, quase -13,5%; e as da Petrobrás, valorizado 9,3%.

No final de 2014, quando o governo federal impôs novas regras¹⁴⁸, analistas, investidores, gestores de IES apresentaram suas preocupações quanto às mudanças no programa. A partir de então, o Fies deixou de ser possivelmente um dos principais motores de crescimento das instituições privadas (com e sem fins lucrativos). Algumas instituições, para manterem a base de alunos, implementaram programas próprios de financiamento estudantil, como o PEP, no caso da Cogna, por exemplo. Este programa foi sofrendo alterações até que, em 2021, foi suspenso em razão dos altos índices de inadimplência.

Figura 18 – Evolução da base de alunos da Kroton/ano: Cogna



Fonte: COGNA EDUCACIONAL (2021d, p. 24).

Os resultados apurados pela companhia no período examinado refletem as consequências da pandemia: ao perder receita e os custos não terem diminuído na mesma proporção (pelo menos, imediatamente) de queda da receita, o lucro líquido despencou. Para o mercado, a cotação segue os lucros obtidos pela empresa. Lucro em declínio, desvalorização

¹⁴⁶ Vide <https://www.esquerdadiario.com.br/Kroton-lucra-R-455-milhoes-em-ano-de-cortes-na-educacao>

¹⁴⁷ Vide p. 138.

¹⁴⁸ As Portarias Normativas nº 21, de 26 de dezembro de 2014 e Portarias Normativas nº 22 e nº 23 de 29 de dezembro, apresentam as alterações nos dispositivos do FIES .

de ações na bolsa. Nem mesmo a Vasta, com a abertura de seu IPO¹⁴⁹ nos Estados Unidos, conseguiu melhorar as ações da Cogna.

Os documentos analisados não revelam como foram as capacitações direcionadas aos profissionais, principalmente aos docentes que, de uma semana para outra, tiveram que assumir uma dinâmica de aulas no formato não presencial (*online*, remoto ou síncrono/assíncrono). Verifica-se que ao longo de sua história a companhia fez um permanente monitoramento do mercado. Todos os seus passos seguiram um percurso traçado, com propósito e estratégias que nortearam seus objetivos. A Kroton, antes de 2020, já teria iniciado um projeto para inserir a modalidade de ensino híbrida. A chegada da pandemia não teria pego a empresa tão despreparada para inserir a EaD como opção para a continuidade dos cursos durante o período do distanciamento social.

Ao determinar que os funcionários (docentes e não docentes) trabalhassem em regime de *home-office* e os estudantes da modalidade presencial fossem inseridos na EaD, não foi revelado como foram superadas as dificuldades para estudantes que não tinham acesso à internet, por falta de equipamentos necessários para as atividades, conexão adequada para realizar o acesso, espaço em suas casas para dedicação e concentração nos estudos, já que perderam o espaço físico da instituição etc. Ao suspender as aulas presenciais, determinar o *home-office* e viabilizar, aos alunos, acesso ao AVA, esse assunto – saúde e serviços – foram considerados solucionados. Informações sobre investimentos em qualificação profissional ou em pesquisa acadêmica também não tiveram nenhum destaque nos textos analisados.

Um traço importante da estratégia empresarial da companhia em análise é a inovação permanente em todas as empresas da *holding* Cogna que lhe tem propiciado um papel de vanguarda nos negócios da educação; a companhia, ao ofertar um conjunto de cursos *online*, que poderiam reverter em receitas, utilizou-se de ferramentas de marketing para divulgar tais ofertas. O marketing digital tem possibilitado inúmeras ações a partir de acessos aos conteúdos, sites etc. disponibilizados nos canais *online*.

Durante a pandemia, para a Kroton, visando ampliar sua fatia de mercado e aumentar seus lucros, uniu-se a uma operadora de telefonia – a TIM –, parceria vista por ambas as

¹⁴⁹ A Vasta, captou US\$ 352,9 milhões (cerca de R\$ 1,8 bilhão) com sua oferta na Nasdaq, em Nova York. “Apesar da oferta bem-sucedida de divisão que presta soluções digitais voltadas para escolas particulares de ensino básico, a Cogna não registrou a mesma receptividade no pregão nesta sexta [31/07/20]. As ações da empresa na B3 caíram 12,47%, liderando as quedas do Ibovespa, que também registrou um dia de perdas no encerramento do mês, com recuo de 2%.” 31/07/2020. (CNN, 2020b).

empresas como uma excelente oportunidade de negócio. Nas palavras de dirigentes da Cogna, esta parceria entre as empresas (Kroton e TIM) ofereceria grande potencial de geração de valor: para a Kroton crescimento da base de alunos (plataforma Ampli¹⁵⁰) e para a TIM, maior fidelização dos clientes.

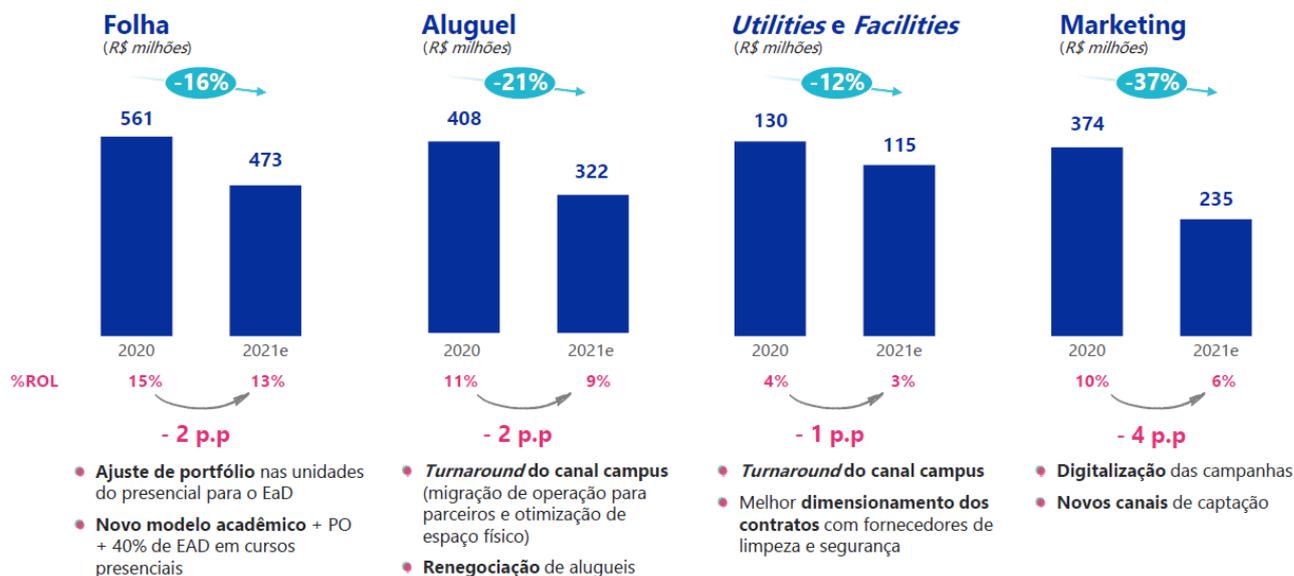
Ações são concentradas na captação de alunos e alinhadas com a estratégia da empresa de forma permanente. A área de marketing tem contado com auxílio de ferramentas de ponta, tais como BI, Big Data e Inteligência Artificial, para buscar eficiência, a partir de dados estruturados que auxiliam na tomada de decisões com eficiência e agilidade.

A Covid-19 possibilitou o consolidar de um projeto que já tinha sido iniciado pela companhia com a transformação digital já operada desde 2017. As aulas presenciais foram rapidamente, como já dito, substituídas pela modalidade *online*, processo já em andamento desde essa data. Como lembra Andrighetto (2020), a redução do repasse do Fies afetou os lucros das instituições de educação, além de ter afastado os alunos dos cursos superiores. No final de 2019 (antes da pandemia), foi autorizada, pelo MEC, a oferta de maior percentual de disciplinas de EaD nas graduações presenciais, que passou de 20% para 40% da matriz curricular. “Neste modelo o estudante segue um caminho de ‘autodidata guiado’, no qual a presença do docente é mínima, indireta ou inexistente”. (ANDRIGUETTO, 2020). Poder-se-ia completar: dispensável.

Quando o presidente da empresa afirmou que as mensalidades não seriam reduzidas porque os gastos teriam aumentado devido a migração das aulas para a modalidade *online* (vide N.R. nº126, p. 173), certamente ele não teria considerado os cortes que a empresa fez na folha de pessoal (corpos docente e técnico-administrativo), amparados na nova legislação trabalhista que, desde 2019, permite redução salarial, dispensas, contratos por MEI, entre outras ações que têm contribuído para aumentar a precarização das condições de trabalho, como afirma Teixeira (*apud* ANDRIGUETTO, 2020).

¹⁵⁰ A Ampli é uma plataforma criada pela Cogna há um ano (aproximadamente) e oferece cursos de graduação, pós-graduação e livres “ligados a profissões do futuro” e permite ingresso semanal de alunos em cursos de menor duração, entre 18 meses e 36 meses, afirmou a Cogna. A TIM que tem 50 milhões de usuários, faria o lançamento das campanhas de marketing ofertando em seus canais de vendas os cursos da Ampli. Segundo a Cogna, a oferta envolveria 250 cursos de graduação e pós-graduação e mais de 400 cursos livres. (Fonte: <https://investidor.estadao.com.br/ultimas/tim-cogna-parceria-ensino-celular/>). Nos primeiros meses de operação, entre julho e novembro de 2021, o número de alunos da Ampli aumentou de 10 mil para 24 mil. (Fonte: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2021/12/13/cogna-kroton-separa-area-de-cursos-de-medicina.ghtml>).

Figura 19 – Ajustes em Folha, Aluguel, Marketing e Manutenção: Cogna



Fonte: COGNA EDUCACIONAL (2021d, p. 40).

Hoje se verifica que a tecnologia foi o principal instrumento da utilização do serviço remoto: “[...] empresas que tratam a educação como mercadoria vão utilizar da abrangência do ensino remoto emergencial para promover a educação a distância, justificando que ‘são novos tempos’ e que, durante a pandemia, ‘conseguiram provar’ que pode ser feito”. E, para potencializar esta realidade, as matrículas em EaD superaram as do ensino presencial. Os motivos são vários: além da redução de custos operacionais para a empresa e consequente maior margem de lucro, para os alunos tem pesado o menor valor das mensalidades, a simplificação de conteúdos ofertados e as facilidades de acesso a esses cursos. (ANDRIGHETTO, 2020).

Na lógica dos grandes administradores dos oligopólios educacionais a ordem é simplificar conteúdos, intensificar a acessibilidade às plataformas e evitar a todo custo a evasão de alunos. (ANDRIGHETTO, 2020). Prova disso são os prêmios recebidos pelo alto escalão da Cogna, conforme já citado à página 177 deste estudo: 1º lugar entre as empresas mais inovadoras do Brasil na categoria Serviços, do prêmio *Valor Inovação*; 1º lugar entre as *Empresas que Melhor se Comunicam com Jornalistas*; 1º lugar na categoria Educação, nos prêmios *Empresas Mais* e *Época 360*; *Executivo de Valor* na categoria Educação e *Empreendedor do ano* pela Ernst & Young (COGNA EDUCACIONAL (2021d, p. 102). A lógica de negócios altamente lucrativos entende-se também aos negócios da educação. Ainda em 2020, período da pandemia da Covid-19, a companhia anunciava que parte de sua estratégia de crescimento era a de avaliar fusões e aquisições, em especial, de instituições que ofertavam

curso presenciais *premium*, como medicina, por exemplo, área na qual a Cogna já atuava, mas cuja oferta planejava ampliar. Lembrando Porter (1989), pode-se dizer que a companhia – ao se estabelecer com uma estratégia competitiva, em que seu público consumidor eram as classes sociais mais baixas – passou a adotar uma nova estratégia competitiva: a de buscar clientes com maior potencial de retorno lucrativo.

A *holding* Cogna tem migrado das mídias *offline* para as *online* que, combinadas com a evolução de estratégias de marketing digital, teriam permitido redução de gastos, menor “custo de aquisição de cliente (CAC)”, mas maior volume de captação de alunos. Segundo a figura 20, foram apurados, em 2021, os seguintes números em comparação com os do ano anterior: a captação de alunos teve um aumento de 14,7%; os valores gastos com marketing de captação reduziram-se em 25,9% e o CAC da Kroton, por aluno, diminuiu em 35,4%. (COGNA EDUCAÇÃO (2021c, p. 7).

Figura 20 – Evolução da captação de alunos – Cogna: 2021



Fonte: COGNA EDUCAÇÃO (2021c, p. 7).

Destaca-se, também, a expertise dos gestores na condução do negócio educacional, em especial os da Kroton, que detém a maior fatia de mercado. Nos documentos examinados, não se faz nenhuma referência à empresa como sendo uma instituição de educação superior que associa ensino, pesquisa e extensão, apesar de entre suas filiadas existirem diversas universidades. Conforme artigo 52 da LDB, as universidades se caracterizam, quanto à produção: “[...] intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional” e deve ter em seu quadro docente pelo menos um terço deles “com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado” e um terço do corpo docente, trabalhar em regime de tempo integral (40 horas). Não foram encontradas informações que evidenciassem a produção intelectual dos professores, decorrentes de projetos de pesquisa, vinculados ou não a programas de mestrado e doutorado da companhia, que, estes, também, não são sequer mencionados.

Os termos utilizados para referir-se às empresas da *holding* restringem-se a retratar a perícia no alcance de resultados financeiros, a curto prazo; a busca sistemática de inovações rentáveis imediatamente. Para tanto, tais operações sofrem recorrentes revisões com vistas ao maior lucro possível e a tornar o negócio atraente para acionistas/investidores.

Os prêmios, acima referidos, ganhos pela empresa em diversas categorias, mostram o quanto ela está alinhada ao mercado. Sua dinâmica, como empresa de educação, é estrita e rigidamente empresarial, o que se manifesta em cada espaço e em cada ato de seu funcionamento. O próprio calendário acadêmico é tratado como calendário comercial e ações comerciais são executadas ao final de cada ciclo para a busca do cliente em potencial. Faz parte dessa dinâmica a sistemática contratação de consultorias especializadas para auxiliar no planejamento de governança e colocar em prática ferramentas de gestão em um mercado competitivo, ainda que bastante promissor.

Quanto ao auxílio à comunidade do entorno na qual as unidades estão inseridas e que a companhia destaca como “cumprir o dever”, são práticas que se constituem em ações de responsabilidade social empresarial, também utilizadas para divulgar a empresa e como ações de marketing institucional. Ao instituir programa de auxílio financeiro para seus alunos – que demonstraram engajamento e motivação para os estudos durante o período pré-pandemia ou por terem perdido seus empregos – a companhia tentou minimizar a evasão. Os que não conseguiram comprovar que estavam desempregados ou que estavam no primeiro período do curso não teriam “mérito” para continuar apostando na conclusão de seus estudos. Não há informações sobre como se procedeu com os alunos que não puderam contar com esse auxílio.

Nos relatórios em estudo, a companhia apresenta algumas ações, além de cursos gratuitos, mormente durante a pandemia, com ampla divulgação na mídia, direcionados ao público em geral, como sendo atos de responsabilidade social.

É importante assinalar que a responsabilidade social é constituída por ações voluntárias que as empresas realizam ao beneficiar tanto seu público interno quanto externo. Estas ações podem ser vistas como custo, se computados os recursos investidos em programas sociais, por exemplo. Mas é fato também que estas ações de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) não significam apenas custos, mas revertem em visibilidade para a marca, para a organização,

como destaque diante de concorrentes, geração de mídia espontânea¹⁵¹, fidelização de clientes, atração de profissionais para o corpo de funcionários, atração de investidores, deduções fiscais etc. (MELO NETO; FROES, 1999).

