



ANPEd - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação

8364 - Trabalho Completo - XXV EPEN - Reunião Científica Regional Nordeste da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Educação (2020)

ISSN: 2595-7945

GT11 - Política da Educação Superior

GOVERNANÇA CORPORATIVA: O MODELO DE GESTÃO PRESENTE NOS OLIGOPÓLIOS EDUCACIONAIS BRASILEIROS

Maria Wanessa do Nascimento Barbosa Franco - UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Agência e/ou Instituição Financiadora: CAPES

GOVERNANÇA CORPORATIVA: O MODELO DE GESTÃO PRESENTE NOS OLIGOPÓLIOS EDUCACIONAIS BRASILEIROS

RESUMO. O presente artigo tem como objetivo analisar o modelo de governança corporativa adotado nas universidades privadas, diante do contexto da oligopolização da educação superior brasileira, enfocando o grupo americano *Laureate International Universities*. Trata-se de uma pesquisa qualitativa que utiliza como recursos metodológicos análise documental e análise de dados da educação superior privada. Como resultado parcial o estudo evidencia que as mudanças ocorridas pelo processo de oligopolização da educação vão implicar numa forte reestruturação no modelo de gestão, com intensas consequências na organização das Instituições de Ensino Superior (IES) privadas no Brasil.

Palavras-chave: Educação Superior privada. Oligopolização. Governança corporativa.

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem como objetivo central investigar as principais alterações no modelo de gestão presente nos conglomerados educacionais no Brasil, evidenciando a implementação adotada no Grupo americano *Laureate International Universities*, no Brasil, no contexto da financeirização do capital.

Nessa perspectiva as configurações presentes no setor privado são pautadas dentro da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB – Lei n. 9.394/1996). Então, é importante entender que processos como a diferenciação e diversificação do ensino superior são todos estabelecidos conforme Leis e Decretos que possibilitam mudanças, como por exemplo, a inserção das IES privadas no mercado de ações do capital (Chaves, 2010). Percebe-se que o ensino superior, no Brasil, tem passado por um grande momento de transformação, onde cada vez mais, a distância entre público e privado aumentam. Sguissardi (2015) aponta que esse momento é caracterizado pelo processo de transformar um direito ou “serviço público” em um “serviço comercial”, ou mesmo uma mercadoria.

Dentre as diversas mudanças que as instituições de ensino superior que passam pelo processo de aquisições e fusões com grupos como *Laureate International Universities*, por exemplo, podemos destacar as alterações relacionadas a implementação de um novo modelo de gestão, que adota estratégias racionalizadoras, reducionanistas, otimizadoras e padronizadoras (RUAS E OLIVEIRA, 2016).

Essas estratégias causam mudanças muito grandes para instituição, principalmente, por grande parte delas, anteriormente, serem caracterizadas como instituições de pequeno e médio porte. A partir do momento que as universidades passam pelos processos de aquisições e fusões, acaba por mudar sua forma de administração, passando a trabalhar de maneira mais descentralizada, através da implementação do modelo de governança corporativa.

2 O PROCESSO DE OLIGOPOLIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRA

A expansão da educação superior no Brasil sofre fortes mudanças nas últimas décadas, de forma especial, a educação privada, onde muito mais explicitamente o objetivo torna-se a lucratividade. Essa corrente, na vertente lucrativa, acaba por fazer interferência direta na internacionalização[1] da educação superior privada brasileira, ocasionando também seu crescimento, mas numa perspectiva transfronteiriça.

Para Sguissardi (2015) o crescente aumento no número de matrículas é contraditório. O autor enfatiza que se deve ter sempre uma análise e interpretação dos dados dessa realidade, uma vez que, é necessário se perguntar se estamos diante de um movimento de democratização do acesso ao ensino superior ou de massificação mercantil?

Outra grande mudança, que vai interferir diretamente no processo de expansão da do ensino superior privado é a inserção do capital especulativo, através da entrada de grupos estrangeiros no mercado de ações na bolsa de valores. Existe um aumento na perspectiva dos movimentos especulativos[2], trazendo um forte perfil mercantilista para o ensino superior, que, por vezes, tem sido denominado como privado-mercantil, por diversos autores, como Chaves (2015) e Lima (2019).

