

## **Educação Superior Privada: Um Estudo do Desempenho Financeiro em nove Instituições de Ensino Superior**

### **Private Higher Education: A Study of Financial Performance in nine Higher Education Institutions**

Ricardo Carvalho Viana de Paiva  
Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais  
Diretor de Pós Graduação e Pesquisa do Grupo Anima Educação.  
Professor e coordenador do Mestrado Profissional em Administração (40 horas semanais) de Empresas do Centro Universitário UNA, Minas Gerais, Brasil  
ricardovcp@animaeducacao.com.br

Francisco Vidal Barbosa - Doutor em Competitividade Empresarial - Aston University  
Pós-doutorado em Gestão de empresas de base tecnológica - setor de biotecnologia pela Harvard University. Professor da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais -UFMG. Minas Gerais, Brasil  
fvberlim@gmail.com

Raquel Garcia Gonçalves - Doutora em Planejamento Urbano e Regional pelo Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional - IPPUR/UFRJ (2005). Professora Adjunta do Departamento de Urbanismo da Escola de Arquitetura da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, Minas Gerais, Brasil  
raquelgargon@hotmail.com

Danilo de Melo Costa - Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina, Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, Minas Gerais, Brasil  
danilo\_mcosta@yahoo.com.br

Editor Científico: José Edson Lara  
Organização Comitê Científico  
Double Blind Review pelo SEER/OJS  
Recebido em 23.10.2012  
Aprovado em 31.10.2013



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil

## RESUMO

As instituições de ensino superior assumem cada vez mais um importante papel no desempenho econômico-financeiro de uma nação. Nas últimas décadas, tem sido observado o crescimento deste segmento educacional, sobretudo pautado no investimento de grandes grupos educacionais. Buscando compreender melhor este fenômeno, o presente artigo desenvolve um estudo do desempenho financeiro em nove instituições de ensino superior. Para tanto, realizou-se um estudo multicaso exploratório, adotando como unidades de análise isoladas nove instituições privadas de ensino superior: Centro Universitário UNA, Centro Universitário Unimonte, Centro Universitário UNIBH, Kroton, Anhanguera, SEB-COC, Estácio de Sá, PUCMINAS e PUCSP. A coleta de dados se deu em documentos disponíveis internamente nas empresas estudadas, bem como em relatórios e estatísticas específicas sobre o setor, publicados em sites, jornais e revistas. Ao final, o estudo mostra que, no geral, os grandes *players* no segmento da Educação Superior têm apresentado um desempenho financeiro satisfatório, o que pode indicar um novo rearranjo do setor.

**Palavras-chave:** Educação Superior; Educação Superior Privada; Instituições de Ensino Superior; Desempenho Financeiro; Gestão Universitária.

## ABSTRACT

The higher education institutions have an increasingly important role in the economic and financial performance of a nation. Since then, it has been noticed the growth of this educational segment, mainly guided in the investment of large educational groups. Trying to better understand this phenomenon, this paper develops a study of financial performance in nine higher education institutions. For this, an exploratory multicase study was conducted adopting as units of analysis nine private institutions of higher education: Centro Universitário UNA, Centro Universitário Unimonte, Centro Universitário UNIBH, Kroton, Anhanguera, SEB-COC, Estácio de Sá, PUCMINAS e PUCSP. The data collection occurred through documents internally available in the companies studied, as well as reports and specific statistics on the sector, on websites, newspapers and magazines. Finally, the study shows that, in general, the major players in the segment of higher education have presented a satisfactory financial performance, which may represent a new rearrangement of the sector.

**Keywords:** Higher Education; Private Higher Education; Higher Education Institutions; Financial Performance; University Management.

## 1 INTRODUÇÃO

A partir do momento em que a Educação Superior passou a ser considerada o principal pilar para se alcançar o tão almejado destaque social, este segmento passa a figurar como um dos maiores desejos da população, estando em evidência em todas as camadas e esferas sociais.

Esta importância dada à Educação Superior fez com que o estado investisse na criação de várias universidades públicas, divididas em Federais, Estaduais, Municipais e também nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFETs), presentes em todos os estados da Federação.