Além do mais, as empresas que aderem às ações de RSE via de regra utilizam-se também das vantagens do Balanço Social¹⁵², dos Indicadores de Sustentabilidade Empresarial¹⁵³ da B3, e dos selos de certificação¹⁵⁴ que possibilitam concorrer a prêmios e obter subsídios governamentais. Logo, as ações divulgadas pela empresa, em especial, as realizadas durante o período da pandemia, tais como bolsas de estudo para alunos do ensino médio, não seriam ações descompromissadas, mas uma forma de a empresa investir em sua imagem e manter-se na mídia para fortalecimento da marca e destaque no segmento em que atua.

Ao finalizar este capítulo, que teve como proposta examinar a importância do planejamento, em especial o planejamento estratégico para as empresas – função que, nas instituições de educação superior, é exercida pelo PDI (plano de desenvolvimento institucional) –, é possível afirmar que a empresa estudada fez uso sistemático e eficaz desse instrumento de gestão empresarial – tecnologia de informação e comunicação para lançar projetos inovadores e manter sua posição no mercado – ao mesmo tempo em que deixou de priorizar as efetivas atividades-fim de instituições de educação superior que, ao lado do ensino, e imprescindíveis para que este tenha qualidade, a pesquisa e a extensão universitária. O que se verificou, em síntese, foi o crescimento exponencial de uma empresa que se tornou a maior companhia educacional no Brasil, em razão de suas decisões estratégicas, comandadas por uma equipe com profunda expertise em negócios, que se utilizou de ferramentas atualizadas de gestão para atuar em um mercado em que o Estado assentiu e incentivou que a educação fosse tratada, não

¹⁵¹ Mídia espontânea é quando a marca ou empresa é citada em veículos ou canais de comunicação de terceiros de forma voluntária e despretensiosa, espontânea. Deste modo, não há uma recompensa financeira pela menção. (Fonte: <https://redatoronline.net/blog/midia-espontanea/>).

¹⁵² Balanço social é o conjunto de informações que demonstra as atividades de uma entidade privada com a sociedade que a ela está diretamente relacionada, com objetivo de divulgar sua gestão econômico-social, e o seu relacionamento com a comunidade, apresentando o resultado de sua responsabilidade social. Pode ser chamado também de Relatório de Sustentabilidade Empresarial, Balanço Social Corporativo, Relatório Social e Relatório Social-Ambiental. A proposta do Balanço Social é mostrar ao público que a empresa além de gerar lucros, estaria preocupada com as questões sociais, ou seja, com o desempenho social. (Fonte: <https://www.contabeis.com.br/noticias/18354/balanco-social-e-os-beneficios-de-sua-utilizacao/>).

¹⁵³ Os indicadores ESG (*Environmental, Social and Governance*) estão diretamente relacionados às ações empresariais sob o ponto de vista Ambiental, Social e Governança e aplicados para qualificar as ações das empresas, isto é, são avaliados os pontos no que diz respeito à conformidade e preservação do meio ambiente, sustentabilidade, sociedade, ética e práticas anticorrupção. (Fonte: <https://sgssustentabilidade.com.br/indicadores-esg-e-o-impacto-nas-empresas/>).

¹⁵⁴ Os selos de sustentabilidade estão diretamente relacionados às práticas estabelecidas pelo ESG.

como um direito, mas como mais um serviço ou mercadoria.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo propôs-se a entender o mercado educacional, via análise do comportamento das quatro maiores empresas de educação superior privado-mercantil do país, com capital aberto e ações na bolsa de valores, com especial atenção à trajetória e decisões estratégicas da Cogna, maior empresa educacional brasileira que, em 06/05/2022, anunciou ter voltado a ultrapassar um milhão de alunos de graduação (MERCAVEJO BRASIL, 2022). Durante o período da pandemia, a empresa perdeu um número significativo de matrículas da educação superior da base presencial, porém, deixou claro, em todos os relatórios trimestrais de 2020-2021, apresentados aos acionistas, que ajustes e investimentos estavam sendo providenciados para compensar as perdas na base total de estudantes. Neste mesmo período, as ações da Cogna (até 04/02/2022) desvalorizaram-se em 75,8%. A companhia apostou fortemente na recuperação do número de alunos: registrou em todos os canais de comunicação com os investidores que, mesmo em cenário desafiador, à medida que a pandemia fosse controlada, a empresa retomaria a captação de alunos e o lucro, incluindo a valorização das ações, e que isso seria a partir de 2022.

A perda de alunos durante o período da pandemia e a queda do valor das ações na B3 fizeram com que as empresas educacionais, em especial a Cogna, procedessem rapidamente a ajustes para continuarem lucrativas. Dentre estes: revisão das estratégias, adoção de medidas que reduzissem os gastos (fechamento de unidades, redução de pessoal – docentes e funcionários -, redução de salários, suspensão do PEP, entre outros), busca de mecanismos para atualizar as ações de marketing (digital), ampliação de serviços por meio de tecnologias de informação e comunicação e aumento do ticket médio das mensalidades, em especial, de cursos premium (medicina, engenharia e direito).

Do ponto de vista do desempenho empresarial e de acordo com as normas e regras usuais do mercado em geral e do mercado de capitais, a Cogna e, presumivelmente, suas três congêneres concorrentes (Yduqs, Ser Educacional e Ânima) demonstraram eficácia, antes da pandemia, com expansão exponencial de unidades, matrículas, valorização acionária e obtenção de lucros, e, durante a pandemia, na redução de custos e compensação de perdas via inovações e parcerias, além de na recuperação, ao menos parcial, do patrimônio (tangível e intangível).

Esta tese compõe-se de duas partes: (a) o referencial teórico elaborado considerando quatro pilares que sustentam este estudo. No primeiro capítulo apresentaram-se alguns dados

históricos que precederam e explicaram a reforma do Estado, entre os quais a política dos governos, de então, em manter o país como agroprodutor/agroexportador e, tardiamente, investir na sua industrialização. O segundo capítulo teve por objeto a reforma do aparelho do Estado e seus impactos na educação superior. Tal reforma amparou-se na cartilha do Consenso de Washington e cumpriu a lição de casa conforme orientações da agenda neoliberal: reduzir os serviços sociais do Estado e ampliar os seus préstimos destinados ao empresariado e principais detentores do capital, financeiro e industrial. O capítulo 3 mostra como a agenda neoliberal permitiu que as instituições privadas, em especial algumas delas, trilhassem o caminho do mercado educacional e alcançassem rápida expansão privado-mercantil e, fortalecidas por políticas focais de incentivo – Fies e Prouni –, formassem verdadeiros oligopólios no setor. O capítulo 4 mostrou a consolidação do mercado educacional privado-mercantil em que se destacaram e destacam os quatro maiores grupos educacionais do momento, liderados pela Cogna, maior companhia deste mercado.

O capítulo 5 compõe a parte (b) voltada ao estudo da companhia líder do setor. Nele são expostos e analisados o planejamento, as decisões estratégicas e os resultados do grupo, e como as ferramentas de gestão têm sido utilizadas por seus gestores para fazer da educação um negócio altamente lucrativo. Para tanto lançou-se mão: do uso da tecnologia de informação para inovar na oferta dos cursos e serviços educacionais; da substituição do ensino presencial pelo a distância (EaD) e híbrido, com ganhos na oferta em escala e conseqüente substituição da aula presencial dos docentes por aulas gravadas e reproduzidas infinitamente; da maior utilização do marketing digital que proporciona expressiva efetividade e muito menores custos; de equipes administrativas com perfil e visão alinhados com os negócios cujo foco principal tem sido a obtenção de altos lucros e valorização acionária.

Se no início do processo de mercantilização da educação, quando as instituições educacionais se tornaram empresas privado-mercantis e se iniciaram no mundo dos negócios, o fizeram com pouco domínio de ferramentas de gestão – inclusive, sem vocabulário corporativo usual –, ao longo desse processo, transformaram-se em empresas-modelo no setor. A apropriação de termos, expressões e comportamentos da gestão empresarial predomina na ação e comunicação desses profissionais que estão à frente dos negócios do setor de serviços de educação. Consultorias internacionais têm sido contratadas para capacitar e profissionalizar ainda mais a equipe diretiva. As concepções de gestão tradicionais foram substituídas por concepções que valorizam velocidade, inovação, flexibilidade, resultantes das mudanças

impostas pelo novo mercado. As ações estratégicas, além de levarem em consideração todo este contexto, são justificadas, como de praxe, para garantir os lucros dos investidores/acionistas, pessoas jurídicas e físicas.

O estudo desenvolveu-se tendo como pano de fundo os ajustes neoliberais no Estado e na sociedade, em especial dos anos 1990 aos dias de hoje. Para entender a evolução do negócio das empresas educacionais no atual contexto político e econômico, fez-se um recorte da linha do tempo: de 1945 aos anos 2000. Com o breve resgate histórico do período econômico-político que precedeu a expansão da educação superior mercantil no Brasil, visou-se a compreensão das decisões estratégicas que conduziram à formação de oligopólios no setor dos negócios da educação superior, posição em que o Brasil se destaca entre as nações.

Os empresários e investidores das empresas de educação adotaram e reiteram sempre o discurso de que estariam atendendo a uma lacuna deixada pelo Estado que não conseguiria oferecer serviços educacionais de qualidade na educação básica e não atenderia à demanda existente na educação superior. Quanto à educação básica, a medida de referência seria o Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) que, em 2020, por exemplo, destacou que o desempenho das escolas privadas teria sido superior em 18% à média de desempenho do ensino público. Quanto à educação superior, a medida de referência, não tem sido o desempenho, mas o percentual de instituições e de cursos de graduação oferecidos por instituições privadas, que alcança 80% do total.

Retomando sucintamente o início do período estudado (entre 1930-1950), encontra-se um país com vocação agrícola, carente de infraestrutura, com poucos investimentos em indústrias, e dominado por lideranças políticas a serviço da elite. Alianças e alinhamentos políticos foram comuns com os Estados Unidos e qualquer medida que pudesse empoderar o Estado ou melhorar a vida dos trabalhadores tem sido, via regra, descontinuada ou descartada. Mas tais alianças não garantiram ao Brasil apoio dos Estados Unidos nos projetos desenvolvimentistas em que o Brasil começava a investir, mormente após a II Grande Guerra, com exceção da Siderúrgica Nacional de Volta Redonda, após intensas negociações de iniciativa do Governo Vargas, em troca de apoio do país aos Aliados nesse conflito mundial. Neste período o país investe, de forma significativa, na criação de empresas estatais e em avanços na política econômica e social.

Na sequência, ocorrem alguns planos econômicos, que visaram o controle da inflação; o “milagre econômico” é exaltado, pela grande mídia, como um grande feito, mas com prejuízo

dos direitos trabalhistas, tanto salariais quanto de organização; a educação superior pública não teve incentivo e diminuto crescimento, em contraste com a educação superior privada, que, em dez anos, multiplicou por dez, seu número de instituições e efetivos de alunos. Destaque-se que o dito milagre econômico não trouxe benefícios sociais ou diminuição das desigualdades, tendo sido promotor de concentração de renda em favor das elites econômicas e políticas.

No final dos anos 1980 e início dos 1990, com o discurso de melhorar a economia e retomar o crescimento, a Cartilha do Consenso de Washington propõe a adoção de um decálogo de medidas pelos países em desenvolvimento, entre eles, o Brasil, como garantia de ajuda financeira dos organismos multilaterais. Ancorado nas lições recebidas, o país passa a fazer o dever de casa, entre eles, o de minimizar os gastos públicos, mormente os que subsidiavam programas sociais (educação e saúde pública; assistência e previdência pública etc.), de implementar o projeto de redução do Estado, no seu núcleo dos interesses públicos, ao mínimo, e de maximizar a destinação dos recursos do fundo público para as atividades econômicas-financeiras da iniciativa privada, aos cuidados de empresas nacionais e transnacionais. À população em geral é insistentemente informado, pelos meios oficiais e pela mídia aliada, que as empresas estatais são ineficientes e corrupta, havendo necessidade de adotar um dos principais mandamentos do decálogo do Consenso de Washington, isto é, o de privatizá-las; o que é feito de forma bastante drástica, pelos governos de turno, atingindo grande número dessas empresas estatais. Quanto aos trabalhadores, caberia a eles serem protagonistas de suas ações, de sua história, cuidar da própria previdência, entre outros constrangimentos; a legislação trabalhista só oneraria o contratante e o sindicato atrapalharia as relações entre empregados e empregadores. Sem investimentos na indústria manufatureira, e utilização dos avanços tecnológicos, o Brasil continuou na função de “celeiro do mundo”, exportador de *commodities*, sem valor agregado.

As recomendações, bastante impositivas, desse Consenso, em nome de um Estado mínimo para as funções sociais, de interesse dos trabalhadores e excluídos, têm implicado em um retrocesso destes a condições de vida e trabalho análogas às do período anterior aos anos 1930. Este contexto econômico-político contribuiu para a desaceleração de investimentos na educação pública, em especial na educação superior. A reforma do Estado pavimentou a base para a revisão da oferta de serviços públicos à população. Os serviços públicos, que garantissem oferta de melhores condições de vida à população, deveriam ser revistos, reduzidos, e repassados às mãos do mercado, que exerceria a função de fornecedor destes, pagos pelos

“clientes”, e apenas regulados pelo Estado. Amparadas na cartilha do Consenso, as reformas neoliberais foram postas em prática na dinâmica própria da educação superior empresarial: ao ser vista ou tratada como um bem privado e não como um bem público (Vide Cap. 2. Item 2.4), pode ser comercializada por empresas. Na lógica neoliberal, o Estado deixa de ser o provedor dos serviços públicos para tornar-se regulador, permanente ou eventual, de sua oferta. As instituições públicas de educação superior, como durante a ditadura, passaram a ser novamente instadas a produzirem sua receita financeira para a própria manutenção, via cobrança de mensalidades e/ou venda de serviços de consultorias, de modo concorrencial, entre outras formas de arrecadação. A formação de nível superior continuou a ser um bem para poucos, cada vez mais fora do alcance dos trabalhadores.

Diante do diminuto número de vagas ofertadas pelas instituições estatais públicas e a alta e crescente demanda, além das facilidades legais em vigor, a iniciativa privada vislumbrou grandes oportunidades de investimento neste setor, dado o promissor mercado que estaria se abrindo para ela. Abre-se “nova era” para a educação superior, agora de cunho essencialmente privado-mercantil, para questionável benefício dos consumidores deste tipo de serviço que não conseguem acesso à educação superior estatal pública, reconhecidamente de melhor qualidade.¹⁵⁵ O novo mercado foi visto como saída para atender a grande demanda de interessados em consumir este tipo de serviço, mas que não têm acesso aos serviços públicos.

Para justificar a entrada em um setor de serviços que deveria ser de responsabilidade do Estado, o discurso empresarial, com não pouco apoio oficial, utilizou-se das diretrizes da reforma do aparelho do Estado, da legislação e dos motes da eficiência, qualidade e agilidade, para valorizar um tipo de educação superior (que privilegia o ensino em detrimento da pesquisa e da extensão) que ofertava um muito maior número de vagas, agora pelas mãos da iniciativa privada.

Destaca-se que este movimento esteve atrelado ao discurso midiático de que o Estado deveria se libertar da sua função assistencialista/paternalista e ser modernizado; ter agilidade nos processos, adotar novos modelos de gestão com eficiência e maior produtividade; e que todos estes atributos, ou a maior parte deles, não seria possível, devido à burocracia estatal. Isto reforçado pela ideia de que as pessoas deveriam libertar-se da tutela do Estado e tornarem-se

¹⁵⁵ Sobre a qualidade das instituições de educação públicas e privadas (sem e com fins lucrativos), ver resultados do Sinaes: <http://portal.mec.gov.br/component/content/270-programas-e-aco-es-1921564125/sinaes-2075672111/12303-sistema-nacional-de-avaliacao-da-educacao-superior-sinaes>

autônomas, empreendedoras, competitivas, dinâmicas, criativas e resilientes à nova situação, libertadora.

Como lembrava Sader (2003), a polarização dá-se entre o público e o mercantil, e não entre o estatal e o privado. Sguissardi (2014) e Dardot e Laval (2016) esclarecem que seria uma falácia dizer que o neoliberalismo prega a redução ou a desaparecimento do Estado; ele prega a redução ou desaparecimento do núcleo dos interesses público-sociais deste, ao mesmo tempo em que defende a necessária ampliação do seu núcleo de interesses privados-mercantis.