Segundo Santos e Chaves (2013) o enfoque desses grupos de capital estrangeiro é uma gestão profissionalizada, que visa a obtenção de lucros e transforma o aluno em geradores desses lucros. Essa perspectiva de lucratividade acaba por gerar uma forte concorrência entre esses grupos de capital aberto no Brasil. Esse cenário elucidada não apenas a questão da transformação da educacional numa perspectiva mercadológica, mas a conduz para um processo intenso de concentração, caracterizado como

[...] mais do que sua transformação em mercadoria, o que estamos observando, no caso do ensino superior, é um processo intenso de concentração. Assim, é possível falarmos, também, em processo de oligopolização. Ou seja, o número de fornecedores tende a se concentrar ainda mais nos próximos anos e uma fatia significativa do mercado tende a ficar com os maiores grupos. Mantidas as condições atuais de sustentação exclusivamente por mensalidades, poucos serão os que conseguirão ocupar nichos específicos do mercado sem ser acossados pelas instituições maiores. (OLIVEIRA, 2009, p. 739)

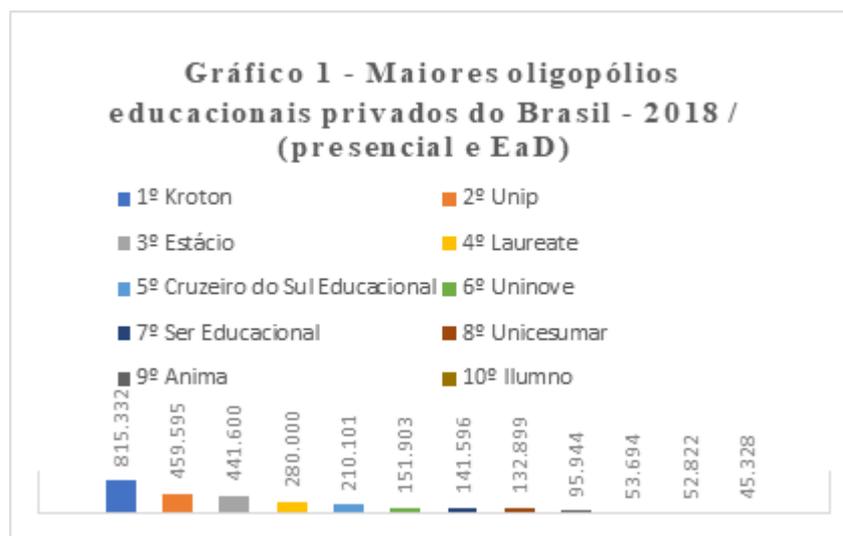
Salienta-se que o forte crescimento do processo de oligopolização vai interferir diretamente na atuação das demais instituições privadas, de porte menor, que travam uma grande luta junto a esses conglomerados e dentro de um contexto econômico que não favorece a sua permanência no mercado. O poder de mercado dos oligopólios é tão grande

que a sua forma de domínio acaba por impossibilitar a sobrevivência das instituições menores.

Para Chaves (2010), no seu diagnóstico, a formação desses oligopólios vai além do fato de atingir a sobrevivência das IES menores. A autora compreende que essa formação faz parte de um processo mais amplo, que tem sido implementado no Brasil acompanhadas de uma política privatista que visa o desmonte do Estado social, apontando para uma lógica mercantilista. O processo de financeirização da educação, que se encontra profundamente imbricado com a mercantilização, é fortemente impulsionado por organizações internacionais, dentre elas, a Organização Mundial do Comércio (OMC)[3], através das liberalizações dos serviços educacionais.

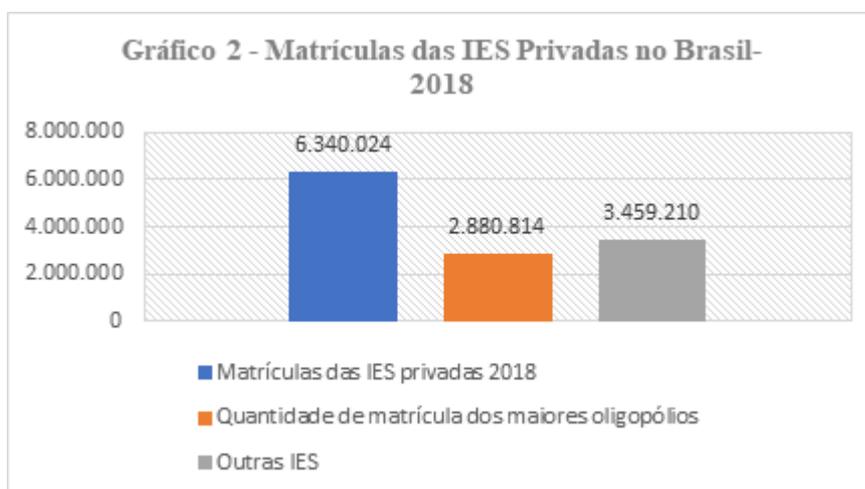
A partir do ano de 2007 diversas IES privadas passaram por aquisições/fusões junto a conglomerados internacionais de ensino, os quais acabam desenvolvendo a dominância do mercado mundial, com uma forte intenção de absorver as empresas menores e formar oligopólios educacionais.

