

RODRIGO ZUQUIM MACEDO

**ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELAS INSTITUIÇÕES DE
ENSINO SUPERIOR DA REDE PRIVADA FACE ÀS
TRANSFORMAÇÕES NO INÍCIO DO SÉCULO XXI.**

Pedro Leopoldo

2011

RODRIGO ZUQUIM MACEDO

**ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELAS INSTITUIÇÕES DE
ENSINO SUPERIOR DA REDE PRIVADA FACE ÀS
TRANSFORMAÇÕES NO INÍCIO DO SÉCULO XXI.**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Pedro Leopoldo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Área de Concentração: Gestão da Inovação e Competitividade.

Orientadora: Dr^a Iris Barbosa Goulart.

Pedro Leopoldo

2011

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Hécio e Rosa, pelo apoio total e irrestrito para esta conquista.

À Gracy, Bruna e Anna Paula, pela paciência, estímulo e por saberem compreender minhas ausências e respeitar ansiedades; obrigado por todo o carinho e amor.

À Professora Iris Barbosa Goulart, mentora dos meus passos, pelas orientações, pelo carinho, atenção e compreensão com as minhas dificuldades no caminho percorrido, toda a minha gratidão.

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Professora Iris Barbosa Goulart, pelo apoio incondicional, pela confiança, pela amabilidade permanente e pela simples beleza de ser.

Aos meus professores do mestrado, em especial aos professores Lúcio Flávio Renault de Moraes, Mauro Calixta Tavares, Maria Celeste Reis Lobo Vasconcelos, Tarcísio Afonso, Domingos Antônio Giroletti e Eloisa Helena Rodrigues Guimarães que me acolheram e muito contribuíram para o meu desenvolvimento.

Ao corpo de funcionários da Fundação Pedro Leopoldo pela atenção dedicada nesses anos de curso, em especial a Jussara Batista da Silva, pela cordialidade e prontidão com que atenderam minhas necessidades e solicitações.

A Deus por me dotar de condições e por estar sempre presente em minha vida.

RESUMO

As mudanças econômicas e políticas ocorridas a partir da segunda metade do século XX têm obrigado as organizações a adotarem estratégias que as tornem capazes de enfrentar os desafios que lhes são impostos. Essas mudanças que atingiram as diversas organizações estendem-se também àquelas da área de educação. No Brasil, o acesso ao ensino universitário, que até recentemente era reservado a uma parcela reduzida da população, graças a medidas implantadas a partir de 1996 vem experimentando a ampliação das oportunidades para novos segmentos da população ao lado do aumento do número e das características das instituições de ensino superior. Esta dissertação teve como objetivo analisar as estratégias adotadas por instituições de ensino superior que, devido a pressões advindas de mudanças no contexto da educação, estão enfrentando a competitividade. O referencial teórico aborda a questão das fusões, aquisições e abertura de capital, alternativas mais frequentemente utilizadas por essas instituições. A pesquisa analisou dados secundários obtidos nos sites do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), nos relatórios de três grupos de instituições de ensino superior, em relatórios de pesquisas e dados de consultores da área. Verificou-se que as instituições estudadas se consideram empresas de educação e expressam a necessidade de obter lucros e garantir a produtividade como fazem empresas de outros setores. Para isto, têm adotado medidas que as levem a evitar os prejuízos, vendendo propriedades subutilizadas, dispensando profissionais que podem ser substituídos por terceirizados, adotando estruturas organizacionais mais simples e mantendo o corpo docente e administrativo enxuto. As estratégias adotadas pelas instituições estudadas, embora diferentes, são focadas na distribuição mais racional das tarefas tanto administrativa quanto de ensino. Como o ambiente do ensino superior no país se encontra sujeito a mudanças contínuas, algumas das instituições estudadas já estão adotando modelos diferentes dos que foram citados nesta pesquisa e, por este motivo, é necessário que novos estudos acompanhem este processo.

Palavras-chave: instituição de ensino superior, modelos de gestão, fusões e aquisições no ensino superior, abertura de capital.

ABSTRACT

The economic and political changes that occurred from the second half of the twentieth century have forced organizations to adopt strategies that enable them to meet the challenges imposed on them. These changes hit the various organizations also extend to those of education. In Brazil, access to university education, which until recently was reserved for a small proportion of the population, thanks to measures implemented since 1996 has experienced the expansion of opportunities for new segments of the population alongside increasing the number and characteristics of institutions of higher education. This thesis aims to analyze the strategies adopted by institutions of higher education, due to pressures arising from changes in the context of education, are facing competition. The theoretical framework addresses the issue of mergers, acquisitions and IPO, alternative most often used by these institutions. The study analyzed secondary data on the websites of the National Institute of Educational Studies Anísio Teixeira (INEP), the reports of three groups of institutions of higher education, research reports and data from consultants in the area. It was found that the institutions studied are considered business education and express the need to ensure profits and productivity as do companies in other industries. For this, they have taken steps that lead to the loss avoided by selling underutilized properties, dispensing professionals may be replaced by contractors, adopting organizational structures simpler and keeping faculty and administrative staff lean. The strategies adopted by the institutions studied, although different, are focused on the more rational distribution of tasks both administrative and teaching. Because the environment of higher education in the country is subject to continuous change, some of these institutions are already adopting different models of which were cited in this research and for this reason it is necessary that further studies will follow this process.

Keywords: higher education institution, business models, mergers and acquisitions in higher education, opening of capital.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AEITA	Associação dos Engenheiros do Instituto Tecnológico de Aeronáutica
ANDIFES	Associação Nacional de Dirigentes de Instituições Federais de Ensino Superior
BM&F	Bolsa de Mercadorias e Futuros
BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
BSP	Business School São Paulo
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEE	Centro de Excelência para o Ensino
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
CESUC	Centro de Ensino Superior de Catalão
CMN	Conselho Monetário Nacional
CNE	Conselho Nacional de Educação
COC	Curso Oswaldo Cruz
CONAES	Comissão de Avaliação Educação Superior
CRUB	Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras
CSC	Centro de Serviços Compartilhados
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DEED	Diretoria de Estatísticas Educacionais
DR's	Recibos de Depósito
EAD	Ensino à Distância
EBACO	Escala de Bases do Comprometimento Organizacional
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
ENC	Exame Nacional de Cursos
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
ESADE	Escola Superior de Administração, Direito e Economia.
ESPM	Escola Superior de Propaganda e Marketing
FAMA	Faculdade de Macapá
FANOR	Faculdade do Nordeste
FEBR	Fundo Educação para o Brasil
FG	Faculdade dos Guararapes

FIES	Fundo de Financiamento do Estudante do Ensino Superior
FUNDEF	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBTA	Instituto Brasileiro de Tecnologia Avançada
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituto Federal de Ensino Superior
IGC	Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IPO	<i>Initial Public Offering</i>
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
METROCAMP	Faculdade Integrada Metropolitana de Campinas
NAP	Núcleo de Apoio Psicológico
PAIUB	Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras
PCN	Parâmetros Curriculares Nacionais
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNE	Plano Nacional de Educação
PROUNI	Programa Universidade para Todos
REUNI	Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
S.A.	Sociedade Anônima
SEB	Sistema Educacional Brasileiro
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SISPROUNI	Sistema do Programa Universidade para Todos
UAB	Universidade Aberta do Brasil
UAM	Universidade Anhembi Morumbi
UCP	Faculdades do Centro do Paraná
ULBRA	Universidade Luterana do Brasil
UNIBRASIL	Faculdades Integradas do Brasil

UNIC	Universidade de Cuiabá
UNIFACS	Universidade de Salvador
UNIME	União Metropolitana de Educação e Cultura
UNIMONTE	Centro Universitário Monte Serrat
UNINORTE	Centro Universitário do Norte
UNIPAC	Universidade Presidente Antônio Carlos
UNIRITTER	Centro Universitário Ritter dos Reis
UNIVILLE	Universidade da Região de Joinville
UNPB	Faculdade Unida da Paraíba
UNP	Universidade Potiguar

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Evolução do Número de Instituições de Educação Superior por Categoria Administrativa	37
Tabela 2 - Evolução do Número de Instituições de Educação Superior por Organização Acadêmica	38
Tabela 3 - Número de Instituições de Educação Superior por Organização Acadêmica no Estado de Minas Gerais	39
Tabela 4 - Distribuição do Número de Instituições de Ensino Superior por Categoria Administrativa - Quantidade de Matrícula e Modalidade de Ensino - Brasil	39
Tabela 5 - Distribuição do Número de Instituições de Ensino Superior por Categoria Administrativa - Quantidade de Matrícula e Modalidade de Ensino - Região Sudeste	40
Tabela 6 - Evolução do Número de Cursos Graduação Presencial segundo a Organização Acadêmica	41
Tabela 7 - Dados referentes ao Ensino a Distância - Brasil	41
Tabela 8 - Dados referentes ao Ensino a Distância - Região Sudeste	42
Tabela 9 - Dados referentes ao Ensino a Distância - Minas Gerais	42
Tabela 10 - Evolução do Número de Ingressos, Matrículas e Concluintes na Educação a Distância – Brasil	43
Tabela 11 - Dez Maiores Cursos de Graduação em Número de Matrículas por Modalidade de Ensino	44
Tabela 12 - Matrículas em Cursos de Graduação Presenciais por Sexo dos Matriculados - Brasil e Minas Gerais	45
Tabela 13 - Número Total de Funções Docentes (Em Exercício e Afastados) por Grau de Formação - Brasil e Minas Gerais	46
Tabela 14 - Número total de Funções Docentes (Em Exercício e Afastados) por Sexo - Brasil e Minas Gerais	47
Tabela 15 - Número de Funções Docentes em Exercício, por Regime de Trabalho, segundo Categoria Administrativa	49
Tabela 16 - Número de Concluintes em Cursos de Graduação Presenciais, por Organização Acadêmica e Sexo dos Concluintes, segundo a Categoria Administrativa das IES	50

Tabela 17 - Número de Cursos de Graduação a Distância, por Organização Acadêmica e Categoria Administrativa das IES, segundo as Áreas Gerais	50
Tabela 18 - Número de Concluintes em Cursos de Graduação Presenciais por Grau Acadêmico e Categoria Administrativa das IES	51
Tabela 19 - As cinco forças de Porter	54
Tabela 20 - Estratégias Genéricas de Porter	55
Tabela 21 - Sinergias e fontes para fusões e aquisições	61
Tabela 22 - Motivos e Justificativas para F&As	61
Tabela 23 - Motivos para Fusões e Aquisições	63
Tabela 24 - Modelos de fusões e aquisições	65
Tabela 25 - Vantagens da abertura de capital	68
Tabela 26 - Outras desvantagens da abertura de capital	70
Tabela 27 - Número acumulado de Fusões e Aquisições ocorridas no Setor da Educação no período 2008/1º Trimestre 2011	71
Tabela 28 - Número acumulado de Fusões e Aquisições ocorridas no Setor da Educação no período 2008/1º Trimestre 2011, conforme o tipo de transação	71

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Bolsas ProUni disponibilizadas – 2005-2011	30
Gráfico 2 - Evolução do Número Total de Instituições de Educação Superior	36
Gráfico 3 - Evolução do Número de Instituições de Educação Superior Públicas e Privadas	37
Gráfico 4 - Distribuição do Número de Matrículas de Graduação por Grau Acadêmico na Modalidade a Distância	43
Gráfico 5 - Distribuição do Número de Matrículas de Graduação por Grau Acadêmico na Modalidade Presencial	44
Gráfico 6 - Distribuição da Escolaridade e Titulação de Docentes em Exercício por Categoria Administrativa - Privada – Brasil	48
Gráfico 7 - Distribuição da Escolaridade e Titulação de Docentes em Exercício por Categoria Administrativa - Pública – Brasil	48

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura Societária do Grupo Anhanguera

75

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Problema	19
1.2	Objetivos	20
1.3	Justificativa	20
1.4	Estrutura do texto	21
2	O ENSINO SUPERIOR NO QUADRO DA EDUCAÇÃO BRASILEIRA	22
2.1	Caracterização das instituições de ensino superior	23
2.2	A evolução do ensino superior a partir da década de 1990	26
3	METODOLOGIA	33
4	O CENÁRIO DO ENSINO SUPERIOR PELOS DADOS DO INEP	36
5	ALGUMAS DAS ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELAS EMPRESAS	53
5.1	Estratégia e Gestão Estratégica	53
5.2	Os processos de fusões e aquisições	56
5.2.1	Algumas teorias sobre as fusões e aquisições	58
5.2.2	Motivos e classificações para as fusões e aquisições	60
5.3	Abertura de capital	66
6	ALGUMAS ESTRATÉGIAS USADAS PELAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	71
6.1	Análises de fusões, aquisições e abertura de capital de algumas IES	73
6.1.1	Algumas referências a modelos de gestão adotados pelas IES	73
6.1.2	Estudos de casos de três grandes grupos de instituições de ensino	77
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
	REFERÊNCIAS	93
	ANEXO	107

1 INTRODUÇÃO

As mudanças decorrentes do desenvolvimento econômico, político e social que se iniciaram a partir de meados do século XX, entre as quais se realça a expressiva revolução tecnológica, a valorização do capital intelectual, a expansão dos ideais neoliberais e novos modelos de relações sociais deram origem a novas formas de organização do processo de trabalho, bem como à adoção de estratégias que assegurem a competitividade.

As transformações advindas do progresso tecnológico, segundo Dowbor (1993), podem ser resumidas em cinco grandes eixos: a) a informática; b) as telecomunicações, que tornaram possíveis e barato transmitir textos, imagens, sons em grande volume e com rapidez; c) a biotecnologia, que influencia as áreas de agricultura, farmácia e vários tipos de indústria; d) as novas formas de energia, em particular o laser; e, e) os novos materiais, que incluem supercondutores, diversos tipos de plástico, cerâmicas, entre outros.

A valorização do capital intelectual constitui outra mudança ligada à evolução tecnológica, pois, a partir da substituição do trabalho braçal pelas máquinas, passou-se a exigir do trabalhador o conhecimento capaz de realizar tarefas mais complexas. Decorre desta mudança a chamada Era do conhecimento, quando o trabalho passa a requerer de quem o realiza uma especial capacidade de raciocínio e, em muitos casos, criatividade (DOWBOR, 1993).

A partir da segunda metade do século XX, uma nova forma de concentração de capital começou a desenvolver-se, ultrapassando os limites nacionais e corroendo o poder dos Estados-nações. Assim, em lugar de assentar-se na intervenção dos governos e no seu inter-relacionamento, essa nova forma de concentração do capital permitiu que as empresas se relacionassem diretamente, secundarizando o papel do Estado como coordenador da vida econômica. Esse fenômeno que se costuma denominar transnacionalização das formas de poder fez com que grandes empresas assumissem, gradualmente, funções econômicas e políticas de abrangência supranacional (GOULART; GUIMARÃES, 2002).

Nos últimos anos da década de 1990, ampliou-se a polarização entre ricos e pobres. As grandes empresas, geralmente multinacionais, dispõem de capital e de recursos tecnológicos sofisticados e sua origem está nos países mais ricos do mundo. Além dessa polarização externa, ocorre também uma polarização interna, uma vez que mesmo no interior dos países ocorre uma distribuição desigual da renda, sendo que são poucas as pessoas e grupos econômicos dominam o mercado e dispõem de recursos e condições de desenvolvimento. A expressão ideológica de todo esse processo de transformação das estruturas de poder é o que se tem denominado neoliberalismo, modelo político-econômico que defende o livre mercado concorrencial em oposição à ação mediadora do Estado nas crises econômicas. Desse modo, a ação dos grupos econômicos não tem levado em conta interesses de cunho nacional (GOULART; GUIMARÃES, 2002).

Essas transformações atingiram todo o tecido social; ampliadas as distâncias entre pessoas e grupos, efetivaram-se mudanças nas relações sociais, que se refletiram principalmente no mundo do trabalho. Assim, novas formas de organização do trabalho se impuseram, dando lugar ao surgimento de equipes, adoção de critérios de validação de procedimentos, processos de melhoria contínua, entre outros. Nesse contexto, a educação básica se impôs como condição indispensável para o desempenho de qualquer trabalhador até mesmo no chão de fábrica, onde a complexidade das tarefas passou a requerer o domínio do conhecimento. (GOULART; GUIMARÃES, 2002).

Nesse contexto, torna-se necessário levar em consideração as transformações que se processaram em todo o mundo, inclusive em países em desenvolvimento como o Brasil. Pode-se mesmo afirmar que as mudanças advindas da globalização e do neoliberalismo exerceram uma influência significativa sobre a educação, obrigando-a a atender aos imperativos da competitividade. Em decorrência, emergiram no setor educacional medidas que Morrow e Torres (2004) denominaram mercantilização do ensino.

Pode-se inferir que em virtude da fragmentação e multiplicação dos conhecimentos, das informações disponibilizadas e das interações entre os povos, as instituições responsáveis pela educação se viram convocadas a adotar estratégias de negócio

que oportunizassem o acesso de muitos ao conhecimento e, ao mesmo tempo, minimizassem o custo desta oferta.

Dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA informam que na década de 1980 o acesso à educação básica estava assegurado a mais de 90% da população em idade escolar e um elevado quantitativo de concluintes do ensino médio deu origem a uma demanda social por maior escolarização. Diante disso, o Governo se viu pressionado a atender a esta nova demanda, por meio da ampliação de vagas no ensino médio, o que foi feito mediante oferta de cursos principalmente no sistema público. Já na década de 1990, esta população de concluintes do ensino médio buscava o curso superior e medidas tomadas pelo governo facilitaram a abertura e o funcionamento de instituições privadas, algumas das quais passaram a contar com programas de financiamento dos cursos pelo governo. (OLIVEIRA; DOURADO; AMARAL; 2006).

Em um país onde competitividade é palavra de ordem em diversos setores da produção, sobretudo naqueles voltados a atender o mercado mundial, as atividades produtivas vêm se caracterizando pela sua extrema racionalização. Com a revolução tecnológica e as mudanças nas relações sociais de produção, as Instituições de Ensino Superior tornaram-se um importante fator para a execução do processo produtivo.

Assim, ao longo dos últimos anos, o ensino superior brasileiro vem sofrendo rápidas e profundas transformações, tanto no que diz respeito à expansão quanto às suas finalidades. Conforme Cunha (2000), enquanto na década de 1990 cresceram em número as Instituições de Ensino Superior isoladas e grupos de faculdades que buscavam se transformar em centros universitários e/ou universidades privadas, o início do século XXI tem sido marcado pelo aparecimento de instituições que congregam várias faculdades em um processo de formação de universidades.

A competitividade entre as novas instituições de ensino superior da rede privada constitui uma ameaça à sobrevivência de cada uma delas. Consideradas como novo tipo de negócio exige-se delas uma nova arquitetura estratégica, representada por práticas mais agressivas, inovadoras e futuristas que influenciem a área de atuação.

(Handerson, *apud* Montgomery; Porter, 1998). Nesse quadro, as fusões e aquisições de instituições de ensino superior representam uma estratégia utilizada neste momento; determinando o surgimento de novas formas de gestão que vêm sendo adotadas pelas IES.

Um dos aspectos que tem chamado à atenção dos gestores em geral tem sido a importância que as pessoas passaram a ter como atores deste processo de mudança, diante da volatilidade e das incertezas do cenário. Segundo Davel e Vergara (2001), as pessoas devem ser vistas além do seu papel na vida produtiva das organizações; elas devem ser encaradas como protagonistas, visto que são a essência da dinâmica organizacional; a criatividade é uma qualidade humana insubstituível. “[...] Por isso, a gestão de pessoas torna-se atividade fundamental para a sobrevivência e o sucesso das organizações, as quais enfrentam cenários cada vez mais competitivamente turbulentos”. (ALVESSON, 1997; BECKER E GERHART, 1996; *apud* DAVEL e VERGARA, 2001, p.31).

Há uma presunção de que pessoas comprometidas agregam valor a uma organização, pois exercem esforços notáveis no alcance de seus objetivos e, ao mesmo tempo, podem encontrar a realização e o seu desenvolvimento pessoal (REGO, 2003). Logo, a captação e retenção de indivíduos competentes, dedicados, engajados e envolvidos com os problemas da empresa tornam-se um dos maiores desafios para as organizações contemporâneas. Intensifica-se, assim, a necessidade de se entender como se estabelece o envolvimento do trabalhador com os objetivos organizacionais, frente a vínculos diferenciados de trabalho, às vezes, com mais de uma organização, conforme atesta Bastos (1994).

A preocupação com as pessoas e a necessidade de se assegurar seu comprometimento com a organização não se restringe às empresas, mas se estende também às instituições de ensino, nas quais se tem evidenciado a importância da motivação, da responsabilidade, da participação e do comprometimento dos docentes, bem como dos demais integrantes. Pena (1995) reforça essas considerações afirmando que:

“O comprometimento com o trabalho universitário se reveste de grande importância na medida em que a universidade, apesar de imersa em mar de dificuldades, ainda é por excelência o lugar de produção de conhecimento e de sua transmissão. É seu papel servir à comunidade de modo a oferecer serviços de qualidade, formar recursos humanos competentes e desenvolver tecnologias de última geração”. (PENA, 1995, p.3)

Outros aspectos que têm merecido a atenção de pesquisadores (Tachizawa; Andrade, 2002; Morato, 2006) são aqueles referentes aos modelos de gestão e as estratégias adotadas pelas instituições responsáveis pela educação para sobreviverem neste mercado altamente competitivo. Pode-se afirmar que também este trabalho evidencia preocupação com esses aspectos.

1.1 Problema

As medidas adotadas pelo Ministério da Educação para o funcionamento do ensino superior a partir de 1994 perseguiram dois objetivos: reduzir o investimento nas universidades públicas e fortalecer a possibilidade de as instituições da rede privada ampliarem sua oferta de vagas, oportunizando o acesso de camadas socioeconomicamente menos favorecidas a este nível de ensino. Essas medidas resultaram no crescimento quantitativo das matrículas nas IES da rede privada e também na diversificação sociocultural do corpo discente. Além disso, as diversas instituições de ensino superior passaram a enfrentar uma competitividade maior, o que fez com que buscassem diferenciais que as tornassem mais atraentes para os possíveis alunos. Buscando a sobrevivência neste mercado, essas instituições têm adotado diversas estratégias para enfrentarem a competitividade com suas concorrentes.

Em face do exposto, a questão norteadora deste trabalho é a seguinte:

Quais as estratégias adotadas por instituições de ensino superior que estão vivenciando pressões advindas de mudanças no contexto da educação a partir da segunda metade da década de 1990?

1.2 Objetivos

Diante do problema apresentado, foram os seguintes os objetivos definidos para a dissertação:

Objetivo geral: Analisar estratégias adotadas pelas instituições de ensino superior da rede privada em Minas Gerais para enfrentarem a competitividade no contexto da educação a partir da segunda metade da década de 1990.

Os objetivos específicos a serem pesquisados são:

- a) Caracterizar o contexto do ensino superior de 1994 a 2011, a partir da legislação específica para o setor;
- b) Analisar os dados relativos ao ensino superior brasileiro disponíveis nos sites do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP);
- c) Identificar e caracterizar as estratégias adotadas pelas instituições de ensino superior da rede privada no início do século XXI.

1.3 Justificativa

Este trabalho pretende apresentar a situação das IES da rede privada após as medidas tomadas no governo Fernando Henrique Cardoso, oportunizando uma reflexão sobre os desafios colocados para tais instituições. Implícita nesta abordagem a consideração da educação superior como um novo negócio e espera-se que os leitores reflitam criticamente sobre tal visão, bem como sobre suas conseqüências. Os resultados da pesquisa podem oferecer aos estabelecimentos de ensino um alerta sobre os efeitos dos modelos de gestão adotados por eles, avaliando as conseqüências para o seu funcionamento.

O autor deste trabalho é professor em instituições de ensino superior e no momento em que cursou o Mestrado Profissional em Administração e realizou a pesquisa que fundamenta esta dissertação ocupava um cargo na administração deste nível de ensino em Minas Gerais. Logo, a elaboração do trabalho serviu-lhe como oportunidade de reflexão sobre os rumos tomados pela educação de nível superior no país e, sobretudo, um alerta sobre medidas que vêm sendo tomadas e as

consequências que elas podem ter para o ensino e para a gestão das instituições de ensino superior.

A contribuição que se espera trazer para a academia refere-se à oportunidade de reflexão sobre fusões, aquisições e abertura de capital envolvendo instituições de ensino e sobre seus efeitos sobre o processo de gestão da educação de nível superior. Num curso de Mestrado em Administração, trazer o estudo desta temática representa a análise de informações relevantes para os administradores não só da educação, mas de outras áreas que se valem do uso das estratégias aqui abordadas.

1.4 Estrutura do texto

Essa dissertação está estruturada da seguinte forma: a Introdução contém dados que realçam a relevância do tema estudado; é apresentado o problema de pesquisa e os objetivos da mesma, além de serem expostas as justificativas para a realização deste trabalho.

O segundo capítulo apresenta e analisa o contexto da pesquisa, ou seja, faz uma apresentação do cenário do ensino superior no Brasil contemporâneo, identificando os aspectos legais que direcionam o funcionamento deste nível de ensino e fazendo considerações sobre aspectos que o caracterizam.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia do trabalho, incluindo o tipo de pesquisa realizado, as fontes de dados consultadas e a forma de interpretar os resultados encontrados.

O quarto capítulo expõe o cenário do ensino superior baseado nos dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP)

O quinto capítulo tece considerações sobre algumas estratégias utilizadas pelas empresas em geral e pelas empresas educacionais para o enfrentamento da competitividade existente no século XXI, detendo-se especialmente sobre fusões, aquisições e abertura de capital.

O sexto capítulo trata da análise dos resultados e apresenta a atual situação e algumas estratégias utilizadas por instituições de ensino superior da rede privada que têm unidades em Minas Gerais.

O sétimo capítulo apresenta as considerações finais.

2 O ENSINO SUPERIOR NO QUADRO DA EDUCAÇÃO BRASILEIRA

Este capítulo aborda uma análise do contexto do ensino superior, colocando um breve histórico de sua evolução e detendo-se na análise de dados num recorte de tempo de 1994 a 2011, ou seja, no início do século XXI no Brasil, tomando como referência a legislação e os principais fatos relacionados à expansão deste nível de ensino no Brasil.

Vale realçar que se trata de um trabalho que utiliza dados secundários e, como tal, recorre a informações contidas nos sites do Ministério da Educação, em relatórios fornecidos pelas instituições de ensino superior que têm unidades em Minas Gerais e em relatórios de pesquisas que tenham tratado do assunto, buscando caracterizar o cenário do ensino superior no início da segunda década do século XXI.