Este conjunto de decisões econômicas e políticas adotadas por sucessivos governos no país criou as condições ideais que levaram à mercantilização da educação superior. Esta não teria surgido do nada: foi arquitetada e amparada em ações implementadas ao amparo do ajuste neoliberal. Como dito por Berthold Brecht, em famoso poema (*Nada é Impossível de Mudar*), nada é natural, nada se explica por mesmo. No caso em estudo, houve um movimento político-econômico que condicionou e determinou ações para atender os interesses dominantes privado-mercantis.

Enquanto o mercado privado-mercantil de educação superior expandia-se de forma acelerada, especialmente, após os Decretos 2.207 e 2.306, ambos de 1997, não era criada no octênio governamental que vai de 1994 a 2002 nenhuma instituição de educação superior pública em nível federal. Com tais atos normativos, legalizou-se e fortaleceu-se a oferta de educação privada como um serviço mercantil qualquer. Cumpria-se então a previsão de Porter (1989) quanto ao surgimento de um mercado cuja dinâmica concorrencial será determinada pelas empresas que dele fazem parte. É neste contexto que surgem os maiores oligopólios da educação superior no Brasil, isto é, instituições com fins lucrativos, de grande porte, cuja motivação passa a ser essencialmente o lucro ou enriquecimento dos proprietários e acionistas, por meio da prestação de serviços educacionais.

Um passo importante da evolução do mercado educacional, além da possibilidade de fazer da educação uma mercadoria e, das instituições, empresas comerciais de prestação de serviços, foi a iniciativa de diversas destas de se tornarem sociedades anônimas, de capital aberto e ingresso no mercado de capitais, com parte de seu patrimônio sendo negociado em bolsa de valores. Esta decisão lhes deu enormes vantagens competitivas, em mercado sem expertise comercial e financeira por parte da maioria das instituições privadas com fins lucrativos. Os recursos obtidos via venda de ações desde o momento do IPO garantiram relativa autonomia destas empresas em relação ao sistema financeiro de cujos empréstimos a altos juros

puderam ver-se livres e, mesmo assim, continuar investindo e ampliando o número de suas unidades e de seus alunos/clientes, com o lucro disso decorrente.

Cabem aqui alguns comentários sobre a empresa, objeto principal deste estudo, para retomar algumas das hipóteses levantadas quando do exame de seus relatórios demonstrativos financeiros de períodos anteriores concomitantes à pandemia.

De modo amplo, verificou-se que a companhia tem seguido os preceitos do planejamento estratégico para traçar os compromissos, decisões e ações em busca de vantagem competitiva e retornos acima da média, conforme preconizam os autores da teoria da administração estratégica, como Hitt; Ireland e Hoskisson (2008), por exemplo.

Se de um lado, a educação privado-mercantil se tornou, como diria Stédile, “[...] loja de vendas de diplomas a prestações, onde estão 70% dos estudantes universitários” (SANSON, 2013), as instituições públicas padecem de cortes em seus orçamentos, sofrem com o sucateamento e com os discursos desclassificatórios de autoridades oficiais, órgãos da grande imprensa e mídias sociais. A respeito disto, Muniz (2019) faz comentários, na forma de denúncia, que ilustram e sintetizam aspectos do fenômeno aqui em estudo.

Na raiz desse ataque às universidades públicas está o lobby das empresas privadas da área da educação, das universidades privadas, que têm representação importante nesse governo. Em apenas quatro meses cresceu em mais de 70% o credenciamento de novas instituições de ensino superior privado. [...] Há muito tempo, o sonho dourado dos empresários da educação é poderem se apropriar de um patrimônio como as universidades federais, com toda sua infraestrutura, com tudo o que resultou do investimento, durante décadas, dos impostos de toda a população brasileira. A inviabilização financeira do funcionamento das universidades atende a intenção de que, dada a precarização completa das condições de trabalho, aqueles que fazem as universidades públicas não mais se oponham à sua privatização. O sucateamento também levaria ao barateamento desse patrimônio que, na atualidade, poucos teriam recursos para adquirir pelo preço justo. (MUNIZ, 2019).

O ataque à educação pública, de conhecimento público, tem feito parte das ações e orientações do FMI e do Banco Mundial, no caso deste, por meio documentos e recomendações periódicas, no campo da educação superior para os países em desenvolvimento, entre eles o Brasil. Ainda em 2001, o relatório “Um Ajuste Justo”, da lavra do Banco Mundial, dirigido ao Brasil, sugeria, entre outras ações, o fim da gratuidade nas universidades públicas.

Os desafios impostos às universidades públicas não são poucos: ataques gratuitos, cortes nas verbas de investimento e custeio, congelamento salarial, concorrência com empresas

privadas que não têm compromisso com pesquisa e investem em ações de marketing para facilitar o acesso à educação superior (reduzida a ensino) da população carente de recursos e informações, entre outros. As instituições privado-mercantis por sua vez, alardeiam que estão qualificando os jovens com formação superior para melhorar sua empregabilidade. Este discurso tem sido utilizado para atrair investidores da bolsa de valores e vender à população a imagem de instituições que seriam de suma importância como prestadoras de serviço à sociedade e que têm “Paixão por ensinar”¹⁵⁶.

Ainda em relação à atuação das empresas do mercado educacional, vale a pena sempre enfatizar às praticamente inexistentes atividades de produção do conhecimento, mediante a atividade-fim da pesquisa, que, se existirem em algum grau, não foram mencionadas nos documentos analisados. Esta ausência, se comprovada, põe em dúvida a legitimidade da educação/formação ministrada, ao menos e especialmente para as instituições organizadas sob a denominação de universidades. Acrescente-se que, pelos documentos examinados, não se tem nenhuma noção sobre o percentual de docentes com formação de pós-graduação *stricto sensu* e contratados em regime de tempo integral e, mesmo, parcial, tanto para as atividades de ensino, de graduação e pós-graduação, mormente da pesquisa e produção intelectual.

Antes de concluir estas considerações, sobre as condições de realização do presente estudo, registre-se a existência de literatura suficiente sobre a temática mais geral do campo empresarial e das políticas de educação superior, mas de pouca literatura sobre o objeto específico desta tese que foi o planejamento estratégico empresarial no setor de serviços de educação mercantil.

O talvez maior obstáculo à melhor compreensão do objeto de estudo tenha ocorrido na coleta de dados que não fossem os disponibilizados pelas próprias empresas, na forma de relatórios destinados à Agência Reguladora e aos investidores e acionistas, pessoas jurídicas e pessoas físicas. Um dado que não consta nos documentos analisados é o relativo ao corpo administrativo, com exceção das equipes dirigentes, e de trabalhadores, docentes e não docentes, quanto aos processos de admissão, regime de trabalho, carga horária de trabalho, salários, progressão na carreira, desligamentos e relação quantitativa de alunos/professor. Parte importante desses dados, solicitados com insistência junto à RAIS (Relatório Anual de

¹⁵⁶ Slogan da Cogna/Kroton.

Informações Sociais)¹⁵⁷, Ministério do Trabalho (MT), não foram obtidos em tempo hábil.

O desenvolvimento deste estudo, limitado ao seu objeto específico, suscita diversos temas e problemas complementares que deverão poder ser objeto de novas investigações. Dentre estes, destacam-se provisoriamente:

a) O processo de admissão e demissão de docentes por estas empresas em estudo, durante e após a pandemia, conforme registros na RAIS (MT). Nos documentos analisados faz-se menção à redução da folha de pagamento, sem nominar docentes e funcionários, assim como inexistem registros, fidedignos ou não, na mídia sobre o número de demissões ou sobre redução salarial como parte da economia de custos dessas empresas. Poder-se-ia verificar o quanto e o como a precarização do trabalho docente em favor do lucro buscado pelos oligopólios educacionais tem influência na formação dos estudantes.

b) O desempenho dos formados dessas companhias nos Exames Nacionais que avaliam a qualidade da formação. Entre outras questões: como tem sido o desempenho do alunado – de todos os cursos e, em especial, de Direito e Medicina – dessas companhias no Enade (Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes), nos exames da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) e nas provas de seleção para programas de residências médicas, por exemplo?

Finalmente, resta esperar que este estudo, consubstanciado nesta tese, que aqui provisoriamente se conclui, possa contribuir para melhor entendimento e compreensão das origens, funcionamento e consolidação das empresas do mercado educacional como parte do setor de serviços da economia e como este fenômeno se põe como uma questão fundamental quando se pensa a educação superior que, ao menos em relação às universidades, tem estabelecido, constitucionalmente, que associem o ensino à pesquisa e à extensão.

¹⁵⁷ A RAIS (MT) visa o levantamento de dados estatísticos sobre as atividades trabalhistas, com o objetivo de verificar questões como: quantidade de empregos formais, número de demissões, novas funções criadas, que setor realizou mais contratações etc. Essas informações estão divididas por municípios, faixa etária, grau de instrução, classe econômica, ocupação, rendimento médio e tempo de serviço. (Fonte: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/rais/>).

REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russell Lincoln. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1976.

ADTALEM. Portal Eletrônico. In: **ADTALEM Global Educacion**. 2020. Disponível em: <https://www.adtalem.com/>. Acesso em: 12 jan. 2021.

ADVFN. Portal de investimento em ações de valores do brasil. **ÂNIMA**. Disponível em: <https://br.advfn.com/bolsa-de-valores/bovespa/anima-on-ANIM3/cotacao>. Acesso em: 03 fev.2022.

_____. **NASDAQ**. Disponível em: <https://br.advfn.com/bolsa-de-valores/nasdaq>. Acesso em: 03 fev.2022

AGÊNCIA O GLOBO. Cogna e Eleva fecham acordo para troca de sistema de ensino e escolas. **Época Negócios**, 23 fev. 2021. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2021/02/cogna-e-eleva-fecham-acordo-para-troca-de-sistema-de-ensino-e-escolas.html>. Acesso em: 03 fev.2022.

ALBUQUERQUE, Diogo. Cogna (COGN3) lançará um *marketplace* B2C em 2022. Guia do investidor. 17/12/2021. Disponível em: <https://guiadoinvestidor.com.br/cogna-cogn3-marketplace-b2c/>. Acesso em: 18 abr. 2022.

ALERIGUI JUNIOR, Alberto. Captação de alunos presenciais da Kroton segue sob pressão e estimativa para EAD é positiva. **Uol Economia**. 31 mar. 2021. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/reuters/2021/03/31/captacao-de-alunos-presenciais-da-kroton-segue-sob-pressao-estimativa-para-ead-e-positiva.htm>. Acesso em: 27 jan.2022.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

AL-DEBEI, Mutaz M.; AVISON, David. Developing a unified framework of the business model concept. **European Journal of Information Systems**, v. 19, p. 359–376, 2010.

AMORIN, Daniela. Fundador da Estácio de Sá vai se desfazer da participação na Universidade. **O GLOBO**. 11/08/2010. Disponível em <https://oglobo.globo.com/economia/fundador-da-estacio-de-sa-vai-se-desfazer-de-participacao-na-universidade-2967430>. Acesso em: 31 mai.2021.

ANDERSON, Perry. Balanço do Neoliberalismo. In: SADER, E. (org.). **Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado Democrático**. São Paulo: Paz e Terra, 1995.

ANDRIGHETTO, Fabio. Mais de 1.800 professores universitários foram demitidos em meio à pandemia em SP. 29 ago. 2020. *Catracalivre-Educação*. Disponível em: <https://catracalivre.com.br/educacao/mais-de-1-800-professores-universitarios-foram-demitidos-em-meio-a-pandemia/>. Acesso em: 22 abr.2022.

ÂNIMA. **Histórico e Perfil Corporativo**. 2020a. Disponível em: *Ânima - Relações com Investidores* (animaeducacao.com.br). Acesso em: 13 mai.2021.

_____. **Comunicado ao mercado**: aquisição da MedRoom. 20/11/2020. 2020b. Disponível em: <https://animaeducacao.com.br/comunicado-ao-mercado-aquisicao-da-medroom/>. Acesso em: 17 mai.2021.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. Trad. Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MANTENEDORAS DE ENSINO SUPERIOR (ABMES). **Meta 12 do PNE**: iremos cumpri-la? 15 ago. 2019. Disponível em: <https://abmes.org.br/noticias/detalhe/3587>. Acesso em: 08 jun.2021.

ÁVILA, Sueli de Fátima Ourique de; LÉDA, Denise Bessa; VALE, Andrea Araújo. Configurações do setor privado-mercantil na expansão da educação superior privada: notas para a análise do trabalho docente. In: MANCEBO, Deise; SILVA JÚNIOR, João dos Reis (orgs). **Trabalho docente e expansão da educação superior brasileira**. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2012.

AZAMBUJA, Darcy. **Teoria geral do Estado**. 4ª. Ed ver. ampl. e atual. São Paulo: Globo, 2008.

AZEVEDO, Reinaldo. Morre o ex-ministro da Educação Paulo Renato Souza. **Veja**, 26 jun. 2011, atual. 31 jul. 2020. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/coluna/reinaldo/morre-o-ex-ministro-da-educacao-paulo-renato-souza/>. Acesso em 03 fev.2021.

AZEVEDO, Rita. Entenda o que é IPO. 15/07/2017 (atualização: 07/01/2020). **Exame Invest**. Disponível em <<https://invest.exame.com/me/entenda-o-que-e-ipo>>. Acesso em: 02 abr.2021.

BATISTA, Paulo Nogueira. O Consenso de Washington: a visão neoliberal dos problemas Latino-Americanos. In: BATISTA JUNIOR, Paulo Nogueira (org). **Pensando o Brasil**: ensaios e palestras. Brasília: Fundação Alexandre de Gusmão, 2009. Disponível em http://funag.gov.br/biblioteca-nova/produto/1-457-paulo_nogueira_batista_pensando_o_brasil. Acesso em: 01 abr.2020.

BELISSA, Thaíne. Setor de educação avança 37,5% no Brasil mesmo com a crise econômica. **Diário do Comércio**. 20 jun. 2019. Disponível em: <https://diariodocomercio.com.br/negocios/mercado-de-educacao-em-alta-no-estado/>. Acesso em: 03 fev.2021.

BELLMAN, Richard *et al.*. On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game. **Operations Research**, n. 5, p. 469-503, 01.08.1957. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1287/opre.5.4.469>.

BESANKO, David.; DRANOVE, David.; SHANLEY, Mark.; SCHAEFER, Mark. **A economia da estratégia**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookaman, 2012.

BIACHETTI, Lucídio; SGUISSARDI, Valdemar. **Da universidade à commoditycidade**: ou de como e quando, se a educação/formação é sacrificada no altar do mercado, o futuro da universidade se situaria em algum lugar do passado. Campinas/SP: Mercado das Letras, 2017.

BM&FBOVESPA. **Nível 2 de Governança Corporativa**. 2011. Disponível em: [https://www.b3.com.br/data/files/1B/B5/A5/87/46E3861012FFCD76AC094EA8/Regulamento%20de%20Listagem%20do%20N%C3%ADvel%20%20\(San%C3%A7%C3%B5es%202019\).pdf](https://www.b3.com.br/data/files/1B/B5/A5/87/46E3861012FFCD76AC094EA8/Regulamento%20de%20Listagem%20do%20N%C3%ADvel%20%20(San%C3%A7%C3%B5es%202019).pdf). Acesso em: 02 jun.2021.

BOBBIO, Norberto. **Liberalismo e Democracia**. Tradução: Marco Aurélio Nogueira. São Paulo Brasiliense, 2005.

BOURDIEU, Pierre. (coord.). **A miséria do mundo**. 17. ed., Petrópolis: Vozes, 2008.

BRAGA, José Carlos de Souza. Financeirização global. O padrão sistêmico de riqueza do capitalismo contemporâneo. In: TAVARES, M. C.; FIORI, J. L. (orgs.). **Poder e dinheiro**: uma economia política da globalização. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

BRASIL. Ministério da Educação (MEC). Sistema nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes). **Portal Eletrônico**. 2022. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/component/content/270-programas-e-acoes-1921564125/sinaes-2075672111/12303-sistema-nacional-de-avaliacao-da-educacao-superior-sinaes>. Acesso em: 03 jun.2022.