Entretanto, esse crescimento não foi eminentemente público. A Educação Superior privada, que começa a ganhar força na década de 70, se torna um dos principais atores para esta expansão, de modo a atender as perspectivas e anseios da população. A partir da Lei de Diretrizes e Bases (LDB) de 1996, romperam-se as amarras e a Educação Superior privada expandiu de maneira desenfreada, com uma oferta que chegou a ser bem maior do que a procura (Meyer Junior, 2004).

Este fenômeno motiva questionamentos tais como: seria a Educação Superior um direito universal ou um mercado em expansão? (Haddad & Graciano, 2004). Esses questionamentos se valeram da maneira como a Educação Superior estava se apresentando em nosso país, com um foco estritamente mercadológico e sem o mínimo rigor acadêmico.

Mas esse cenário não perdurou por muitos anos, pois, assim como em qualquer segmento, uma empresa que utiliza a mesma estratégia de outras para conseguir os recursos necessários para seu sustento irá sucumbir ante as organizações que se diferenciam de seus concorrentes (Porter, 1980); no “mercado do ensino”, esta máxima prevaleceu.

Nos últimos anos, a competição tem se acirrado, e grandes grupos estão adquirindo instituições de ensino superior e padronizando esta prestação de serviço de modo a se tornar mais eficiente e eficaz. É a partir deste cenário que o presente trabalho propõe realizar um estudo do desempenho financeiro entre os anos de 2006 e 2009 de grandes players desta área de atuação. A principal motivação deste estudo é verificar o comportamento financeiro dessas instituições, para se compreender a consolidação deste novo fenômeno, em que grandes players e

instituições mais tradicionais estão se desenvolvendo perante outras instituições menores, que surgiram no “boom” da LBD de 1996.

## **2 EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL: SURGIMENTO E PRINCIPAIS MUDANÇAS DE MARCO LEGAL**

### **2.1 A Conceituação de Universidade**

Segundo Loureiro (1986), a universidade tem o caráter de transmissora integral do saber, já que ela não deve tratar apenas de alguns conhecimentos, mas da totalidade de todos os conhecimentos. A autora ainda defende a supremacia da Universidade no âmbito cultural e a universalidade do saber, que norteiam as instituições de ensino superior, concluindo que o saber universitário é diferenciado, orgânico e superior, supondo a verdade inesgotável do ser. Citando Luis Vives, Loureiro (1986, p. 13) descreve a universidade como uma “[...] reunião de homens sábios, ao mesmo tempo bons, dispostos a tornar semelhantes a eles os que para aí se achegam com o intuito de aprender”.

A Universidade é vista como um espaço novo de desenvolvimento e preservação dos saberes e também de formação da cidadania, pois uma de suas principais funções é desenvolver a inquietude do ser social (Wanderley, 1988; Marcovitch, 1998; Oliveira, 2007).

Quando se estuda qual o papel da Universidade, fica latente a grande importância da mesma para o desenvolvimento da sociedade, pois ela possui um importante papel para a formação de pessoas qualificadas e, por conseguinte, auxilia no desenvolvimento socioeconômico das nações (Fava de Moraes, 2000; Loureiro, 1986)

Para Chauí (2003) a universidade como instituição social determina a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo. Para ilustrar esta ideia, a autora defende que é fácil observar, nas Universidades, opiniões, atitudes e projetos conflitantes que exprimem as divisões e contradições da sociedade.

Por fim, segundo o Artigo 52º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, as Universidades são “[...] instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano.” E devem se caracterizar por meio da “Produção intelectual

institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional” (BRASIL, 1996, p. 16).

## 2.2 O Surgimento da Educação Superior no Brasil

O cenário favorável ao surgimento do ensino superior no Brasil se desenvolveu já a partir da colonização do país, com a chegada de Tomé de Souza no ano de 1549. A partir deste momento, os colonizadores passaram a se preocupar com a instrução na nova terra, iniciando então uma escola primária em Salvador, que com o tempo evoluiu e se tornou o primeiro colégio, com ensino secundário e algumas matérias superiores como, por exemplo, Letras e Ciências (a segunda abrangendo Física, Metafísica, Lógica, Matemática e Ética). Entretanto, com a chegada da família real, no ano de 1808, todas as escolas foram objetos de Cartas Régias que justificavam suas criações, como seriam financiadas e como funcionariam. Estas iniciativas tinham como principal objetivo elevar o nível cultural do país em todos os campos intelectuais para aparelhar o Governo que se estabelecia com a vinda da família Real. Este primeiro momento apresenta, então, a contribuição do Governo Dom João VI para iniciar a implantação e legitimação da Educação Superior no Brasil (Loureiro, 1986; Teixeira, 1989).