O Brasil é um país de proporções continentais, cuja extensão territorial é de mais de 8,5 milhões de quilômetros quadrados, sendo o quinto maior país do mundo, só superado pelo Canadá, Rússia, China e Estados Unidos. A população brasileira é estimada em mais de 190 milhões de habitantes e se divide desigualmente pelo território nacional, estando concentrada na parte sul do país. Os últimos anos foram marcados por uma nova fase da economia, caracterizada, por um lado, pela estabilidade econômica e, por outro lado, por grandes estrangulamentos internos e externos que ainda hoje constituem restrições importantes ao desenvolvimento brasileiro. Nesse contexto, o Brasil é hoje a oitava maior economia do mundo, apesar das restrições com as quais se depara. (www.ibge.gov.br)

Um país com tais dimensões e com uma população tão numerosa exige atenção especial do governo sobre a educação do seu povo. Até o final dos anos 1980, dados do Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos Anísio Teixeira – INEP –

apontavam um elevado índice de analfabetismo, além de uma evasão significativa na educação fundamental. No início da década de 1990, contudo, estudos realizados pelo pesquisador Sérgio Costa Ribeiro, do IPEA, mostravam que não se tratava de evasão, mas de repetência dos alunos que evitavam a reprovação, afastando-se das salas de aula antes do final do ano letivo, para se matricularem como novatos no ano seguinte. Este e outros estudos levaram ao investimento na melhoria da educação básica e os planos decenais de educação, uma vez efetivados, resultaram na implantação do ensino em ciclos, na qualificação do corpo docente e a década terminou com a garantia de acesso à educação básica para mais de 90% da população em idade escolar.

Pode-se afirmar que estes estudos causaram grande repercussão em todo o país, especialmente na região sudeste. Com as medidas tomadas pelos governos estaduais, o quadro foi revertido e o acesso ao ensino fundamental foi acompanhado de permanência do alunado neste nível de ensino. Uma vez garantido o nível fundamental, impôs-se a expansão do ensino médio, que passou a ser assegurado a uma população bem maior do que a dos anos anteriores. Assim, a partir da oportunidade de acesso ao ensino médio ter se expandido, impôs-se a necessidade de prover a entrada em cursos de nível superior e novas providências foram tomadas para o alcance deste objetivo. Este capítulo procura apresentar, em termos legais, como se caracteriza o ensino superior no país.

2.1 Caracterização das instituições de ensino superior

O Brasil iniciou a implantação das universidades orientando-se pelo modelo de Humboldt – um sistema único que reúne o ensino, pesquisa e extensão. A noção de departamentalização das universidades advém deste modelo e vem sendo questionada há vários anos. O sistema humboldtiano se mostrou bastante apropriado às sociedades durante um determinado momento histórico, mas precisa ser repensado para se adequar às necessidades da sociedade atual (BITTAR *et al.*, 2008).

É essencial compreender as nomenclaturas das Instituições de Ensino Superior para entender as divisões e classificações que lhes são atribuídas. Conhecer a riqueza e

a diversidade das Instituições de Ensino Superior por meio de suas classificações permite interpretar a identidade, a missão e a finalidade de cada instituição, dentro das diferentes realidades nas quais elas estão inseridas. Essa classificação é determinada pelo Decreto Nº 3.860, de 9 de julho de 2001, que dispõe sobre a organização do ensino superior

Art. 1º As instituições de ensino superior classificam-se em:

- I. públicas, quando criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público;
- II. privadas, quando mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado.

A Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional (LDB) institui

Art. 20º As instituições privadas de ensino se enquadrarão nas seguintes categorias:

- I. particulares em sentido estrito, assim entendidas as que são constituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado que não apresentem as características dos incisos abaixo;
- II. comunitárias, assim entendidas as que são constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade;
- III. confessionais, assim entendidas as que são constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendem a orientação confessional e ideologia específicas e ao disposto no inciso anterior;
- IV. filantrópicas, na forma da lei.

De acordo com o Decreto n. 3.860 de 9 de julho de 2001, as instituições de ensino superior podem ser identificadas de acordo com a sua organização acadêmica e o artigo 7º desse instrumento legal reza que quanto à sua organização acadêmica, as instituições de ensino superior do Sistema Federal de Ensino, classificam-se em:

I – universidades;

II – centros universitários e,

III – faculdades integradas, faculdades, institutos ou escolas superiores.

Embora a universidade brasileira tenha sido criada de acordo com um modelo que enfatiza a unicidade, a diversidade apresentada pelo setor educacional evidencia a dificuldade de se ter um sistema único, no qual ocorra o desenvolvimento da pesquisa e sua relação com o ensino. Buarque (2003) aponta que mesmo frente à complexidade e a dificuldade de organização de um sistema único de Ensino Superior, vários esforços têm sido feitos no País, através do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras (CRUB), da Associação Nacional de Dirigentes de Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES), e de outras entidades representativas como o Conselho Nacional de Educação (CNE), e da Lei de Diretrizes e Bases (LDB).

Buarque (2003) tem chamado atenção para a necessidade de que as universidades representem um sistema integrado, no qual haja inter-relação e interdependência entre os componentes do sistema universitário, além da permanente interação com o desenvolvimento científico, tecnológico e da cultura em geral. Além disso, seria necessária a relação entre a universidade e o setor privado e as instituições governamentais.

O autor deste trabalho, que atua na área de gestão do ensino superior, considera que é necessário que o sistema universitário adote um modelo mais contemporâneo, que desestimule as Instituições de Ensino Superior a trabalhar sob a forma de “feudos”, ou seja, centradas nos departamentos, currículos tutoriais e com preocupação da titulação e registro profissional. Neste momento, é necessário que as IES busquem formas possíveis de articulação do ensino que ministram com as pesquisas que precisam ser produzidas e com atividades de extensão, através das quais estendam à comunidade o conhecimento que produzem.

Admitindo-se ser impossível um sistema único, procura-se, hoje, entender a conceituação de cada um dos modelos propostos pelo Ministério da Educação, através da LDB. De acordo com esta lei, a educação deve abranger os processos formativos que se desenvolvem no seio da família, nos diversos ambientes de convivência humana no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos

movimentos sociais e nas organizações da sociedade civil, bem como nas manifestações culturais. Esta proposta vem sendo discutida pelos órgãos representativos dos dirigentes universitários, dos professores e da comunidade científica, mas não se tem ainda uma orientação definida.

2.2 A evolução do ensino superior a partir da década de 1990

Até os anos 1990, os cursos de nível superior eram ministrados por universidades públicas e por algumas poucas instituições de ensino superior da rede privada. Constantemente, eram enviados ao Ministério da Educação cartas-consulta com pedidos de abertura de cursos superiores, mas a autorização para novos cursos e a criação de instituições voltadas para este nível de ensino encontrava barreiras na legislação vigente.

Diante desse quadro, durante o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, significativas mudanças ocorreram no que diz respeito à expansão do ensino superior no país. Assim, o Ministro da Educação Paulo Renato de Souza deu início a um conjunto de medidas que visavam, de um lado, reduzir gastos com as universidades públicas e, de outro, criavam condições sem precedentes para a ampliação do ensino superior privado. (MONTEIRO; BRAGA, 2004).

Ao mesmo tempo, medidas que estavam vinculadas à Constituição de 1988, pretendiam também oportunizar o acesso de maior contingente à educação de nível superior e a expansão das instituições de ensino superior da rede privada atendia a tal objetivo. Tais medidas se iniciaram no final do primeiro mandato do Presidente Fernando Henrique Cardoso (1994), foram acompanhadas também pela reformulação das políticas públicas do setor educacional e culminaram com a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB - (Lei nº 9.394/96) já no segundo mandato do referido presidente.

A consequência da expansão das instituições de ensino superior da rede privada foi o acirramento da concorrência entre elas, iniciando-se uma busca de diferenciais que garantissem não só a procura, mas a fidelização dos alunos. Nesse sentido, o

discurso de tais instituições passou a valorizar a qualificação dos docentes e a qualidade do ensino como recurso de marketing.

A expansão do ensino superior foi marcante no setor privado, mas alguns acontecimentos importantes também aconteceram no setor público. Dados do INEP (2009) apontam a criação de novos *campi* e cursos nas IFES (como exemplo, a Universidade Federal de Viçosa e a Universidade de São João Del Rei criaram novos *campi* no estado), e até mesmo um impulso nas universidades estaduais, como é o caso da Universidade do Estado de Minas Gerais, que se estruturou nesta época.

Conforme expõem Moehlecke e Catani (2006), várias ações têm sido programadas no ensino superior, quanto ao processo de expansão, dentre as quais se destacam: a interiorização; a diversificação por meio da massificação do ensino superior, com a criação de várias modalidades de ensino, tais como cursos sequenciais, tecnológicos e o ensino à distância; a flexibilização do currículo de formação em atendimento as demandas de mercado; e as novas formas de financiamento.

Bittar *et al.* (2008) consideram que para que a democratização aconteça de fato são necessárias ações radicais que afirmem os direitos dos historicamente excluídos e assegurem o acesso e a permanência a todos os que seriamente procuram a educação superior. Alguns programas já estão sendo implantados: o ProUni, a criação de novos *campi* nas instituições federais de ensino superior (IFES), a proposta, sempre tímida, de expansão do ensino noturno público, a criação de novas universidades federais, a proposta de conversão da dívida dos Estados em investimentos na educação, a criação da Universidade Aberta, a expansão da educação à distância, a criação de bolsas permanência, a retomada das contratações de docentes e técnicos são algumas das ações que apontam para o caminho da democratização.

Tornou-se importante, neste contexto, garantir a qualidade dos cursos oferecidos. Por isto, no primeiro biênio do mandato presidencial de Luiz Inácio Lula da Silva, destacaram-se quatro medidas legais de grande importância: a) Lei nº 10.861, de 14/04/04, que cria o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior -

SINAES, regulamentada pela Portaria MEC 2.051 de 09/07/04; b) Lei nº 10.973, de 02/12/04 (Lei de Inovação Tecnológica), que dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências; c) Lei nº 11.079, de 30/12/04, que institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública; d) Lei nº 11.096, de 13/01/05 (MP 213, de 10/09/04), que institui o Programa Universidade para Todos - ProUni regula a atuação de entidades beneficentes de assistência social no ensino superior e dá outras providências.

O novo Plano Nacional de Educação (PNE), decênio 2011 – 2020, apresenta dez diretrizes objetivas e 20 metas, seguidas das estratégias específicas de concretização. As metas seguem o modelo de visão sistêmica da educação estabelecido em 2007 com a criação do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). Tanto as metas quanto as estratégias premiam iniciativas para todos os níveis, modalidades e etapas educacionais. Além disso, há estratégias específicas para a inclusão de minorias, como alunos com deficiência, indígenas, quilombolas, estudantes do campo e alunos em regime de liberdade assistida. No novo PNE, a universalização e ampliação do acesso e atendimento em todos os níveis educacionais são metas mencionadas, bem como o incentivo à formação inicial e continuada de professores e profissionais da educação em geral, avaliação e acompanhamento periódico e individualizado de todos os envolvidos na educação do país — estudantes, professores, profissionais, gestores e demais profissionais —, estímulo e expansão do estágio. (MEC, 2010).

São várias as determinações, metas e estratégias relacionadas ao ensino superior que constam no Projeto de Lei nº 8035/2010 que define o novo Plano Nacional de Educação. Para um melhor entendimento e reflexão sobre essas metas e estratégias do ensino superior apresenta-se abaixo, integralmente, algumas delas:

1. Utilizar exame nacional do ensino médio (ENEM) como critério de acesso à educação superior, fundamentado em matriz de referência do conteúdo curricular do ensino médio e em técnicas estatísticas e psicométricas que permitam a comparabilidade dos resultados do exame;

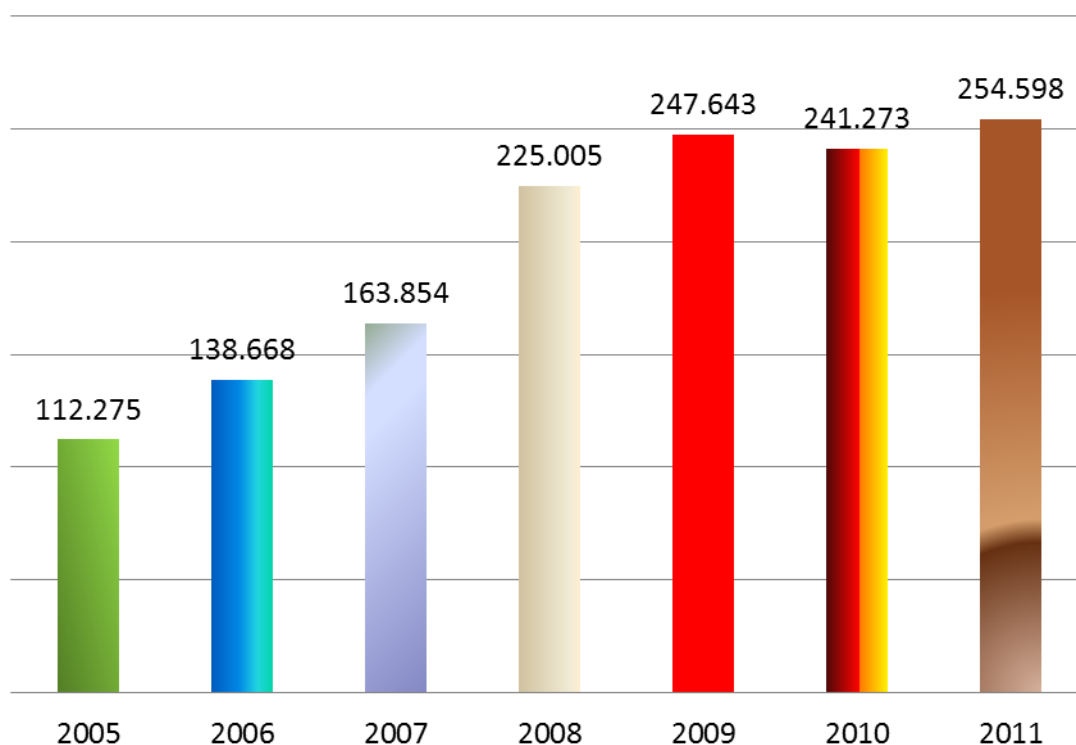
2. Expandir a oferta de financiamento estudantil à educação profissional técnica de nível médio oferecida em instituições privadas de educação superior;
3. Elevar a taxa bruta de matrícula na educação superior para 50% e a taxa líquida para 33% da população de 18 a 24 anos, assegurando a qualidade da oferta;
4. Otimizar a capacidade instalada da estrutura física e de recursos humanos das instituições públicas de educação superior mediante ações planejadas e coordenadas, de forma a ampliar e interiorizar o acesso à graduação;
5. Ampliar a oferta de vagas por meio da expansão e interiorização da rede federal de educação superior, da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e do Sistema Universidade Aberta do Brasil, considerando a densidade populacional, a oferta de vagas públicas em relação à população na idade de referência e observadas as características regionais das micro e mesorregiões definidas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, uniformizando a expansão no território nacional.
6. Fomentar a oferta de educação superior pública e gratuita prioritariamente para a formação de professores para a educação básica, sobretudo nas áreas de ciências e matemática, bem como para atender o déficit de profissionais em áreas específicas;
7. Expandir o financiamento estudantil por meio do Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior - FIES, de que trata a Lei nº 10.260, de 12 de julho de 2001, por meio da constituição de fundo garantidor do financiamento de forma a dispensar progressivamente a exigência de fiador;
8. Consolidar e ampliar programas e ações de incentivo à mobilidade estudantil e docente em cursos de graduação e pós-graduação, em âmbito nacional e internacional, tendo em vista o enriquecimento da formação de nível superior;
9. Consolidar processos seletivos nacionais e regionais para acesso à educação superior como forma de superar exames vestibulares individualizados;
10. Elevar a qualidade da educação superior pela ampliação da atuação de mestres e doutores nas instituições de educação superior e,

11. Consolidar o financiamento estudantil a estudantes matriculados em cursos de licenciatura com avaliação positiva pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES.

O ProUni já atendeu, desde sua criação até o processo seletivo do segundo semestre de 2011, 919 mil estudantes, sendo 67% com bolsas integrais. Desde 2007, o ProUni - e sua articulação com o FIES - é uma das ações integrantes do Plano de Desenvolvimento da Educação. (www.prouniportal.mec.gov.br)

Dirigido aos estudantes egressos do ensino médio da rede pública ou da rede particular na condição de bolsistas integrais, com renda *per capita* familiar máxima de três salários mínimos, o ProUni seleciona os candidatos pelas notas obtidas no Enem - Exame Nacional do Ensino Médio conjugando-se, desse modo, inclusão à qualidade e mérito dos estudantes com melhores desempenhos acadêmicos. (www.prouniportal.mec.gov.br)

Gráfico 1 – Bolsas ProUni disponibilizadas – 2005-2011



Fonte: Sisprouni 17/06/2011 – MEC

O Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (FIES) é um programa do Ministério da Educação destinado a financiar a graduação na educação superior de estudantes matriculados em instituições não gratuitas. Podem recorrer ao financiamento os estudantes matriculados em cursos superiores que tenham avaliação positiva no SINAES processos conduzidos pelo Ministério da Educação. Somente poderá contratar financiamento com e de IES cuja mantenedora tenha efetuado adesão ao FIES. (www.sisfiesportal.mec.gov.br)

A expansão do ensino superior conta com o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), que busca ampliar o acesso e a permanência na educação superior. A meta é dobrar o número de alunos nos cursos de graduação em dez anos, a partir de 2008, e permitir o ingresso de 680 mil alunos a mais nos cursos de graduação. (www.reuni.mec.gov.br)

Para alcançar o objetivo, todas as universidades federais aderiram ao programa e apresentaram ao Ministério da Educação, planos de reestruturação de acordo com a orientação do Reuni. As ações prevêm, além do aumento de vagas, medidas como a ampliação ou abertura de cursos noturnos, o aumento do número de alunos por professor, a redução do custo por aluno, a flexibilização de currículos e o combate à evasão. (www.reuni.mec.gov.br)

Assim, o Programa Universidade para Todos, somado ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), a Universidade Aberta do Brasil (UAB) e a expansão da rede federal de educação profissional e tecnológica ampliam significativamente o número de vagas na educação superior, contribuindo para um maior acesso dos jovens a este nível de ensino. (www.reuni.mec.gov.br)

Essa expansão da Rede Federal de Educação Superior teve início em 2003 com a interiorização dos *campi* das universidades federais. Com isso, o número de municípios atendidos pelas universidades passou de 114 em 2003 para 237 até o final de 2011. Desde o início da expansão foram criadas 14 novas universidades e mais de 100 novos *campi* que possibilitaram a ampliação de vagas e a criação de novos cursos de graduação. (www.reuni.mec.gov.br)

Neste cenário, marcado por mudanças na política pública do ensino superior, especialmente pelo incentivo à propagação do ensino privado, as novas instituições privadas passam a buscar um diferencial capaz de torná-las mais competitivas, mais atraentes para seus possíveis alunos. Para tanto, faz-se necessário dispor de profissionais devidamente preparados, plenamente identificados com os objetivos institucionais, familiarizados com a cultura organizacional. Este conjunto de atributos pretende garantir a uma IES uma posição diferenciada em relação às demais. (GOULART *et al.*, 2010)

Morato (2006), que analisou em sua dissertação o posicionamento de instituições de ensino superior da rede privada, menciona que o empresariado da educação anseia por um novo posicionamento do governo, em termos de concessão de subsídios e outras definições que venham ao encontro da sustentabilidade das IES particulares. Desse modo, as Instituições de Ensino Superior têm composto um sistema complexo, diversificado, em constante mudança e expansão; se por um lado há um número significativo de ingressantes nessas instituições, por outro lado elas não se fortaleceram no tocante ao trabalho e à qualidade do ensino que oferecem.

Mesmo sabendo que várias ações estão sendo programadas e efetivadas no ensino superior, como a interiorização, a criação de várias modalidades de ensino, a flexibilização do currículo e as novas formas de financiamento do ensino público (REUNI) e privado (PROUNI), há de se acautelar quanto aos riscos de um possível crescimento desordenado no setor privado. (MOEHLECKE; CATANI, 2006)

Tachizawa e Andrade (2002) asseveram que as Instituições de Ensino Superior demandam elaboração de novos modelos de gestão mercadológica e construção de atributos que solidifiquem uma vantagem competitiva. Os autores destacam que assim como em outros setores da economia, as instituições de ensino superior precisam se posicionar de maneira competitiva no mercado, desenvolver formas de relacionamento com os alunos, de maneira que se garanta a sua permanência nos cursos.

3 METODOLOGIA

Para atingir os objetivos propostos, esta dissertação utiliza uma pesquisa cuja abordagem se caracteriza como qualitativa, que de acordo com Richardson (1999, p.39) é “adequada para entender a natureza de um fenômeno social”. Este tipo de pesquisa não se detém em numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas, mas sim entender um fenômeno social, estudando suas complexidades. Patton (1986) considera que a principal característica das pesquisas qualitativas é o fato de que elas seguem a tradição “compreensiva” ou interpretativa, isto é, partem do pressuposto de que as pessoas agem em função de suas crenças, percepções, sentimentos e valores e que seu comportamento tem sempre um sentido a ser desvelado.

A opção pela pesquisa qualitativa se justifica porque mesmo recorrendo a recursos estatísticos na exposição feita, o trabalho busca interpreta-los e extrair conclusões nem sempre evidentes quando se tem o dado numérico. Para Minayo (2003), a pesquisa qualitativa é o caminho do pensamento a ser seguido; é uma atividade das ciências sociais, que visa à construção da realidade; preocupa-se com um nível de realidade que não pode ser quantificado, trabalhando com o universo de crenças, valores, significados e outros construtos próprios das relações que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

A pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

Quanto aos fins, este trabalho se caracteriza como uma pesquisa descritiva, uma vez que apresenta, descrevendo-os, os dados colhidos sobre a realidade do ensino superior no Brasil, especialmente sobre as estratégias adotadas por algumas instituições de ensino superior, destinadas a garantir sua sobrevivência diante das dificuldades impostas pelo momento.

Gil (2002) realça que as pesquisas descritivas geralmente são realizadas pelos pesquisadores sociais que procuram estruturar o conhecimento para poder aplicá-lo no futuro.

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica, de acordo com o ponto de vista de Gil (1996), é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Vale ressaltar que a principal vantagem desse tipo de pesquisa é permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. A pesquisa bibliográfica permite um conhecimento mais detalhado sobre o assunto pesquisado, uma vez que recorre a diferentes fontes e oferece a oportunidade de se estabelecer um diálogo entre elas.

As fontes bibliográficas podem ser classificadas em primárias e secundárias. As fontes primárias são aquelas baseadas nos dados primários ou “de verdade” ou “de campo ou laboratório”, e as fontes secundárias se baseiam, por sua vez, nas fontes primárias. Artigos originais são fontes primárias, assim como entrevistas e questionários aplicados pelo pesquisador. Artigos de revisão ou bases de dados são fontes secundárias.

O levantamento bibliográfico consiste basicamente na recuperação dos dados impressos (de papel) ou dos arquivos eletrônicos (*bits* de informação). Tais dados podem ser obtidos tanto em bibliotecas físicas quanto nas virtuais, como é o caso da própria Internet, com suas listas de discussão, acesso *online* direto à literatura científica, correio eletrônico, listas de discussão, entre outras.

Na presente pesquisa, as fontes secundárias são constituídas por dados secundários buscados no Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira (INEP), em relatórios disponibilizados por instituições ou grupos de instituições de ensino superior, além de informações divulgadas por consultorias educacionais. Esses documentos foram encontrados em sites disponíveis na internet e em relatórios encaminhados pelas instituições de ensino superior à Secretaria de Ciência e Tecnologia de Minas Gerais, ou ainda em relatórios de outros pesquisadores que abordaram o tema.

A partir dos últimos anos do século XX, a disponibilidade da produção científica sobre temas acadêmicos na internet tem facilitado a busca de pesquisas. Aproveitando esta oportunidade, o autor deste trabalho recorreu aos artigos e pesquisas disponibilizados no Portal Capes, no Scielo e mesmo no Google, além de artigos, dissertações e teses disponíveis nas bibliotecas universitárias.

Os levantamentos devem ser seletivos, feitos através da demarcação precisa dos problemas de pesquisa e da definição clara das palavras-chave (*key words*). No caso da presente pesquisa, as palavras-chave usadas para a busca foram as seguintes: instituições de ensino superior, fusões e aquisições de instituições de ensino superior, abertura de capital por IES.

Uma vez caracterizado o cenário do ensino superior no Brasil neste início do século XXI, os dados coletados nas fontes mencionadas foram referentes a de instituições de ensino superior: que vêm adotando estratégias capazes de garantir sua sobrevivência no competitivo mercado educacional.

Os dados coletados na bibliografia disponível, nos sites consultados e nos relatórios fornecidos pelas instituições de ensino superior são analisados, neste trabalho, com observações feitas pelo autor ou por outros autores que os comentaram em artigos divulgados por periódicos especializados.

Em seguida, foi feita a compatibilização dos dados encontrados com a teoria disponível sobre os modelos de estratégia de gestão adotados por cada uma delas: fusão, aquisição, abertura de capital.

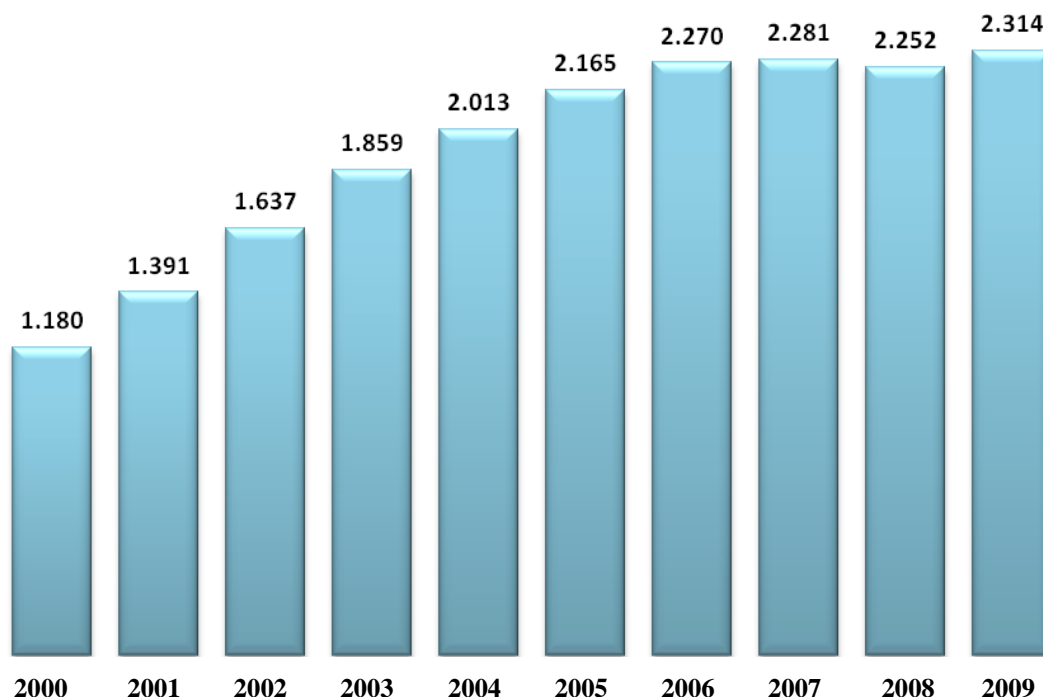
4 O CENÁRIO DO ENSINO SUPERIOR PELOS DADOS DO INEP

Conforme dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP (Resumo Técnico – Censo da Educação Superior de 2009, p. 9):

Participaram 2.314 Instituições de Ensino Superior, que registraram 5.954.021 matrículas em 28.671 cursos de graduação presencial e a distância. O número de inscrições para esses cursos, em 2009, foi de 6.889.269, e, considerando todas as formas de ingresso, por processos seletivos e outras formas, o Censo registrou um total de 2.065.082. Já o número de concluintes foi de 959.197.