_____. **Lei nº 14.020, de 6 de julho de 2020**. Institui o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda; dispõe sobre medidas complementares para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus, de que trata a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020; altera as Leis nos 8.213, de 24 de julho de 1991, 10.101, de 19 de dezembro de 2000, 12.546, de 14 de dezembro de 2011, 10.865, de 30 de abril de 2004, e 8.177, de 1º de março de 1991; e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/L14020.htm. Acesso em: 03 jun.2022

_____. **Enfrentamento ao coronavírus**: os serviços essenciais que não podem parar durante a pandemia. Publ. 29 abr. 2020, atual. 12 maio 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/noticias/2020/abril/enfrentamento-ao-coronavirus-os-servicos-essenciais-que-nao-podem-parar-durante-a-pandemia>. Acesso em: 03 jun.2022.

_____. Ministério da Educação (MEC). Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). **Histórico**. Brasília, DF, 2018. Disponível em: <https://www.fnde.gov.br/index.php/aceso-a-informacao/institucional>. Acesso em: 01 abr.2021.

_____. Ministério da Educação (MEC). **Manual do Programa de Crédito Educativo**. Brasília, DF, 2018b. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/mcrededuc.pdf>. Acesso em: 01 abr.2021.

_____. **Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre o exercício de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm#art107. Acesso em: 01 abr.2021.

_____. Ministério da Educação (MEC), Inep, Daes. **Instrumento de Avaliação Institucional Externa, presencial e a distância**. Brasília, DF, out./2017. Disponível em: https://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/instrumentos/2017/IES_recredenciamento.pdf. Acesso em: 01 abr.2021

_____. Ministério da Infraestrutura. **Entenda o que é IPO**. Brasília, DF, 21/07/2017. Disponível em <https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/gestao-estrategica/artigos-gestao-estrategica/entenda-o-que-e-ipo-2>. Acesso em: 21 abr.2021.

_____. **Emenda Constitucional nº 95, de 15 de dezembro de 2016**. Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o Novo Regime Fiscal, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc95.htm. Acesso em: 01 abr.2021.

_____. **Emenda Constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015**. Altera e adiciona dispositivos na Constituição Federal para atualizar o tratamento das atividades de ciência, tecnologia e inovação. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc85.htm. Acesso em: 02 dez.2020.

_____. Ministério da Educação (MEC). **Portaria Normativa nº 23, de 29 de dezembro de 2014**. Altera dispositivos das Portarias Normativas MEC nº 1, de 22 de janeiro de 2010, nº 21, de 26 de dezembro de 2014, que dispõem sobre o Fundo de Financiamento Estudantil – Fies. 2014a. Disponível em: https://sisfiesportal.mec.gov.br/arquivos/portaria_23_29122014.pdf. Acesso em: 02 dez.2020.

_____. Ministério da Educação (MEC). **Portaria Normativa nº 22, de 29 de dezembro de 2014**. Altera dispositivos das Portarias Normativas nº 10, de 30 de abril de 2010, e nº 23, de 10 de novembro de 2011, que dispõe sobre o Fundo de Financiamento Estudantil (FIES). 2014b. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=16846-port-n22-29122014-fies&category_slug=janeiro-2015-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 02 abr.2021.

_____. Ministério da Educação (MEC). **Portaria Normativa nº 21, de 26 de dezembro de 2014**. Altera dispositivos das Portarias Normativas MEC nº 2, de 31 de agosto de 2008; nº 1, de 22 de janeiro de 2010; nº 10, de 30 de abril de 2010; nº 15, de 8 de julho de 2011; nº 23, de 10 de novembro de 2011; nº 25, de 22 de dezembro de 2011; nº 16, de 4 de setembro de 2012;

nº 19, de 31 de outubro de 2012; e nº 28, de 28 de dezembro de 2012, que dispõe sobre o Fundo de Financiamento Estudantil – FIES. 2014c, Disponível em: https://sisfiesportal.mec.gov.br/arquivos/portaria_normativa_21_26122014_compilada_050115.pdf. Acesso em: 02 abr.2021.

_____. Senado Federal. Belluzzo: câmbio valorizado desde Plano Real minou indústria. **Senado Notícias**. Brasília: 25 jun. 2013. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2013/06/25/belluzzo-cambio-valorizado-desde-plano-real-minou-industria>. Acesso em 12 jun.2021.

_____. **Lei nº 12.202, de 14 de janeiro de 2010**. Altera a Lei nº 10.260, de 12 de julho de 2001, que dispõe sobre o Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior – FIES (permite abatimento de saldo devedor do FIES aos profissionais do magistério público e médicos dos programas de saúde da família; utilização de débitos com o INSS como crédito do FIES pelas instituições de ensino; e dá outras providências). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112202.htm. Acesso em: 02 abr.2021.

_____. Ministério da Educação (MEC). Portaria nº 442, de 11 de maio de 2009. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, Publ. 12 maio 2009, seção 1, p. 150.

_____. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm. Acesso em: 22 abr.2021.

_____. **Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007**. Altera e revoga dispositivos da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Lei/L11638.htm#art1. Acesso em: 02 dez.2020.

_____. **Decreto nº 5773, de 09 de maio de 2006**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. (revogado pelo Decreto no. 9.235 de 2017). Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm. Acesso em: 22 abr.2021.

_____. Ministério da Educação (MEC). **Parecer CNE/CES nº 140/2005, aprovado em 05 de maio de 2005** - Autorização para o funcionamento do curso de Psicologia, a ser ministrado pela Faculdade Pitágoras de Administração Superior, com sede na cidade de Belo Horizonte, no Estado de Minas Gerais. 2005a. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/conaes-comissao-nacional-de-avaliacao-da-educacao-superior/323-secretarias-112877938/orgaos-vinculados-82187207/12700-ces-2005>. Acesso em: 01 nov.2020.

_____. **Lei nº 11.096, de 13 de janeiro de 2005**. Institui o Programa Universidade para Todos – PROUNI, regula a atuação de entidades beneficentes de assistência social no ensino superior,

altera a Lei nº 10.891, de 9 de julho de 2004, e dá outras providências. 2005b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111096.htm. Acesso em: 02 dez.2020.

_____. **Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004.** Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm. Acesso em: 02 dez.2020.

_____. **Decreto nº 4.748, de 16 de junho de 2003.** Regulamenta o processo seletivo simplificado a que se refere o §3º da Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2003/d4748.htm. Acesso em: 02 dez.2020.

_____. Ministério da Educação (MEC). **Resolução CNS/CES nº 10, de 11 de março de 2002.** Dispõe sobre o credenciamento, transferência de manutenção, estatutos e regimento de instituições de ensino superior, autorização de cursos de graduação, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, normas e critérios para supervisão do ensino superior do Sistema Federal de Educação Superior. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/reso10.pdf>. Acesso em: 02 dez.2020.

_____. **Decreto nº 3.860, de 9 de julho de 2001.** Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de curso e instituições, e dá outras providências. 2001a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/d3860.htm. Acesso em: 02 dez.2020.

_____. **Lei nº 10.260, de 12 de junho de 2001.** Dispõe sobre o Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior e dá outras providências. 2001b. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2001/lei-10260-12-julho-2001-329619-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 01 abr.2021.

_____. **Medida Provisória nº 1.827, de 24 de junho de 1999.** Dispõe sobre o Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/antigas/1827-1.htm#:~:text=1827%2D1&text=MEDIDA%20PROVIS%3%93RIA%20No%201.827,24%20DE%20JUNHO%20DE%201999.&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20o%20Fundo%20de,Superior%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%Aancias. Acesso em: 02 dez.2020.

_____. **Lei nº 9.678, de 3 de julho de 1998.** Institui a Gratificação de Estimulo à Docência no Magistério Superior, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19678.htm. Acesso em: 02 dez.2020.

_____. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **A Reforma do aparelho do estado e as mudanças constitucionais: síntese & respostas a dúvidas mais comuns /** Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Brasília: MARE, 1997a. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/cadernosmare/caderno06.pdf>. Acesso em: 06 abr.2020.

_____. **Decreto nº 2.306 de 19 de Agosto de 1997**. Regulamenta, para o Sistema Federal de Ensino, as disposições contidas no art. 10 da Medida Provisória nº 1.477-39, de 8 de agosto de 1997, e nos arts. 16, 19, 20, 45, 46 e § 1º, 52, parágrafo único, 54 e 88 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e dá outras providências. 1997b. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/Decreto%202306.pdf>. Acesso em: 20 jan.2020.

_____. Decreto nº 2.207 de 16 de abril de 1997. Regulamenta, para o Sistema Federal de Ensino, as disposições contidas nos arts. 19, 20, 45, 46 e § 1º, 52, parágrafo único, 54 e 88 da Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996, e dá outras providências. 1997c. **Diário Oficial da União**. Seção 1. 16/04/1997. p. 7534. Disponível em: Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2207.htm>. Acesso em: 20 jan.2020.

_____. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 23 dez. 1996.

_____. **Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993**. Dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, nos termos do inciso IX do art. 37 da Constituição Federal, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8745cons.htm#art3%C2%A73. Acesso em: 02 dez.2020.

_____. Ministério da Educação (MEC). Portaria nº 592, de 29 nov. 1988. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, Publ. 30 nov. 1988, seção 1, p. 23.

_____. **Constituição Federal (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

_____. **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/l6404compilada.htm. Acesso em: 02 dez.2020.

_____. Ministério da Educação (MEC). Portal único de acesso ao Ensino Superior. **PROUNI**. Disponível em: <https://accessunico.mec.gov.br/prouni>. Acesso em: 02 dez.2020.

_____. Ministério da Educação (MEC). Educação para as relações étnico-raciais. **Ações afirmativas**. Disponível em: <http://etnicoracial.mec.gov.br/acoes-afirmativas>. Acesso em: 02 dez.2020.

_____. Ministério da Relações Exteriores. **Denominações das Instituições de Ensino Superior (IES)**. Disponível em: http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html. Acesso em: 02 dez.2020.

BRASIL247. **Bilionário, ex-dono da Estácio de Sá morre abandonado**. 2012. Disponível em <https://www.brasil247.com/brasil/bilionario-ex-dono-da-estacio-de-sa-morre-abandonado>>. Acesso em: 02 jun.2021.

BRASIL CONSULTAS. O que é Google hangouts meet? 28/08/2018. Disponível em: <https://blog.brasilconsultas.com.br/o-que-e-o-google-hangouts-meet/>. Acesso em: 12 ago.2021.

BRECHT, Bertolt. **Antologia poética**. Rio de Janeiro: ELO Editora, 1982.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A crise financeira global e depois: um novo capitalismo? **Novos Estudos CEBRAP**. nº 86, mar. 2010, p. 51-72. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/nec/a/P9NqzwcNS6SjHcfnrStskFt/>. Acesso em: 05 maio 2021.

_____. Assalto ao Estado e ao mercado, neoliberalismo e teoria econômica. **Estudos Avançados** [online]. 2009, v. 23, nº 66. Acesso em 19 de nov.2021, pp. 7-23. Disponível em <<https://doi.org/10.1590/S0103-40142009000200002>>. Epub 11 Mar.2010. ISSN 1806-9592. <https://doi.org/10.1590/S0103-40142009000200002>. Acesso em em: 02 jun.2021.

_____. Estratégia e estrutura para um novo Estado. **Revista de Economia Política**. V. 17, nº 3-67, p. 24-38, jul./set. 1997.

_____. **A reforma do aparelho do Estado e a Constituição brasileira**. (Texto para discussão, 1). Brasília: ENAP, 1995.

_____. A crise da América Latina: *Consenso de Washington* ou crise fiscal? **Pesquisa e Planejamento Econômico**, 21 (1), abril, 1991, p. 3-23. Disponível em <http://www.bresserpereira.org.br/documento/240>. Acesso em: 18 jan.2021.

_____. A crise financeira global e depois: um novo capitalismo? **Novos Estudos CEBRAP**. nº 86, Mar/2010, p. 51-72. <https://doi.org/10.1590/S0101-33002010000100003>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/nec/a/P9NqzwcNS6SjHcfnrStskFt/>. Acesso em: 05 maio.2021.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter K. (Org.). **A Reforma do Estado e a Administração Pública Gerencial**. São Paulo: FGV, 1998.

BRUNNER, José Joaquín. **Mercados universitários**: idea, instrumentos y seis tesis em conclusión. Santiago, Cl. Mar. 2006. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/239581535_MERCADOS_UNIVERSITARIOS_Id_eas_Instrumentaciones_y_Seis_Tesis_en_Conclusion. Acesso em: 02 maio.2021.

BRUZIGUESSI, Bruno. O estado, o direito e a luta dos trabalhadores: o debate liberal e a crítica Marxista. **Direito & Praxis**. Rio de Janeiro, vol. 6, nº 11, 2015, p. 24-53.

BURGARELLI, Rodrigo. Explosão e implosão do Fies: como o ensino superior privado virou o centro dos gastos com a educação do governo federal. In: MARINGNONI, G. (Org.). **O negócio da educação**: a aventura das universidades privadas na terra do capitalismo sem risco. São Paulo: Olho d'Água, 2017.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. A história da Câmara dos Deputados **A 3ª República**. Agosto 2008. Disponível em <https://www2.camara.leg.br/a-camara/conheca/historia/a3republica.html>. Acesso em: 18 fev.2020.

CAMARGO, Gilson. Ex-Estácio compra grupo controlador do Ibmecc por R\$ 1,92 bilhão. **Extra Classe**, 21 out. 2019. Disponível em: <https://www.extraclasse.org.br/educacao/2019/10/ex-estacio-compra-mantenedora-do-ibmecc>

por-r-192-bilhao/. Acesso em: 20 jan.2021

CANCIAN, Renato. **Comissão justiça e paz de São Paulo: gênese e atuação política – 1972-1985**. São Carlos: EdUFSCcar, 2001.

CARDOSO, Fernando Henrique. Reforma do Estado. In: BRESSER- PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. (Org.). **A Reforma do Estado e a Administração Pública Gerencial**. São Paulo: FGV, 1998.

CARVALHO, Cristina Helena Almeida. A mercantilização da educação superior brasileira e as estratégias de mercado das instituições lucrativas. **Revista Brasileira de Educação** [online]. 2013, v. 18, n. 54. p. 761-776. Disponível em <<https://doi.org/10.1590/S1413-24782013000300013>>. Acesso em: 20 nov.2021.

CASTELAR, Armando. O Brasil precisa de uma estratégia de desenvolvimento? In: SICSÚ, João; CASTELAR, Armando. (orgs). **Sociedade e economia: estratégias de crescimento e desenvolvimento**. Brasília: Ipea, 2009. Disponível em https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=5589. Acesso em: 15 abr.2020.

CATANI, Afrânio Mendes; OLIVEIRA, João Ferreira. A Educação Superior. In: OLIVEIRA, Romualdo; ADRIÃO, Theresa (orgs.). **Organização do ensino no Brasil**. 2ª ed. São Paulo: Xamã, 2007.

CHANDLER JUNIOR, Alfred Dupont.; TEDLOW, Richard S.. **The Coming of Managerial Capitalism**. Illinois: Irwin, 1985.

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. Conferência na sessão de abertura da **26ª Reunião Anual da ANPEd**, realizada em Poços de Caldas, MG, em 5 de outubro de 2003. Disponível em: [n24a02.pdf \(scielo.br\)](#). Acesso em: 29 mar.2021.

CHESNAIS, François. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

CNN BRASIL. Desemprego avança para 12,2% e atinge 12,9 milhões de pessoas no 1º trimestre. **CNN Brasil**. 30/04/2020a. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/desemprego-avanca-para-12-2-e-atinge-12-9-milhoes-de-pessoas-no-1-trimestre/>. Acesso em: 28 jan.2022.

_____. Ações da Vasta, grupo de ensino básico da Cogna, disparam até 17% com IPO em NY. **CNN Brasil**. 31/07/2020b. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/acoes-da-vasta-grupo-de-ensino-basico-da-cogna-disparam-ate-17-com-ipo-em-ny/>. Acesso em: 31 mai.2022.