Em 2018 ocorreu um crescimento muito expressivo de fusões e aquisições no Brasil, mostrando que o setor ainda permanece muito aquecido. Esse movimento de aquisições e fusões propiciou um grande monopólio da educação superior privada brasileira, pois a partir desse movimento acontece o aumento da formação dos grandes oligopólios educacionais, responsáveis hoje por um percentual significativo das matrículas do ensino superior privado brasileiro, como pode ser observado no gráfico 1.



Fonte: Consultoria Hoper Educação[4], 2020. Elaboração pelas autoras.

Levando em consideração o quantitativo de quase 2.400 IES tivemos em 2018 mais de 40 % das matrículas concentradas em apenas 10 instituições. Analisando esses números percebe-se como resultado das aquisições e fusões das IES, uma tendência a termos um número reduzido de instituições que controlem o mercado da educação superior brasileira (CHAVES, 2010). Ou seja, o processo de oligopolização vem para auxiliar também na monopolização do número de matrículas do ensino superior. Conforme podemos perceber a seguir:



Fonte: Consultoria Hoper Educação, 2020. Elaboração das autoras.

Conforme o Gráfico 2, as IES privadas brasileiras em 2018 totalizam a estimativa de 6.340.024 matrículas. Sendo que 2.880.814 matrículas estão concentradas apenas em 12 IES. As outras 3.459.210 fazem parte da quantidade de todas as demais IES brasileiras. Isso significa dizer que os 12 maiores conglomerados educacionais do Brasil contabilizam em sua somatória de matrículas o valor de 45,44 % das matrículas de toda rede privada brasileira.

O grupo americano *Laureate International Universities* é uma das instituições que se propõe a passar por esse processo de oligopolização da educação, adotando um modelo de gestão que perpassa pela alta competitividade e vislumbrando sempre o mais alto grau de eficiência e o aumento do número de matrículas (LAUREATE, 2020). De acordo com os dados da Consultoria Hoper Educação (2020), o grupo *Laureate*, ocupa o lugar de quarto maior oligopólio educacional brasileiro, com a estimativa de 280.000 matrículas da graduação presencial e a distância no ano de 2018.

Para o grupo *Laureate International Universities* o crescimento do número de matrículas e instituições proporciona grande visão de mercado e proposição de novos investidores, bem como o crescimento dentro do ranking de conglomerados educacionais.

Entre os anos de 2000 e 2016 a *Laureate* contava com o montante de 30 instituições credenciadas a sua rede atuando no Brasil, Chile, Costa Rica, Honduras, México, Panamá e Peru, totalizando em torno de 843.000 matrículas no ano de 2016 (LAUREATE, 2016). Já em 2018 percebe-se uma expansão significativa totalizando 60 instituições presente mundialmente, em 20 países. Nesse panorama podemos observar um crescimento de 50% em apenas 2 anos. Uma das características primordiais do grupo *Laureate* é a adoção do modelo de governança corporativa em suas unidades.

3 - GOVERNANÇA CORPORATIVA: O MODELO DE GESTÃO ADOTADO PELO GRUPO AMERICANO LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Nas últimas décadas as IES privadas foram quase que obrigadas a inserir em suas práticas administrativas o modelo da governança corporativa, para atender as exigências e padrões internacionais, possibilitando uma maior atração de investidores (RUAS E OLIVEIRA, 2016). Assim elas tentam sobreviver em meio as modificações necessárias para atender a demanda de mercado.

Há uma diversidade de conceitos para o termo governança corporativa. Quando se fala no modelo corporativo dentro do ensino superior privado, é necessário levar em consideração vários fatores, principalmente, a questão da profissionalização das instituições de ensino

superior.