A participação de 2.314 IES no ano de 2009 representa uma variação de 2,75% no número de instituições em relação ao ano de 2008 (GRAF. 2).

Gráfico 2: Evolução do Número Total de Instituições de Educação Superior - Brasil - 2000/2009.

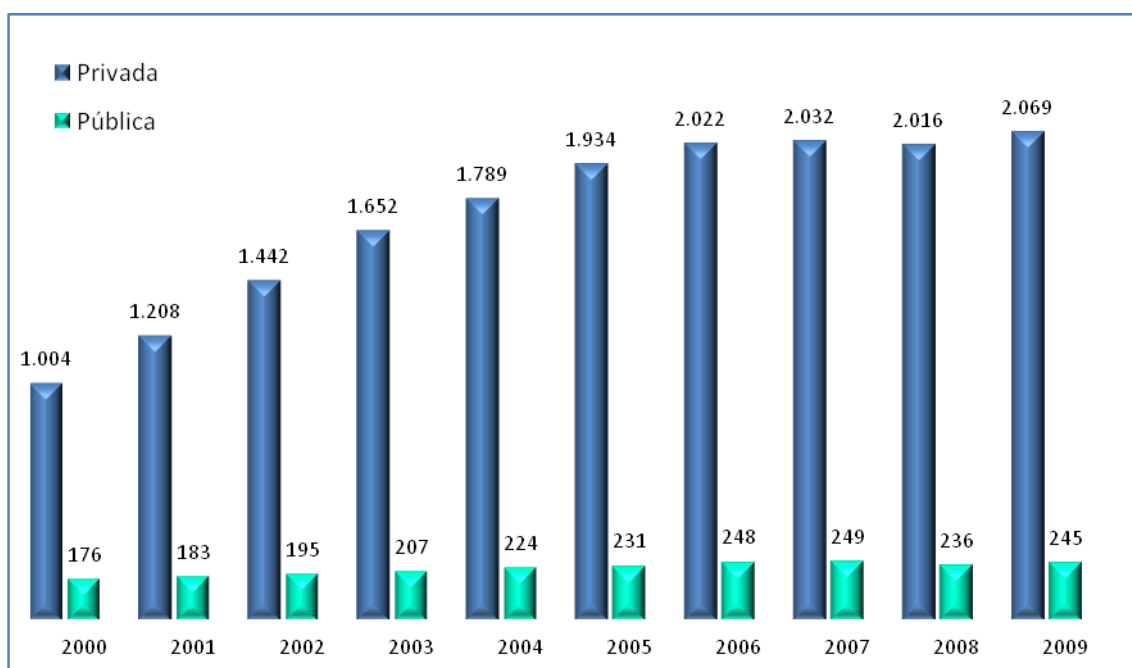


Fonte: Resumo Técnico do Censo da Educação Superior MEC/INEP/DEED, 2009, p.10.

Analisando o gráfico 3, pode-se verificar que no período compreendido entre 2008 e 2009 o número de instituições públicas cresceu 3,8% enquanto o número de

instituições privadas cresceu 2,6%. Houve, pois, uma desaceleração do crescimento das instituições privadas, o que provavelmente aponta para as dificuldades que as mesmas vêm enfrentando. Apesar disto, verifica-se que as instituições privadas continuam predominantes na educação superior, com 89,4% do número total de IES, conforme se observa no disposto no Gráfico 3 e na tabela 1, citados a seguir.

Gráfico 3: Evolução do Número de Instituições de Educação Superior - Públicas e Privadas - Brasil - 2000/2009.



Fonte: Resumo Técnico do Censo da Educação Superior MEC/INEP/DEED, 2009, p. 10.

O número de IES privadas no período analisado (2000 a 2009) triplicou, configurando um crescimento percentual da ordem de 106,07%. Fica evidenciado, desse modo, o acirramento da concorrência e competição neste setor. (GRAF. 3)

Tabela 1 - Evolução do Número de Instituições de Educação Superior por Categoria Administrativa - Brasil - 2004/2009.

Ano	Total	Pública								Privada	%
		Total	%	Federal	%	Estadual	%	Municipal	%		
2004	2.013	224	11,1	87	4,3	75	3,7	62	3,1	1.789	88,9
2005	2.165	231	10,7	97	4,5	75	3,5	59	2,7	1.934	89,3
2006	2.270	248	10,9	105	4,6	83	3,7	60	2,6	2.022	89,1
2007	2.281	249	10,9	106	4,6	82	3,6	61	2,7	2.032	89,1
2008	2.252	236	10,5	93	4,1	82	3,6	61	2,7	2.016	89,5
2009	2.314	245	10,6	94	4,1	84	3,6	67	2,9	2.069	89,4

Fonte: Resumo Técnico do Censo da Educação Superior/MEC/INEP/DEED, 2009, p. 10.

Uma análise da Tabela 1 evidencia que no período compreendido ente 2004 e 2009 houve um crescimento de Instituições de Ensino Superior Privadas da ordem de 15,6%, enquanto o crescimento das Instituições de Ensino Superior Públicas, no mesmo período, foi de 9,4%. Esses dados reforçam a análise do cenário da educação superior, feita no capítulo anterior desta dissertação, quando se mostrava que medidas governamentais tomadas no final da década de 1990 e início dos anos 2000 criavam oportunidade para a expansão das instituições de ensino superior privadas.

Ainda recorrendo às referências feitas na análise do Cenário atual da educação, verifica-se que as exigências feitas para a transformação em universidades e unicentros fez com que as faculdades isoladas continuassem caracterizando a educação superior, com participação percentual de 85% do total das IES em 2009. As Universidades, por sua vez, caracterizam 8%, os Centros Universitários 5,5% e os Institutos Federais e CEFETs 1,5% (TAB. 2).

Tabela 2 - Evolução do Número de Instituições de Educação Superior por Organização Acadêmica - Brasil - 2004/2009.

Ano	Total	Universidades	%	Centros Universitários	%	Faculdades	%	Institutos Federais CEFETs	%
2004	2.013	169	8,4	107	5,3	1.703	84,6	34	1,7
2005	2.165	176	8,1	114	5,3	1.842	85,1	33	1,5
2006	2.270	178	7,8	119	5,2	1.940	85,5	33	1,5
2007	2.281	183	8,0	120	5,3	1.945	85,3	33	1,4
2008	2.252	183	8,1	124	5,5	1.911	84,9	34	1,5
2009	2.314	186	8,0	127	5,5	1.966	85,0	35	1,5

Fonte: Resumo Técnico do Censo da Educação Superior MEC/INEP/DEED, 2009, p. 11.

Levando em conta as modalidades de instituições, a tabela 2 aponta que no período de 2004 a 2009 o número total de Instituições de Ensino Superior cresceu 15,0%, o de universidades 10,06%; o número de centros universitários 18,7% e o número de faculdades cresceu 15,44%.

Confirma-se, desse modo, o controle que o MEC tem tentado manter, evitando que grupos de faculdades se transformem rapidamente em unicentros ou em universidades.

Tabela 3 - Número de Instituições de Educação Superior, por Organização Acadêmica no Estado de Minas Gerais (Capital e Interior), segundo a Categoria Administrativa das IES - 2009.

Unidade da Federação/ Categoria Administrativa	Instituições														
	Total Geral			Universidades			Centros Universitários			Faculdades			IF e CEFET		
	Total	Capital	Interior	Total	Capital	Interior	Total	Capital	Interior	Total	Capital	Interior	Total	Capital	Interior
Minas Gerais	309	54	255	22	4	18	16	4	12	265	44	221	6	2	4
Pública	29	5	24	13	2	11	.	.	.	10	1	9	6	2	4
Federal	17	3	14	11	1	10	6	2	4
Estadual	4	2	2	2	1	1	.	.	.	2	1	1	.	.	.
Municipal	8	.	8	8	.	8	.	.	.
Privada	280	49	231	9	2	7	16	4	12	255	43	212	.	.	.
Particular	217	39	178	4	.	4	9	3	6	204	36	168	.	.	.
Comun/Confes	63	10	53	5	2	3	7	1	6	51	7	44	.	.	.

Fonte: Sinopse da educação superior – planilha eletrônica. MEC/INEP/DEED, 2009.

Na tabela 3 são apresentados dados sobre o número de IES no Estado de Minas Gerais no ano de 2009. Das 2.314 instituições instaladas no país no ano de 2009, 309 estavam instaladas no Estado de Minas Gerais. Dessas, 82,52% ou seja, 255, estavam localizadas no interior do Estado, sendo 18 universidades, 12 centros universitários, 221 faculdades e 4 institutos federais. Deve-se realçar, ainda, que alguns grupos (UNIPAC, por exemplo) reúnem IES de várias cidades do Estado.

Tabela 4 - Distribuição do Número de Instituições de Ensino Superior por Categoria Administrativa - Quantidade de Matrícula e Modalidade de Ensino - Brasil – 2009.

Local/Modalidade de Ensino	Faixas de Quantidade de Matrícula	Total	Categoria Administrativa				
			Pública				Privada
			Total	Federal	Estadual	Municipal	
Presencial	Até 1.000	1.473	94	19	35	40	1.379
	De 1.001 a 2.000	328	40	14	12	14	288
	De 2.001 a 3.000	157	13	6	4	3	144
	De 3.001 a 5.000	135	20	14	2	4	115
	De 5.001 a 7.000	51	15	5	8	2	36
	De 7.001 a 10.000	49	14	7	6	1	34
	Mais de 10.000	117	48	29	16	3	69
Brasil							
Educação a Distância	Até 1.000	60	35	22	11	2	25
	De 1.001 a 2.000	17	13	9	4	0	4
	De 2.001 a 3.000	11	8	6	2	0	3
	De 3.001 a 5.000	15	8	7	1	0	7
	De 5.001 a 7.000	7	4	4	0	0	3
	De 7.001 a 10.000	2	0	0	0	0	2
	Mais de 10.000	17	1	0	1	0	16

Fonte: Resumo Técnico do Censo da Educação Superior MEC/INEP/DEED, 2009, p. 25.

Analisando-se a tabela 4, que apresenta a situação do país como um todo, verifica-se que a educação superior concentra um grande número de matrículas em um

pequeno número de instituições. No ano de 2009, apenas 117 Instituições de Ensino Superior, que significavam 5,06%, consideradas de grande porte, detinham 2.505.670 (42,08%) matrículas na graduação presencial, enquanto as IES de pequeno porte, com no máximo 1.000 matrículas cada uma, correspondiam a 1.473 instituições, ou seja, 63,65% do total.

No Resumo Técnico do Censo do Ensino Superior 2009, publicado em 2010, a região sudeste apresenta um total de 1089 das Instituições do Ensino Superior no Brasil (47,06%). As IES de pequeno porte, com no máximo 1.000 matrículas, representam 65,29% deste total, ou seja, 711 instituições (TAB. 5).

Nos últimos anos, houve um incremento significativo dos cursos de Educação a Distância; em um total de 129 Instituições que ofereciam esta modalidade de ensino no país, no ano de 2009, sessenta (60) delas eram de pequeno porte (46,51%). A região sudeste apresentava 47 instituições com a oferta desta modalidade de curso, o que equivale a 36,43% do total de instituições, como se verifica no exposto na Tabela 5.

Tabela 5 - Distribuição do Número de Instituições de Ensino Superior por Categoria Administrativa - Quantidade de Matrícula e Modalidade de Ensino - Região Sudeste – 2009.

Local/Modalidade de Ensino	Faixa de Quantidade de Matrículas	Total	Categoria Administrativa				
			Pública				Privada
			Total	Federal	Estadual	Municipal	
Presencial	Até 1.000	711	57	8	28	21	654
	De 1.001 a 2.000	146	17	3	7	7	129
	De 2.001 a 3.000	71	7	5	1	1	64
	De 3.001 a 5.000	63	9	5	1	3	54
	De 5.001 a 7.000	26	5	3	2	0	21
	De 7.001 a 10.000	21	3	3	0	0	18
	Mais de 10.000	51	12	7	4	1	39
Sudeste							
Educação a Distância	Até 1.000	20	6	4	1	1	14
	De 1.001 a 2.000	7	6	4	2	0	1
	De 2.001 a 3.000	3	2	2	0	0	1
	De 3.001 a 5.000	6	3	3	0	0	3
	De 5.001 a 7.000	3	1	1	0	0	2
	De 7.001 a 10.000	1	0	0	0	0	1
	Mais de 10.000	7	0	0	0	0	7

Fonte: Resumo Técnico do Censo da Educação Superior MEC/INEP/DEED, 2009, p. 26.

Observa-se, também, o incremento dos cursos presenciais nas diversas regiões do país, e a tabela 5 permite uma análise deste crescimento. Vale ressaltar, contudo, que a tendência do crescimento de cursos presenciais se dá em universidades, enquanto os cursos à distância têm aumentado o número em IES da rede privada.

O Censo de 2009 registrou 27.827 cursos de graduação presencial oferecidos. Destes, 13.865 foram oferecidos por universidades (TAB. 6). Segundo a organização acadêmica, embora o maior número de Instituições de Ensino Superior seja de Faculdades (TAB. 2), o maior número de cursos concentra-se nas Universidades, que possuem 49,8% dos cursos de graduação presencial (TAB. 6).

Tabela 6 - Evolução do Número de Cursos Graduação Presencial, segundo a Organização Acadêmica - Brasil - 2004/2009.

Ano	Total	Universidades	%	Centros Universitários	%	Faculdades	%	Institutos Federais CEFETs	%
2004	18.644	10.475	56,2	2.134	11,4	5.710	30,6	325	1,74
2005	20.407	10.892	53,4	2.542	12,5	6.699	32,8	274	1,34
2006	22.101	11.552	52,3	2.717	12,3	7.541	34,1	291	1,32
2007	23.488	11.936	50,8	2.880	12,3	8.331	35,5	341	1,45
2008	24.719	12.351	50,0	3.238	13,1	8.725	35,3	405	1,64
2009	27.827	13.865	49,8	3.580	12,9	9.897	35,6	485	1,74

Fonte: Resumo Técnico do Censo da Educação Superior MEC/INEP/DEED, 2009, p. 12.

Tabela 7 - Dados referentes ao Ensino a Distância - Brasil/2009.

Unidade da Federação/ Categoria Administrativa	TOTAL					
	Número de Polos	Ingresso Total	Ingressos por Processos Seletivos	Ingressos por Outras Formas	Matriculas	Concluintes
Brasil	5.904	332.469	308.340	24.129	838.125	132.269
Pública	1.478	43.186	40.284	2.902	172.696	19.073
Federal	933	30.018	29.175	843	86.550	1.934
Estadual	537	13.074	11.015	2.059	86.059	17.139
Municipal	8	94	94	0	87	0
Privada	4.426	289.283	268.056	21.227	665.429	113.196
Particular	3.787	239.666	224.702	14.964	527.838	85.309
Comun/Confes	639	49.617	43.354	6.263	137.591	27.887

Fonte: Sinopse da educação superior – planilha eletrônica. MEC/INEP/DEED, 2009.

*Outras Formas de Ingresso: Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), Avaliação Seriada no Ensino Médio e Outros Tipos de Seleção.

Do total de polos para ensino a distância disponibilizados no ano de 2009, 25,03% era de instituições públicas e os demais 74,97% ou 4.426 polos eram de instituições privadas (TAB. 7).

Tabela 8 - Dados referentes ao Ensino a Distância - Região Sudeste/2009.

Unidade da Federação/ Categoria Administrativa	TOTAL					
	Número de Polos	Ingresso Total	Ingressos por Processos Seletivos	Ingressos por Outras Formas	Matrículas	Concluintes
Sudeste	2.053	130.521	117.512	13.009	303.831	41.506
Pública	339	12.342	12.265	77	46.689	3.673
Federal	232	9.682	9.637	45	29.469	206
Estadual	104	2.628	2.596	32	17.188	3.467
Municipal	3	32	32	0	32	0
Privada	1.714	118.179	105.247	12.932	257.142	37.833
Particular	1.473	98.037	88.527	9.510	199.818	25.442
Comun/Confes	241	20.142	16.720	3.422	57.324	12.391

Fonte: Sinopse da educação superior – planilha eletrônica. MEC/INEP/DEED, 2009.

*Outras Formas de Ingresso: Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), Avaliação Seriada no Ensino Médio e Outros Tipos de Seleção.

A região sudeste apresentava no ano de 2009 um total de 2.053 polos o que representava 34,77% do total de polos de ensino a distância no país (TAB. 8). O Estado de Minas Gerais possuía 558 polos, ou seja, 9,45% em relação ao número total de polos no Brasil (TAB. 9) e 27,18% do total relativos à região sudeste.

Tabela 9 - Dados referentes ao Ensino a Distância - Minas Gerais/2009.

Unidade da Federação/ Categoria Administrativa	TOTAL					
	Número de Polos	Ingresso Total	Ingressos por Processos Seletivos	Ingressos por Outras Formas	Matrículas	Concluintes
Minas Gerais	558	39.446	33.922	5.524	100.453	13.083
Pública	117	3.411	3.389	22	14.278	1.176
Federal	74	2.322	2.300	22	7.899	10
Estadual	43	1.089	1.089	0	6.379	1.166
Municipal
Privada	441	36.035	30.533	5.502	86.175	11.907
Particular	383	28.867	24.332	4.535	67.342	9.079
Comun/Confes	58	7.168	6.201	967	18.833	2.828

Fonte: Sinopse da educação superior – planilha eletrônica. MEC/INEP/DEED, 2009.

*Outras Formas de Ingresso: Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), Avaliação Seriada no Ensino Médio e Outros Tipos de Seleção.

Na Sinopse da educação superior, pôde-se observar que o Estado de Minas Gerais possuía naquele ano 558 polos de ensino superior, quantidade menor, apenas, do que o Estado do Paraná com 695.

O número de concluintes em Minas Gerais, 13.083, conforme dados das Sinopses, representou 9,89% do total de concluintes no Brasil e 31,52% na região sudeste (TAB. 7/8/9). O Estado de Minas Gerais foi o sexto em número de concluintes

ficando atrás dos Estados de São Paulo (23.391), Paraná (15.724), Santa Catarina (14.408), Bahia (14.400) e Rio Grande do Sul (13.879).

Tabela 10 - Evolução do Número de Ingressos, Matrículas e Concluintes na Educação a Distância - Brasil - 2003/2009.

ANO	BRASIL					
	Ingresso Total	Δ%	Matrículas	Δ%	Concluintes	Δ%
2003	14.233	.	49.911	.	4.005	.
2005	127.014	892,39	114.642	129,69	12.626	215,25
2007	302.525	238,18	369.766	222,54	29.812	136,11
2009	332.469	9,89	838.125	126,66	132.269	343,68

Fonte: Sinopse da educação superior - planilha eletrônica. MEC/INEP/DEED, 2003/2005/2007/2009.

Em relação ao ano de 2003, o total de ingressantes no ano de 2009 representou um aumento de 2.235,90% (TAB. 10). O total de matrículas teve um aumento nos últimos anos e, em 2009, chegou ao número de 838.125 matrículas. Esse número de matrículas na educação a distância representa 14,1% do total das matrículas dos cursos de graduação, incluindo os presenciais. A variação percentual de 2003 para 2009 foi de 1.579,24%, ou seja, 788.214 matrículas a mais. A quantidade de concluintes em educação a distância apresentou um aumento de 3.202,6% em relação ao ano de 2003, com variação de 128.264 concluintes.

Gráfico 4: Distribuição do Número de Matrículas de Graduação Por Grau Acadêmico na Modalidade a Distância – Brasil/2009.

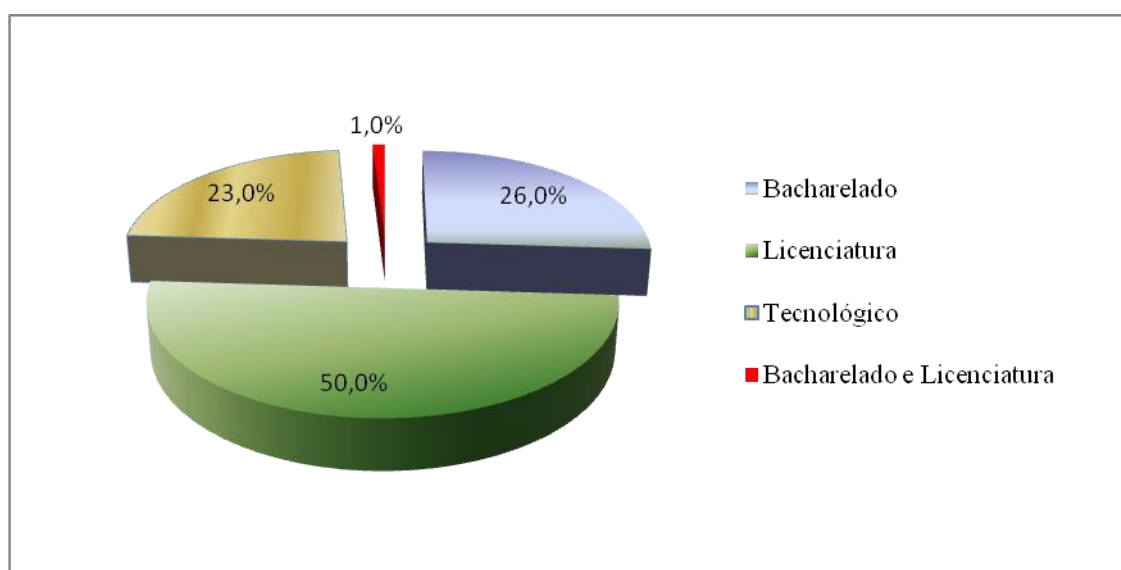
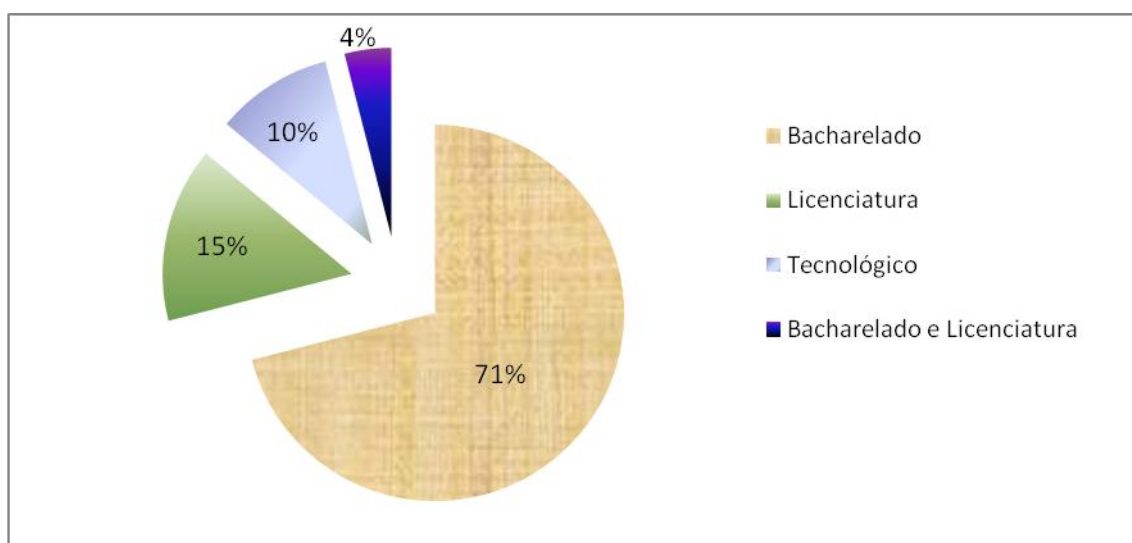


Gráfico 5: Distribuição do Número de Matrículas de Graduação Por Grau Acadêmico na Modalidade Presencial – Brasil/2009.



Fonte: Resumo Técnico do Censo da Educação Superior MEC/INEP/DEED, 2009, p. 13.

Tabela 11 - Dez Maiores Cursos de Graduação em Número de Matrículas Por Modalidade de Ensino - Brasil/2009.

Graduação: Presencial e a Distância		
Curso	Matrículas	%
1 Administração	1.102.579	18,5
2 Direito	651.730	10,9
3 Pedagogia	573.898	9,6
4 Engenharia	420.578	7,1
5 Enfermagem	235.804	4,0
6 Ciências Contábeis	235.274	4,0
7 Comunicação Social	221.211	3,7
8 Letras	194.990	3,3
9 Educação Física	165.848	2,8
10 Ciências Biológicas	152.830	2,6
Outros Cursos	1.999.279	33,6
Total	5.954.021	100,0

Graduação: Presencial			Graduação: Educação a Distância		
Curso	Matrículas	%	Curso	Matrículas	%
1 Administração	874.076	17,1	1 Pedagogia	286.771	34,2
2 Direito	651.600	12,7	2 Administração	228.503	27,3
3 Engenharia	419.397	8,2	3 Serviço Social e Orientação	68.055	8,1
4 Pedagogia	287.127	5,6	4 Letras	49.749	5,9
5 Enfermagem	235.281	4,6	5 Ciências Contábeis	29.944	3,6
6 Comunicação Social	205.409	4,0	6 Matemática	23.774	2,8
7 Ciências Contábeis	205.330	4,0	7 Ciências Biológicas	19.626	2,3
8 Educação Física	163.528	3,2	8 História	16.864	2,0
9 Letras	145.241	2,8	9 Comunicação Social	15.802	1,9
10 Ciências Biológicas	133.204	2,6	10 Ciências Ambientais e Proteção Ambiental	13.091	1,6
Outros Cursos	1.795.703	35,1	Outros Cursos	85.946	10,3
Total	5.115.896	100,0	Total	838.125	100,0

Fonte: Resumo Técnico do Censo da Educação Superior MEC/INEP/DEED, 2009, p. 14.