COGNA EDUCAÇÃO. Histórico. In: **Apresentação institucional**. 2021a <https://ri.cogna.com.br/a-kroton/apresentacoes-institucionais/>

_____. Demonstrações financeiras (ITR/DFP). In: **Cogna Educação**. 3º trimestre de 2021. 2021b. Disponível em: <https://ri.cogna.com.br/servicos/arquivos/>. Acesso em 01 mar. 2022.

_____. Apresentação dos Resultados Trimestrais. In: **Cogna Educação**. 4º trimestre de 2021. 2021c. Disponível em: <https://ri.cogna.com.br/servicos/arquivos/>. Acesso em 01 mar. 2022.

_____. Cogna Day 2021. Investor Day. 13/12/2021. In: **Cogna Educação**, 2021c. Disponível em <https://ri.cogna.com.br/documentos-cvm/investor-day/>. Acesso em: 01 mai.2022.

_____. Demonstrações financeiras (ITR/DFP). In: **Cogna Educação**. 1º trimestre de 2020. 2020a. Disponível em: <https://ri.cogna.com.br/servicos/arquivos/>. Acesso em 01 mar. 2022.

_____. Demonstrações financeiras (ITR/DFP). In: **Cogna Educação**, 3º trimestre de 2020. 2020b. Disponível em: <https://ri.cogna.com.br/servicos/arquivos/> . Acesso em 01 mar. 2022.

_____. Demonstrações financeiras (ITR/DFP). In: **Cogna Educação**, 4º trimestre de 2020. 2020c. Disponível em: <https://ri.cogna.com.br/servicos/arquivos/> . Acesso em 01 mar. 2022.

_____. Release de resultados 1T20. In: **Cogna Educação**. 2020d. Disponível em: <https://ri.cogna.com.br/servicos/arquivos/>. Acesso em: 11 mai.2021.

_____. Demonstrações financeiras (ITR/DFP). In: **Cogna Educação**. 1º trimestre de 2019. 2019a. Disponível em: <https://ri.cogna.com.br/servicos/arquivos/>. Acesso em 01 mar. 2022.

_____. Demonstrações financeiras (ITR/DFP). In: **Cogna Educação**. 4º trimestre de 2019. 2019b. Disponível em: <https://ri.cogna.com.br/servicos/arquivos/>. Acesso em 01 mar. 2022.

_____. Release de resultados 1T19. In: **Cogna Educação**. 2019c. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/e1110a12-6e58-4cb0-be24-ed1d5f18049a/d7a2367e-d11b-20cf-cd2e-87973c05036a?origin=2>. Acesso em: 11 mai.2021

_____. Release de resultados 4T19. In: **Cogna Educação**. 2019d. Disponível em: <https://ri.cogna.com.br/servicos/arquivos/>. Acesso em: 11 mai.2021.

_____. Nossas marcas. 2019. In: **Cogna Educação**. 2019d. Disponível em <<https://www.cogna.com.br/#lp-pom-block-194>>. Acesso em 01 abr. 2021.

_____. Demonstrações financeiras. 1º Trimestre de 2018 (ITR/DFP – 1T18). In: **Cogna Educação**, 2018. Disponível em: [Disponível em: https://ri.cogna.com.br/servicos/arquivos/](https://ri.cogna.com.br/servicos/arquivos/) . Acesso em 01 mar. 2022.

COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL (CSN). **Perfil corporativo**. Disponível em: <https://ri.csn.com.br/a-companhia/historico-e-perfil-corporativo/>. Acesso em: 20 jan.2021.

CONCEITO.DE. Conceito de *pipeline*. 02/05/2015. Disponível em <https://conceito.de./pipeline>. Acessado em 02 jan.2022.

CONTABILIZEI BLOG. Entenda o que é RAIS e RAIS negativa em 2022 a relação anual de informações sociais. **Contabilizei.blog**, 04 maio 2022. Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/rais/>. Acesso em: 30 abr.2022.

COSTA, Clovis Corrêa da. **Estratégia de negócios**. São Paulo: Saraiva, 2009.

COSTA, Danielle Dias da.; FERREIRA, Norma-Iracema de Barros. **Prouni**: acesso e permanência na educação superior. 2ª. Ed., Macapá: UNIFAP, 2017.

COSTA, Fabio Luciano Oliveira. **Financeirização do capital no ensino superior privado com fins lucrativos no Brasil (2007-2012)**. Tese de Doutorado (Faculdade de Educação) Universidade de São Paulo. São Paulo. 367 f. 2016.

COSTA, Lúcia Cortes da. O governo FHC e a reforma do Estado Brasileiro. **Pesquisa & Debate**, SP, v. 11, nº 1(17), p. 49-79, 2000.

COSTA, Vitor; TONDO, Stephanie. Fusões e aquisições batem recorde em 2021. (10/01/2022). **O Globo**. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/negocios/fusoes-aquisicoes-batem-recorde-em-2021-devem-seguir-em-alta-no-medio-prazo-entenda-motivo-1-25347446>. Acesso em: 18 jan.2022.

COUTINHO, Carlos Nelson. **A dualidade de poderes**: introdução à teoria marxista de Estado e Revolução. São Paulo: Brasiliense, 1985.

CUNHA, Luiz Antonio. O ensino superior no octênio FHC. **Educação e Sociedade**. V. 24, nº 82, p. 37-61, abril 2003. Disponível em <https://doi.org/10.1590/S0101-73302003000100003>. Acesso em: 26 fev.2021.

_____. **A Universidade Temporã**: o ensino superior da colônia à Era Vargas. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). **Cartilha de boa governança corporativa**. Disponível em: www.cvm.gov.br. Acesso em: 20 fev.2021.

_____. **Informe trimestral**: Rose Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia. 2020. Disponível: https://cvmweb.cvm.gov.br/SWB/Sistemas/SCW/CPublica/InfoTrim/CPublicaInfTrimV2.aspx?PK_PARTIC=157295&TpConsulta=24&TpPartic=73. Acesso em: 20 fev.2021.

_____. **Fundos de investimento**. 2019a. Disponível: <http://www.cvm.gov.br/menu/regulados/fundos/sobre.html>. Acesso em: 20/ fev.2021

_____. **Valores mobiliários**. 2019b. Disponível: https://www.investidor.gov.br/menu/Menu_Investidor/valores_mobiliarios/introducao.html0c redo . Acesso em: 20/ fev.2021.

_____. **Instrução CVM nº 480**. 2009. Disponível em: <https://conteudo.cvm.gov.br/legislacao/instrucoes/inst480.html>. Acesso em: Acesso em: 20 jan.2021.

_____. **Instrução CVM nº 578**. 2016. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/legislacao/instrucoes/anexos/500/inst578consolid.pdf>. Acesso em: 20 fev.2021.

_____. **Instrução CVM nº 409**. 2004. Republicada em 2013. Disponível em: <https://conteudo.cvm.gov.br/legislacao/instrucoes/inst409.html>. Acesso em: 20 fev. 2021.

_____. **Formulários de Demonstrações Financeiras Padronizadas (DFP)**. Disponível em: http://dados.cvm.gov.br/dataset/cia_aberta-doc-dfp. Acesso em: Acesso em: 20 jan.2021.

DANTAS, Renan. Entrevista: “O ensino presencial não vai mais existir”, afirma CEO da Ser Educacional. 01/04/2021. **Money Times**. Disponível em <https://www.moneytimes.com.br/entrevista-o-ensino-presencial-nao-vai-mais-existir-afirma-ceo-da-ser-educacional/>. Acesso em: 08 jun.2021.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **A nova razão do mundo**: ensaios sobre a sociedade neoliberal. São Paulo: Boitempo, 2016.

DESIDÉRIO, Mariana. Com Galindo no conselho, qual o futuro da Cogna? **Exame Negócios**, 11/02/2022. Disponível em: <https://exame.com/negocios/com-galindo-no-conselho-qual-futuro-da-cogna/>. Acesso em: 20 jan.2022.

_____. Big, Hering, Kabum: Relembre 7 fusões e aquisições bilionárias de 2021. **Exame Negócios**. 29/12/2021. Disponível em: <https://exame.com/negocios/big-hering-kabum-relembre-7-fusoes-e-aquisicoes-bilionarias-de-2021/>. Acesso em: 18 jan. 2022.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Parcerias na administração pública**. São Paulo: GEN, 2019.

DIAS, Reinaldo. **Sociologia das organizações**. 2ª ed.. São Paulo: Atlas, 2012.

DIAS SOBRINHO, José. Quase-mercado, quase educação, quase-qualidade: tendências e tensões na Educação Superior. **Avaliação**: Revista da Avaliação da Educação Superior. Uniso, v. 7, nº 1, 2002. Disponível em: <http://periodicos.uniso.br/ojs/index.php/avaliacao/article/view/1171>. Acesso em: 20 jan.2021.

DICIONÁRIO FINANCEIRO. **Private Equity**. Disponível em: <https://www.dicionariofinanceiro.com/private-equity/>. Acesso em: 18 jan.2022.

DICIONÁRIO INFORMAL. **Resiliente**. São Paulo, 09 ago. 2010. Disponível em: <https://www.dicionarioinformal.com.br/significado/resiliente/4056/>. Acesso em: 20 jan.2021.

DICIONÁRIO ONLINE DE PORTUGUÊS. **Resiliência**. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/resiliencia/>. Acesso em: 20 jan.2021.

DINIZ, Eli. Globalização, Reforma do Estado e Teoria Democrática Contemporânea. **São Paulo em Perspectiva**, vol. 15, nº 4, 2001.

DINIZ, José Janguiê Bezerra. **Transformando sonhos em realidade**: a trajetória do ex-engraxeado que chegou à lista da Forbes. Barueri, SP, Novo Século, 2015.

DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educação & Sociedade**. Campinas, vol. 28, nº 100, out./2007.

_____. Reforma do Estado e as políticas para a Educação Superior no Brasil nos anos 90. In: **Educação & Sociedade**. Campinas, vol. 23, nº 80, set./2002.

DOWBOR, Ladislav. **A era do capital improdutivo**: a nova arquitetura do poder, sob dominação financeira, sequestro da democracia e destruição do planeta. São Paulo: Outras Palavras, 2017.

DRSKA, M. A bilionária aposta da Cogna no ensino a distância. **NeoFeed Negócios**. Disponível em: <https://neofeed.com.br/blog/home/a-bilionaria-aposta-da-cogna-no-ensino-a-distancia/> Acesso em: 24 Jan.2022.

_____. A equação da Kroton para mirar um mercado de R\$ 174 bilhões. **NeoFeed Negócios**, 07 out. 2019. Disponível em: <https://neofeed.com.br/blog/home/a-equacao-da-kroton-para-mirar-um-mercado-de-r-174-bilhoes/>. Acesso em: 20 jan.2021.

ECODEBATE. Ciclo Lula: Do pós-Consenso de Washington ao modelo neodesenvolvimentista. 2010. Disponível em: <https://www.ecodebate.com.br/2010/12/28/2010-politica-ciclo-lula-do-pos-consenso-de-washington-ao-modelo-neodesenvolvimentista/>. Acesso em: 02 jan.2020.

EPOCA NEGOCIOS. Captação de alunos presenciais da Kroton segue sob pressão, estimativa para EAD é positiva. 31/03/2021. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2021/03/epoca-negocios-captacao-de-alunos-presenciais-da-kroton-segue-sob-pressao-estimativa-para-ead-e-positiva.html>. Acesso em: 02 abr.2021.

EQUIPE MAIS RETORNO. O que é *Asset Light*. **Mais Retorno**. 05/06/2020. Disponível em: <https://maisretorno.com/portal/termos/a/asset-light>. Acesso em: 12 ago.2021.

ESTÁCIO. Histórico. In: **Portal Estácio**. 2021a. Disponível em: <https://portal.estacio.br/unidades/faculdade-de-medicina-est%C3%A1cio-de-juazeiro-do-norte/sobre-a-institui%C3%A7%C3%A3o/>. Acesso em: 21 jan.2021.

ESTADÃO. TIM e Cogna fazem parceria voltada para ensino via celular. **Estadão, E-investidor**, 08/07/2021. Disponível em: <https://einvestidor.estadao.com.br/ultimas/tim-cogna-parceria-ensino-celular/>. Acesso em: 02 ver.2022.

ESTACIO. Missão, Visão e valores. In: **Portal Estácio**. 2021b. Disponível em: <https://portal.estacio.br/unidades/faculdade-est%C3%A1cio-do-amazonas/sobre-a-institui%C3%A7%C3%A3o/miss%C3%A3o-vis%C3%A3o-e-valores/#:~:text=Ser%20reconhecida%20pelos%20alunos%2C%20colaboradores,Ensino%20Superior%20da%20regi%C3%A3o%20amaz%C3%B4nica.&text=Foco%20no%20Aluno%3A%20o%20aluno,do%20maior%20ativo%20que%20possu%C3%ADmos>. Acesso em: 20 fev.2021.

ESTÁCIO. Sobre a Estácio. In: **Portal Estácio** 2020. Disponível em: <https://estacio.br/a-estacio/sobre-a-estacio>. Acesso em: 21 jan.2021.

EXAME. Cade aprova a aquisição da Yduqs a Ser Educacional. **Portal de Exame**. publ. Atual. 24/10/2019. Disponível em: <https://exame.com/negocios/cade-aprova-aquisicoes-da-yduqs-e-ser-educacional/>. Acesso em: 20 jan.2021.

FAGUNDES, Ernani. Ânima oficializa compra da Laureate por R\$ 4,4 bilhões e vende marca FMU para fundo Farallon. **Portal Terra**. 02/11/2020. Disponível em: <https://www.terra.com.br/economia/anima-oficializa-compra-da-laureate-por-r-44-bilhoes-e-vende-marca-fmu-para-fundo-farallon,353f724b4754d48969d2d7e4164067eb9rw3gcz8.html>. Acesso em: 25 abr.2021.

FALE MAIS VOIP. *Cross selling*: o que é e como usar essa técnica de venda em sua empresa. **Fale Mais Voip**, 16 mar. 2022. Disponível em: <https://www.falemaisvoip.com.br/blog/cross-selling/>. Acesso em: 26 abr.2022.

FAUSTO, Boris. **História do Brasil**. São Paulo: Edusp, 2013.

FAVERO, Maria de Lourdes Albuquerque. A universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968. **Educar em Revista**, Curitiba, nº 28, p. 17-36, Dec. 2006. Disponível em <https://doi.org/10.1590/S0104-40602006000200003>. Acesso em: 18 mar.2021.

FERNANDES, Antônio Sérgio Araújo. Políticas Públicas: definição, evolução e o caso brasileiro na política social. IN: DANTAS, Humberto e MARTINS Jr, J. P. **Introdução à política brasileira**. São Paulo: Paulus, 2007.

FERREIRA, Fernando; LI, Jennie. Temporada de resultados do 3º trimestre 2021 – o que esperar? 10/11/2021. Disponível em: <https://conteudos.xpi.com.br/acoes/relatorios/temporada-de-resultados-do-3o-trimestre-2021-o-que-esperar/>. Acesso em: 24 jan.2022.

FIORI, José Luís. Para repensar o papel do estado sem ser um neoliberal. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v.12, nº 1, jan./mar.1992.

FOLHA DIRIGIDA – Especial Dia do Professor. Pesquisa é uma inutilidade pomposa. 2021. Disponível em <https://pt.scribd.com/document/74087010/Estacio-de-Sa-dono>. Acesso em: 12 fev.2021.

FONSECA, Marília. O Banco Mundial como referência de justiça social no terceiro mundo: evidências do caso brasileiro. **Revista da Faculdade de Educação**. V. 24, nº 1, p. 37-69. São Paulo: Jan./Jun.1998. Disponível em <https://doi.org/10.1590/S0102-25551998000100004>. Acesso em: 01 abr.2021.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado financeiro**: produtos e serviços. 16ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark 2005.

GADGET-INFO. Diferença entre o FMI e o Banco Mundial. **Gadget-info.com**. 2019. Disponível em: <https://pt.gadget-info.com/difference-between-imf>. Acesso em: 20 jan.2021.