As instituições que integram a rede Laureate trabalham com mecanismos de transparência institucional monitorados pelo escritório central, garantindo um grande lastro de governança corporativa, propiciando também o acesso às informações acerca dos resultados da avaliação interna e externa e a lisura da gestão (LAUREATE, 2019). No entendimento do grupo Laureate esses mecanismos de transparências proporcionam uma gestão mais profissionalizada.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBCG)[5] a governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. Cabe salientar, que a partir da incorporação desse modelo de gestão, a universidade perde grande parte de sua autonomia, pois as decisões tomadas devem passar pelo conselho de administração que presa por decisões favoráveis as perspectivas dos acionistas.

A governança corporativa atua de forma a contemplar quatro princípios básicos: transparência; equidade; prestação de contas (accountability) e responsabilidade corporativa (IBCG, 2015). Esse modelo de gestão é amplamente utilizado no campo econômico, o qual vem passando por profundas mudanças nas últimas décadas, principalmente, quando se fala na estrutura de propriedade e de gestão de empresas. Lethbridge (1997) evidencia que

As relações outrora estáveis, quase simbióticas, entre acionistas e administradores nas empresas estatais e empresas privadas familiares, de capital aberto ou fechado, estão sendo “problematizadas” com a reestruturação societária provocada pelas privatizações e a entrada de novos sócios nas empresas do setor privado, em especial investidores estrangeiros. (LETHBRIDGE, p. 210, 1997)

Então, diante desse contexto de problematizações temos duas demandas que passam por reflexão e redefinição de papéis que aparecem como prioridades em relação às mudanças que são necessárias no campo empresarial, segundo o IBGC, são elas: propriedade e controle. Isso significa dizer que o fato de ser dono e proprietário (acionistas) não me coloca diretamente no controle da instituição.

Esse modelo de gestão é adotado pelo grupo Laureate que também passou por diversas modificações relacionadas a nova forma controle gestor da instituição. Em todas as instituições que sofreram aquisições e fusões no Brasil, destaca-se em primeiro lugar a figura do que eles denominam de chanceler, o qual é responsável por todas as questões relacionadas com o administrativo e pessoal, mas, cabe ressaltar que o mesmo não tem poder de decisão, pois a gestão é pautada não mais no interesse de uma única “figura”, mas sim de todo o conselho deliberativo, que é responsável por manter a transparência dos processos administrativos, proporcionando uma maior confiança dos acionistas da instituição (LAUREATE, 2020).

Ruas e Oliveira (2016) expõem que no cenário atual os oligopólios educacionais adotam uma gestão orientada para o mercado, de forma que possa atender ao capital financeiro. Uma gestão que possibilite inovação tecnológica, que esteja atenta as oportunidades de mercado, que seja transparente junto aos seus acionistas e que estejam sempre buscando potencializar o seu grau de competitividade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de liberalizações dos serviços educacionais atinge diretamente o processo de educação enquanto um direito, tendo seu perfil fortemente transformado em mercadológico. Esse processo é permeado pela conceitualização de educação defendida pela OMC/ GATT, que torna a educação um forte objeto de interesse, e de fins lucrativos. Nessa perspectiva, trata-se a educação como um bem de serviço, passando assim a ser regulamentada pelas normas estabelecidas pela comercialização de serviços em geral, perdendo sua característica de um direito, contribuindo também para se ter uma gestão aos moldes do mercado.

É um grande prejuízo para todos que estão envolvidos no ambiente educacional, como também para sociedade em geral, tendo em vista que todos que passam pelo processo educativo compõem a sociedade. E, a partir do momento que o lucro se torna o viés central da educação isso vai impactar diretamente na forma como ela é gerida e organizada. Assim, esse processo de liberalizações que ocorre na educação, acaba também por incorporar a característica da cooperação no campo da hierarquização das instituições de ensino superior brasileiras.

Com as mudanças dos objetivos educacionais, com a incorporação da discussão de controle e propriedade dentro das instituições e com a implementação do modelo de governança corporativa, percebe-se que a possibilidade de existir divergências entre os proprietários e executivos são enormes, pois os interesses são contraditórios. A gestão corporativa sofre um significativo crescimento, justamente, nesse contexto de múltiplos interesses, na tentativa de equacionar os interesses contraditórios, tendo como referência hierárquica, o conselho de administração.

REFERÊNCIAS

ALINE, Veiga dos Santos. CHAVES, Vera Lúcia Jacob. Formação dos oligopólios na educação superior privada brasileira: sobreimplicação no trabalho docente. *Revista Educação em Questão*, Natal, v. 46, p.75-97, 2013.

BRASIL. Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF., **Diário Oficial da União**, 23 dez. 1996.