Ao analisar os dez maiores cursos por modalidade de ensino, verifica-se que, na graduação presencial, eles concentram 64,9% do total de matrículas. Para a educação a distância, apenas os dois maiores cursos, Pedagogia e Administração, detêm 61,5% do total de matrículas (TAB. 11).

Observa-se que 46,14% (2.747.474) do número total de matrículas da educação superior (5.954.021) concentram-se nos cursos de Administração, Pedagogia, Direito e Engenharia (TAB. 11).

Tabela 12 - Matrículas em Cursos de Graduação Presenciais por Sexo dos Matriculados - Brasil e Minas Gerais - 2009

Unidade da Federação/ Categoria Administrativa	Matrículas em Cursos de Graduação Presenciais		
	Total Geral		
	Total	Masculino	Feminino
Brasil	5.115.896	2.295.609	2.820.287
Pública	1.351.168	651.127	700.041
Federal	752.847	382.438	370.409
Estadual	480.145	217.504	262.641
Municipal	118.176	51.185	66.991
Privada	3.764.728	1.644.482	2.120.246
Particular	2.899.763	1.256.910	1.642.853
Comun/Confes	864.965	387.572	477.393
Minas Gerais	527.243	240.089	287.154
Pública	115.565	60.575	54.990
Federal	98.782	54.292	44.490
Estadual	14.632	5.469	9.163
Municipal	2.151	814	1.337
Privada	411.678	179.514	232.164
Particular	279.279	120.715	158.564
Comun/Confes	132.399	58.799	73.600

Fonte: Sinopse da educação superior – planilha eletrônica. MEC/INEP/DEED, 2009.

A tabela 12 apresenta que o número de mulheres matriculadas nas Instituições de Ensino Superior no Brasil e no Estado de Minas Gerais é maior que o número de homens matriculados. Excetuando as matrículas nas IES públicas federais, tanto no

país quanto no Estado de Minas Gerais, o número de matrículas do sexo feminino é superior em todas as demais categorias administrativas.

A Sinopse da Educação Superior (2009) traz em seu cerne que na graduação presencial, as mulheres correspondem a 55,13% do número total de matrículas no Brasil. Nas IES públicas o sexo feminino representa 51,81% das matrículas e nas instituições privadas, 56,32% do total de matrículas nos cursos presenciais (TAB. 12).

No Estado de Minas Gerais do total de 527.243 matrículas em cursos presenciais, o sexo feminino representa 54,46% desse total. Se nas IES públicas instaladas no Estado as matrículas do sexo feminino correspondem a 47,58%, nas instituições privadas as matrículas das mulheres participa com 56,39% (TAB. 12).

A tabela 13 apresenta que o Censo de 2009 registrou 359.089 funções docentes (vínculos com IES), sendo que 340.817 estão em exercício e 18.272 afastados (qualificação, exercício em outros órgãos/entidades ou outros motivos de afastamento).

Tabela 13 - Número Total de Funções Docentes (Em Exercício e Afastados) por Grau de Formação - Brasil e Minas Gerais – 2009.

Unidade da Federação/ Categoria Administrativa	Funções Docentes (Em Exercício e Afastados)					
	Total Geral					
	Total	Sem Graduação	Graduação	Especialização	Mestrado	Doutorado
Brasil	359.089	201	31.069	104.314	130.614	92.891
Pública	131.302	78	15.805	18.211	36.740	60.468
Federal	77.574	53	11.748	6.145	20.344	39.284
Estadual	45.791	23	3.604	8.972	13.241	19.951
Municipal	7.937	2	453	3.094	3.155	1.233
Privada	227.787	123	15.264	86.103	93.874	32.423
Particular	172.756	92	11.518	71.915	69.143	20.088
Comun/Confes	55.031	31	3.746	14.188	24.731	12.335
Minas Gerais	41.561	28	2.559	13.960	15.436	9.578
Pública	12.025	13	1.166	1.318	2.994	6.534
Federal	10.115	12	928	537	2.309	6.329
Estadual	1.735	1	236	670	637	191
Municipal	175	0	2	111	48	14
Privada	29.536	15	1.393	12.642	12.442	3.044
Particular	21.424	11	1.062	10.052	8.530	1.769
Comun/Confes	8.112	4	331	2.590	3.912	1.275

Fonte: Sinopse da educação superior – planilha eletrônica. MEC/INEP/DEED, 2009.

No Brasil o número de mestres no ano de 2009 predomina na educação superior (36,37%), seguido de especialistas (29,04%) e doutores (25,86%) como observado na tabela 13.

No Estado de Minas Gerais os mestres também predominam na docência do ensino superior (37,14%), seguidos pelos especialistas (33,59%) e pelos doutores (23,04%) (TAB. 13). Todavia, tanto no país quanto no Estado, o número de doutores tem predominância nas IES Federais, ou seja, 42,29% no Brasil e 66,08% no Estado de Minas Gerais.

O Censo de 2009 mostra também que o número de docentes do sexo masculino no Brasil era 197.770 e do sexo feminino 161.319, ou seja, 55,07% de homens e 44,93% de mulheres (TAB. 14).

Tabela 14 - Número total de Funções Docentes (Em Exercício e Afastados) por Sexo - Brasil e Minas Gerais – 2009.

Unidade da Federação/ Categoria	Funções Docentes (Em Exercício e Afastados)		
	Total Geral		
	Total	Masculino	Feminino
Brasil	359.089	197.770	161.319
Pública	131.302	73.517	57.785
Federal	77.574	44.520	33.054
Estadual	45.791	24.566	21.225
Municipal	7.937	4.431	3.506
Privada	227.787	124.253	103.534
Particular	172.756	94.249	78.507
Comun/Confes	55.031	30.004	25.027
Minas Gerais			
Minas Gerais	41.561	22.733	18.828
Pública	12.025	7.000	5.025
Federal	10.115	6.151	3.964
Estadual	1.735	757	978
Municipal	175	92	83
Privada	29.536	15.733	13.803
Particular	21.424	11.326	10.098
Comun/Confes	8.112	4.407	3.705

Fonte: Sinopse da educação superior – planilha eletrônica. MEC/INEP/DEED, 2009.

Em Minas Gerais, segundo a Sinopse do ano de 2009, os docentes do sexo masculino representam 54,70% e docentes do sexo feminino 45,30% do total de 41.561 professores. Nas IES públicas federais instaladas no Estado de Minas Gerais, os docentes do sexo masculino (6.151) constituem 60,81% e os docentes do sexo feminino (3.964), ou seja, 39,19% do total de 10.115 docentes (TAB. 14).

O número de docentes do sexo feminino só prevalece sobre o sexo masculino, nas Instituições de Ensino Superior públicas estaduais, no Estado de Minas Gerais, onde representam 56,37% do total de 1.735 docentes (TAB. 14).

Gráfico 6: Distribuição da Escolaridade e Titulação de Docentes em Exercício por Categoria Administrativa - Privada - Brasil/2009.

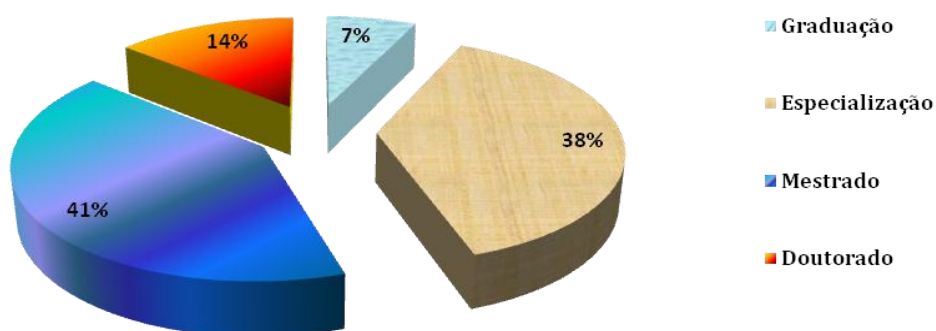
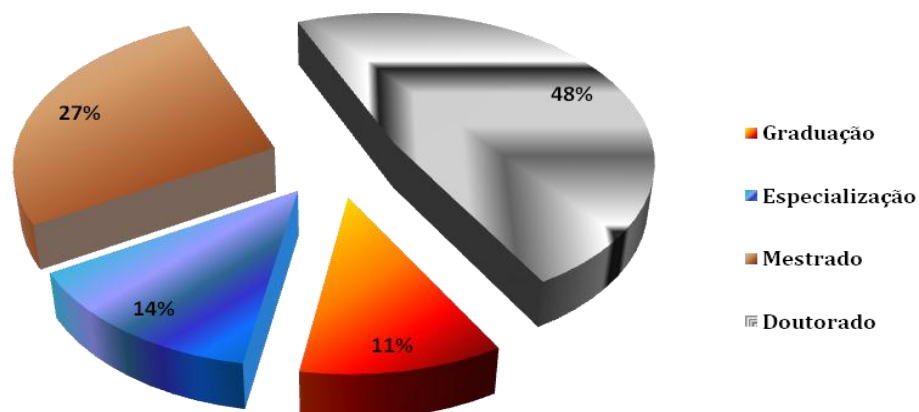


Gráfico 7: Distribuição da Escolaridade e Titulação de Docentes em Exercício por Categoria Administrativa - Pública - Brasil/2009.



Os gráficos acima demonstram que o percentual da soma de mestres e doutores nas instituições públicas corresponde a 75%, enquanto nas instituições privadas é de 55%, sendo que desses, a maioria dos doutores atua nas IES públicas e mestres nas IES privadas (GRAF. 6/7).

Tabela 15 - Número de Funções Docentes em Exercício, por Regime de Trabalho, segundo Categoria Administrativa - Brasil - 2009.

Categoria Administrativa	Funções Docentes em Exercício							
	Total	%	Regime de Trabalho					
			Tempo Integral	%	Tempo Parcial	%	Horista	%
Total	340.817	100	143.963	42,2	73.059	21,4	123.795	36,3
Pública	122.977	100	97.069	78,9	17.485	14,2	8.423	6,8
Federal	72.228	100	63.215	87,5	7.985	11,1	1.028	1,4
Estadual	43.145	100	32.445	75,2	7.938	18,4	2.762	6,4
Municipal	7.604	100	1.409	18,5	1.562	20,5	4.633	60,9
Privada	217.840	100	46.894	21,5	55.574	25,5	115.372	53,0

Fonte: Resumo Técnico do Censo da Educação Superior MEC/INEP/DEED, 2009, p. 17.

No que se refere ao regime de trabalho, há uma predominância de funções docentes em tempo integral nas Instituições de Ensino Superior públicas (78,9%) do total de 122.977, com destaque para as instituições federais (87,5%) de um total de 72.228. Já nas IES privadas, a maior parte das funções docentes é horista (53,0%), enquanto as em tempo integral correspondem apenas a 21,5% (TAB. 15).

Do total de funções docentes em exercício, em tempo integral (143.963), 67,42% têm vínculo com instituições públicas e, 32,57% com instituições privadas (TAB. 15).

Um dos aspectos que diferencia o perfil dos alunos de graduação, observado na Sinopse da educação superior (2009) desenvolvido pelo Ministério da Educação, é o grau acadêmico obtido ao final do curso. Enquanto a maioria dos alunos da graduação presencial cursa o grau de bacharelado, os da graduação à distância concentram-se nos cursos de licenciatura. (TAB. 16).

Tabela 16 - Número de Concluintes em Cursos de Graduação Presenciais, por Organização Acadêmica e Sexo dos Concluintes, segundo a Categoria Administrativa das IES - 2009.

Unidade da Federação/ Categoria Administrativa	Concluintes em Cursos de Graduação Presenciais										
	Total Geral			Universidade		Centros Universitários		Faculdades		IF e CEFET	
	Total	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino
Brasil	826.928	340.967	485.961	178.696	248.348	55.831	82.411	103.755	152.922	2.685	2.280
Pública	187.804	82.015	105.789	70.507	92.544	992	1.291	7.831	9.674	2.685	2.280
Federal	91.576	42.709	48.867	39.822	46.526	.	.	202	61	2.685	2.280
Estadual	75.910	31.283	44.627	26.871	40.552	9	9	4.403	4.066	.	.
Municipal	20.318	8.023	12.295	3.814	5.466	983	1.282	3.226	5.547	.	.
Privada	639.124	258.952	380.172	108.189	155.804	54.839	81.120	95.924	143.248	.	.
Particular	493.263	200.777	292.486	72.509	101.688	40.775	59.496	87.493	131.302	.	.
Comun/Confes	145.861	58.175	87.686	35.680	54.116	14.064	21.624	8.431	11.946	.	.
Minas Gerais	90.187	37.176	53.011	17.683	25.354	6.521	10.628	12.409	16.676	563	353
Pública	16.504	8.478	8.026	7.375	7.016	.	.	540	657	563	353
Federal	13.519	7.283	6.236	6.720	5.883	563	353
Estadual	2.506	1.036	1.470	655	1.133	.	.	381	337	.	.
Municipal	479	159	320	159	320	.	.
Privada	73.683	28.698	44.985	10.308	18.338	6.521	10.628	11.869	16.019	.	.
Particular	49.685	19.267	30.418	5.054	10.206	4.413	6.941	9.800	13.271	.	.
Comun/Confes	23.998	9.431	14.567	5.254	8.132	2.108	3.687	2.069	2.748	.	.

Fonte: Sinopse da educação superior – planilha eletrônica. MEC/INEP/DEED, 2009.

Observa-se na tabela 16 que somente, nos Institutos Federais e CEFETs, o número de concluintes do sexo masculino é maior que os do sexo feminino, tanto no Brasil, com 2.685 concluintes, quanto no Estado de Minas Gerais, com 563 concluintes.

No país, os concluintes do sexo feminino representam 58,15% nas Universidades, 59,61% nos Centros Universitários e 59,58% nas Faculdades. No Estado de Minas Gerais, os concluintes do sexo feminino constituem 58,91% nas Universidades, 61,97% nos Centros Universitários e 57,33% nas Faculdades (TAB. 16).

Tabela 17 - Número de Cursos de Graduação a Distância, por Organização Acadêmica e Categoria Administrativa das IES, segundo as Áreas Gerais Brasil/2009.

Áreas Gerais	Número de Cursos de Graduação a Distância					
	Total					
	Total	Pública			Privada	
Federal		Estadual	Municipal	Particular	Comun/Confes	
Total	844	279	119	2	313	131
Educação	395	157	83	1	118	36
Humanidades e Artes	42	12	17	.	7	6
Ciências Sociais, Negócios e Direito	262	42	8	1	143	68
Ciências, Matemática e Computação	71	41	10	.	13	7
Engenharia, Produção e Construção	13	3	.	.	8	2
Agricultura e Veterinária	7	2	.	.	4	1
Saúde e Bem-Estar Social	32	16	1	.	13	2
Serviços	22	6	.	.	7	9

Fonte: Sinopse da educação superior – planilha eletrônica. MEC/INEP/DEED, 2009.

Os cursos das áreas de Educação, Ciências Sociais, Negócios e Direito representam 77,84% do total de 844 cursos de graduação a distância oferecidos no Brasil. As IES públicas federais ofertaram 33,05% dos cursos e as IES privadas particulares 37,08% do total dos cursos de graduação à distância (TAB. 17).

Tabela 18 - Número de Concluintes em Cursos de Graduação Presenciais por Grau Acadêmico e Categoria Administrativa das IES - 2009.

Unidade da Federação/ Categoria Administrativa	Número de Concluintes em Cursos de Graduação Presenciais				
	Total Geral				
	Total	Bacharelado	Licenciatura	Bacharelado e Licenciatura	Tecnólogo
Brasil	826.928	533.395	154.530	34.277	104.726
Pública	187.804	106.666	55.520	12.068	13.550
Federal	91.576	59.171	19.756	6.711	5.938
Estadual	75.910	33.721	30.514	4.713	6.962
Municipal	20.318	13.774	5.250	644	650
Privada	639.124	426.729	99.010	22.209	91.176
Particular	493.263	318.296	76.526	15.240	83.201
Comun/Confes	145.861	108.433	22.484	6.969	7.975
Sudeste	447.811	281.690	71.362	21.618	73.141
Pública	61.427	39.948	8.739	5.350	7.390
Federal	27.595	20.074	2.892	2.797	1.832
Estadual	24.562	12.908	4.019	2.261	5.374
Municipal	9.270	6.966	1.828	292	184
Privada	386.384	241.742	62.623	16.268	65.751
Particular	310.651	184.639	53.208	12.028	60.776
Comun/Confes	75.733	57.103	9.415	4.240	4.975
Minas Gerais	90.187	61.889	14.993	4.173	9.132
Pública	16.504	10.854	2.139	2.497	1.014
Federal	13.519	9.101	1.001	2.421	996
Estadual	2.506	1.458	954	76	18
Municipal	479	295	184	.	.
Privada	73.683	51.035	12.854	1.676	8.118
Particular	49.685	32.381	9.261	954	7.089
Comun/Confes	23.998	18.654	3.593	722	1.029

Fonte: Sinopse da educação superior – planilha eletrônica. MEC/INEP/DEED, 2009.

Ao examinar a distribuição do número de concluintes por grau acadêmico observa-se que os cursos presenciais de bacharelado representam 64,5% do total no Brasil, 62,9% da totalidade na região sudeste e, 68,62% no Estado (TAB. 18).

Pode-se observar ainda, que 54,15% do total de concluintes do ensino superior presencial no país se encontra na região sudeste, que 20,14% os concluintes nessa região são do Estado de Minas Gerais que, por sua vez, apresenta 10,91% do total de concluintes de graduação presencial no Brasil (TAB.18).

Ao analisar os dados apresentados acima, assim como, os conteúdos dos diversos documentos estudados, verifica-se que à exceção da categoria municipal, em todas as demais categorias administrativas (federal e estadual e privada) houve um crescimento do número de IES ao longo do período analisado. O maior percentual de crescimento ocorreu no período de 2000-2001 (INEP, 2009).

Dados do INEP, ao final de 2008, informavam que as Instituições de Ensino Superior no Brasil estavam amplamente concentradas no âmbito do setor privado, com participação de 89,5% contra 4,1% das IES federais, 3,6% das estaduais e 2,7% das IES municipais. O maior número de faculdades (93,1%) e de centros universitários (96%) está vinculado ao setor privado, enquanto as universidades estão distribuídas em proporção aproximada entre setor público e o privado, 53% e 47% respectivamente (INEP, 2008).

5 ALGUMAS DAS ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELAS EMPRESAS

Este capítulo aborda as estratégias que vêm sendo adotadas pelas empresas, especialmente por instituições de ensino superior da rede privada. Neste último caso, essas estratégias constituem recursos utilizados por elas para se adaptarem às condições definidas pelo Ministério da Educação a partir da segunda metade da década de 1990 e para enfrentarem a competição entre elas, uma vez que, como ficou demonstrado anteriormente, o número de instituições foi significativamente ampliado nos últimos anos. O texto se inicia com comentários sobre o conceito estratégia, aborda os pontos de vista de alguns teóricos que tratam do tema, com realce para Porter, apresenta os conceitos de fusão, aquisição e abertura de capital e analisa os motivos que levam as empresas a adotarem tais estratégias.

5.1 Estratégia e Gestão Estratégica

Um dos maiores desafios das organizações é desenvolver uma capacidade de resposta às demandas como forma de sobreviver a um ambiente com intensas transformações e extremamente competitivo.

Tavares (2005) afirma que a gestão estratégica compreende o processo de formulação e implementação de estratégias e a concepção e adoção de um modelo organizacional adequado à implementação das estratégias delineadas.

A principal função da gestão estratégica é estabelecer um elo entre o futuro e o presente; visa assegurar, em termos de hoje, que as questões de sobrevivência e crescimento da organização estejam sendo adequadamente consideradas (TAVARES, 2005, p. 73).

Para Porter (1989) estratégia competitiva é “a busca de uma posição competitiva favorável em um setor” e o objetivo dessa busca é “estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência no setor”. O grande atributo de se determinar com clareza e de implantar na prática uma estratégia é o fato de que, por se tratar de um conjunto de atividades, adaptado de modo exclusivo para um conjunto de recursos humanos e materiais em determinado

contexto mercadológico, é difícil para os concorrentes copiarem a estratégia como conjunto. (PORTER, 1996)

Porter (1997) considera, especificamente, a competitividade do mercado e, na sua visão, estratégias competitivas são ações ofensivas e defensivas que uma empresa adota para criar uma posição dentro do mercado em que ela atua.

Tabela 19 – As cinco forças de Porter

Ameaça de Novos Entrantes	Esta força refere-se ao grau de competitividade do mercado ou até que ponto as empresas são capazes de entrar no mesmo e concorrer por clientes. Para Porter, os novos entrantes em um setor trazem novas capacidades, o desejo de ganhar participações no mercado e, em geral, recursos substanciais. O interesse das empresas em investir ou buscar uma maior participação de mercado em um determinado setor é determinado pela atratividade deste. Quanto maior for a possibilidade de entrada de novas empresas num dado setor, menor é a sua atratividade. A ameaça de novos entrantes será tanto menor quanto maiores forem as barreiras à entrada e a expectativa de retaliação.
Ameaça de Serviços Substitutos	Ameaças de serviços substitutos são a principal variável que define preço no mercado e ativa a concorrência. No entanto, a qualidade dos produtos ou serviços será a estratégia que determinará a opção final do consumidor. Outra tendência que pode impactar na competitividade do setor é o aumento da concorrência de formatos substitutos, pois esta não é mais apenas exercida entre varejistas do mesmo formato e porte, como no caso padarias versus padarias ou hipermercados versus hipermercados, mas entre diversos tipos diferentes de varejos. Segundo Barney (1997) a ameaça de substitutos é quando os serviços e produtos oferecidos por empresas rivais aproximam-se das mesmas necessidades dos clientes da mesma oferta de uma determinada organização, mas de forma diferente. Os substitutos impõem um teto aos preços de uma firma, podendo diminuir seus rendimentos.
Poder de Negociação dos Fornecedores	O poder de negociação dos fornecedores é capaz de exercer ameaça ao desempenho das empresas de uma indústria através da elevação dos preços ou da redução da qualidade dos bens e serviços. Fornecedores com alto poder de negociação afetam negativamente a rentabilidade de um dado setor, pois podem impor preços, condições de pagamento, prazos de entrega e qualidade dos produtos. A intensidade dessa força está diretamente relacionada à concentração do setor fornecedor.
Poder de Negociação dos Consumidores	Da mesma forma que os fornecedores possuem poder de negociação, os clientes também são capazes de forçar a baixa dos preços, de exigir melhor qualidade ou de cobrar mais prestação de serviços, jogando os concorrentes (fornecedores) uns contra os outros – em detrimento dos lucros do setor. Quanto maior o poder de negociação dos consumidores, menor será a atratividade de um dado setor, pois estes podem forçar as empresas a reduzir preços, aumentar a qualidade dos produtos e/ou serviços e ainda barganhar melhores condições de pagamento. O poder de negociação dos consumidores tende a ser maior quando existe concentração da indústria dos consumidores ou quando a importância da indústria consumidora for alta.
Rivalidade entre Empresas Existentes	Os movimentos competitivos de uma empresa dentro de seu setor têm efeitos significativos em seus concorrentes, que podem, portanto, desencadear esforços para conter esses movimentos ou ações de retaliação. Quando o setor é concentrado, dominado por um reduzido número de empresas, estas podem impor a sua disciplina ou desempenhar um papel coordenador no setor. Quanto maior for a rivalidade maior será a possibilidade de ocorrência de guerras de preços, disputas publicitárias, investimentos em qualidade etc. Ela tende a ser maior quando o mercado está em recessão ou crescendo lentamente, ou ainda quando existem altos custos fixos.

Fonte: Adaptado pelo autor baseado em Porter (1989) e Barney (1997).

Para Porter (1989) há cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade de um setor, quais sejam: poder de negociação dos clientes; poder de negociação dos fornecedores; poder de competição dos concorrentes; ameaça de entrada de novos concorrentes; ameaça de produtos e serviços substitutos (TAB. 19).

Conforme Porter (1989), para que uma empresa atinja uma vantagem competitiva, ela deve perseguir táticas específicas e escolher o escopo dentro do qual irá alcançá-la. Com essa premissa, o autor descreveu três estratégias competitivas genéricas, argumentando que elas seriam capazes de proporcionar vantagem às empresas de forma que estas pudessem superar suas concorrentes em um determinado setor. (TAB. 20)

Tabela 20 – Estratégias Genéricas de Porter

Estratégia de Liderança no Custo Total	É implementada por firmas que procuram uma maior participação no mercado reduzindo seus custos em relação aos concorrentes. Geralmente, as empresas de grande porte que se beneficiam de economias de escala e maior acesso a recursos têm mais facilidade de se posicionar com liderança de custo. Quando implementada corretamente, essa estratégia traz retornos para a organização acima da média de seu setor. Os custos mais baixos geram uma melhor posição para competir e permitem que se tenha um bom desempenho, fazendo com que os concorrentes gastem seus lucros na competição. Essa estratégia tem também um impacto positivo com relação ao poder de negociação com os fornecedores, proporcionando maior flexibilidade diante da ocorrência de aumentos de insumos.
Estratégia de Diferenciação	As firmas alcançam vantagem competitiva mediante a oferta de produtos ou serviços que contenham as qualidades desejadas pelos consumidores e que, ao mesmo tempo, sejam diferentes dos produtos ou serviços oferecidos pelos concorrentes. Uma estratégia de diferenciação bem-sucedida requer investimento extra para suportar atividades de alto custo como pesquisas, desenvolvimento e marketing. Uma empresa que pode obter e sustentar uma diferenciação conseguirá rentabilidade acima da média em sua indústria, na medida em que seu preço-prêmio for superior aos custos extras a que ela fica sujeita por ser única. Empresas que adotam estratégias de diferenciação costumam focar nos consumidores menos sensíveis a preço e, devido a isso, costumam atingir uma pequena parcela do mercado.
Estratégia de Enfoque	A empresa que desenvolve uma estratégia de enfoque visa um nicho de mercado, direcionando seus esforços para as necessidades de um tipo específico de consumidor ou de um mercado geográfico restrito. Essa estratégia consiste na aplicação de uma abordagem de liderança de custo ou de diferenciação em um ambiente competitivo estreito dentro de um dado setor. Com o enfoque na diferenciação, a empresa procura se distinguir em seu segmento alvo, explorando as necessidades especiais dos consumidores. Com o enfoque no custo, busca explorar as diferenças no comportamento dos custos em alguns segmentos. A estratégia de enfoque pode não atingir baixo custo ou diferenciação relativamente ao setor, mas para ser bem-sucedida, deve atingir uma dessas posições dentro do nicho definido como alvo estratégico.