GALBRAITH, John Kenneth. **O novo estado industrial**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

GARCIA, Bruno Eduardo Slongo. **Mudança institucional e formação de oligopólio do campo da educação superior a distância no Brasil**. Dissertação de Mestrado. (Programa de Pós-graduação em Contabilidade). Universidade Federal do Paraná. Curitiba. 172 f. 2019.

GENNARI, Adilson Marques. **Mudança institucional e formação de oligopólio do campo da educação superior a distância** e abertura econômica no Brasil dos anos 90. **Pesquisa & Debate**, SP, v. 13, nº 1(21), p. 30-45, 2002.

FOLHA DE SÃO PAULO. Getúlio Vargas governou país por 18 anos. **Folha de São Paulo**. São Paulo: 12 set. 2000. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/brasil/fc1209200020.htm>. Acesso em: 21 jan.2021.

GEUS, Arie de. **The living company**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

GIAMBIAGI, Fabio; ALMEIDA, Paulo Roberto. **Morte do Consenso de Washington?: os rumores a esse respeito parecem muito exagerados**. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2003. 34 p. (Textos para discussão; 103). Disponível em: <http://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/8423>. Acesso em: 12 jan.2021.

GOMES, Thayse Ancila Maria Melo. **Educação Superior na Bolsa de Valores: trabalho docente e conflitos laborais**. Tese de Doutorado (Programa de Pós-graduação em Educação). Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. 221 f. 2021.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE-Revista de Administração de empresas**. São Paulo, v. 40, nº 1, Jan./Mar. 2000. p. 6-19. Disponível em https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrE1xER1uJhcCcAxyrz6Qt.;_ylu=Y29sbwNiZjEEcG9zAzEEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1642284689/RO=10/RU=https%3a%2f%2fwww.scielo.br%2fj%2frae%2fa%2fRgMGb3VwDT8hGWmhwD84zYf%2f%3fformat%3dpdf/RK=2/R S=XUEzHObtBTfR8AvG6kqaTPaYN4E-. Acesso em: 01 out.2021.

GORENDER, Jacob. A sociedade cindida. **Estudos avançados**, vol. 28, nº 80, p. 17-26, São Paulo, jan/abr, 2014. Disponível em <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-40142014000100003&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: 14 fev. 2021.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GUIMARÃES, Arthur. Cogna não intenciona fazer aquisições durante a pandemia. **SUNO**. 25/05/2020. Disponível em: <https://www.suno.com.br/noticias/cogna-nao-tenciona-aquisicoes/>. Acesso em: 29 jan.2022.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao. **Competing for the future**. Boston: Harvard Business Scholl Press, 1994.

HAVEY, David. **O enigma do capital e as crises do capitalismo**. São Paulo: Boitempo, 2011.

HELOANI, Roberto. **Modelos de gestão e educação: gerenciamento e subjetividade**. São Paulo: Cortez Editora, 2018.

HITT, Michael. A.; IRELAND, R. Duane.; HOSKISSON, Robert. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008.

HOPER Consultoria. A educação superior no Brasil: mercado, tendências, grupos consolidadores, principais cursos, mensalidades. **HOPER – Boletim para a imprensa**. Hoper Consultoria, 2014, *online*. Disponível em: <https://dlq8vi77lxj74.cloudfront.net/media/e55e91b2cc22ba117ba8d1546537f7a4c037cf67268/d496a3fc2ce85ebc1492fa1cba3792aa44c68494/1399577994/ases2014capitulo1imprensa.pdf>. Acesso: 12 jan 2015.

IANNI, Octavio. **Estado e planejamento econômico no Brasil**. Rio da Janeiro: Civilização Brasileira, 1986.

IGARASHI, C. Balanço social e os benefícios de sua utilização. **Portal Contábeis**, 10 jul. 2014. Disponível em: <https://www.contabeis.com.br/noticias/18354/balanco-social-e-os-beneficios-de-sua-utilizacao/>. Acesso em: 03 fev.2022.

IGNACZUK, Carolina. *Churn: o que é, como calcular e 8 estratégias para reduzi-lo*. 21/05/2020. **Movidesk Blog**. Disponível em: <https://conteudo.movidesk.com/author/carolina-lima/>. Acesso em: 13 mar.2022.

INÊS, Isabel. Lucros na Educação privada: Kroton lucra R\$ 455 milhões em ano de cortes na educação. **Esquerda Diário**. São Paulo, 25 jun. 2015. Disponível em: <https://www.esquerdadiario.com.br/Kroton-lucra-R-455-milhoes-em-ano-de-cortes-na-educacao>. Acesso em: 03 fev.2022.

INFOMONEY. Cogna (COGN3) reduz prejuízo em 25,2% para R\$ 121,8 milhões no terceiro trimestre. **Infomoney**. 12/11/2021. 2021a. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/mercados/cogna-cogn3-reduz-prejuizo-em-252-para-r-1218-milhoes-no-terceiro-trimestre/>. Acesso em: 23 jan. 2022.

_____. Sobre Cruzeiro Do Sul. **Infomoney**. 12/12/2021. 2021b. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/cotacoes/b3/acao/cruzeirodosul-educacional-csed3/>. Acesso: em: 23 jan. 2022.

_____. Estácio muda nome da marca para Yduqs e “abre nova fase de crescimento”. **Infomoney**. 12/07/2019. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/negocios/estacio-muda-nome-da-marca-para-yduqs-e-abre-nova-fase-de-crescimento/>. Acesso em: 19 jan.2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. São Paulo, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE RELAÇÕES COM INVESTIDORES (Ibri); BM&FBOVESPA. **Guia Rápido**. Relações com investidores. 2007. Disponível em: <http://guiari.mediagroup.com.br/>. Acesso em: 20 jan.2022.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Portal Eletrônico**. 2021. Disponível em: www.inep.gov.br/. Acesso em: 09 fev. 2021.

_____. **Censo da Educação Superior 2019**. 2020. Disponível em: http://download.inep.gov.br/microdados/microdados_educacao_superior_2019.zip. Acesso em: 10/11/2020.

_____. **Sinopses Estatísticas da Educação Superior**. Brasília: Inep, 2019. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/basica-censo-escolar-sinopse-sinopse>. Acesso em: 15 ago.2020.

JONES, Gardner M.. Educators, electrons, and business models: a problem in synthesis. **Accounting Review**, v. 35, p. 619-626, 1960.

KAHIL, Gustavo. Estácio muda marca para Yduqs e cria duas unidades de negócios. **MoneyTimes**. 12/07/2019. Disponível em: <https://www.moneytimes.com.br/estacio-muda-marca-para-yduqs-e-cria-duas-unidades-de-negocios/>. Acesso em: 27 abr. 2021.

KALMUS, Jaqueline. **Ilusão, resignação e resistência**: marcas da inclusão marginal de estudantes das classes subalternas na rede de ensino superior privada. Tese de Doutorado (Instituto de Psicologia). Universidade de São Paulo. São Paulo. 175 f. 2010.

KPMG CORPORATE FINANCE. **Pesquisa de fusões e aquisições**: espelho das transações realizadas no Brasil. Disponível em: http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Documents/Fusoes%20e%20AAquisicoe/2008/fusoes_aquisicoes_4o_trim_2008.pdf. Acesso: em 10 nov. 2020.

KOHAMA, Heilio. **Contabilidade pública**: teoria e prática. 10ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KOIKE, Beth. Cogna: Kroton separa área de cursos de medicina. **Valor Econômico**, 13/12/2021. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2021/12/13/cogna-kroton-separa-area-de-cursos-de-medicina.ghtml>. Acesso em: 02 fev.2022.

KON, Anita. **Economia de Serviços**: teoria e evolução no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KROTON EDUCACIONAL. Portal eletrônico. In: **Kroton Educacional**. 2020. Disponível em: kroton.com.br. Acesso em: 24 abr.2021.

KROTON EDUCACIONAL. **Prospecto definitivo de distribuição pública primária e secundária de certificados de depósito de ações (“Units”) de emissão da Kroton Educacional S.A.** 2007. Disponível em: <https://acrobat.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:f0d3e935-2abc-3d20-b921-195e8ab8760f>. Acesso em: 02 set.2021.

LACERDA, Antonio Corrêa de *et al.*. **Economia brasileira**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

LACOMBE, Francisco. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LARA, Ricardo; SILVA, Mauri Antonio. A ditadura civil-militar de 1964: os impactos de longa duração nos direitos trabalhistas e sociais no Brasil. **Serviço Social & Sociedade**. São Paulo, nº 122, p. 275-293, abr./jun.2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sssoc/a/NGwM4fhVhW4rhdnTNXZhpmm/> Acesso em 20 jun.2020.

LEEM, Choom Seong; SUH, Hyung Sik; KIM, Dae Seong. A classification of mobile business models and its applications. **Industrial Management and Data systems**, v. 104, n. 1, p. 78–87, 2004.

LEHER, Roberto. Projetos e modelos de autonomia e Privatização das universidades públicas. **Revista Aduel**. Set. 2003. p. 7-20. Disponível em: <https://sindiproladuel.org.br/wp-content/uploads/2018/05/revistaaduelset2003.pdf>. Acesso em 21 abr. 2021.

LESSA, Carlos. **Quinze anos de política econômica**. São Paulo: Brasiliense, 1981.

LIMA, Gerlando A. S. Franco *et al.*. Governança corporativa. In: LIMA, Iran Siqueira; LIMA, Gerlando A. S. Franco; PIMENTEL, René Coppe (coordenadores). **Curso de Mercado Financeiro**. São Paulo: Atlas, 2006.

LINDER, J.; CANTRELL, Sharla. Changing business models: surveying the landscape. **Working paper**. Institute for strategic change, Accenture, 2000.

LODI, João Bosco. **Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

LOURENÇO, Iolando.; RICHARD, Ivan. Após Constituição, economia e educação mudaram no Brasil. **Revista Exame**. 04/10/2013. Disponível em: <https://exame.com/brasil/apos-constituicao-economia-e-educacao-mudaram-no-brasil/>. Acesso em 21 mar. 2020.

LUZIO, Eduardo. **Fusões e aquisições em ato**. Guia prático: geração e destruição de valor em M&A. Rio de Janeiro: 2014.

MAGRETTA, Joan. Why business models matter. **Harvard Business Review**, May 2002.

MAIA, Rodrigo. Apenas 18,1% dos jovens de 18 a 24 anos estão matriculados no ensino superior. **CNN Brasil**. 08/06/2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/apenas-18-1-dos-jovens-de-18-a-24-anos-estao-matriculados-no-ensino-superior/>. Acesso em 24 jan.2022.

MARANGONI, Gilberto. Anos 1980, década perdida ou ganha? 15/06/2012. **Idea: Revista Desafios de Desenvolvimento**. Ano 9, Edição 72. Disponível em https://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&id=2759:catid=28. Acesso em: 12 nov. 2020.

MARINELLI, Celia. **Programa universidade para todos: aspectos da cidadania fragmentada**. Tese (Doutorado). Programa de Pós-graduação em Educação, Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, SP, 2010.

MARQUES, José Roberto. Entenda o que é *brand awareness* e sua aplicação em meio à concorrência. **Instituto Brasileiro de Coaching - IBC**, 16 jan. 2017. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/entenda-o-que-e-brand-awareness-e-sua-aplicacao-em-meio-concorrenca/>. Acesso em: 24 mar.2021.

MARTINS, Carlos Benedito. A reforma universitária de 1968 e a abertura para o ensino superior privado no Brasil. **Educação & Sociedade**. Campinas, v. 30, nº 106, p. 15-35, Abr. 2009. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302009000100002&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 24 mar.2021.

MARX, Karl. **Grundrisse: manuscritos econômicos de 1857-1858: esboços da crítica da economia política**. Trad. Mário Duayer e Nélio Schneider. São Paulo: Boitempo; Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 2011.

MEIRELLES, Elisa. A lógica empresarial no ensino desmoraliza o professor. 01/06/2015. **Nova Escola**. Disponível em: <https://novaescola.org.br/conteudo/975/luiz-carlos-de-freitas-a-logica-empresarial-no-ensino-desmoraliza-o-professor>. Acesso em: 21 abr.2020.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, Cesar. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MELLO, João Manuel Cardoso. **Capitalismo tardio: contribuição à revisão crítica de formação do desenvolvimento da economia brasileira**. 8ª ed., São Paulo: Brasiliense, 1991.

MERCAVEJO BRASIL. COGNA (COGN3) alcança marco de 1 milhão de alunos ativos na graduação. **Mercavejo Brasil**, 06 maio 2022. Disponível em: <https://blog.mercavejobrasil.com.br/2022/05/06/cogna-cogn3-alcanca-marco-de-1-milhao-de-alunos-ativos-na-graduacao-cpfl-cpfe3-antecipa-parte-de-dividendo-balancos-e-mais/>. Acesso em: 29 mai.2022.

MINTO, Lalo Watanabe. **As reformas do ensino superior no Brasil**. Campinas: Autores Associados, 2006.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MIRANDA, Izabella. Empresas brasileiras encerram as atividades com mais rapidez em 2021. 09/07/2021. **Contábeis Empresarial**. Disponível em <https://www.contabeis.com.br/noticias/47812/empresas-brasileiras-encerram-as-atividades-com-mais-rapidez-em-2021/>. Acesso em: 28 jan.2022.

MOCARZEL, Marcelo Siqueira Maia V.. **A educação como bem de consumo: discursos publicitários sobre a universidade e a juventude no Brasil**. Tese de Doutorado. (Programa

de Pós -graduação em Comunicação Social – Departamento de Comunicação Social) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC Rio. 265 f. 2017.

MOREIRA, Beth. Ser Educacional compra a Fael, de ensino a distância, por R\$ 280 milhões. **Estadão**. 31/05/2021. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,ser-educacional-compra-a-fael-de-ensino-a-distancia-por-r-280-milhoes,70003732308>. Acesso em: 03 jun.2021.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 2ª. ed. revista e ampliada. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

MOURA, Marcelo. Maior grupo de educação do país Kroton vira Cogna e se divide em quatro. 07.10.2019. **Época Negócios**. Disponível em <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/10/maior-grupo-de-educacao-do-pais-kroton-vira-cogna-e-se-divide-em-quatro.html>. Acesso em: 12 nov. 2020.

MUNIZ, Durval. O ataque à universidade pública. 12/05/2019. **Saiba Mais**. Disponível em: <https://www.saibamais.jor.br/2019/05/o-ataque-a-universidade-publica/>. Acesso em 11 abr. 2022.

NETTO, José Paulo. **Pequena história da ditadura brasileira (1964-1985)**. São Paulo: Cortez, 2014.

NEVES, Rodrigo Meleu das; M.; FARENZENA. Nalú. Creduc e Fies: aproximações. In: **20. Seminário redefinições das fronteiras entre o público e o privado: implicações para a redemocratização da educação**. 2019, Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre: UFRGS, 2019, p. 57-62.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. **Gestão do trabalho e da pobreza**. Petrópolis: Vozes, 2000.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Gen/Atlas, 2018.

_____. **Administração estratégica na prática**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Francisco de. Prefácio. In: SILVA JR, J. R.; SGUISSARDI, V. **Novas faces da educação superior no Brasil – Reforma do Estado e mudanças na produção**. 2. ed. São Paulo: Cortez; Bragança Paulista: Edusf, 2001.

OLIVEIRA, Paulo Ricardo S.. Impactos da pandemia de Covid-19 sobre a economia brasileira. 28/02/2020. **Blogs Unicamp**. Disponível em https://www.blogs.unicamp.br/covid-19/impactos-da-pandemia-de-covid-19-sobre-a-economia-brasileira/#_ftn2. Acesso em: 03 fev.2021.

OLIVEIRA, Romualdo Portela. A transformação da educação em mercadoria no Brasil. **Educ. Soc.**, Campinas, vol. 30, n. 108, p. 739-760, out. 2009. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br>.

ONZE. B3 OU BOVESPA: o que é o quê no mercado. **Onze Gestora de Investimentos**. São Paulo: s/d. Disponível em: <https://www.onze.com.br/blog/b3-ou-bovespa>. Acesso em: 13 fev. 2021.