O Primeiro Reinado brasileiro, sob o governo de Dom Pedro I também contribuiu para a Educação Superior, mas a principal evolução da Educação Superior no Brasil aconteceu no Segundo Reinado, sob o governo de Dom Pedro II. Durante esse período, foram criadas, em 1875, a Escola de Minas de Ouro Preto; em 1880 a Escola de Belas Artes da Bahia e em 1887 a Escola Politécnica da Bahia. Quando se proclamou a república, em 1889, o país já possuía em São Paulo e Olinda as escolas de Direito, na Bahia e no Rio de Janeiro as escolas de Medicina e em Ouro Preto as escolas de Minas e Farmácia, todas financiadas pelo Governo (Loureiro, 1986).

Em consonância com os esforços da Monarquia, a república prosseguiu no financiamento da Educação Superior do país, fundando, entre os períodos de 1891 a 1937, 31 estabelecimentos de ensino superior. A Figura 1 apresenta a Evolução do Ensino Superior no Brasil desde seu descobrimento.

Governo	Ano	Ações
Dom João VI	1808	Escolas foram objetos de Cartas Régias, justificando suas criações e as instruções para o seu funcionamento.
		Objetivou elevar o nível cultural do país em todos os campos intelectuais.
Dom Pedro I	1827	Fundação dos Cursos Jurídicos.
Dom Pedro II	1875	Escola de Minas de Ouro Preto
	1880	Escola de Belas Artes da Bahia
	1887	Escola Politécnica da Bahia
	1889	Escola de Direito de São Paulo
		Escola de Direito de Olinda
		Escola de Medicina da Bahia
		Escola de Medicina do Rio de Janeiro
Escola de Farmácia de Ouro Preto		
República	1891 - 1937	31 estabelecimentos de ensino superior, dentre os quais Direito, Engenharia e Medicina representavam 2/3 do total.
Epitácio Pessoa (presidente)	1920	Universidade do Rio de Janeiro
Washington Luís (presidente)	1927	Universidade de Minas Gerais
Armando de Sales Oliveira (governador – SP)	1934	Universidade de São Paulo (estadual)
Getúlio Vargas (presidente)	1935	Universidade do Distrito Federal (logo extinta)
	1937	Universidade de São Paulo (estadual) e Universidade do Rio de Janeiro (federal) são então reestruturadas no modelo da Universidade de São Paulo, representando um esforço para se consolidar um padrão universitário.

**Figura 1:** Evolução do Ensino Superior no Brasil

Fonte: Elaborado pelos autores.

No entanto, foi a partir de 1940 que ocorreu a grande expansão da Educação Superior no Brasil, mediante a promulgação das Leis de Diretrizes e Bases da Educação Superior.

### **2.3 As Leis de Diretrizes e Bases da Educação e as Principais Mudanças de Marco Legal para a Educação Superior**

Loureiro (1986) explica que durante o período republicano ocorreram subsequentes reformas do ensino, em 1891, 1901, 1911, 1915, 1925 e 1931 até que então foi criada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação.

Segundo Silva (1991), na década de 50, o modelo industrial brasileiro passou a produzir bens que exigiam a utilização de uma tecnologia mais avançada e conseqüentemente um maior volume de mão de obra especializada. Esta situação se agravou ainda mais com a internacionalização da economia, permitindo-se a entrada de capital estrangeiro. Motivado por este cenário, era necessário um ajustamento do sistema de ensino atual. No período entre 1948 e 1961, foi amplamente discutida a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, que seria implantada em 20 de Dezembro de 1961.