Fonte: Adaptado pelo autor baseado em Porter (1989).

Na esfera dos estudos estratégicos para Instituições de Ensino Superior, não se pode desprezar que o mercado está sofrendo profundas transformações, com a busca dos ganhos de escala, que prevê as fusões e aquisições entre empresas do setor educacional, a internacionalização, a diminuição das diferenças entre os participantes do mercado e o crescente avanço tecnológico para esse setor demandarão novas decisões (COBRA; BRAGA, 2004).

Pode-se inferir que é essencial para as organizações trabalhar o seu planejamento estratégico com o envolvimento de todos os seus recursos humanos. Estabelecer estratégias adequadas é aproveitar oportunidades e neutralizar ameaças ambientais. Observou-se que as cinco forças de Porter, mais destacadas neste tópico, considera mais as influências do ambiente externo do que as forças internas de uma organização; todavia, para consecução dos resultados esperados, faz-se necessário analisar e refletir constantemente o micro e o macro ambiente com a adoção de uma linguagem comum de maneira que todos saibam como agir.

5.2 Os processos de fusões e aquisições

As operações de fusões e aquisições têm sido motivo de intensas alterações no mercado, trazendo em seu cerne novos modelos de gestão, produção e emprego.

Segundo Bulgarelli (1998, apud Camara, 2007), fusão é o “ato de natureza corporativa ou social, por meio do qual duas ou mais sociedades, ante a dissolução de alguma ou de todas elas, confundem seus patrimônios e agrupam em uma só sociedade”. Implica um processo societário (duas ou mais sociedades), absorção de umas por outra ou união entre elas para uma nova, transmissão global do patrimônio, incorporação dos acionistas, extinção das incorporadas.

A Fusão Empresarial está definida no âmbito legislativo pela Lei Federal 6.404/76, a qual dispõe em seu artigo 228, que a Fusão Empresarial é a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar uma nova sociedade, que as sucederá em todos os direitos e obrigações. Ainda, por conseguinte, a Lei 10.406/02 diz que a fusão determina a extinção das sociedades que se unem.

A globalização da economia tem sido responsabilizada pelo incentivo ao desenvolvimento das operações de fusões e aquisições de empresas. Como razões para tais medidas, têm sido citados fatores como a necessidade de ganhos em escalas de produção; a negociação de novos produtos, a atuação em Países que não são os de sua origem. Neste sentido, os conglomerados empresariais têm buscado sinergias financeiras e tecnológicas que lhes permitam atuar em outras regiões, por meio de aquisições, parcerias e *joint ventures* com empresas locais (GUARITA, 2002).

Sucedem a este processo de integração econômica, cultural, social e política, os desafios da gestão de empreendimentos de integração, que se manifestam cada vez mais sofisticados, com as organizações engendrando objetivos coordenados e bem estruturados. As atividades de fusões e aquisições estão intimamente ligadas ao capitalismo e, quando consideradas benéficas representam contribuição ao desempenho operacional e financeiro, nas capacidades de negócios e técnicas, na força de suas relações com o público-alvo, à cultura organizacional, à capacidade de renovar e adequar suas estratégias, além de outras dimensões (FUBINI; PRICE; ZOLLO, 2008).

Cano (2002) corrobora com as exposições acima, quando menciona que uma parcela das fusões e aquisições se justifica pela abertura da economia e pelo ingresso de organizações estrangeiras no País. Essa abertura representou um impacto para as empresas nacionais, uma vez que o mercado adotava uma doutrina protecionista.

A fusão, segundo Barros (2003), é uma transação que implica em uma completa combinação de duas ou mais empresas que deixam de existir legalmente para formar uma terceira como nova identidade, teoricamente sem predominância de nenhuma das empresas anteriores.

Weston *et al.* (1990) compartilham com o enunciado de Barros (2003) e definem o processo de fusão como a combinação de duas empresas para a formação de uma única. Gitman (2002) também entende a fusão empresarial como combinação de duas ou mais empresas, todavia, declara que a resultante mantém a identidade de

uma das empresas, geralmente a maior, o que segundo o autor, este processo no Brasil é chamado de Incorporação.

Waack (2000) expressa sua opinião sobre as implicações dos processos de fusões e aquisições na consolidação dos negócios quando manifesta que “a compreensão do fenômeno sob suas diversas óticas é importante para a regulamentação de atos de concentração e para a tomada de decisões empresariais”.

Fusão, segundo grande parte dos autores estudados nesse trabalho, significa que uma empresa absorve outra. Habitualmente, a empresa que realiza a absorção conserva seu nome e sua identidade, assim como absorve os ativos e passivos da adquirida.

Os motivos que prevalecem com maior frequência para justificar as ondas de fusões e aquisições incluem fatores como o crescimento, as mudanças econômicas ou tecnológicas, a necessidade de reunir recursos para pesquisa e desenvolvimento, o potencial para ganhos de sinergias, o corte de custos e economias de escala e escopo. Todavia, muitas pesquisas demonstram que menos da metade desses movimentos agrega algum valor às empresas e a seus acionistas (VASCONCELOS; CALDAS; WOOD JR., 2004).

5.2.1 Algumas teorias sobre as fusões e aquisições

Observa-se na maioria das obras, destaque de que os processos de fusões e aquisições estão fundamentados em uma estrutura ainda em constituição. Através da análise dos trabalhos e pesquisas desenvolvidos, pode-se inferir que há no País muito que se estudar sobre essas atividades. O fato de o processo de fusões e aquisições, até o presente, não ter sido apropriado e consolidado em uma teoria que lhe dê suporte pode ser corroborado pela afirmativa de Kloeckner (1994) de que o que existe é um conjunto de explicações que se propõe conferir-lhe legitimidade, derivado de alguns aspectos das teorias da empresa, principalmente da Teoria da Firma e no desenvolvimento desta, a Teoria da Agência.

Do exposto, pode-se deduzir que os processos de fusões e aquisições estabelecem um meio de uma firma crescer rapidamente, iniciar-se em mercados, resguardar-se de outras aquisições, utilizar-se de oportunidades de investimento e, até para que alguns obtenham lucro em detrimento de outros.

“Os motivos para as F&As encontram suporte teórico nas Teorias da Firma e no seu desdobramento, a Teoria da Agência, as quais explicam o surgimento e a existência da firma: Economia dos Custos de Transação (COASE, 1937); Economia dos Custos de Administração (ALCHIAN; DEMSETZ, 1972); Monopólio (STIGLER, 1950); Informações Assimétricas (MYERS; MAJLUF, 1984); Corporação Moderna (BERLE JR.; MEANS, 1932); *Ownership Structure* (JENSEN; MECKLING, 1976); Teoria do Mercado de Controle Corporativo (MANNE, 1965) e Teoria dos Fluxos de Caixa Livres (JENSEN, 1986) (CAMARGOS; BARBOSA, p. 35, 2005)”.

Nesta dissertação, optou-se por abordar algumas das teorias que os processos de fusão e aquisição nos trazem. Assim, fundamentados nas teorias da firma e da agência, Firth (1980, apud Camargos; Barbosa, 2005) assegura que a maioria dos motivos para estas operações está baseada nas teorias da firma como segue:

- ⇒ Teoria Neoclássica da Maximização dos Lucros da Firma: sustenta que os gestores são induzidos a tomar decisões que maximizem o valor de suas firmas e a riqueza dos acionistas com base nas forças de mercado. Assim, as firmas optarão por atividades de fusão e aquisição se estas proporcionarem aumento da riqueza dos acionistas adquirentes, resultantes de aumentos na rentabilidade, seja pela criação do poder de monopólio, estabelecimento de sinergias ou pela substituição de gestores ineficientes nas firmas adquiridas;
- ⇒ Teoria da Maximização da Utilidade Gerencial: além de focar em um nível satisfatório de lucro, os administradores tentarão maximizar sua utilidade com vistas à redução do risco da perda de seus empregos, aumento dos seus salários, de poder e também maior satisfação no trabalho, em detrimento da maximização da riqueza dos acionistas. Propostos a princípio por Mueller (1969, apud Camargos; Barbosa, 2005), sob o nome de Hipótese da Maximização do Crescimento, esses objetivos podem ser alcançados por meio do aumento do tamanho da firma e, as fusões e aquisições são uma maneira ágil para consecução disso.

Ainda no trabalho de Camargos e Barbosa (2005), pode-se observar o registro das causas gerenciais que são suportadas por três teorias, quais sejam: a Teoria do Mercado de Controle Corporativo, sustentada por Manne (1965), à medida que as fusões e aquisições têm por propósito a substituição de administradores ineficientes; a Teoria do Fluxo de Caixa Livre, sustentada por Jensen (1986), que afirma que as fusões e aquisições são formas encontradas pelos gestores para gastar dinheiro ao invés de distribuí-los aos acionistas; e, a Teoria da Maximização do Crescimento, provida por Mueller (1969), segundo a qual os administradores maximizam o crescimento de suas firmas mais do que os lucros ou o bem-estar dos acionistas.

5.2.2 Motivos e classificações para as fusões e aquisições

Uma vez que Porter (1989) apresenta como um dos principais motivos para as empresas se empenharem nessas opções de crescimento, a união de forças para enfrentar um líder de mercado já estabelecido, registra-se a seguir algumas causas grafadas pelos diversos autores pesquisados.

Fundamentados em pesquisas realizadas na literatura econômico-financeira, Camargos e Barbosa (2003) formularam hipóteses que foram testadas empiricamente e seus resultados sugerem que:

“as fusões e aquisições ocorrem visando tanto à maximização da riqueza dos acionistas quanto à maximização da utilidade gerencial; pode existir ou não sinergismo nessas operações; a informação nova liberada ao mercado e suas possíveis interpretações por parte dos investidores gera retornos anormais positivos; firmas de maior porte recebem a maior parte dos ganhos; e investidores conseguem obter retornos iguais ou superiores aos de firmas combinadas (diversificadas) em investimentos na proporção adequada de ações de diferentes firmas (CAMARGOS; BARBOSA, 2003, p.17).”

A literatura sobre fusões e aquisições aborda com ênfase a busca pelas sinergias. Capron e Pistre (2002) e Healy, Palepu e Ruback (1992), em obra de Camargos e Barbosa (2010) afirmam que as sinergias representam fontes de vantagens decorrentes de atividades bem-sucedidas conforme tabela 21.

Tabela 21 – Sinergias e fontes para fusões e aquisições.

SINERGIAS	FONTES
Economias de Escalas Operacionais	Advindas da diminuição ou eliminação de custos com atividades corporativas (marketing, finanças, dentre outras.) e da racionalização do esforço de pesquisa e desenvolvimento.
Economias Financeiras	Consequência de estrutura de capital satisfatória, da maior capacidade de alavancagem com menor custo de endividamento.
Melhorias na eficiência gerencial	Provenientes da substituição de administração ineficiente, geralmente da empresa adquirida, melhorando assim o seu desempenho econômico e financeiro.
Maior poder de mercado	O aumento do tamanho leva a um maior poder de mercado, de negociação junto a fornecedores, concorrentes e governo, melhorando do potencial de competição.
Economias Fiscais	Utilização de créditos tributários autorizados por lei, relativos a prejuízos operacionais líquidos acumulados em exercícios anteriores por uma das firmas envolvidas, que podem ser compensadas em exercício futuro.
Avanço Tecnológico	Advindo da utilização do conjunto de insumos específicos não divisíveis e de recursos complementares, transferência de tecnologia e conhecimento (<i>know-how</i>), bem como economias de integração vertical.

Fonte: Adaptado pelo autor baseado em Capron e Pistre (2002), Healy, Palepu e Ruback (1992), apud Camargos e Barbosa, 2010.

Pode-se inferir que as razões estratégicas estão entre os motivos essenciais para o crescente número de fusões e aquisições. Gonçalves (2000) faz referência a oito delas (TAB. 22).

Tabela 22 - Motivos e Justificativas para F&As, segundo Gonçalves (2000).

MOTIVO	JUSTIFICATIVA
Sinergia	Busca de aumento da escala de produção e redução do custo médio, ou seja, economia de escala, da economia de escopo e da redução de custos de captação de recursos.
Reestruturação Produtiva	Condição necessária para fortalecer as empresas em competitividade e lucratividade. Percepção de que em uma economia globalizada e de concorrência acirrada, a racionalização técnica e o uso de novas tecnologias são vitais.
Diversificação de Risco	Estratégia para as organizações se protegerem das turbulências do mercado. Por meio da diversificação, diversas barreiras de entrada podem ser agilmente transpostas, possibilitando rápido acesso a mercados.
Acesso à Tecnologia	Ocorre para fazer frente aos custos da inovação e da variabilidade dos ciclos dos produtos. É decorrente, muitas vezes, pela necessidade de uma empresa obter determinada tecnologia de propriedade de outra empresa.
Desregulamentação	A eliminação de normas governamentais e regulamentos sobre os mercados e o capital estrangeiro oportunizam às empresas mais 'fortes' de aumentar seu poder de mercado, o que nos processos de fusão e aquisição.
Privatização	Operação marcada por transferência de ativos de propriedade do Estado para investidores privados. É um dos principais processos para operações de fusões e aquisições <i>cross border</i> .
Incentivos Fiscais	Benefícios tributários resultantes de créditos a serem transferidos ou perdas que podem ser compensadas, originados de uma das empresas incluídas no processo de fusão e aquisição, que podem ser compensados em exercícios futuros por outra empresa participante do processo, que esteja dando lucro.
Estratégia de Crescimento	As fusões e aquisições podem ser um meio de entrada em novos setores que uma empresa almeja atuar. Possibilita também, dentre outras, escoar o excesso de produção e incorporar ativos intangíveis de propriedade de uma das empresas envolvidas.

Fonte: Adaptado pelo autor baseado em Gonçalves (2000, apud Corrêa, 2004).

De acordo com Post (1994, apud Matias; Pasin, 2001), uma das causas para as empresas realizarem uma fusão ou uma aquisição é a compra de pesquisa e desenvolvimento e de novos sistemas. Segundo o autor estes são meios que agilizam a transferência de inovações tecnológicas.

Kloeckner (1994) apresenta nas conclusões de seu artigo que grande parcela das experiências dá suporte às hipóteses de maximização da riqueza e de ganhos operacionais. Segundo o autor, as atividades de fusões e aquisições estabelecem meios para um rápido crescimento da firma, para penetrar em novos mercados, comprar ativos por preços mais favoráveis, aprimorar sua base gerencial e tecnológica, aumentar a liquidez dos proprietários, elaborar estratégia de defesa contra aquisições hostis, buscar sinergias ou oportunidades de alguns participantes lucrarem em detrimento de outros.

Próximo da opinião dos autores acima, Vasconcelos, Caldas e Wood Júnior (2004), apontam como motivos mais frequentes para as fusões e aquisições, o crescimento das empresas, as mudanças tecnológicas e econômicas, o potencial para ganhos de sinergias, essencialidade de recursos para pesquisa e desenvolvimento, corte de custos e economias de escala e escopo.

Uma das conclusões do trabalho de Ferraz e Lotty (2000) é de que as fusões e aquisições são consequência de estratégias utilizadas por empresas para se adequarem aos novos padrões de consumo e ao desenvolvimento de negócios que um ambiente competitivo e 'sem fronteiras' demanda. Para os autores, as fusões e aquisições decorrem da crescente integração das economias e das sociedades através do aumento dos fluxos de bens, serviços, tecnologia e capital.

Segundo Tanure e Cançado (2004), as transações de fusões e aquisições no Brasil tiveram forte crescimento a partir da década de 1990, período em que as barreiras para a entrada de capital estrangeiro são minoradas, assim como, o País diminuiu o protecionismo econômico se abrindo para o mercado global.

Tabela 23 - Motivos para Fusões e Aquisições.

Expectativas Assimétricas.	Diferentes expectativas sobre o futuro levam investidores a atribuírem valores diferentes a uma mesma firma, ocasionando propostas de compra.
Irracionalidade Individual nas Decisões de Dirigentes.	Justificativa hipotética para as fusões, segundo a qual, sob condições de incerteza, os indivíduos nem sempre tomam decisões racionais; essa irracionalidade é diluída ou anulada quando considerada de forma agregada na interação dos vários agentes econômicos (ROLL, 1986).
Compensações e Incentivos Tributários.	Advindos de créditos tributários, relativos ao fato de prejuízos acumulados por uma das firmas envolvidas poderem ser compensados em exercícios futuros pela outra firma que venha apresentando lucros.
Fusões como alternativa a dividendos e recompra de ações.	Esse motivo baseia-se nas seguintes premissas: o valor da firma é independente do seu dividendo (Miller e Modigliani, 1961); os investidores não pretendem utilizar os dividendos para consumo imediato e, os dividendos recebidos serão reinvestidos na firma ou em outra, dentro da mesma faixa de risco. Ocorre em empresas que adotam a Teoria dos Fluxos de Caixa Livres (Jensen, 1986).
Custos de Reposição e Valores de Mercado.	Situação existente quando os custos de reposição dos ativos de uma firma forem maiores que o seu valor de mercado; isto é, quando a razão "Q de Tobin" (valor de mercado/valor patrimonial) de uma da firma for menor do que a unidade ("Q de Tobin" < 1).
Busca de Economia de Escala e Escopo.	Advindas de possíveis reduções nos custos em função do aumento do nível de produção, maior racionalização do esforço de pesquisa e desenvolvimento, uso conjunto de insumos específicos não divisíveis e transferência de tecnologia e conhecimento (know-how).
Efeitos Anticompetitivos e Busca do Poder de Monopólio.	Advindos de ganhos com o aumento da concentração de mercado e da consequente redução da competição.
Redução do Risco de Insolvência.	Advinda da fusão entre duas ou mais firmas com fluxos de caixa sem correlação perfeita (F&As conglomerado e co-seguro).
Razões Gerenciais.	As F&As podem ocorrer visando tanto o aumento do bem-estar dos diretores das firmas, mesmo que a operação cause impacto negativo no valor de mercado de suas ações, como a substituição de diretores que não estejam maximizando o valor de mercado de suas firmas.
Barreiras de Entrada	Elevadas barreiras de entrada em novos mercados.
Capacidades Adicionais e Sinergias Operacionais.	Decorrentes do crescimento da demanda e da expectativa de aumento na riqueza dos acionistas como resultado da fusão.

Fonte: Manne (1965), Mueller (1969), Gort (1969), Jensen (1986), Roll (1986), Scherer e Ross (1990) e Kloeckner (1994). Adaptado do trabalho de CAMARGOS e BARBOSA (2003).

As operações de fusões e aquisições têm relevância para o mercado e normalmente apresentam momentos de 'picos'. Todavia, essas operações nem sempre apresentam resultados satisfatórios. Através de estudos realizados com altos dirigentes de empresas no Brasil, Barros e Rodrigues (2001) revelaram que os resultados corroboram com os estudos internacionais. As autoras detectaram que "34,3% dos insucessos estão relacionados a problemas de avaliação incorreta do negócio, 32,8% está relacionado à expectativa de mercado não atendida e 19,4% está relacionado a questões culturais".

Barros e Cançado (2003) observaram que na fase de integração surgem as primeiras grandes dificuldades com que a empresa compradora se defrontará, pois a definição do tipo de projeto de gestão de pessoas pode conter demissões ou retenção dos executivos da empresa comprada. Para as autoras, “gerenciar o processo de substituição de pessoas pode ter efeitos danosos para aquisição ou pode facilitar os ajustes que, geralmente, ocorrem no período de integração” (BARROS; CANÇADO, 2003).

Brealey e Myers (2006), assim como Barros e Cançado (2003), também trazem a gestão de pessoas como um dos motivos para a falta de sucesso em operações de fusões e aquisições. Para os autores, os processos parecem fazer sentido econômico, todavia, fracassam porque os gerentes não conseguem trabalhar com a complexidade de integrar culturas corporativas e, não percebem a importância dos ativos humanos para as empresas. Brealey e Myers (2006) citam, ainda, a dificuldade dos gerentes em integrar processos de produção.

A quantidade de fracassos em fusões e aquisições é elevada e se concentra nos mesmos erros: grandes desafios fundamentados em sinergias entusiasmantes, porém ilusórias; benefícios inflacionados de tal forma, que se torna inviável recuperá-los; empresas que não se preparam de modo adequado para a integração, por falta de experiência na matéria ou por não perceberem que a experiência que detinham não era relevante para a integração esperada e, a arrogância em relação a um dos lados ou de ambos, a ponto de se inibir os processos críticos de aprendizagem sobre os riscos e as oportunidades da integração. Apesar dos processos de fusão e aquisição terem inúmeros aspectos técnicos, a integração de duas empresas constitui, acima de tudo, um desafio administrativo como um todo. (FUBINI; PRICE; ZOLLO, 2008).

Considerando a dimensão ‘relacionamento’ entre as empresas envolvidas em um processo de fusão e aquisição, Chatterjee (1986, apud Minadeo; Camargos, 2007), classificou essas operações como: relacionadas, ou seja, aquelas que envolvem empresas que competem em termos de produtos, mercados ou tecnologia e, as não relacionadas, que são aquelas que envolvem empresas entre as quais não há competição.

A tabela que se segue apresenta modelos de fusões e aquisições segundo Gonçalves (2000)

Tabela 24 - Modelos de fusões e aquisições, segundo Gonçalves (2000).

CLASSIFICAÇÃO	DEFINIÇÃO
Fusão Estatutária	Combinação entre duas empresas que dá origem ao desaparecimento de uma delas.
Fusão Subsidiária	Junção entre duas empresas, onde uma torna-se a matriz e a outra sua subsidiária.
Fusão Horizontal	Ocorre quando dois competidores se fundem.
Fusão Vertical	Ocorre com uma empresa fornecedora.
Conglomerado	Ocorre quando as empresas não têm relação direta entre si.
Consolidação	Junção entre duas ou mais empresas para formação de uma nova empresa.
Aquisição ou Takeover	Envolve ação unilateral, sem negociação, através de oferta de compra de ações.
Joint Venture	Carateriza-se pela criação de uma nova empresa ou, pela realização de acordo entre empresas, cada uma delas participando com seus ativos.

Fonte: Adaptado pelo autor baseado em Gonçalves (2000).

Trabalhos desenvolvidos pela KPMG *Corporate Finance* (2011) demonstram que o número de Fusões e Aquisições no Brasil no ano de 2010, 726 operações associativas, ultrapassou a melhor marca até então, do ano de 2007 com um total de 699 transações realizadas. Assim, as transações do ano de 2010 superaram em 3,86% as do ano de 2007. Já em relação ao ano de 2009 o aumento foi de 59,92% uma vez que o número de fusões e aquisições naquele ano foi de 454.

Os resultados apresentados pela KPMG (2011) roboram a assertiva de Rossetti (2001, apud Tanure; Cançado, 2005) de que a redução das barreiras de entrada ao capital externo, a globalização, o fim dos monopólios e das reservas de mercado, e as privatizações, assim como os processos sucessórios nas empresas familiares contribuíram para a intensificação das fusões e aquisições.

Conforme relatório da KPMG (2011) o movimento de fusões e aquisições para o setor 'educação' começou a ser tratado em categoria específica a partir do ano de 2008. Até o ano de 2007 todas as transações efetuadas nesse setor eram classificadas na categoria 'outros'.

Assim, no ano de 2008, a Educação ficou em terceiro lugar no *ranking* de fusões e aquisições, atrás de Tecnologia da Informação e Alimentos, Bebidas e Fumo (KPMG, 2009, p. 8). No ano seguinte, despencou para a 13ª posição com a queda de 77,36% de negociações concluídas em relação ao período anterior, consequência da retração da economia mundial deflagrada pelo crédito imobiliário de alto risco nos EUA – *subprime* (KPMG, 2010, p. 8).

5.3 Abertura de capital

Conforme o Artigo 22 da Lei nº 6.385, de 07 de dezembro de 1976, considera-se aberta a companhia cujos valores mobiliários estejam admitidos à negociação na bolsa ou no mercado de balcão (BRASIL, 1976).

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) é uma autarquia vinculada ao Ministério da Fazenda, criada pela Lei nº 6.385/76, com a finalidade de regular, fiscalizar e supervisionar o mercado de valores mobiliários. Entende-se por regulação o estabelecimento de regras específicas de comportamento neste mercado; a fiscalização consiste na observação de como as regras são obedecidas e a supervisão ocorre através da verificação do comportamento operacional das empresas financeiras. (BRASIL, 1976).

Compete a CVM promover o estímulo à formação de poupança e sua aplicação em valores mobiliários, especialmente em ações das companhias abertas de capital nacional; promover a expansão e o funcionamento eficiente e regular dos mercados de bolsa e balcão; coibir fraudes ou manipulação de condições artificiais de oferta, de demanda ou preços negociados no mercado, além de assegurar a observância de práticas equitativas no mercado e acesso do público a informações sobre valores mobiliários negociados. A Comissão de Valores Mobiliários também administra os registros instituídos pela lei que a criou (registro de empresas para negociação de suas ações no mercado, registro de oferta pública de ações, registro de consultores, analistas de valores mobiliários, auditores independentes etc.) e propõe ao Conselho Monetário Nacional (CMN) limites máximos de preços ou qualquer outro rendimento cobrado pelos intermediários financeiros. (BRASIL, 1976).

As bolsas de valores, de acordo com a Resolução CMN nº 2.690/2000, são sociedades anônimas ou associações civis, com autonomia financeira, patrimonial e administrativa. Estão sujeitas à supervisão e resoluções da CVM, assim como diretrizes e políticas do CMN. O patrimônio das bolsas é representado por títulos patrimoniais ou ações ordinárias pertencentes às sociedades corretoras membros. A Bolsa é utilizada pelas empresas de capital aberto para captação de recursos. Dessa maneira, exerce papel essencial como agente propulsor do crescimento das empresas e no desenvolvimento da economia (BM&FBOVESPA).

O mercado de bolsa, de acordo com Carvalhosa (1997), é um segmento em que as operações de compra e venda de títulos e valores mobiliários são efetuados em espaço adequado, em mercado livre e aberto e, fiscalizado pela sociedade civil que o mantém e pela Comissão de Valores Mobiliários.

O mercado de balcão organizado negocia os valores mobiliários das companhias abertas que não têm registro em bolsa de valores. Conforme a Instrução CVM nº 243/96, as entidades membros deste mercado são constituídas como sociedades civil ou comercial, que atuam como órgãos auto-reguladores auxiliares da CVM na fiscalização de seus respectivos participantes e das operações nelas realizadas (BM&FBOVESPA).

Para Carvalhosa (1997), o mercado de balcão é um conjunto de operações feitas diretamente entre instituições ofertantes e aceitantes, sem a interferência de terceiros. Nesse mercado, o valor da transação não passa pelo embargo da fiscalização que a CVM exerce sobre essas atividades.