OSTERWALDER, Alexander. **Business model generation**: inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PASQUALETTE, Bernardo Braga. **Me esqueçam Figueiredo**: a biografia de uma presidência. Rio de Janeiro: Record, 2020.

PEREIRA, Maria I.; SANTOS, Sílvio A. **Modelo de gestão**: uma análise conceitual. São Paulo: Pioneira-Thomson Learning, 2001.

PINTO, Marun; MINADEO, Roberto. A quarta onda das fusões e aquisições ou a onda global. **Augustus**. Rio de Janeiro, v. 9, 2004, n° 19, p. 31-39, jul/dez.

PIRES, Marcos Cordeiro. **Economia Brasileira**. São Paulo: Saraiva, 2010.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnica para análise de indústria e da concorrência. 7ª. ed., Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao. **The fortune at the bottom of the pyramid**. Upper Saddle River: New Jersey, 2006.

PUBLISHNEWS. KROTON muda de nome e se reposiciona no mercado. **Publishnews**. São Paulo: 08/10/2019. Disponível em: <https://www.publishnews.com.br/materias/2019/10/08/somos-passa-a-se-chamar-vasta>. Acesso em: 24 abr.2022.

RECLAME AQUI. **Canal**. Disponível em: https://noticias.reclameaqui.com.br/noticias/tudo-que-voce-precisar-sabe-sobre-o-reclame-aqui_2686/. Acesso em: 26 mar.2022.

REDATOR ON LINE. O que é mídia espontânea e porque sua empresa precisa ter na era digital. **RedatorOnlineNet**, 10/05/2020. Disponível em: <https://redatoronline.net/blog/midia-espontanea/>. Acesso em: 13 ago.2021.

REGADAS, Luisa. O que é *cross-sell* e como expandir oportunidades de vendas? **HubSpot**, 20 set. 2021. Disponível em: <https://br.hubspot.com/blog/marketing/cross-sell>. Acesso em: 26 abr.2022.

REGO, José Marcio; MARQUES, Rosa Maria (orgs.). **Economia Brasileira**. 4ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

REIS, Tiago. O que é *guidance* e por que suas informações beneficiam todo o mercado? **Suno**. 30/07/2018. Disponível em: <https://www.suno.com.br/artigos/guidance/>. Acesso em: 02 abr.2022

_____. *Follow-on*: entenda o que é e como é feita uma oferta subsequente de ações. **Suno**. 25/07/2018. Disponível em: <https://www.suno.com.br/artigos/follow-on/>. Acesso em: 02 abr.2022.

_____. Imposto diferido: saiba mais sobre esse atributo fiscal. **Suno**, 17/07/2018. Disponível em: <https://www.suno.com.br/artigos/imposto-diferido/>. Acesso em: 02 abr.2022.

RIOS, A. C. P. Como identificar um fato relevante. **Capital Aberto**. 01/08/2010. Disponível em: <https://capitalaberto.com.br/boletins/como-identificar-um-fato-relevante/>. Acesso em: 06 mai.2021.

RISTOFF, Dilvo Ilvo. Avaliação da educação superior: flexibilização e regulação. In: MANCEBO, D. *et al.* (Org). **Política e gestão da educação superior**: transformações recentes e debates atuais. São Paulo: Xama; Goiânia: Alternativa, 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROMANI, André.; KIANEK, Alessandra. Plano Real, que domou inflação estabilizou economia, completa 25 anos. **Veja**. 30 jun.2019, atualizado em 1 jul.2019. Disponível em:<https://veja.abril.com.br/economia/plano-real-que-domou-inflacao-estabilizou-economia-completa-25-anos/>. Acesso em: 05 jan.2020.

ROSA, Natalie. Fnac fecha última loja, retira o site do ar e encerra as atividades no Brasil. **Canaltech**, 23/10/2018. Disponível em: <https://canaltech.com.br/e-commerce/fnac-fecha-ultima-loja-retira-o-site-do-ar-e-encerra-as-atividades-no-brasil-125358/>. Acesso em: 02 nov.2021.

ROSSETTI, José Paschoal. Fusões e aquisições no Brasil: as razões e os impactos. In: BARROS, Betânia Tanure de (Org.) **Fusões, aquisições e parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001, cap. 3, p. 76-87

ROSSETTO, Graça. O recorte do tempo pelos acontecimentos: um exercício de periodização para Comunicação. **Verso & Reverso**, v. 23, nº 52, 2009. Disponível em <http://revistas.unisinos.br/index.php/versoereverso/article/view/5786/3013>. Acesso: em 20 jan.2020.

ROVEDA,

SAAD FILHO, Alfredo; MORAIS, Lecio. **Brasil**: neoliberalismo *versus* democracia. São Paulo: Boitempo, 2018.

SADDI, Fabiana da Cunha. Política e Economia no Federalismo do Governo Geisel. **Brazilian Journal Political Economy**, São Paulo, v. 23, nº 2, p. 214-232, Jun./2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0101-31572003-0692>. Acesso em:18 fev.2021.

SADER, Emir. Público versus mercantil. **Folha de São Paulo**, Opinião. São Paulo: 19/06/2003. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/opiniaofz1906200310.htm>. Acesso em 07 Abr. 2020.

SAFATLE, Claudia. A experiência amarga do cruzado. **Revista Valor**, 26/02/2016. Disponível em <https://www.valor.com.br/especial/planocruzado>. Acesso em: 21.mar.2020.

SALVADORI FILHO, Fausto. O vereador que virou presidente. **Apartes**. Revista da Câmara Municipal de São Paulo. no. 8, jun./jul. 2014. Disponível em: <http://www.saopaulo.sp.leg.br/apartes-anteriores/revista-apartes/numero-8-junho-julho2014/no08-perfil-janio-s/>. Acesso em: 08 mar.2020.

SANFELICE, José Luis. Da escola estadual burguesa à escola democrática e popular: considerações historiográficas. In: LOMBARDI, José Claudinei; SAVIANI, Dermeval; NASCIMENTOS, Maria Isabel Moura (orgs). **A Escola Pública no Brasil – História e Historiografia**. Campinas, SP: Autores Associados: HISTEDBR, 2005.

SANSON, Cesar. A luta de classes está nas ruas, diz João Pedro Stédile. 26 jun. 2013. **Brasil de Fato**. Disponível em: http://www.brasildefato.com.br/sites/default/files/BDF_538.pdf. Acesso em: 25 mar.2022.

SANTOS FILHO, João Ribeiro. **Financiamento da educação superior privado-mercantil: incentivos públicos e financeirização de grupos educacionais**. Tese de Doutorado (Instituto de Ciências da Educação) – Universidade Federal do Pará. Belém. 278 f. 2016.

SANZ, Beatriz; MENDONÇA, Heloísa. O lado obscuro do ‘milagre econômico’ da ditadura: o boom da desigualdade. **El País**. 28/11/2017. Disponível em https://brasil.elpais.com/brasil/2017/09/29/economia/1506721812_344807.html. Acesso em 16 fev.2021.

SCHWARCZ, Lilia Moritz; STARLING, Heloisa Murgel. **Brasil: uma biografia**. São Paulo: Companhia das Letras, 2015.

SEKI, Allan Kenji. **Determinações do capital financeiro no Ensino Superior: fundo público, regulamentações e formação de oligopólios no Brasil (1990-2018)**. Tese de Doutorado (\programa de Pós-graduação em Educação) – Universidade Federal de Santa Catarina. 438 f. 2020.

SER EDUCACIONAL. Portal eletrônico. In: **Ser Educacional**. 2020. Disponível em <https://www.sereducacional.com/index.php>. Acesso em 25. abr.2021.

SERRA, José. Ciclos e mudanças estruturais na economia brasileira do pós-guerra. In: BELLUZZO, L.; COUTINHO, R. (Org.). **Desenvolvimento capitalista no Brasil Ensaio sobre a crise**. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1983. v. 1.

SESTELO, José Antonio de Freitas, *et al.*. A financeirização das políticas sociais e da saúde no Brasil do século XXI: elementos para uma aproximação inicial. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 26, número especial, p. 1097-1126, dez. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-3533.2017v26n4art10>. Acesso em: 28 abr.2021.

SGS SUSTENTABILIDADE. Indicadores ESG e o impacto nas empresas. **SGS Sustentabilidade**. 13/04/2021. Disponível em: <https://sgssustentabilidade.com.br/indicadores-esg-e-o-impacto-nas-empresas/>. Acesso em: 03 fev.2022

SGUISSARDI, Valdemar. Desafios da educação superior: racionalizada neoliberal e privado-mercantilização. In: MARTINS, E. B. C. (org.). **A permanência estudantil na educação em tempos neoliberais e as estratégias de resistências**. Aracaju: Criação Editora, 2021.

_____. A educação superior e a crescente desigualdade social no Brasil em tempos neoliberais. In: PEREIRA, L. D.; BARBOZA, D. R. (Orgs.). **Políticas regressivas e ataques aos direitos sociais no Brasil: dilemas atuais em um país de capitalismo dependente**. Uberlândia: Navegando Publicações, 2020. Doi 10.29388/978-65-86678-40-6-0.

_____. As missões da Universidade, entre as quais a extensão universitária ou a terceira missão, em face dos desafios da mercadização/mercantilização. **Teoria e Prática da Educação**, v. 22, n° 3, p. 38-56, 10 dez. 2019. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/TeorPratEduc/article/view/51381/751375149059>. Acesso em: 05 jun.2021.

_____. **Alguns desafios atuais da educação superior no Brasil**. [slides em Power Point]. **39º Encontro Nacional do FORUMDIR**. Unicamp, Campinas. 16/08/2018. Disponível em: <https://www.unicamp.br/unicamp/index.php/noticias/2018/08/16/forum-de-diretores-discute-formacao-docente-e-conjuntura-do-pais>. Acesso em: 16 ago.2018.

_____. **Estudo Diagnóstico da Política de Expansão da (e Acesso à) Educação Superior no Brasil - 2002-2012**. Brasília: Edital nº 051/2014 SESU; Projeto de Organismo Internacional - OEI; Projeto OEI/BRA/10/002, 2014. Versão revisada e corrigida em 06/2020.

_____. Educação Superior no Brasil. Democratização ou massificação mercantil? **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 36, n° 133, p. 867-889, Dec. 2015. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302015000400867&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 09 fev.2021.

_____. Modelo de expansão da educação superior no Brasil: predomínio privado/mercantil e desafios para a regulação e a formação universitária. **Educação & Sociedade**. Campinas, SP. v. 29, n° 105, p. 991-1022, Dez. 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302008000400004>. Acesso em: 03 maio.2021.

_____. Reforma universitária no Brasil 1995-2006: precária trajetória e incerto futuro **Educação & Sociedade**. Campinas, SP. v. 27 (96), Out. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/PsCdVc87JdsF6KDX7LhGq6H/>. Acesso em: 05 abr.2021

_____. Do jeito que o Banco Mundial gosta. **Caros Amigos**. Edição Especial. São Paulo: Editora Casa Amarela, n° 9, nov. 2001, p. 8-9.

SHETH, Jagdish. N.. **Os maus hábitos das boas empresas e como fugir deles**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SHIMADA, Sheila. *Closing*: processo de fechamento da operação de M&A e quais os cuidados fundamentais que devem ser tomados nessa fase. **Jornal Empresas & Negócios**. Disponível em: <https://www.resumocast.com.br/closing-processo-de-fechamento-da-operacao-de-ma-e-quais-os-cuidados-fundamentais-que-devem-ser-tomados-nessa-fase-jornal-empresas-negocios/>. Acesso em: 24 abr.2022.

SIGNIFICADOS. **Startup**. Disponível em: <https://www.significados.com.br/startup/>. Acesso em: 24 abr.2022.

SILVA, Douglas. O que é NPS? **Zendesk**, 08 jan. 2021. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/nps/>. Acesso em: 26 abr.2022.

SILVA, Lino Martins da. **Contabilidade Governamental**: um enfoque administrativo. 7ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SILVA, Rosa Maria Carlos e. **A arte censurada**: teatro e ditadura no Estado da Paraíba nos anos de 1964 a 1988. Dissertação (Mestrado em Direitos Humanos, Cidadania e Políticas Públicas) – Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal da Paraíba, p.203. 2014.

SILVA, Waldir Porfirio da. **Um sonho afogado**: ditadura militar e movimento estudantil no estado da Paraíba: o caso de João Roberto Borges de Souza (1958-1969). Dissertação (Mestrado em Direitos Humanos, Cidadania e Políticas Públicas) – Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal da Paraíba, p. 150. 2017.

SILVA JUNIOR, João dos Reis. *The new Brazilian university*: a busca por resultados comercializáveis para quem? Bauru: Canal, 2017.

SILVA JUNIOR, João dos Reis; SGUISSARDI, Valdemar. **Novas faces da educação superior no Brasil**: reforma do Estado e mudanças na produção. 2ª ed. rev. São Paulo: Cortez; Bragança Paulista, SP: USF-IFAN, 2001.

SIQUEIRA, Luciene Diana; CRISPIM, Sergio Feliciano. Modelos de negócios na era digital. In: SemeAd, XIV, São Paulo, 2011. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2011, p. 1-15.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações**. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

SOUZA, A.. Ser Educacional (SEER3). **TC**, s/d. Disponível em: <https://tc.com.br/blog/empresas-da-bolsa/ser-educacional-seer3>. Acesso em: 12 abr.2022

STRUCK, Jean-Philip. Delfim Netto, de czar econômico da ditadura a alvo da Lava Jato. **DeutscheWelle**, 09/03/2018. Disponível em: <https://www.dw.com/pt-br/delfim-netto-de-czar-econ%C3%B4mico-da-ditadura-a-alvo-da-lava-jato/a-42916467>. Acesso em: 16 fev.2021.

TIRADENTES, Aparecida. Financeirização da Educação Superior: estratégia da mercantilização. **Revista Sinpro-Rio**. nº 07, Junho, 2011, p. 16-24. Disponível em: https://site.sinpro-rio.org.br/wp-content/uploads/2019/06/revista_superior2011.pdf. Acesso: em 20 abr.2021.

TRICONTINENTAL. **A educação brasileira na bolsa de valores:** as oito empresas privadas de capital aberto que atuam no setor educacional. Outubro 2020. Disponível em: <https://thetricontinental.org/pt-pt/brasil/cartilha-a-educacao-brasileira-na-bolsa-de-valores/>. Acesso em: 02 mai.2021.

TRIVELLI, Andressa Messa. **Universidade Empresa:** um estudo de caso sobre a transformação de uma instituição de ensino. Dissertação de Mestrado (Escola de Administração de São Paulo) – Fundação Getúlio Vargas. 61f. 2015.

UMPIERES, Rodrigo Tolotti. As 6 aquisições que tornaram a Kroton a maior empresa de educação do mundo. 23/04/2013. **Infomoney**. Disponível em: <https://fusoesaquisicoes.com/acontece-no-setor/as-6-aquisicoes-que-tornaram-kroton/>. Acesso em: 18 jan.2022.

UNA. Portal eletrônico. In: **UNA**. 2021. Disponível em: <https://www.una.br/>. Acesso em: 26/04/2021.

UNIVERSIA. IES privadas abrem capital para ampliar alcance. Primeiras quatro IES a lançar ações captaram R\$ 1,7 bi com papéis. **UNIVERSIA**. 23/11/2009. http://www.ufcg.edu.br/prt_ufcg/assessoria_imprensa/mostra_noticia.php?codigo=9632. Acesso em 30/01/2021.

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. Tese (Doutorado em Políticas Públicas e Formação Humana) – Faculdade de Educação, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 446f. 2011.

VARGAS, Mateus.; TOMAZELLI, Idiana. Bolsonaro edita MP para perdoar até 92% das dívidas de estudantes com o Fies. **Folha de São Paulo** [online]. 31/12/2021. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/educacao/2021/12/bolsonaro-edita-mp-para-perdoar-ate-92-das-dividas-de-estudantes-com-o-fies.shtml>. Acesso em: 02 ago.2021.