HOPER EDUCAÇÃO, Consultoria. **Aquisições e fusões dos maiores grupos educacionais da rede privada brasileira**. Ano base 2018. Disponível em <<https://www.hoper.com.br/infograficos>>. Acesso em 20/06/2020.

CHAVES, Vera Lúcia Jacob. **Financeirização e Expansão do ensino superior privado-mercantil no Brasil**. In: 5a. Conferência da Associação FORGES, 2015, Coimbra. Anais da 5a. Conferência da Associação FORGES. Lisboa: Universidade de Lisboa, 2015. v. 1. p. 1-16.

_____, Vera Lúcia Jacob. **Expansão da privatização/mercantilização do ensino superior brasileiro: a formação de Oligopólios**. *Educ. Soc.*, Campinas, v. 31, n. 111, p. 481-500, abr.-jun. 2010.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança corporativa**. São Paulo, 5ª Edição, 2015. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18161>>. 10 jun. 2020.

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES. **Nossa rede**. Disponível em: <<https://www.laureate.net/pt/>>. Acesso em 20/06/2020.

LETHBRIDGE, E. **Governança corporativa**. Rio de Janeiro: Revista do BNDES, nº 8, p. 209-232, 1997.

KNIGHT, Jane. **Extraclasse. Universidades apostam na internacionalização**, julho 2014.

LIMA, João Paulo Costa. **Financeirização e Oligopolização no Ensino Superior Privado-Mercantil Brasileiro: a sestra e a destra numulárias no âmago da educação**. FINEDUCA – Revista de Financiamento da Educação, Porto Alegre, v. 9, n. 2, 2019.

OLIVEIRA, Romualdo Portela. A transformação da educação em mercadoria no Brasil. Educ. Soc., Campinas, vol. 30, n.108, p.739-760, 2009.

ROSSETO, Ana Cláudia. **Governança em Instituições de Ensino Superior particular: um estudo das instituições que abriram seu capital na Bovespa e aderiram às boas práticas de Governança Corporativa**. Dissertação de mestrado. PUC – SP. 2009.

RUAS, C. M. S.; OLIVEIRA, R. T. C. **Modelo de Gestão da Educação Superior privada brasileira**. Ver. Inter. Educ. Sup. Campinas, SP. v.2, n. 3, p. 461-479, set/dez. 2016.

SGUISSARDI, Valdemar. **Educação superior no Brasil: Democratização ou massificação mercantil?** Educ. Soc., Campinas, v. 36, nº. 133, p. 867-889, out.-dez., 2015.

[1] Entendendo Internacionalização enquanto processo de integração de uma dimensão internacional, intercultural e global sobre os objetivos, ensino, aprendizagem, pesquisa e serviços de uma universidade ou de um sistema de ensino superior” (Knight, 2014)

[2] “[...]é em parte especulativo, pois não é determinado apenas pela receita real [da empresa], mas também pela esperada, calculada por antecipação (...) seu valor sempre é apenas o rendimento capitalizado, isto é, o rendimento calculado sobre um capital ilusório, com base na taxa de juros vigente” (Marx, 1985, p. 12).

[3] A OMC, Organização Mundial do Comércio (em inglês World Trade Organization, ou WTO) é uma entidade internacional que atua na regulamentação, fiscalização e arbitragem de questões relativas ao comércio internacional. Criada para substituir o antigo Acordo Geral de Tarifas e Comércio (GATT), o objetivo principal da OMC é de mediar as relações comerciais entre diferentes países, para garantir que o comércio mundial ocorra da forma mais justa, estável e sem barreiras possíveis. Atualmente, existem 164 países membros da OMC. Porém, esse número vem crescendo continuamente com a adesão de novos países (REIS, 2018).

[4] A Hoper Educação é uma Consultoria Educacional com experiência no mercado brasileiro e internacional. Ao longo de mais de 20 anos apoiamos mais de 1.400 Instituições de Educação, auxiliando na melhoria da gestão, inovação, aprendizagem e performance de equipes, maximizando resultados e fortalecendo a qualidade acadêmica. Especialistas na realização de pesquisas de aquisições e fusões das IES brasileiras. (Hoper Educação, 2020).

[5] O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) foi fundado em 27 de novembro de 1995, sendo uma associação de âmbito nacional, que não possui fins lucrativos, voltada tão-somente a organização e disseminação da governança corporativa no Brasil, se pautando também no sentido de cooperar para o desenvolvimento de uma maior transparência, justiça e responsabilidade das instituições diante da sociedade (IBCG, 2015).