Brealey, Myers e Allen (2007) afirmam que a abertura de capital é uma iniciativa para o processo de crescimento de uma empresa. Souza (2003), afirma que dentre os motivos que levam uma empresa a abrir seu capital, destacam-se: a ampliação da base de captação de recursos, a maior flexibilidade estratégica (liquidez patrimonial), o fortalecimento da imagem institucional em virtude da exposição no mercado, as reestruturações societárias e a aceleração da profissionalização.

Casagrande Neto, Souza e Rossi (2000) corroboram com Souza (2003) e destacam a importância do mercado de capitais não ser visto somente como uma fonte alternativa de recursos, mas como origem permanente de capitalização pela empresa, desde que haja uma boa política de manutenção dos valores mobiliários pós-mercado. Segundo os autores, a lógica desse pensamento é a de que enquanto as empresas conseguirem liquidez para os seus títulos, terão maiores possibilidades de conseguir recursos no mercado de capitais.

Pagano, Panetta e Zingales (1998) defendem que as empresas abram seu capital por outros motivos e não só por processo de crescimento como sugerem Brealey, Myers e Allen (2007). Os autores entendem que há no mercado internacional, empresas de grande porte que não negociam ações em bolsa de valores. Sustentam ainda, a ideia de que a abertura de capital é uma escolha e não um estágio na evolução das empresas.

Pode-se observar que a abertura de capital vem acompanhada de exigências da legislação e do próprio mercado por informações econômico-financeiras mais visíveis, acessíveis e confiáveis, assim como por demandas de melhores práticas de governança corporativa nas empresas.

Tabela 25 – Vantagens da abertura de capital

Ampliação da base de captação	A abertura de capital facilita o acesso a novas fontes de recursos em detrimento dos financiamentos bancários.
Aumento do poder de barganha frente aos bancos	A disseminação das informações sobre a empresa através do mercado trarão a equidade de informação, assegurando menor custo de capital e maiores volumes de recursos disponíveis para as empresas.
Redução do custo de capital	O aumento da capacidade de endividamento e estabilidade dos recursos permitidos pela emissão pública de valores mobiliários, como as ações que não têm prazos para resgate, permitindo à empresa cumprir com os planos de expansão previamente definidos. A liquidez para acionistas a baixos custos proporciona maiores preços para as ações da empresa e consecutivamente menor custo de capital.

Tabela 25 – Vantagens da abertura de capital (Continuação)

Criação de liquidez patrimonial	A abertura de capital permite aos detentores das ações transformar a qualquer momento as ações em dinheiro, seja no ato da abertura de capital, seja na negociação em bolsa. Quanto maior for o volume negociado das ações da companhia, maior a liquidez para os acionistas, o que de certa forma favorece a abertura das maiores companhias e desperta o interesse de novos investidores.
Diversificação de carteira	A diversificação do risco pode ser obtida através da venda direta de ações, quando o acionista pode diretamente comprar ações de outras instituições, ou indireta, opção em que a empresa levanta fundos por meio de emissão de ações, atraindo novos sócios para posterior compra de ações de outras companhias.
Reestruturação acionária ou de passivos	A abertura de capital pode ser a solução para uma partilha de herança, para facilitar uma associação internacional ou ainda como primeiro passo de uma estratégia ótima de venda da empresa. Algumas empresas, para garantir sobrevivência ou recolocar-se no caminho do crescimento, são motivadas a pensar na abertura de capital em função da necessidade de reestruturar seus passivos.
Consolidação da imagem institucional	O fornecimento de informações transparentes e confiáveis e a própria CVM são fundamentais para a visibilidade da companhia perante os investidores e para o acompanhamento do mercado financeiro. Esta maior exposição funciona como um instrumento de marketing para divulgação das empresas além da consolidação da imagem institucional junto ao mercado e investidores.
Janelas de oportunidade	As empresas fechadas serão incentivadas a abrir seu capital quando as empresas abertas pertencentes à sua indústria estiverem superavaliadas. Portanto, tentarão se aproveitar da onda de otimismo do mercado para emissões bem sucedidas.
Profissionalização da empresa	A abertura das informações da empresa ao mercado leva à necessidade da profissionalização da estrutura de comando numa busca pela maximização do resultado.

Fonte: Compilado pelo autor dos trabalhos de Pagano, Panetta e Zingales (1998), Rodrigues (1999), Carvalho (2000), Procianny (1994), Ritter (1998), Casagrande Neto (1989).

Como desvantagens, autores como Leal (1991, 2000), Silva (2000) e Pagano, Panetta e Zingales (1998), dentre outros, apontam os elevados custos relativos não só à abertura em si (gastos com *underwriting* e taxas de registros), mas também às despesas periódicas (manutenção da empresa aberta, como os gastos com auditoria externa, departamento de relacionamento com investidores, publicações legais, taxas da bolsa de valores e outras).

Tabela 26 – Outras desvantagens da abertura de capital.

Leal (2000), Pagano, Panetta e Zingales (1998).	Custo do capital próprio.
Leal (2000).	Falta de proteção ao acionista minoritário.
Procianoy (1994), Carvalho (2000).	Processo de <i>underpricing</i> .
Ritter (1998), Pagano, Panetta e Zingales (1998).	Aumento dos custos indiretos.
Cordeiro Filho (1981), Rodrigues (1999).	Perda de confidencialidade.
Cordeiro Filho (1981), Rodrigues (1999).	Compartilhamento de decisões.
Cordeiro Filho (1981), Rodrigues (1999).	Pagamento de dividendos.

Fonte: Adaptado pelo autor dos trabalhos de Alves (2006) e Bomfim *et al.* (2007).

Pode-se observar que são inúmeras as oportunidades para o uso de estratégias empresariais pelas empresas, nesse estudo especificamente, pelas Instituições de Ensino Superior. Recentemente, a discussão sobre a abertura de capitais de Instituições de Ensino Superior tem sido propalada e, o número de fusões, aquisições e de IPO's (*Initial Public Offering* - consiste em uma operação na qual as empresas, ou seus acionistas, oferecem ações pela primeira vez ao mercado) vêm crescendo de forma considerável no setor da educação.

6 ALGUMAS ESTRATÉGIAS USADAS PELAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Este capítulo analisa as estratégias utilizadas pelas instituições de ensino superior, tomando como base o estudo teórico feito no capítulo anterior e tece comentários sobre a realidade do ensino superior no início do século XXI. É oportuno lembrar, como foi realçado, que de acordo com o relatório da KPMG (2011) o movimento de fusões e aquisições para o setor 'educação' começou a ser tratado em categoria específica a partir do ano de 2008, ano este, em que a Educação ficou em terceiro lugar no *ranking* de fusões e aquisições, atrás de Tecnologia da Informação e Alimentos, Bebidas e Fumo (KPMG, 2009, p. 8). A tabela 27 apresenta esta situação. Também a partir de 2008 ocorreu um aumento de abertura de capital por grupos de instituições de ensino superior tornando-se assim, uma realidade no cenário da educação.

Sobre as fusões e aquisições no ensino superior, as tabelas 27 e 28 apresentam uma síntese do ocorrido.

Tabela 27 - Número acumulado de Fusões e Aquisições ocorridas no Setor da Educação no período 2008/1º Trimestre 2011.

Fusões e Aquisições no Setor Educação				
Ano	2008	2009	2010	1º Tri/2011
Transações	53	12	20	05

Fonte: Adaptado pelo autor, baseado na Pesquisa de Fusões e Aquisições 2011 – 1º Trimestre Espelho das transações realizadas no Brasil – KPMG Corporate Finance.

Tabela 28 - Número acumulado de Fusões e Aquisições ocorridas no Setor da Educação no período 2008/1º Trimestre 2011, conforme o tipo de transação.

Tipos de Transações no Setor de Educação							
	d	cb1	cb2	cb3	cb4	cb5	Total (d+cb)
2008	52	0	1	0	0	0	53
2009	8	3	0	1	0	0	12
2010	15	5	0	0	0	0	20
1º Trim 2011	4	1	0	0	0	0	5

Fonte: Adaptado pelo autor, baseado na Pesquisa de Fusões e Aquisições: Espelho das transações realizadas no Brasil – KPMG Corporate Finance (2008/2009/2010/1ºtrim-2011).

A Tabela 28 apresenta que a maior parte dos negócios envolve apenas empresas de capital nacional. Esse tipo de acordo, conhecido como transação doméstica (d), faz frente a investidores estrangeiros na disputa pela consolidação do segmento. As transações transnacionais (*cross border*), que envolvem acordos entre organizações brasileiras e estrangeiras representam 12,22% das operações realizadas no período de 2008 ao 1º semestre de 2011. As operações *cross border* 1 (cb1) que são processos de fusões e aquisições de empresa de capital estrangeiro adquirindo, de brasileiros, empresa de capital brasileiro estabelecida no País, representam no mesmo período 81,82% das operações transnacionais.

No tocante à abertura de capital, verifica-se que atualmente instituições de ensino superior estão utilizando esta estratégia. Assim, a Anhanguera Educacional, a Estácio de Sá, a Kroton Educacional e SEB (Sistema Educacional Brasileiro) aderiram a patamares diferenciados de Governança Corporativa (Nível 2 e Novo Mercado) na Bovespa (Bolsa de Valores de São Paulo). Tais segmentos trouxeram mais segurança para os investidores. Deve-se atender às exigências sofisticadas do cenário corporativo internacional e da legislação brasileira (KITAGAWA, 2007, p. 48-54).

A Estácio de Sá está listada no segmento Novo Mercado e, a Anhanguera, Kroton e SEB no Nível 2. Enquanto a empresa listada no primeiro negocia tão somente ações ordinárias, as outras comercializam também as ações preferenciais. Em ambos os casos, os valores mobiliários são medidos pelo IGC (Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada).

Em 2007, além de inaugurar o segmento de serviços educacionais, as quatro IES privadas captaram R\$ 1,7 bilhão na Bovespa com a distribuição primária e secundária das units. (MORAIS, 2010).

Entidades de classe, órgãos independentes e até mesmo o governo federal analisam com suspeição o ingresso da educação superior privada no mercado financeiro. Teme-se a centralização do poder econômico, a influência de provedores internacionais, a força de lobbies e a mercantilização em contraste com a qualidade de ensino. Por outro lado, os grupos empresariais argumentam que a abertura de

capital visa justamente à melhoria da educação, à modernização da infraestrutura, ao aperfeiçoamento do corpo docente, à otimização de custos, entre outros.

Entretanto, para quem aspira ao crescimento sustentável, a profissionalização do núcleo dirigente tende a ganhar força no cenário de pressão competitiva. Por isso, essas instituições procuram balizar seus procedimentos na impessoalidade, planejamento orçamentário, definição de direito e responsabilidade de acordo com regras previamente estabelecidas. (TRIGUEIRO, 2008).

Há uma preocupação quando a prioridade de uma IES de capital aberto é a rentabilidade em curto prazo. Segundo Porfilio e Yu (2006) quando se trata uma instituição de ensino com valores comerciais ou princípios de mercado podem ocorrer situações como: contratação e demissão de colaboradores da instituição baseados em necessidades de mercado, recrutamento de estudantes com a finalidade de maior lucratividade, criação de programas rápidos a fim de maximizar o ganho, julgamento do desempenho de professores de acordo com a demanda dos consumidores, padronização dos currículos objetivando a eficiência econômica, entre outros.

6.1 Análises de fusões, aquisições e abertura de capital de algumas IES.

Com o objetivo de analisar a forma de organização do trabalho nas instituições de ensino superior que adotaram o modelo de fusões, aquisições e abertura de capital o autor desta dissertação analisou dados secundários acessados no relatório da pesquisa Gestão de pessoas em instituições de ensino superior: estudo de casos (GOULART; COUTO MELO; VIANNA, 2010). Além disso, integra esta análise de resultados outras informações obtidas nos relatórios de algumas instituições e disponibilizados nos sites das mesmas.

6.1.1 Algumas referências a modelos de gestão adotados pelas IES.

Diante da competitividade que se instalou entre as instituições de ensino superior, a sobrevivência de cada uma delas depende exclusivamente da capacidade de escolher e desenvolver alternativas capazes de garantir a procura e a permanência

dos alunos e de garantir a lucratividade. Assim, são variadas as alternativas que têm se apresentado.

No início do ano de 2009, a Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES) postou em seu sítio uma notícia vinculada no Jornal Correio Brasiliense com a chamada: Crise incentiva aquisições no ensino superior. No conteúdo da matéria estava grafado que a “crise internacional empurrou a economia brasileira para o buraco o que se tornou um tormento para as empresas de educação de ensino superior com mais de 5 milhões de alunos matriculados”. (www.andifes.org.br)

A matéria escrita pelo jornalista Vicente Nunes reportava ainda, que “sem crédito na praça, atoladas em dívidas e enfrentando índices assustadores de inadimplência, muitas delas foram colocadas à venda para não fechar as portas”. O resultado era a tendência do ano de 2009 ser marcado por uma consolidação enorme do setor, processo que começou a ganhar força em 2007, quando grupos privados importantes, como o Anhanguera, com 110 mil alunos, e o Estácio de Sá, com 190 mil, foram à bolsa de valores, emitiram ações e levantaram milhões de reais para se expandirem. (www.andifes.org.br)

Naquela oportunidade, o economista Ruy Coutinho, presidente da *LatinLink* Consultoria, segundo a reportagem registrada no site da ANDIFES, havia concluído um grande estudo sobre o setor educacional brasileiro e, que a velocidade de concentração no setor seria robusta, visto que só no ano de 2008, quando o crédito estava farto, ocorreram 55 aquisições no setor educacional. (www.andifes.org.br)

Coutinho (2009) afirmava, também, que os fundos de investimentos, chamados de *private equity*, que já detinham participações em grupos educacionais importantes. Ele citou como exemplos o GP Investimentos, que comprou 20% da Estácio de Sá; o Fundo Pátria, que participava do capital da Anhanguera, e o UBC Pactual, com 38% da Faculdade do Nordeste (FANOR), em Fortaleza. Entre os fundos estrangeiros que já haviam se estabelecido no Brasil estavam o americano *Capital Group*, acionista do grupo Kroton Educacional, e o *Cartesian Group*, que adquirira parte do grupo nordestino Maurício de Nassau e, a *Laureate Education*, uma das maiores

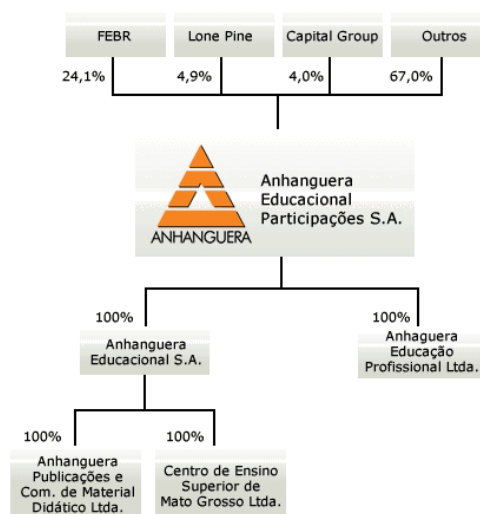
instituições privadas de ensino do mundo, adquiriu o controle da Faculdade Anhembí Morumbi. (www.andifes.org.br)

O surgimento de grandes Instituições de Ensino Superior, através de fusões, aquisições e abertura de capital está na mídia diariamente. Uma dessas grandes instituições é a mantenedora da Universidade Estácio de Sá, com mais de 210 mil alunos matriculados nas modalidades presenciais e à distância em cursos de graduação e pós-graduação, conforme relatório dessa Instituição. Esta rede é formada por duas universidades, dois centros universitários, 25 faculdades e 51 polos de ensino à distância credenciados pelo MEC, com uma capilaridade nacional representada por 70 *Campi*, em 17 Estados (ESTÁCIO DE SÁ, 2010).

A palavra *holding* tem sido pronunciada incessantemente no setor educacional. Essa é uma estrutura de governança no qual é criada uma empresa para administrar um grupo delas que se uniu com o intuito de promover o domínio ou ter maior participação de mercado. Na modalidade de *holding* educacional, tem-se a Anhanguera Educacional, uma S.A. com 141 mil alunos matriculados em 2010, presente em 7 Estados (ANHANGUERA EDUCACIONAL, 2010).

A figura 1 apresenta a estrutura societária do Grupo Anhanguera em 01 de outubro de 2010.

Figura 1: Estrutura Societária do Grupo Anhanguera



Fonte: Anhanguera - <http://www.unianhanguera.edu.br/ri/>

Outro *holding* é a Anima Educação, mantenedora do Centro Universitário UNA e do Centro Universitário de Belo Horizonte, em Belo Horizonte e da Unimonte, em Santos (GRUPO ANIMA, 2010).

Pode-se citar, ainda, a Universidade Luterana do Brasil (Ulbra) com seus mais de 130 mil alunos (seis Estados e no Uruguai) e a mantenedora da Universidade Paulista, presente em 10 Estados, com mais de 200 mil alunos matriculados em 2009, com mais de 500 laboratórios nas áreas de saúde, exatas, humanas e informática (ULBRA, 2010).

A Kroton Educacional S.A. é uma das maiores organizações educacionais privadas do Brasil, com uma trajetória de mais de 45 anos na prestação de serviços no Ensino Básico e de quase 10 anos no Ensino Superior, por meio da marca Pitágoras. Em 2010, a Kroton adquiriu o Grupo IUNI Educacional, instituição que também atua na graduação e pós-graduação por meio das marcas UNIC, UNIME e FAMA. Atualmente são 39 unidades de Ensino Superior, presentes em 9 estados e 28 cidades brasileiras. A Companhia ainda conta com mais de 770 escolas associadas em todo o território nacional, além de cinco no Japão e uma no Canadá, por meio da Rede Pitágoras. São mais de 90 mil alunos matriculados nos cursos de graduação e pós-graduação (AEITA, novembro/2010.).

Segundo histórico da Kroton Educacional, o ano de 2007 ficou marcado pela abertura de capital do Pitágoras na BM&F Bovespa, com o nome Kroton Educacional (KROT11), possibilitando a consolidação de uma fase de grande expansão e desenvolvimento da Companhia. Já em 2009, a Kroton recebeu um novo aporte financeiro de um dos maiores fundos de *private equity* do mundo, a *Advent International*, que a partir de então compartilharia o controle da Companhia com os sócios fundadores. (AEITA, novembro/2010.)

Na categoria das S.A., com aproximadamente 20 mil alunos, o Grupo Splice tem em seu portfólio, negócios e investimentos focados em quatro áreas de atuação além da Educação (Faculdade de Engenharia de Sorocaba e o Centro Universitário Newton Paiva em Belo Horizonte); Imobiliária (Splice Desenvolvimento Urbano, Callas, Villa Empreendimentos Imobiliários); Infraestrutura (BRVias, Transbrasileira e Via

Rondon), Financeira (Banco Credibel) e Tecnologia (Controle e monitoramento de tráfego, Splice Serviços e Splicenet) (SPLICE, 2010).

Há ainda o Grupo Ibmecc Educacional, reunindo as Faculdades IBMECC Rio e Belo Horizonte e a Veris Faculdades, que unifica as marcas das Faculdades IBTA e Metrocamp. O Grupo, com alto grau de profissionalização de sua gestão e grande capacidade competitiva, com forte potencial de crescimento no mercado educacional também está presente em São Paulo, Brasília, São José dos Campos e Campinas (GRUPO IBMECC EDUCACIONAL, 2010).

Pode-se citar outros grupos educacionais como a Laureate *International Universities* (BSP, UniRitter, Uninorte, Esade, FG, UNPB, UAM, UnP e Unifacs) (laureate.net, 2011); o *holding* UB Participações e Serviços que congrega a UB UniSãoLuís Educacional S.A. (MA), a UniBrasil, em Curitiba (PR), a UCP, em Pitanga (PR), a Cesusc, em Florianópolis (SC) e em São José (SC), Unicampo, em Guarapuava (PR) e a Uniguaçu em União da Vitória (PR) (UniSãoLuís Educacional S.A., 2011).

O movimento de aquisição e fusão de IES ainda se encontra em processo de estabelecimento. Novos candidatos a *holding* ou grupo educacional tentando se estabelecer, buscam a geração de economia em escala com pressão sobre os valores médios de mensalidade, que tenderão a cair ainda mais, dificultando a vida das pequenas IES (BRAGA, 2010).

Em passado recente, não se falava em “economia de escala” para o setor educacional, pois o maior custo é a folha de pessoal e nesta não se aplicava o ganho em escala. Com a inserção das novas tecnologias da informação no contexto da relação ensino/aprendizagem, integradas a projetos de unificação de matrizes curriculares, o ganho em escala passou a ser mais significativo no setor educacional (BRAGA, 2010).

6.1.2 Estudos de casos de três grandes grupos de instituições de ensino.

A pesquisa feita por Goulart, Couto Melo e Vianna (2010), que serve como referência para este trabalho, abordou os casos de três grandes empresas

educacionais situadas em Belo Horizonte - grupo Kroton, grupo Anima e grupo Splice, mediante análise de documentos e entrevistas feitas com seus gestores. O relatório apresentado apresenta uma exposição resultante da fala dos gerentes e da consulta aos documentos disponibilizados.

Evidenciou ainda, que esses grupos se consideram empresas de educação e expressam a necessidade de obter lucros e garantir a produtividade como empresas de outros setores. Para isto, têm adotado medidas que os levem a evitar os prejuízos, vendendo propriedades subutilizadas, dispensando profissionais que podem ser substituídos por terceirizadas, adotando estruturas organizacionais mais simples e mantendo o corpo docente e administrativo enxuto.

Além de terem dispensado um grande contingente de trabalhadores, as instituições estudadas vêm adotando uma distribuição mais racional das tarefas, inclusive ampliando o índice referente à relação professor - número de alunos. Os valores da cultura organizacional da empresa original estão sendo mudados e o planejamento estratégico começa a impor novos rumos às novas empresas que emergiram das aquisições feitas.

Grupo Kroton Educacional

A Kroton Educacional era, em 2010, resultado do Sistema Pitágoras de Ensino, que abriu capital e transformou-se neste grupo. Historicamente, a instituição advém de um curso pré-vestibular, de propriedade de um professor mineiro, tendo sido repassada, em 1971, para três jovens universitários, que se lançaram no setor de educação devido ao elevado índice de aprovação de seus alunos. Pouco depois, expandiu-se, criando uma escola de ensino básico (inicialmente oferecendo ensino médio e posteriormente acrescentando o ensino fundamental) e a seguir, instalando-se numa área bem maior, criou uma unidade voltada para a oferta de consultoria e desenvolvimento de programas para empresas.

Na década de 1980, a instituição iniciou a produção de materiais didáticos, destinados à oferta de soluções educacionais integradas para escolas associadas e para empresas. A partir desses materiais que eram negociados, passou a oferecer

assistência técnica e educacional a escolas parceiras situadas em diversos estados. Fez também parcerias com grandes empresas de mineração, construção pesada e aeronáutica, oferecendo cursos nos locais de atuação dessas empresas fora do Brasil. No início do ano 2000, o Pitágoras já era uma das maiores organizações educacionais privadas do Brasil, contando com numerosas escolas parceiras de seus materiais didáticos.

Em 2001, expandiu suas atividades para o ensino superior, com cursos de bacharelado com duração de 4 e 5 anos, associando-se a um grupo internacional com experiência em gestão educacional, parceria que durou até 2006. Em 2005, acrescentou ao seu portfólio os cursos de Tecnólogos com duração de 2 e 2,5 anos. O núcleo de pós-graduação foi implantado em 2006.

Analisando as características e as perspectivas do mercado brasileiro de educação e acompanhando o crescente aumento da participação de investimento privado neste setor, o grupo responsável pelo Sistema Pitágoras de Ensino decidiu no início de 2007 abrir capital na Bovespa, o que realizou em meados do mesmo ano, quando concluiu a sua oferta pública inicial de ações. Surgiu então, o grupo denominado Kroton Educacional. Este grupo tinha uma tese de investimento baseada na rápida expansão do mercado brasileiro de educação, numa gestão qualificada (profissional) e com alto padrão de governança corporativa, marcas fortes e bem posicionadas, modelo de negócio altamente padronizado, escalável e replicável e operações integradas no ensino básico e superior.

Em Julho de 2009, a Kroton Educacional celebrou um acordo com um grupo de investimento que passou a ter uma participação acionária votante de 50% do capital social votante – grupo IUNI.

Quando foram coletados os dados desta pesquisa, o grupo operava 654 escolas associadas em todo território nacional, além de seis no Japão, de forma integrada e diversificada. No Ensino Superior, possuía 28 faculdades próprias com a sua principal marca e estava presente em sete estados brasileiros. A pesquisa foi feita com o setor de Recursos Humanos da referida instituição, em Belo Horizonte, no ano de 2010.

Segundo o relatório de pesquisa, após a entrevista que permitiu a coleta de dados, os cargos gerenciais foram substituídos e iniciou-se um replanejamento da instituição. Por este motivo, não foram registrados valores, missão, objetivos da instituição nem informações sobre o planejamento estratégico.

O volume de recursos obtidos na abertura de capital indicou a necessidade de revisão da estrutura organizacional existente em meados de 2007, considerando que o planejamento estratégico antevia a triplicação do faturamento num período de dezoito meses. A estrutura organizacional da empresa era tipicamente departamentalizada funcionalmente, agrupando-se as atividades e recursos em unidades organizacionais: setor financeiro, contabilidade, recursos humanos, planejamento, jurídico, entre outros.

No início de 2008, a empresa contratou uma consultoria e foi elaborado um novo modelo de negócios com cinco principais motivações:

- a) Redução de custos por meio da simplificação e padronização das informações e dos processos;
- b) Aumento da produtividade e nível de serviço para o cliente;
- c) Aumento do foco das unidades nos seus negócios ao invés de processamento de retaguarda;
- d) Dar suporte para novos processos de negócios; e,
- e) Redução de custos por meio da localização de um Centro de Serviços Compartilhados em áreas de menor custo de trabalho.

Na arquitetura do novo modelo de gestão, os quatro macro-pilares eram:

- a) Planejamento e novos negócios – focado no crescimento do grupo, orgânico e aquisições;
- b) Unidades de Negócios – responsáveis por prover e garantir o aprendizado aos alunos das diversas marcas do negócio;
- c) Centro de Serviços Compartilhados – CSC – responsável por atender, processar e controlar as demandas administrativas e operacionais dos usuários;
- d) Áreas Tutoras - responsáveis pela proposição e manutenção das diretrizes estratégicas e políticas da empresa.

Este modelo que propunha a sinergia matricial provocou inicialmente uma confusão sobre a dupla subordinação, gerando um clima de ambiguidade de papéis e de relações, e conflitos entre os líderes funcionais e o líder do CSC. Posteriormente, as vantagens da estrutura matricial foram alcançadas: o aprimoramento técnico da equipe, o uso adequado dos recursos e da infraestrutura, o cumprimento de prazos do plano de trabalho e melhor atendimento dos clientes.