VALOR ONLINE. 13/11/2020. Cogna tem prejuízo de R\$ 1,29 bilhões no terceiro trimestre. **Valor online**. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2020/11/13/cogna-tem-prejuizo-de-r-129-bilhoes-no-terceiro-trimestre.ghtml>. Acesso em: 22 jan.2022.

VEJA. Caderno Economia. Yduqs, controladora da Estacio, compra dono do Ibmec por R\$ 1,92 bi. 21/10/2019. **VEJA**. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/yduqs-controladora-da-estacio-compra-dono-do-ibmec-por-r-192-bi/>. Acesso em: 20 jan.2021.

VERNEK, Iago. EaD durante a pandemia expõe desigualdades no acesso à internet. **Carta Capital**, 13/05/2020. Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/blogs/intervozes/ead-durante-a-pandemia-expoe-desigualdades-no-acesso-a-internet/>. Acesso em: 08 jun.2021.

VERSIANI, Flavio Rabelo; BARROS, José Roberto Mendonça de. **Formação econômica do Brasil:** a experiência da industrialização. São Paulo: Saraiva, 1977.

VILLA, Marco Antônio. **Collor presidente**: trinta meses de turbulências, reformas, intrigas e corrupção. Rio de Janeiro: Record, 2016.

VITURI, Renée Coura Ivo. **Fundo de Financiamento Estudantil (Fies) para o ensino superior privado**: trajetória de vida de graduadas e graduados financiados pelo programa – das tramas aos dramas (1999 a 2018). Tese de Doutorado (Programa de Pós graduação em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). São Paulo. 394f. 2019.

YOTUBE. Kroton. **YouTube**. 07 out. 2019 (174 min.). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=cEdsTGmKhXE&t=2s>. Acesso em: 24 abr.2021.

WAISMANN, Moisés. **O Banco Mundial e as políticas públicas para o ensino superior no Brasil**: um estudo a partir dos dados do INEP (1995-2010). Tese de Doutorado (Programa de Pós-graduação em Educação) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo. 233 f. 2013.

WOOD JÚNIOR, Thomaz; TRIVELLI, Andressa. A transformação do ensino superior no Brasil: um estudo de caso sobre a criação de um grande grupo educacional privado. **Cad. EBAPE.BR**, v. 20, n° 2, Rio de Janeiro, Mar./Abr. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120210084>. Acesso em: 18 maio.2022.

WOOD JUNIOR, Thomaz; VASCONCELOS, Flávio Carvalho; CALDAS, Miguel Pinto. Fusões e aquisições no Brasil. **RAE Executivo**. Vol. 2, n° 4, nov-2033 a jan-2004, p. 41-45.

THE WORD BANK GROUP. Member countries. **The word bank group**. Disponível em: <https://www.worldbank.org/en/about/leadership/members>. Acesso em: 04 mai.2022.

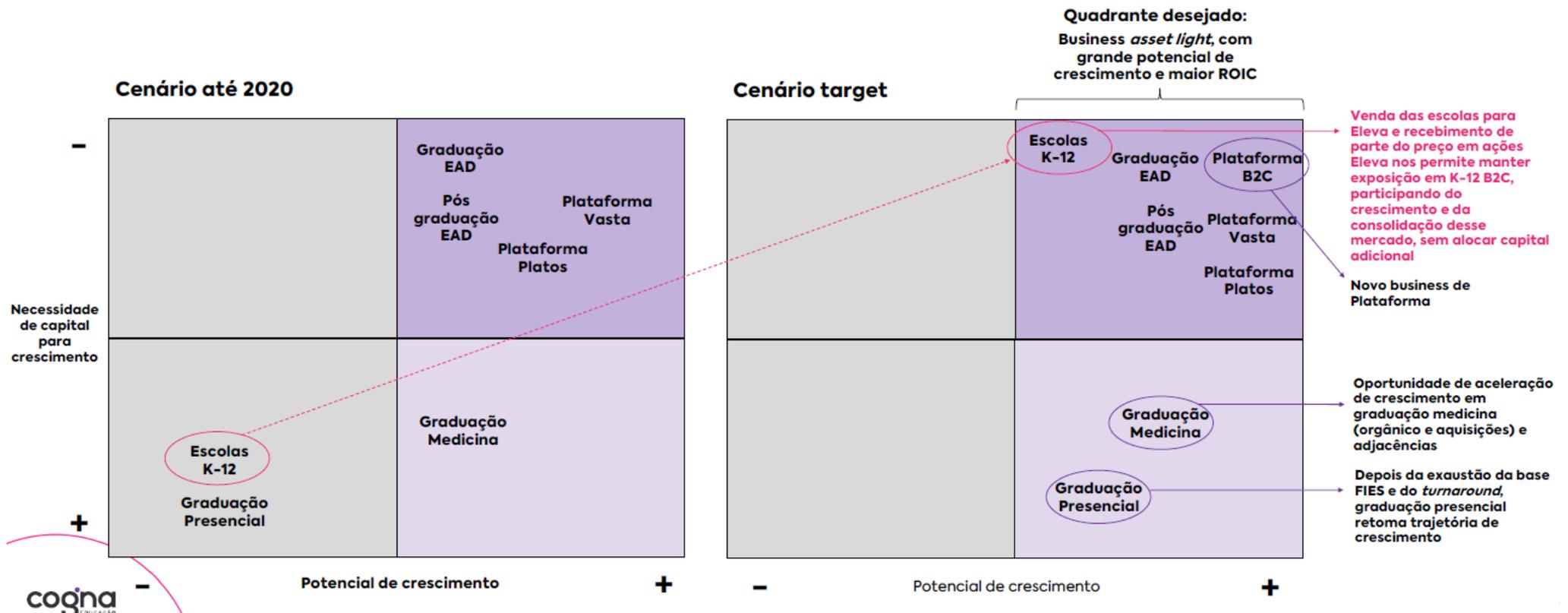
ZACARELLI, Sergio B.. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ANEXOS

1 – Estratégia da Cogna

A estratégia da Cogna

Aumentar a rentabilidade de forma consistente, priorizando segmentos e modelos de negócio asset light, com maior potencial de crescimento e maior ROIC



2 – Balanço da Cogna



Valores em R\$ ('000)	1T19	2T19	3T19	4T19	1T20	2T20	3T20	4T20	1T21	2T21	3T21
Receita Bruta	1.624.414	1.699.105	1.441.592	1.438.645	1.241.596	1.424.279	1.144.575	1.308.467	1.021.398	1.275.694	1.009.986
Deduções da Receita Bruta	(378.969)	(365.031)	(328.436)	(351.399)	(358.900)	(372.419)	(382.413)	(369.055)	(308.098)	(338.522)	(324.721)
Impostos	(37.154)	(40.009)	(32.981)	(30.320)	(33.812)	(36.500)	(25.355)	(28.942)	(24.403)	(30.437)	(24.097)
ProUni	(253.537)	(255.165)	(241.450)	(232.854)	(226.640)	(230.465)	(220.627)	(222.114)	(175.564)	(187.455)	(177.285)
Devoluções	-	-	-	-	(10)	-	-	-	(11)	-	-
Descontos Totais	(88.279)	(69.857)	(54.005)	(88.225)	(98.438)	(105.454)	(136.431)	(117.999)	(108.121)	(120.629)	(123.339)
Receita Líquida	1.245.445	1.334.075	1.113.156	1.087.246	882.696	1.051.861	762.162	939.412	713.300	937.172	685.266
Total de Custos	(208.300)	(276.102)	(254.892)	(253.387)	(197.381)	(205.878)	(179.992)	(199.021)	(139.294)	(171.585)	(167.077)
Custo dos Produtos Vendidos (CPV)	(1.743)	(1.536)	(1.060)	(1.206)	(2.888)	(6.769)	(712)	(1.796)	(844)	(918)	(725)
Custo dos Serviços Prestados (CSP)	(206.557)	(274.566)	(253.832)	(252.180)	(194.493)	(199.110)	(179.280)	(197.224)	(138.450)	(170.667)	(166.352)
Professores, Quadro Técnico e Serviços de Te	(193.165)	(242.677)	(224.846)	(227.896)	(171.073)	(187.885)	(156.472)	(164.225)	(120.129)	(154.452)	(147.481)
Aluguel	-	(8.306)	(7.232)	(189)	(4.481)	1.304	(1.090)	(1.832)	(1.955)	(1.139)	-
Materiais	(3.716)	(6.045)	(7.266)	(5.824)	(3.273)	(1.960)	(6.413)	(6.370)	(5.631)	(3.483)	-
Manutenção	(2.598)	(3.241)	(3.289)	(3.673)	(5.043)	(1.277)	(1.679)	(4.758)	(1.730)	(2.365)	-
Outros	(7.079)	(14.299)	(11.199)	(14.599)	(10.624)	(9.292)	(13.625)	(20.040)	(9.005)	(9.226)	(18.871)
Lucro Bruto	1.037.144	1.057.973	858.264	833.859	685.315	845.982	582.170	740.391	574.006	765.587	518.189
<i>Margem Bruta</i>	<i>83,3%</i>	<i>79,3%</i>	<i>77,1%</i>	<i>76,7%</i>	<i>77,6%</i>	<i>80,4%</i>	<i>76,4%</i>	<i>78,8%</i>	<i>80,5%</i>	<i>81,7%</i>	<i>75,6%</i>
Despesas Operacionais	(167.161)	(201.243)	(159.490)	(125.310)	(157.682)	(154.758)	(126.400)	(241.864)	(141.171)	(172.194)	(183.344)
Pessoal	(82.060)	(91.364)	(84.581)	(74.527)	(72.828)	(76.793)	(67.575)	(70.557)	(68.055)	(78.044)	(82.894)
Gerais e Administrativas	(85.101)	(109.879)	(74.910)	(50.783)	(84.854)	(77.965)	(58.825)	(171.307)	(73.116)	(94.151)	(100.450)
Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa	(202.173)	(175.606)	(156.346)	(334.408)	(205.391)	(487.812)	(204.494)	(674.175)	(154.120)	(168.952)	(116.649)
(+) Juros e Mora sobre Mensalidades	65.289	27.633	72.547	39.776	53.612	7.966	30.912	36.544	38.566	24.257	38.548
(+) Equivalência Patrimonial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Despesas com Vendas e Marketing	(119.121)	(94.971)	(112.496)	(70.648)	(143.472)	(80.911)	(106.552)	(110.299)	(75.549)	(58.663)	(61.272)
Resultado Operacional	613.978	613.786	502.479	343.269	232.383	130.466	175.637	(249.403)	241.732	390.034	195.473
Despesas Corporativas	(67.350)	(73.999)	(64.900)	(67.348)	(54.130)	(33.950)	(45.226)	(45.091)	(31.586)	(36.133)	(35.303)
EBITDA Recorrente	546.628	539.787	437.579	275.921	178.253	96.516	130.411	(294.494)	210.146	353.902	160.169
<i>Margem EBITDA Recorrente</i>	<i>43,9%</i>	<i>40,5%</i>	<i>39,3%</i>	<i>25,4%</i>	<i>20,2%</i>	<i>9,2%</i>	<i>17,1%</i>	<i>-31,3%</i>	<i>29,5%</i>	<i>37,8%</i>	<i>23,4%</i>
(+) Reversões de Contingências de BA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Itens não recorrentes	(42.244)	(56.628)	(24.936)	(90.458)	(25.236)	(46.385)	(49.645)	(1.936.446)	(95.559)	(44.362)	(40.783)
EBITDA	504.385	483.159	412.643	185.463	153.016	50.131	80.766	(2.230.940)	114.587	309.539	119.386
<i>Margem EBITDA</i>	<i>40,5%</i>	<i>36,2%</i>	<i>37,1%</i>	<i>16,7%</i>	<i>17,3%</i>	<i>4,8%</i>	<i>10,6%</i>	<i>-237,5%</i>	<i>16,1%</i>	<i>33,0%</i>	<i>17,4%</i>

* Passamos a reportar os resultados da pós graduação consolidados em Kroton a partir do 3T21

<i>Em R\$ 000</i>	1T19	2T19	3T19	4T19	1T20	2T20	3T20	4T20	1T21	2T21	3T21
A.Circulante	5.440.228	4.521.946	3.916.252	4.478.450	6.448.989	7.231.375	8.176.265	6.869.479	6.014.035	6.010.834	5.706.966
Caixa e Bancos	6.537	2.386	550	63	11.064	13.838	28.870	19.438	12.947	8.750	9.292
Aplicações Financeiras	1.477.794	232.980	173.792	371.620	1.675.770	2.504.137	2.633.619	2.185.908	1.472.291	1.196.411	1.123.955
Títulos e Valores Mobiliários	527.752	764.182	245.809	453.952	1.222.464	1.194.179	2.169.817	1.976.436	1.994.992	2.193.742	2.035.003
Contas a Receber	2.306.023	2.347.068	2.336.243	2.586.529	2.380.605	2.270.512	2.010.121	1.876.801	1.729.599	1.706.597	1.640.957
Estoques	390.234	427.519	431.919	407.120	403.610	428.257	380.829	366.405	392.080	448.855	425.951
Adiantamentos	83.603	90.074	45.340	77.078	73.290	81.477	84.501	63.313	42.177	88.283	84.782
Tributos a Recuperar	334.169	383.832	407.011	346.162	340.255	331.799	264.209	275.445	255.451	255.957	275.578
Contas a receber na venda de controladas	-	-	137.566	139.162	142.099	137.074	138.405	593	631	694	793
Demais Contas a Receber	314.116	273.905	138.022	96.764	199.832	270.102	465.895	105.140	113.867	111.545	110.655
Outros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos com Emissão de Ações	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
A.Não Circulante	28.206.280	29.315.086	28.796.567	29.639.996	29.834.332	28.855.192	26.148.565	21.511.768	21.404.831	21.325.220	21.054.946
Realizável a Longo Prazo	2.847.470	3.110.371	3.166.237	3.254.294	3.401.014	2.585.765	2.058.293	2.147.840	2.076.449	2.058.034	2.041.002
Títulos e Valores Mobiliários	11.439	17.204	16.109	17.438	16.393	15.169	14.934	15.026	13.537	13.650	13.817
Contas a Receber	716.268	718.476	732.824	754.687	940.257	638.582	638.494	443.286	446.191	397.165	335.862
Contas a receber na venda de controladas	-	-	381.131	250.531	256.740	254.165	259.114	71.329	72.953	74.912	77.118
Imposto de Renda e Contribuição Social Diferidos	614.605	705.405	785.970	776.733	768.590	968.235	670.457	838.338	814.722	863.819	915.507
Depósitos Judiciais	111.173	111.500	79.719	95.671	93.093	80.697	74.179	74.055	61.380	57.426	55.762
Adiantamentos	1.680	1.680	1.680	1.680	-	-	-	-	-	-	-
Tributos a Recuperar	6.429	6.447	6.447	130.428	130.443	127.469	137.126	137.126	137.445	137.445	139.568
Garantia para Perdas Tributárias, Trabalhistas e Cíveis	952.487	1.106.418	1.096.093	1.130.019	1.105.104	409.395	174.460	166.872	162.516	160.796	159.484
Demais Contas a Receber	433.389	443.241	66.264	97.107	90.394	92.053	89.529	92.041	79.317	61.799	62.754
Partes relacionadas	-	-	-	-	-	-	-	309.767	288.388	291.022	281.130
Investimentos	-	-	8.339	8.213	8.216	9.112	9.837	1.453	1.263	1.700	953
Imobilizado	5.454.185	5.369.373	5.360.731	5.855.264	5.952.913	5.869.398	5.251.844	4.344.174	4.330.360	4.332.780	4.146.098
Intangível	19.904.625	20.835.342	20.261.260	20.522.225	20.472.189	20.390.917	18.828.591	15.018.301	14.996.759	14.932.706	14.866.893
Ativo mantido para venda	-	-	-	-	-	-	2.114.550	2.402.541	2.383.041	2.292.176	2.136.709
Total do Ativo	33.646.508	33.837.032	32.712.818	34.118.446	36.283.321	36.086.567	36.439.380	30.783.788	29.801.907	29.628.230	28.898.621