A referida lei atribuía ao Conselho Federal de Educação, por meio de medidas fiscalizadoras dependentes do Ministro da Educação, decidir sobre o funcionamento de instituições isoladas de ensino superior, federais ou privadas. Nesta decisão caberia o reconhecimento das universidades para funcionamento e o estabelecimento de duração e do currículo mínimo exigidos nos cursos superiores que assegurassem a obtenção de diplomas e garantissem o privilegiado exercício de profissões liberais, entre outros assuntos pertinentes a este nível de ensino. Observa-se que, daquela data em diante, as universidades teriam certa autonomia, no entanto, as instituições isoladas de ensino superior continuariam subordinadas a uma política centralizada.

Complementa Germano (1993) que durante o regime militar o governo enfrentava problemas relacionados a limites de verba e, mesmo a educação sendo considerada fundamental para o desenvolvimento do país, os recursos financeiros eram empregados primariamente em setores de acumulação de capital (como agricultura e indústria). Por este motivo, o favorecimento ao ensino superior privado foi a alternativa estudada na época.

Editou-se então, em 1968, a lei 5.540, que implantava um novo sistema de ensino superior. Esta mudança promoveria uma ampliação da participação da iniciativa privada no ensino superior. Entre os anos de 1968 e 1970, a reforma conseguiu dobrar o número de instituições de ensino; no entanto, acabou por



afrouxar as amarras da expansão ao facilitar a autorização para funcionamento de instituições de ensino superior privadas, conforme se pode observar na

Tabela. No final da década de 70, em uma tentativa de diminuir este crescimento meramente quantitativo, o governo fecha as portas para a autorização de novas instituições de ensino no país (Canuto, 1987).

**Tabela 1:** Número de Matrículas no ensino superior no período de 1960 à 1980

Ano	Setor Público		Setor Privado		Total de Matrículas
	Matrículas	Participação	Matrículas	Participação	
1960	132.25	58,5%	93.968	41,5%	226.218
1970	210.61	49,5%	214.865	50,5%	425.475
1980	492.232	35,7%	885.054	64,3%	1.377.286

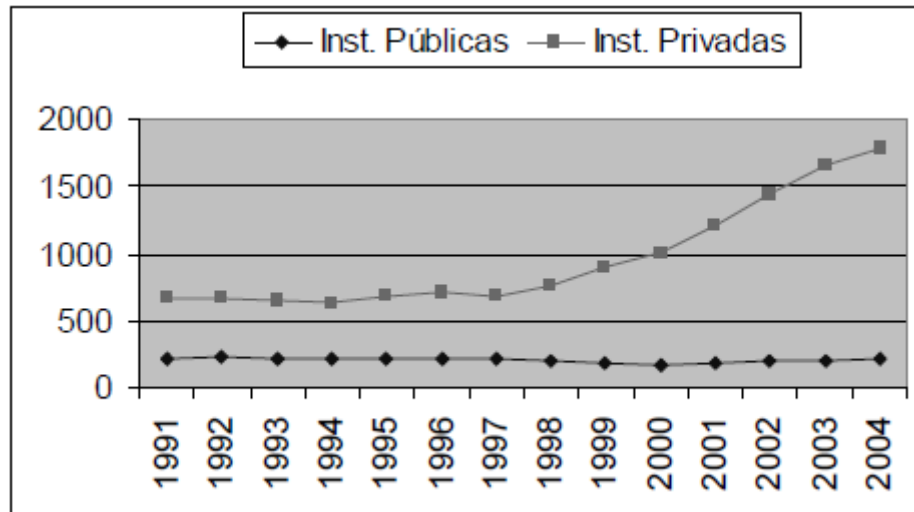
**Nota.** Fonte: TERRIBILI FILHO, A.; MACHADO, L. M. (2006 p.10). Adaptado pelos autores.

Na década de 90, uma mudança de marco legal transformou profundamente o setor de ensino superior. Entre várias inovações, a implantação da Lei de Diretrizes e Base da Educação em 1996 (LDB/96) - Lei 9.394/96 – no governo Fernando Henrique Cardoso definiu significativas mudanças para o ensino superior público e privado.