Grupo ANIMA

A empresa educacional denominada Anima, à época da coleta de dados, era formada por um conjunto de escolas do segmento do ensino superior, e constituía propriedade de um grupo de empresários paulistas, que conta com escolas tanto no Estado de São Paulo quanto em outras localidades, além de negócios na área de construção civil e área financeira. Em junho de 2006, esses empresários adquiriram dois grandes centros universitários em Belo Horizonte, Minas Gerais – UNA e UNI-BH, ampliando, com esta aquisição, seu plano de criar uma Rede Nacional de Instituições Educacionais Associadas.

O primeiro estabelecimento de ensino adquirido pelo grupo – a UNA - foi fundado em outubro de 1961, por um empresário do sul do Brasil, como escola de Relações Públicas e, logo se transformou num Curso de Comércio Exterior e Ciências Contábeis. A instituição passou a contar, na década de 1970, com um centro de pós-graduação e pesquisa sobre desenvolvimento de recursos humanos, o qual funcionou durante vários anos, num prédio situado em área nobre da capital, separado da sede, também em outra área nobre.

Em 1994, quando o MEC adotou uma política de estímulo à ampliação de cursos superiores pela iniciativa privada, a instituição, já bem estabelecida no cenário mercadológico da cidade, aproveitou a oportunidade para ampliar o número de cursos e em 2000 alcançou o título de Centro Universitário.

Esse processo de expansão, no entanto, foi acompanhado de um endividamento crescente, assim como de um aumento na complexidade da gestão, pelo fato de a

IES ter construído prédios próprios em locais nobres e ter de enfrentar um processo de concorrência cada vez maior. Assim, a instituição foi negociada e o grupo de empresários que a adquiriram tinha o objetivo de profissionalizar a gestão e buscar o processo de consolidação da organização. Aos poucos, implementou-se uma nova filosofia administrativa e, dentre outras medidas, foram substituídas as principais lideranças da empresa.

Na perspectiva da alta gestão, a instituição vem, por todo seu histórico recente, sofrendo uma série de transformações em sua estrutura, seu quadro de pessoal e principalmente em seu posicionamento estratégico. De uma instituição elitista, ela passou a atuar em outros segmentos. Além disso, de uma administração centralizada, que era assumida pelo fundador, passou, após a aquisição, a ter uma administração profissionalizada.

A segunda das IES do grupo foi fundada em março de 1964, por um grupo de professores de uma escola pública de ensino médio, que aspirava criar uma faculdade. A instituição funcionou num local alugado na zona norte de Belo Horizonte e contou, inicialmente, com cursos destinados à formação de professores, expandindo-se, nos anos seguintes e chegando a contar, em 2000, com 40 cursos e cerca de 15 mil alunos e 1.500 colaboradores, entre professores e funcionários da área administrativa.

No período compreendido entre sua fundação e o ano de 2003, esta instituição de ensino superior teve expansão do número de cursos e de alunos, construiu e adquiriu imóveis próprios, mas problemas advindos da crise que se instalou na década de 1990 a levaram a grandes dificuldades financeiras. Em 2006, foi adquirida pelo já citado grupo de empresários paulistas, passando a fazer parte do grupo Anima.

Atualmente, a estratégia de expansão nacional fica a cargo do grupo Anima, onde foi formado um *holding*; o grupo responsável pela gestão é composto de: Reitor, Vice-Reitor Executivo, gerentes administrativos, gerente de recursos humanos, de marketing e diretores de *campi*. Com esta gestão atuando separadamente, foram retomados os processos estratégicos.

Após a aquisição em 2003 o Grupo Anima efetivou a profissionalização da gestão, e passou a buscar o processo de consolidação da organização. Gradualmente, a nova mantenedora implementou uma filosofia administrativa e, dentre outras medidas, procedeu à substituição das principais lideranças da instituição. Foram contratados executivos e outros profissionais da área de educação e a instituição empreenderam um ritmo agressivo à ampliação de suas atividades. Foram abertos novos cursos de graduação, nas áreas de Comunicação e Artes, Ciências Humanas e Ciências Biológicas e Saúde. Em seguida, desenvolveu-se um projeto pioneiro na área de graduação tecnológica e foi criado um instituto voltado para a oferta de cursos tecnológicos, destinados a atender à demanda imediata do mercado de trabalho. Iniciou-se, também, o investimento na pós-graduação *stricto sensu*, havendo um projeto de criação de mestrados, ainda não consolidado à época em que os dados da pesquisa foram coletados.

O grupo proprietário da Anima encontra-se no momento desenvolvendo uma estratégia de expansão mais audaciosa. A partir de 2006, adquiriu unidades na cidade de Santos e de Belo Horizonte e está partindo para a criação de uma Rede Nacional de Instituições Educacionais Associadas. Mediante uma série de aquisições já planejadas, a organização pretende transformar-se em um grande grupo educacional no país.

Grupo Splice

Originalmente, a instituição que foi objeto de análise advém de uma escola de ensino médio fundada por um professor mineiro, na década de 1950. Em meados da década de 1970, o Colégio Anchieta começou a investir no ensino superior, criando faculdades ligadas à Administração, Direito e Ciências Humanas e passou a chamar-se Instituto Newton Paiva Ferreira. É a mais antiga das instituições estudadas e a que traz mais marcas próprias de uma empresa familiar, condição que a caracterizou durante cerca de 50 anos.

A instituição cresceu em prestígio e ampliou significativamente seu patrimônio graças ao esforço do fundador e do corpo de profissionais formado por ele, geralmente composto de pessoas de sua confiança, que também se dedicaram a

transformar a instituição numa escola conhecida pela qualidade do ensino. Já na década de 1970, o Instituto Newton Paiva Ferreira constituía uma típica empresa familiar e cargos-chave passaram a ser ocupados pelos filhos do fundador, que, por sua vez, formaram suas equipes de trabalho, constituídas, geralmente, por pessoas que haviam trabalhado por longo tempo na organização.

Além dos prédios que constituíam propriedade da instituição, foram alugados vários espaços em Belo Horizonte (geralmente escolas religiosas de ensino médio) nos quais, à noite, funcionavam os cursos de nível superior, especialmente licenciatura. Na década de 1980, a IES passou a oferecer também cursos de pós-graduação *lato sensu* em diferentes áreas e, nesse processo de expansão, transformou-se em centro universitário Newton Paiva Ferreira em 2003.

A partir de meados da década de 1990, diante da já mencionada expansão das instituições de ensino superior, a instituição estudada começou a experimentar dificuldades financeiras. Na tentativa de superá-las, foram reduzidos os cursos superiores deficitários, foram dispensados profissionais e a pós-graduação foi gradualmente reduzida. Permanecendo as dificuldades, a família proprietária decidiu pela sua venda, em 2008, para um grupo de empresários paulistas – o grupo Splice, que tem negócios na área financeira, sendo proprietário de um banco, na área de construção civil, e na área de educação, na qual possui escola de engenharia no interior do estado de São Paulo e uma empresa de infraestrutura que atua na área de concessão de estradas, tráfego e desenvolvimento urbano.

Para a coleta de dados, o contato com a instituição foi feito por meio da pró-reitoria acadêmica, que forneceu os dados que são analisados nesta pesquisa. O Regimento Interno está passando por uma revisão para ser encaminhado para o Conselho Nacional de Educação CNE, em Brasília – DF no próximo ano e os novos documentos devem redefinir a estrutura organizacional e tornar mais clara a missão, a visão e os valores da instituição.

Apesar da tentativa de preservar os valores da instituição adquirida, o grupo está buscando consolidar uma nova cultura, com traços próprios das empresas que já possui. Pretende-se desenvolver uma cultura sólida e um modelo de gestão que

serão transmitidos a outras IES que o grupo venha a adquirir e a Newton Paiva serviria de modelo de administração de instituições de ensino superior. A socialização ainda não é centralizada, ficando sob a responsabilidade dos coordenadores.

Entre as alternativas adotadas para assegurar a competitividade no mercado, foram adotadas as seguintes: uma adaptação da estrutura organizacional, na tentativa de adaptá-la ao modelo do grupo que a adquiriu; a administração implantada é centralizada, havendo em Belo Horizonte dois pró-reitores e o reitor transita entre São Paulo e Belo Horizonte. Toda a tomada de decisão depende do presidente do grupo e dos acionistas; a comunicação é considerada importante e faz-se um planejamento por ação. O reitor tem uma experiência construída como diretor do SENAI e tem características de empreendedor. O pró-reitor acadêmico conhece bem a instituição, na qual foi professor e coordenador de cursos por vários anos. O pró-reitor da área de planejamento e gestão veio do meio bancário e é um especialista no assunto.

Administrativamente, a empresa tem 4 áreas: Comunicação e Marketing; Técnica-operacional; Pessoal e de Finanças e Custos. Sua gestão é muito parecida com o modelo implementado em outras empresas, especialmente representado pelo *Balanced Scorecard* (BSC). Como se pode inferir, o aspecto financeiro é bem valorizado atualmente na instituição e a nova estrutura organizacional e as medidas tomadas pela atual administração possibilitaram a recuperação do déficit e a manutenção do equilíbrio econômico-financeiro.

A gestão de pessoas sofreu alterações significativas após a aquisição; cerca de 80% do corpo diretor deixou a instituição; saíram os dirigentes anteriores: pró-reitores, diretores, alguns coordenadores e os ex-proprietários. Só foram mantidos 20% desses profissionais, o essencial para preservar alguma memória. Quanto aos docentes, ficaram 80%, ou seja, foram dispensados 167 profissionais que tinham menos de 8 horas-aula por semana. Cerca de 20% dos docentes estão em regime integral e outros 30% em regime parcial, mas com uma carga significativa de trabalho, que pretende caracterizar dedicação integral à instituição.

O Unicentro ocupava vários prédios alugados e foram devolvidos 11 desses prédios, sendo eliminada a maior parte dos serviços técnico-administrativos que não faziam parte do *core business*. O pessoal que ocupava os prédios devolvidos (almojarifado, registro de documentos, gráfica, etc.) foi todo dispensado e os serviços realizados por eles foram terceirizados: a portaria, a limpeza, os serviços externos – transporte, a gráfica, malote, segurança. Uma das funções terceirizadas de maior impacto foi a Gráfica; no modelo anterior, esta possuía 26 funcionários, e após a aquisição tornou-se uma gráfica moderna, digital com apenas 3 funcionários. Foram vendidos todos os equipamentos, e até o estoque de papel.

Atualmente, o processo seletivo foi terceirizado, exceto para professores; são definidas as características do cargo a ser preenchido, repassa-se a uma empresa especializada a qual encaminha os resultados à pró-reitoria e os coordenadores selecionam os que preenchem os requisitos desejados. A carga de trabalho dos docentes também está condicionada a determinados princípios; foram unificados todos os projetos por área e criou-se um núcleo comum a todos os cursos; assim, as turmas têm no mínimo 50 alunos por disciplina, mesmo que sejam de cursos diferentes. Quando existem muitos alunos (mil, por exemplo) a disciplina é oferecida à distância, com uma tecnologia acessível, e os alunos têm o mesmo conteúdo do curso presencial. A avaliação é presencial. Com essas medidas, foi racionalizada a contratação e a permanência dos professores, que podem ser em número bem inferior ao que havia antes da aquisição.

Além das medidas destinadas à redução de custos, há um esforço de cientificar todos os colaboradores de que a IES tem que funcionar para dar lucro e não prejuízo.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os últimos anos do século XX, quando se consolidou a chamada Era do conhecimento, foram palco de uma grande valorização da educação, o que exigiu a formação das pessoas para seguirem os rumos ditados pelo processo de desenvolvimento. Diante das interações entre os povos, as informações disponibilizadas e o acelerado progresso da tecnologia, as instituições responsáveis pela educação se viram convocadas a oferecer sua contribuição, oportunizando o acesso de muitos ao conhecimento e minimizando o custo desta oferta.

A partir da segunda metade da década de 1990, a política governamental brasileira serviu-se dos diagnósticos dos organismos internacionais e se preparou para responder à demanda social por maior escolarização, visando a garantir a qualificação de um contingente maior de pessoas. Para isto, medidas tomadas pelo Ministério da Educação no Brasil facilitaram a abertura de novas instituições ensino superior e oportunizaram a transformação de algumas delas em unicentros e universidades. Instalou-se, a partir dessas medidas, uma concepção de universidade calcada em princípios mercantilistas e produtivistas. Estas mudanças permitiram o acesso ao ensino universitário a uma camada da população de nível sócio-econômico inferior, que anteriormente não teria esta oportunidade e, ao mesmo tempo, possibilitou a redução do investimento do governo nas universidades públicas.

A competitividade que se estabeleceu entre estas novas instituições de ensino superior criadas ou transformadas em universidades ou unicentros passou a constituir ameaça à sobrevivência de cada uma delas. Em vista disso, cada instituição se viu obrigada a atrair alunos para os diversos cursos, a buscar oferecer um diferencial ligado à qualidade ou ao custo e ainda a investir no marketing educacional como antes não ocorria. Portanto, a lógica adotada no processo de expansão da educação superior não previu que o aumento das instituições de ensino levaria a esta competição nem antecipou que nem todos os que passavam a ter acesso ao ensino universitário iriam buscá-lo.

Assim é que, lutando para se manterem no mercado, as instituições de ensino superior estão recorrendo a estratégias capazes de levá-las a enfrentarem a crise que se instalou com o excesso da oferta e a luta pela conquista e manutenção do alunado. Nesse quadro, as fusões e aquisições de instituições de ensino superior representam uma das estratégias que caracterizam o momento atual e determinam o surgimento de novas formas de gestão que vêm sendo adotadas.

Esta dissertação tem como objetivo geral analisar estratégias adotadas pelas instituições de ensino superior da rede privada em Minas Gerais para enfrentarem a competitividade no contexto da educação a partir da segunda metade da década de 1990.

Para alcançar este objetivo geral, foram definidos objetivos específicos que foram os seguintes:

- a) Caracterizar o contexto do ensino superior de 1994 a 2011, a partir da legislação específica para o setor;
- b) Analisar os dados relativos ao ensino superior brasileiro disponíveis nos sites do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP);
- c) Identificar e caracterizar as estratégias adotadas pelas instituições de ensino superior da rede privada no início do século XXI.

No tocante ao primeiro objetivo específico, foram analisados os textos legais que dispõem sobre o ensino superior no Brasil: a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional; o Decreto nº 3.860, de 9 de julho de 2001, que dispõe sobre a organização do ensino superior, classificando as instituições de ensino superior em:

- III. públicas, quando criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público;
- IV. privadas, quando mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado;

e, ainda enquadra as instituições privadas de ensino nas seguintes categorias: particulares, comunitárias, confessionais e filantrópicas.

Este mesmo decreto classifica as instituições quanto à sua organização acadêmica em:

I – universidades;

II – centros universitários e,

III – faculdades integradas, faculdades, institutos ou escolas superiores.

Vale lembrar ainda, a Lei nº 10.861, de 14/04/04, que cria o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES, regulamentada pela Portaria MEC 2.051 de 09/07/04, que permite uma análise detalhada do desempenho das instituições de ensino superior do país. Infere-se, pois, que embora a iniciativa particular tenha tido a oportunidade de criar e desenvolver empresas educacionais, o controle da qualidade do ensino ministrado por elas se encontra nas mãos de órgãos do governo e que a ameaça de fechamento de cada uma delas pode decorrer do diagnóstico do seu desempenho.

O segundo objetivo específico, que consistiu em apresentar a situação do ensino superior brasileiro a partir dos dados fornecidos pelo INEP também foi alcançado. Verificou-se que 89,5% das instituições de ensino superior, no final do ano de 2008 e 89,4%, no final de 2009, pertenciam ao setor privado, sendo a porcentagem restante assumida pelas instituições federais, estaduais e municipais. Observou-se, também, que programas de atendimento a população carente, a inclusão social através de quotas para negros e programas como o ProUni apontavam que as classes menos favorecidas estavam tendo acesso à educação. Além disso, o setor público diminuiu sua participação na oferta de vagas em cursos superiores, enquanto por outro lado se ampliou o controle sobre o universo das IES no Brasil, através da exigência do Plano de Desenvolvimento Institucional, da realização do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes – ENADE, a Avaliação das Condições de Oferta e o Censo Educacional, realizado todos os anos. Através da utilização desses recursos, o governo tem exercido o controle da qualidade, do custo, do rendimento dos alunos.

A apresentação dos dados fornecidos pelo INEP possibilitou, também, observar que a competição entre as instituições privadas tem determinado a queda da margem de lucro de cada uma delas, a tentativa de evitar a evasão de alunos, a convivência

desagradável com a inadimplência. Esses aspectos têm apontado para a necessidade de adoção de novos arranjos negociais e de modelos de gestão capazes de dar suporte às ações.

O terceiro objetivo específico consistiu em identificar estratégias adotadas pelas instituições de ensino superior da rede privada para enfrentarem essas dificuldades. Assim é que, na busca de soluções, algumas IES têm recorrido à adesão de grandes investidores, às incorporações, fusões e abertura de capital. Buscando os sites das instituições de ensino superior, os relatórios apresentados por elas, e pesquisas feitas por professores universitários foram identificados casos de fusões e aquisições como os grupos Anima, Splice, Anhanguera e casos de abertura de capital, como procedeu o grupo Kroton e Estácio de Sá.

Analisando criticamente as conclusões deste trabalho, é oportuno lembrar que o século XXI se iniciou com significativa expansão das Instituições de Ensino Superior, ampliação do número de vagas, projetos de inclusão social, como as quotas para negros e carentes e o ProUni (Programa Universidade para Todos) que trouxeram a populações menos favorecidas a oportunidade de acesso ao ensino universitário. Desse modo, o que antes era reservado a pessoas de classes sociais economicamente favorecidas, tornou-se possível para estudantes de outras classes sociais.

Para assegurar a qualidade do ensino, o governo criou mecanismos de orientação, acompanhamento, avaliação e controle, tais como: o Plano Nacional de Educação, o Plano de Desenvolvimento Institucional, o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes – ENADE, a Avaliação das Condições de Oferta e o Censo Educacional (que é realizado todos os anos). Esses recursos servem para o governo exercer o controle da qualidade, do custo, rendimento dos alunos, da atualização da base de dados e efetivar a proposição de programas para o ensino superior (MEC).

Entretanto, independentemente do nível socioeconômico, a primeira opção do candidato ao curso superior tem sido a instituição pública. A concorrência acirrada e a competição pela busca de alunos se dão justamente no setor privado, não apenas em consequência da maior concentração, mas principalmente porque essas

instituições estão competindo por alunos que, na maioria das vezes, não conseguiram ingressar nas IES públicas.

Apesar de medidas previstas no Plano Nacional de Educação – Lei 10.172/2001, de programas de financiamento da educação como o ProUni – Decreto nº 6.069/2007 e da expansão das instituições de ensino superior, não se encontrou ainda uma solução satisfatória. O que tem se verificado é que as novas instituições criadas ou ampliadas vêm enfrentando sérias dificuldades. O desordenado crescimento deste segmento passou a dar sinais de crise, pois mesmo tendo a facilidade para o pagamento do ensino, uma grande maioria de alunos não consegue se manter nos cursos. Assim, nos anos que se seguiram a 1996, a evasão dos cursos recém-criados se manifestou elevada, como mostram dados do INEP e o número de vagas ociosas tornou claro que o crescimento havia chegado ao seu limite. A isto se vem somar o elevado índice de inadimplência, que se tornou a mais séria ameaça à sobrevivência das IES da rede privada.

Diante dessas dificuldades, as IES privadas enfrentam alta vulnerabilidade financeira e são obrigadas a fazer uma revisão constante do valor das mensalidades e assumir um custo operacional cada vez maior, além das despesas para captação e retenção dos alunos (MEYER, 2003). Embora essas instituições afirmem buscar oferecer ensino de qualidade, com corpo docente qualificado, na realidade oferecem salários cada vez mais baixos e menos dignos. Pode-se inferir que as fusões, aquisições e incorporações pelas quais muitas instituições estão passando tem melhorado a infraestrutura física, o mobiliário, os laboratórios, o acervo bibliográfico, a infraestrutura computacional e informática, assim como o corpo docente com titulação, todavia, ainda não preenchem os requisitos necessários a escolas de bom nível e enfrentam problemas de permanência no mercado.

Pode-se concluir que este processo está em desenvolvimento e novos modelos podem vir a emergir, apresentando negócios até então ausentes no mercado. Deve-se registrar, ainda, que ao lado dessas grandes organizações convivem pequenas Instituições de Ensino Superior que têm como principais opções oferecer ensino a baixo custo; estabelecer-se na periferia das grandes cidades ou em cidades do interior onde os grandes grupos não têm interesse em entrar; ou criar diferenciais

para serem reconhecidas como referência no nicho em que estiverem. Caso não consigam sobreviver mediante adoção de uma dessas alternativas, a essas instituições resta a alternativa de serem vendidas para os grandes grupos.

Ao concluir esta análise, deve-se lembrar de que o ambiente da educação superior, que tem se afirmado como altamente competitivo tem se mostrado essencialmente dinâmico e, por este motivo, impõe-se analisá-lo constantemente, identificando as mudanças que o caracterizam e as alternativas que são adotadas. O caráter dinâmico do setor estudado e a provisoriedade das conclusões obtidas aponta para as limitações do trabalho e sugere que pesquisas como esta sejam realizadas continuamente.

REFERÊNCIAS

- ALCHIAN, A.; DEMSETZ, H. *Production, information costs, and economic organization*. *The American Economic Review*, v. 62, n. 5, p. 777- 795, Dec. 1972. Disponível em < <http://www.econ.ucla.edu/workingpapers/wp010A.pdf>>. Acesso em 29 de setembro de 2011.
- ALVES, Marcella Koeler. *Abertura de Capital no Brasil: O Estudo de Caso da Natura Cosméticos S.A.* Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2006.
- ANHANGUERA EDUCACIONAL S.A. Disponível em <www.unianhanguera.edu.br>. Acesso em 19 de maio de 2011.
- ASSOCIAÇÃO DOS ENGENHEIROS DO ITA INSTITUTO TECNOLÓGICO DE AERONÁUTICA. Disponível em <<http://www.aeita.com.br/lerArtigo.php?ID=1444>>. Acesso em 02 de outubro de 2011.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE DIRIGENTES DE INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR (ANDIFES). *Crise incentiva aquisições no ensino superior*. Março/2009. Disponível em: <http://www.andifes.org.br/index.php?option=com_content&task=view&id=1211&Itemid=104>. Acesso em 16 de junho de 2011.
- BARNEY, J. B. *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1997.
- BARROS, B. T. (Org.). *Fusões, Aquisições e Parcerias*. São Paulo: Atlas, 2001.
- BARROS, Betania Tanure de; RODRIGUES, Suzana Braga. *Compreendendo a dimensão cultural*. In: BARROS, Betania Tanure (Org.). *Fusões, Aquisições e Parcerias*. São Paulo: Atlas, 2001.
- BARROS, B. T.; CANÇADO, VERA L.; SOUZA, Heloiza H. R. F. de; STEUER, Ruth. *Criando valor com aquisições: por que comprar? Como integrar? O caso do Banco Itaú*. In: EnANPAD, 2003, Atibaia, São Paulo. Anais do EnANPAD, v. 27. São Paulo: ANPAD, 2003.
- BARROS, B. T.; CANÇADO, V. L. *Aquisições: um perfil das operações no Brasil*. In: IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT: INTERNATIONAL CONFERENCE, 2003, São Paulo. Anais. São Paulo, 2003.
- BARROS, Betânia Tanure de. *Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos*. São Paulo: Atlas, 2003.
- BASTOS, Antônio V. Bittencourt. *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. 1994. 313f. Tese (Doutorado em Psicologia). Universidade de Brasília (UNB), 1994.
- BERKOVITCH, E.; NARAYARANAN, M. P. *Motives for takeovers: an empirical investigation*. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 28(3), p.347-363, 1993.

BERLE JR., A. A.; MEANS, G. C. *The modern corporation and private property*. New York: MacMillan, 1932.

BITTAR, Mariluce; OLIVEIRA, João Ferreira de; MOROSINI, Marília (Orgs.). *Educação Superior no Brasil – 10 Anos Pós-LDB*, 2008. Disponível em <http://www.oei.es/pdf2/educacao-superior-brasil-10-anos.pdf>. Acesso em 18 de maio de 2011.

BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO. *Como e por que tornar-se uma companhia aberta: Utilizando o mercado de capitais para crescer*. São Paulo: Bolsa de Valores de São Paulo, ago. 2006.

_____. *Regulamento de listagem do Novo Mercado*. São Paulo. Bolsa de Valores de São Paulo, 2008.

_____. *Regulamento de práticas diferenciadas de governança corporativa Nível 2*. São Paulo. Bolsa de Valores de São Paulo, 2008.

BOMFIM, Livia Pontes de Miranda; SANTOS, Carolina Macagnani dos; PIMENTA JÚNIOR, T. *Processos de abertura de capital de empresas brasileiras em 2004 e 2005: razões e percepções*. RAUSP. Revista de Administração, v. 42, p. 97-107, 2007.

BRAGA, Ryon; MONTEIRO, Carlos. *Acabou a fartura: análise setorial do ensino superior privado no Brasil*. Revista Ensino Superior, 24 de março de 2005.

BRASIL, *Decreto nº 3.860*, de 9 de julho de 2001. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/D3860.htm. Acesso em 18 de maio de 2011.

_____. *Lei nº 6.385*, de 07 de dezembro de 1976. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6385consol.htm. Acesso em 17 de junho de 2011.

_____. *Lei nº 6.404*, de 15 de dezembro de 1976. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6404consol.htm. Acesso em 17 de junho de 2011.

_____. *Lei nº 9.394*, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm. Acesso em 18 de maio de 2011.

_____. *Lei nº 10.172*, de 09 de janeiro de 2001. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10172.htm. Acesso em 18 de maio de 2011.

_____. *Lei nº 10.260*, de 12 de julho de 2001. Disponível em http://www.presidencia.gov.br/ccivil_03/LEIS/LEIS_2001/L10260.htm. Acesso em 18 de maio de 2011.

_____. *Lei nº 10.406*, de 10 de janeiro de 2002. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L10406.htm. Acesso em 18 de maio de 2011.

_____. *Lei nº 10.861*, de 14 de abril de 2004. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/L10.861.htm. Acesso em 18 de maio de 2011.

_____. *Lei nº 10.973*, de 02 de dezembro de 2004. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/Lei/L10.973.htm. Acesso em 18 de maio de 2011.

_____. *Lei nº 11.096*, de 10 de setembro de 2004. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Lei/L11096.htm. Acesso em 18 de maio de 2011.

_____. *Projeto de Lei nº 8.035*, de 2010. Disponível em <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=490116>. Acesso em 18 de maio de 2011.

BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C.; MARCUS, Alan J. *Fundamentals of Corporate Finance*, McGraw-Hill, 1995.

BREALEY, R.A.; MYERS, S. C. *Finanças Corporativas: Investimento de capital e Avaliação*. Tradução: Robert Brian Taylor. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C.; ALLEN, Franklin. *Principles of Corporate Finance*. New York: McGraw-Hill, 2007.

BRIGHAM, Eugene F.; GAPENSKI, Louis C.; EHRHARDT, Michael C. *Administração Financeira: Teoria e Prática*. São Paulo: Atlas, 2001.

BRITTO, Daniel Pitelli de; BASTOS, Felipe. *Fusões e Aquisições Bancárias no Brasil nos Anos Recentes*. In: Semead, 2004, São Paulo, 2004. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Finan%E7as/FIN35_O_processo_de_fus%E3o.PDF>. Acesso em 30 de setembro de 2011.

BUARQUE, Cristovam. *A Universidade numa Encruzilhada*. CONFERÊNCIA MUNDIAL DE EDUCAÇÃO SUPERIOR +5, UNESCO, Paris, 23-25 de junho de 2003.

BULGARELLI, Waldirio. *Fusões, incorporações e cisões de Sociedades*. São Paulo: Atlas, 1998.

CALLAS, Christian. *Entrincheiramento ou Alinhamento de Interesses? Análise da Oferta Hostil da Sadia pelo Controle da Perdigão à Luz da Teoria de Agência*. 2009. 107f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2009.

CAMARA, Guilherme Augusto Nunes. *Fusões e Aquisições: Análise do Desempenho, da Performance e da Competitividade. Estudo de Caso do Sistema Usiminas*. 2007. 125f. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Ciências Econômicas. Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD - Universidade Federal de Minas Gerais, 2007. Disponível em: http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/EOSA746H88/1/guilherm_e_augusto_camara.pdf>. Acesso em 30 de setembro de 2011.

CAMARGOS, M. A.; BARBOSA, F. V. *Fusões, Aquisições e takeovers: Um Levantamento Teórico dos Motivos, Hipóteses Testáveis e Evidências Empíricas*. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v. 10, n. 2, p.17-38, abril/junho 2003.

_____. *Análise Empírica da Hipótese de Maximização da Riqueza dos Acionistas nos Processos de Fusão e Aquisição Ocorridos no Mercado de Capitais Brasileiro pós-Plano Real*. Revista de Gestão da USP, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 33-53, outubro/dezembro, 2005.

_____. *Análise empírica do retorno acionário anormal e da reação do mercado de capitais brasileiro aos anúncios de fusões e aquisições ocorridos entre 1994 e 2001*. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Brasília, DF, Brasil, setembro/2005.

_____. *Fusões e Aquisições de Empresas Brasileiras: Criação de Valor e Sinergias Operacionais*. Revista de Administração de Empresas. RAE. v. 49. p. 206-220, abril/junho, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v49n2/v49n2a07.pdf>>. Acesso em 25 de setembro de 2011.

_____. *Fusões e Aquisições de Empresas Brasileiras: Sinergias Operacionais, Gerenciais e Rentabilidade*. Revista Contabilidade Vista & Revista, Universidade Federal de Minas Gerais, v. 21, n.1, p. 69-99, janeiro/março, 2010.

CAMARGOS, Marcos Antônio de; COUTINHO, E. S. *A Teoria da Firma e a Fundamentação Teórica para Fusões e Aquisições: uma análise de suas interfaces*. RAC Eletrônica, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 273-295, 2008. Disponível em http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_738.pdf. Acesso em 25 de setembro de 2011.

CANO, M. *O recente processo de fusões e aquisições na economia brasileira*. 2002. 164f. Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas). Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2002.

CAPRON, L.; PISTRE, N. *When do acquirers earn abnormal returns?* Strategic Management Journal, Chichester, v.23, n.9, p.781-794, Sept. 2002. Disponível em: <http://www.insead.edu/facultyresearch/faculty/personal/lcapron/research/files/smj_eventstu.pdf>. Acesso em 29 de setembro de 2011.

CARVALHO, A. G. de. *Ascensão e Declínio do Mercado de Capitais no Brasil: a Experiência dos Anos 90*. Revista de Economia Aplicada. São Paulo: FIPE/USP, v. 4, n. 3, 2000.

CARVALHOSA, M. *Comentários à lei de sociedades anônimas*. v.1. São Paulo: Saraiva, 1997.

CASAGRANDE NETO, H.; SOUZA, L. A. S.; ROSSI, M. C. *Abertura do capital de empresas no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2000.

CASTRO, Denise M. F. de. *Criação de valor em fusões e aquisições*. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). 204p. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, 2010. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-03112010-194441/ptbr.php>>. Acesso em 30 de setembro de 2011.

CHATTERJEE, S. *Types of synergy and economic value: the impact of acquisitions on merging and rival firms*. Strategic Management Journal, v. 7, n. 2, p. 119-139, 1986. Disponível em <[http://karhen.home.xs4all.nl/Papers/M&A/Chatterjee%20\(1986\).pdf](http://karhen.home.xs4all.nl/Papers/M&A/Chatterjee%20(1986).pdf)>. Acesso em 02 de outubro de 2011.

COASE, R. H. *The nature of the firm*. Economic, v. 4, n. 16, p. 386-405, Nov. 1937. Disponível em <<http://www.sonoma.edu/users/e/eyler/426/coase1.pdf>>. Acesso em 29 de setembro de 2011.

COBRA, Marcos; BRAGA, Ryon. *Marketing Educacional: Ferramentas de Gestão para Instituições de Ensino*. São Paulo: Editora Cobra, 2004.

COPELAND, Tom; KOLLER, Tim; MURRIN, Jack. *Avaliação de empresas "Valuation": calculando e gerenciando o valor das empresas*. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2002.

CORDEIRO FILHO, A. *Manual de Abertura das Companhias*. Rio de Janeiro: Codimec/Abrasca, 1981.

CORRÊA, Domingos Sávio. *O movimento de fusões e aquisições e o processo de privatizações e desnacionalização de empresas na década de 1990 - o caso brasileiro*. 2004. Dissertação (Mestrado em Geografia Humana). Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8136/tde-03022011-125934/es.php>>. Acesso 28 de setembro de 2011.

CUNHA, Luiz Antônio. *Ensino Superior e Universidade no Brasil*. In: Lopes, E. M. T. et al. *500 anos de educação no Brasil*. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. *Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas Organizações*. In: _____. (Orgs). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001. Cap. 1, p.31-56.

DODD, P. *Merger proposal, management discretion and stockholder wealth*. Journal of Financial Economics, v. 8, n. 2, p. 105-137, Jun. 1980.

DOWBOR, Ladislau. *Educação, tecnologia e desenvolvimento*. CONFERÊNCIA INTERNACIONAL SOBRE A EDUCAÇÃO DO FUTURO, MEMORIAL DA AMÉRICA LATINA, 1993.

ESTÁCIO DE SÁ. Disponível em <www.estacio.br>. Acesso em 19 de maio de 2011.

EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir; BARSOUX, Jean-Louis. *The global challenge: frameworks for international human resource management*. New York: McGraw-Hill, 2002.

FARINAZZO, Eduardo Silva; RODRIGUES, Leonardo dos Santos; LASKIEVIC, Mario Henrique Quintero; PIRES, Matheus Werneck Achoa; NOVACK, Ricardo Bruno Bueno; PEREIRA, Luiz Carlos Jacob. *A aplicação do referencial teórico nos processos recentes de fusões e aquisições*. Revista Jovens Pesquisadores. ano v, n. 9, jul./dez. 2008, Artigo. Disponível em: <http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/Publicacoes/Jovens_Pesquisadores/JP0009.pdf>. Acesso em 30 de setembro de 2011.

FERRAZ, João Carlos e IOOTY, Mariana. *Fusões, aquisições e internacionalização patrimonial no Brasil nos anos 90*. In: VEIGA, Pedro da Motta (org.). *O Brasil e os desafios da globalização*. Rio de Janeiro: Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica (SOBEET) e Relume Dumará, 2000.

FIRTH, M. *Takeovers shareholders returns, and the theory of the firm*. The Quaterly Journal of Economics, v. 94, n. 2, p. 235-260, Mar. 1980. Disponível em <http://ecsocman.hse.ru/data/824/126/1231/firth_-_takeovers_1980.pdf>. Acesso em: 29 de setembro de 2011.

FRANÇA, Júnia Lessa; VASCONCELOS, Ana Cristina de. *Manual para Normalização de Publicações Técnico-Científicas*. 8. ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2009.

FUBINI, David; PRICE, Colin; ZOLLO, Maurizio. *Fusões: Liderança, desempenho e saúde corporativa*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

GIL, Antônio C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, Lawrence J. *Princípios de Administração Financeira*. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.

GONÇALVES, Reinaldo. *Centralização do capital em escala global e desnacionalização da economia brasileira*. In: VEIGA, Pedro da Motta (org.). *O Brasil e os desafios da globalização*. Rio de Janeiro: Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica (SOBEET) e Relume Dumará, 2000.

GORT, M. *An economic disturbance theory of mergers*. The Quaterly Journal of Economics, v. 83, n. 4, p. 624-642, Nov. 1969.

GOULART, I. B.; GUIMARÃES, R. F. *Cenários contemporâneos do mundo do trabalho*. In: GOULART, I. B. (org.) Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos. São Paulo, Casa do Psicólogo, 2002.

GOULART, Iris B.; COUTO MELO, Juliana; VIANNA, Paulo Silva. *Gestão de pessoas em instituições de ensino superior em mudança: estudos de caso*. Relatório produzido para a FEAD – Centro de Gestão Empreendedora. Agosto 2010.

GP INVESTIMENTOS. Disponível em <www.gp.com.br>. Acesso em 18 de maio de 2011.

GRUPO ANIMA. Disponível em <www.animaeducacao.com.br>. Acesso em 18 de maio de 2011.

GRUPO IBMEC EDUCACIONAL. Disponível em <www.grupoibmec.com.br>. Acesso em 19 de maio de 2001.

GRUPO SPLICE. Disponível em <www.splice.com.br>. Acesso em 18 de maio de 2011.

GUARITA, Sérgio A. D. *Fusões e aquisições no Brasil: evolução do processo*. Revista FAE BUSINESS, n.3, p. 24-26, setembro 2002.

HEALY, P.; PALEPU, K.; RUBACK, R. *Does corporate performance improve after mergers?* Journal of Financial Economics, v. 31, v. 2, p. 135-76, 1992.

HENDERSON, Bruce D. *Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Pesquisa Nacional de Amostra e Domicílios – Pnad*. Educação, 2009.

_____. Disponível em: <www.ibge.gov.br>.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Código das melhores práticas de Governança Corporativa*. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. Disponível em: <www.ipea.gov.br/portal>.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Disponível em: <www.inep.gov.br>.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. *Theory of the firm: managerial behavior agency, costs and ownership structure*. Journal of Financial Economics, v. 3, n. 4, p. 305-360, Oct. 1976.

JENSEN, M. *Agency costs off free cash flow, corporate finance and takeover*. American Economic Review, v. 76, n. 2, p. 323-329, May 1986.

KATZ, Jeffrey, SIMANEK, Astrid; TOWNSEND, James. *Corporate mergers and acquisitions: one more wave to consider*. Business Horizons, Indiana, pp. 32-40, Janeiro-Fevereiro de 1997. Disponível em < http://findarticles.com/p/articles/mi_m1038/is_n1_v40/ai_19369683/>. Acesso em 29 de setembro de 2011.

KAYO, Eduardo Kazuo; PATROCINIO, Mauricio Réa; MARTIN, Diogenes Manoel Leiva. *Intangibilidade e criação de valor em aquisições: o papel moderador do endividamento*. RAUSP, São Paulo, v. 44, n. 1, mar. 2009. Disponível em: <http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072009000100005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 25 set. 2011.

KITAGAWA, Carlos Henrique. *Nível de adesão de empresas latino-americanas aos princípios de governança corporativa recomendados pela OECD*. 2007. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2007.

KLOECKNER, G. O. *Fusões e aquisições: motivos e evidência empírica*. Revista de Administração, FEA/USP, v.29, n.1. São Paulo: jan/mar, 1994. Disponível em: <www.rausp.usp.br/download.asp?file=2901042.pdf>. Acesso em 25 de setembro de 2011.

KOIKE, Beth; MOURA, Paola. *Nova onda de consolidação no ensino superior começa em 2010*. Valor Econômico, 25 de janeiro de 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 de outubro de 2011.

_____. *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/2009/Fusoes_Aquisicoes_4_trim_2009.pdf>. Acesso em 10 de outubro de 2011.

_____. *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/2010/FA_2010_4trim_alterado_abr11.pdf>. Acesso em 10 de outubro de 2011.

_____. *Pesquisa de fusões e aquisições*: espelho das transações realizadas no Brasil. Disponível em: <http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Documents/CF_Fusoes_AquisicAqui/2011/FA_1trim_2011.pdf>. Acesso em 10 de outubro de 2011.

KROTON EDUCACIONAL S.A. Disponível em: < ri.kroton.com.br/kroton2010/web/cont_eudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=32870>. Acesso em 18 de maio de 2011.

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES. Disponível em: <www.laureate.net>. Acesso em 18 de maio de 2011.

LEAL, R. P. C. *Por que há retornos anormais nas aberturas de capital?* Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP), São Paulo, v.26, n.4, p.107-112, out./nov./dez. 1991.

_____. *Três desafios para abrir o capital.* Revista da CVM, v. 32, n. 2, p. 56-61, set. 2000.

LEMES Jr., A. B.; RIGO, C. M.; CHEROBIM, A. P. M. S. *Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras.* 1. ed. Rio de Janeiro: Campus - Elsevier, 2002.

MANNE, H. G. *Mergers and the Market for Corporate Control.* The Journal of Political Economy, p.110-120, 1965. Disponível em: <http://qizhi.web.officelive.com/Documents/manne__market_for_corporate_control_1965.pdf>. Acesso em 29 de setembro de 2011.

MARSHALL, A. *Princípios de economia.* Abril Cultural. São Paulo, 1982.

MATIAS, Alberto Borges; BARRETO, Antonio C. P.; GORGATI, Vlamir. *Fusões e Aquisições no Brasil atual: Possibilidades de ocorrência de uma onda.* São Paulo, 1996. Disponível em: <http://www.cepefin.org.br/publicados_pdf/fusoes_aquisicoes_brasil_atual.pdf>. Acesso em 27 de setembro de 2011.

MATIAS, A. B. e PASIN, R. M. *A geração de sinergias e seus impactos na rentabilidade das empresas nos casos de fusões e aquisições.* Revista de Administração. Universidade de São Paulo, v. 36, n. 1, p. 5-12. São Paulo, 2001. Disponível em < http://www.cepefin.org.br/publicados_pdf/a_geracao_sinergias.pdf>. Acesso 30 de setembro de 2011.

MCCRAW, Thomas K. (Org.). CHANDLER Alfred: *Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa.* Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.

MEYER JÚNIOR, V. *Novo contexto e as habilidades do administrador universitário.* In: MEYER JÚNIOR, V.; MURPHY. J. P. *Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária.* Florianópolis: Insular, 2003.

MILLER, A., DESS, G. G., *Assessing Porter's (1980). Model in Terms of Its Generalizability, Accuracy and Simplicity.* Journal of Management Studies, v.30, n.4, p.553-585, Jul, 1993.

MINADEO, R.; CAMARGOS, M. A. *Fusões e Aquisições na Indústria Petroquímica: uma Análise Aquisição da Ipiranga pelo Consórcio Petrobrás-Braskem-Ultra.* In: IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Anais do IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos07/470_Aquisicao%20da%20IpirangaMinadeoCamargos.pdf>. Acesso em 30 de setembro de 2011.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. Banco de Dados do Ensino Superior, 2011.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 7. ed. São Paulo, Hucitec, 2000.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO/Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). *Sistema de Informações, Pesquisas e Estatísticas Educacionais*. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br>> Acesso em: 04 mar. 2011.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Disponível em: <www.prouniportal.mec.gov.br>.

_____. Disponível em: <www.reuni.mec.gov.br>.

_____. *Resumo Técnico do Censo da Educação Superior de 2003*.

_____. *Resumo Técnico do Censo da Educação Superior de 2004*.

_____. *Resumo Técnico do Censo da Educação Superior de 2005*.

_____. *Resumo Técnico do Censo da Educação Superior de 2007*.

_____. *Resumo Técnico do Censo da Educação Superior de 2008*.

_____. *Resumo Técnico do Censo da Educação Superior de 2009*.

_____. *Sinopse da Educação Superior de 2002*.

_____. *Sinopse da Educação Superior de 2005*.

_____. *Sinopse da Educação Superior de 2007*.

_____. *Sinopse da Educação Superior de 2009*.

_____. *Portaria nº 2.051*, de 09 de julho de 2004. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/PORTARIA_2051.pdf>. Acesso em 18 de maio de 2011.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *The strategy process: concepts, contexts and cases*. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1996.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Tradução: Bazan tecnologia e linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MOEHLECKE, S.; CATANI, A. M. *Reforma e Expansão do Acesso ao Ensino Superior: balanço e proposições*. In: *Política para as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)*. In: *Políticas de acesso e expansão da educação superior: concepções e desafios* / OLIVEIRA, J. F. [et al.]. Brasília: INEP 2006.

MONTEIRO, C.; BRAGA, R. *O mercado da educação superior particular no Brasil*. São Paulo: Revista Aprender Virtual. 12 ed., ano 3, n.03, mai./jun., p.13-23, 2003.

MORAIS, Rogério dos Santos; PEQUENO, Alex O. *A escola vai à bolsa: IES privadas profissionalizam a gestão, aderem aos níveis diferenciados de governança corporativa e promovem abertura de capital na Bovespa*. Anuário da Produção de Iniciação Científica Discente. V. 13, n. 17. São Paulo, 2010.

MORATO, Vânia. *Estratégias organizacionais em IES privadas segundo a percepção de seus gestores: estudo de caso*. 2006. 114f. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro de Gestão Empreendedora - FEAD. Belo Horizonte, 2006.

MORROW, R. A.; TORRES, C. A. *Estado, globalização e Políticas Educacionais*. In: BURBULES, N. C.; TORRES, C. A. (Orgs). *Globalização e Educação: perspectivas e críticas*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MUELLER, D. C. *A theory of conglomerate mergers*. Quarterly Journal of Economics, v. 83, n. 4, p. 643-660, Nov. 1969.

MYERS, S. C.; MAJLUF, N. S. *Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have*. Journal of Financial Economics, v. 13, n. 2, p. 197-221, June, 1984.

NELSON, Ralph L. *Merger movements in American industry*. Princeton: Princeton Unity Press, 1959.

OLIVEIRA, J. F.; DOURADO, L. F.; AMARAL, N. C. *Desafios e Perspectivas de uma Política para as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)*. In: *Políticas de acesso e expansão da educação superior: concepções e desafios* / OLIVEIRA, J. F. [et al.]. Brasília: INEP 2006.

PAGANO, Marco; PANETTA, Fabio.; ZINGALES, Luigi. *Why do companies go public: an empirical analysis?* University of Chicago, Set. 1998. Disponível em: <http://www.nber.org/papers/w5367.pdf?new_window=1>. Acesso 02 de outubro de 2011.

PATTON, M. *Qualitative evaluation methods*. Londres: Sage Publications, 1986.

PENA, Roberto P. M. *Ética e comprometimento organizacional nas universidades de Belo Horizonte: face a face com as Face's*. 1995. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1995.

PORFILIO, B. J.; YU, T. *Student as Consumer: A Critical Narrative of the Commercialization of Teacher Education*. Journal of Critical Education Policy Studies, v. 4, n. 1, 2006.

PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. *What is strategy?* Harvard Business Review, november/december, 1996, p. 61-78. Disponível em: < http://www.ipocongress.ru/download/guide/article/what_is_strategy.pdf>. Acesso em 30 de setembro de 2011.

_____. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

POST, A. *Anatomy of a merger: the causes and effects of mergers and acquisitions*. New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1994.

PROCIANOY, J. L. *O processo sucessório e a abertura de capital nas empresas brasileiras: objetivos conflitantes*. In Revista de Administração de Empresas, v. 34, nº 4, jul./ago.1994, pp. 74-84.

REGO, A. *Comprometimento organizacional e ausência psicológica-afinal, quantas dimensões?* Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.43, n. 4, out./dez, 2003.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo Atlas: 1999.

RITTER, J. R. *Initial public offerings*. In Contemporary Finance Digest, v. 2, nº 1, 1998, p. 05-30. Disponível em:<<http://www.blackwellsynergy.com/links/doi/10.1111/j.1745-6622.1988.tb00164.x>>. Acesso em 30 de setembro de 2011.

RIZZO, Cláudia. *Gestão Estratégica do Aluno/Cliente nas Instituições de Ensino Superior Privadas: um estudo de caso*. 2010. 113f. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-24022010-111629/pt-br.php>>. Acesso em 28 de outubro de 2011.

RODRIGUES, G. M. *Vantagens e desvantagens na abertura do capital das empresas brasileiras*. In Revista da CVM. Rio de Janeiro, nº 28, p. 50-51, 1999.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W; JAFFE, J. F. *Administração financeira: corporate finance*. São Paulo: Atlas, 2002.

ROSSETTI, J. P. *Fusões e aquisições no Brasil: as razões e os impactos*. In: BARROS, B. T. (Org.). *Fusões, Aquisições e Parcerias*. São Paulo: Atlas, 2001. cap. 3, p. 76-87.

ROSSI, Luis Filipe. *Fusões e Aquisições: A questão dos Hostis Takeovers*. 1996. Dissertação (Mestrado em Economia). Escola de Pós-Graduação em Economia (EPGE) da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 1996. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/34/000065289.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 02 de outubro de 2011.

ROSMUSSEN, U. W. *Aquisições, fusões e incorporações empresariais*. São Paulo: Aduaneiras, 1989.

SCHERER, F., ROSS, D. *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Boston: Houghton Mifflin, 3. ed. 1990.

SILVA, A.M. *Por que as empresas abrem seu capital?* Cadernos Discentes COPPEAD, Rio de Janeiro, n.3, p.5-17, 2000. Disponível em: <www.coppead.ufrj.br> Acesso em: 29 de setembro de 2011.

SOUZA, A.T. *Bolsa de valores como fonte de financiamento*. Revista FAE Business, Rio de Janeiro, n.6, ago. 2003. Disponível em: <www.fae.edu/publicacoes/fae_business.asp>. Acesso em 24 de outubro de 2011.

STIGLER, G. J. *Monopoly and oligopoly by merger*. The American Economic Review, v. 40, n. 1, p. 23-34, May 1950.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, Rui O. B. de. *Gestão de instituições de ensino*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2002.

TANURE, B.; CANÇADO, V. L. *Relacionando o motivo da aquisição com diferentes processos de integração cultural*. Revista Economia e Gestão, PUC-Minas, Belo Horizonte, v. 4, n. 8, 2004, p. 25-48, Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/76/69>>. Acesso em 29 de setembro de 2011.

TANURE, B.; CANÇADO, V. L. *Fusões e Aquisições: aprendendo com a experiência brasileira*. Revista de Administração de Empresas. v. 45, n. 2, p. 10-22, 2005. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902005000200002.pdf>. Acesso em 29 de setembro de 2011.

TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão Estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TRICHES, D. *Fusões, aquisições e outras formas de associações entre empresas no Brasil*. Revista de Administração da Universidade de São Paulo (Rausp), São Paulo, v. 31, p. 14-31, janeiro/março, 1996. Disponível em: <www.rausp.usp.br/download.asp?file=3101014.pdf>. Acesso em 02 de outubro de 2011.

TRIGUEIRO, Michelangelo Giotto Santoro. *Gestão da educação superior no Brasil*. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/governo_e_gestafinal_michelangelogiotto.pdf>. Acesso em 17 de maio de 2011.

UNIVERSIDADE LUTERANA DO BRASIL (ULBRA). Disponível em: <www.ulbra.br>. Acesso em 19 de maio de 2011.

UP PARTICIPAÇÕES E SERVIÇOS. Disponível em: <<http://www.facsauluis.br/paginas/pagina.aspx?c=1>>. Acesso em 19 de maio de 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VASCONCELOS, Flavio C; CALDAS, M. P.; WOOD JR, T. *Fusões e Aquisições no Brasil: uma análise crítica do teatro de operações*. *Comportamento Organizacional e Gestão*, São Paulo, v. 10, p. 43-58, 2004. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/2170.pdf>>. Acesso em 30 de setembro de 2011.

WAACK, Roberto Silva. *Fusões e Aquisições na indústria farmacêutico-veterinária*. *Caderno de Pesquisas em Administração*. Universidade de São Paulo. v. 7. n. 3. p. 81-98. São Paulo. julho/setembro, 2000. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v07-3ART06.pdf>>. Acesso em 29 de setembro de 2011.

WASSERSTEIN, B. *Big deal: 2000 and beyond*. New York: Warner Books, 2000.

WESTON, J. F.; CHUNG, Kwang S.; HOAG, Susan E. *Mergers, Restructuring and Corporate Control*. New Jersey: Prentice Hall, 1990.

WESTON, J.; SIU, J.; JOHNSON, B. *Takeovers, restructuring e corporate governance*. 3.ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2001.

WESTON, J. F.; BRIGHAM, E. F. *Fundamentos da Administração Financeira*. São Paulo: Makron Books, 10 ed., 2000.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.

Anexo 1

Roteiro da Entrevista

1. Como se caracteriza a cultura desta instituição? Existe um documento que apresente a cultura? Pode-se ter acesso a ele? Quais os valores? Qual a missão identificada? Quais os objetivos de longo e médio prazo?

2. Como está sendo a administração deste grupo de Instituições de Ensino Superior? Quanto à localização do(s) dirigente(s)? Onde mora o dirigente principal? Como organiza seu atendimento às unidades de BH? Quanto à distribuição do poder: quem tem autonomia para tomar decisões em cada unidade? Tem sido possível unificar a tomada de decisão? Quanto à definição dos cargos gerenciais: quantos cargos do primeiro escalão? Quais as responsabilidades de cada gerente?

3. Como está sendo efetuada a gestão de pessoas:
O processo seletivo: Têm sido admitidos novos profissionais? Qual o critério adotado? O processo é feito pela IES ou é terceirizado? Existe uma descrição dos cargos? Um perfil de profissional desejado? Baseia-se em competências?
O enxugamento dos quadros: têm sido feitas demissões? Existe um critério para orientar o processo? Quantos foram demitidos? Proporcionalmente o que significa este número de demissões?
A reconfiguração da estrutura organizacional: houve mudanças?

4. O Planejamento estratégico: Definiu ou previu um programa para a mudança da estrutura organizacional?