Para o ensino superior privado, foco desta pesquisa, foram instituídas e suportadas pela lei as “universidades de ensino”. Tais medidas foram de extrema importância para o desenvolvimento do ensino superior privado, pois facilitaram e permitiram a criação de instituições de ensino superior com fins lucrativos, trazendo empreendedores para o setor na busca de retornos financeiros satisfatórios. De acordo com Amaral (2002), em pouco tempo as instituições privadas eram responsáveis por mais de dois terços das vagas disponíveis. O autor ainda complementa que o que se observou foi uma privatização disfarçada da educação. Para Silva Jr. e Sguissardi (2001), esta mercantilização da Educação Superior se torna responsável por uma acirrada disputa institucional, fazendo com que os gestores destas instituições flexibilizassem ao máximo suas ações administrativas com o objetivo de sobreviver às duras disputas do mercado. Esta expansão acima do esperado, com o aumento de instituições e oferta de vagas, fez com que se chegasse ao cenário atual, de alta competição por alunos e com vários desafios para o setor, como os altos índices de evasão, inadimplência e ociosidade de vagas



(Meyer Junior, 2004). A análise de todos os indicadores disponibilizados pelo INEP demonstra que, no Brasil, o sistema privado cresceu 151,6% de 1996 a 2004. A Figura 2 apresenta este crescimento:



**Figura 2. Crescimento das instituições de ensino superior no período de 1991 à 2004.**

**Nota.** Fonte: MICHELOTTO; COELHO; ZAINKO (2005 p. 192).

Para o Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior, ANDES-SN (1996), o regime jurídico e as exigências do MEC para o ensino privado não asseguravam condições mínimas para o desempenho das atividades acadêmicas pelo fato de estimular o investimento privado e a lucratividade por meio do ensino. As tentações do lucro fácil teriam despertado no setor particular uma situação que se tornou preocupante, marcada pela falta de condições de trabalho, ensino e pesquisa. Silva Jr. e Sguissardi (2001) constatam que a rede privada, que representa três quartos do número de matrículas, empregava apenas 42% dos docentes da rede de ensino superior e contribuía com apenas 2% das pesquisas e pós-graduação.

A partir destas informações, fica latente que a expansão das instituições privadas de ensino superior ocorreu sem um planejamento aprofundado, destacando-se ainda que essa explosão ocorreu por meio de critérios econômicos, ou seja, não surgiram para suprir necessidades da sociedade local ou regional, mas sim pelo interesse de atuar em áreas economicamente atrativas, sobretudo na região Sudeste, culminando no intenso cenário de competição tratado nesta pesquisa.

Para exemplificar o exposto, a Tabela 2 apresenta a evolução do número de Matrículas segundo as regiões do Brasil.

**Tabela 2:** Evolução do Número de Matrículas segundo a Região - Brasil - 2002 a 2011

Ano	Brasil	Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-Oeste
2002	3.479.913	190,111	542,409	1.746.277	677,655	323,461
2003	3.887.022	230,227	624,692	1.918.033	745,164	368,906
2004	4.163.733	250,676	680,029	2.055.200	793,298	384.530
2005	4.453.156	261.147	738.262	2.209.633	845.341	398.773
2006	4.676.646	280.554	796.140	2.333.514	854.831	411.607
2007	4.880.381	303.984	853.319	2.431.715	864.264	427.099
2008	5.080.056	323.190	912.693	2.512.560	887.182	444.431
2009	5.115.896	313.959	965.502	2.516.712	865.936	453.787
2010	5.449.120	352.358	1.052.161	2.656.231	893.130	495.240
2011	5.746.762	385.717	1.138.958	2.755.635	929.446	537.006

Fonte: Adaptado pelos autores com dados do Censo da Educação Superior 2011 (INEP 2012, p. 101)

Tendo como referência a Tabela 2, vale a pena destacar a particularidade da Região Sudeste em relação às demais, que possui indiscutivelmente o maior número de matrículas e conseqüentemente de instituições de ensino superior, o que influi diretamente no nível de competição em um mercado (Porter, 1980), motivo que levou ao presente estudo de instituições dessa região.

### 3 METODOLOGIA

Malhotra (2006) apresenta três tipos de pesquisa: Exploratória, Descritiva e Causal. Aplicando a classificação acima à pesquisa em questão, entende-se que ela possui caráter predominantemente exploratório, realizado inicialmente através da revisão teórica sobre o tema, através do levantamento de relatórios e publicações sobre o setor de educação.

O presente trabalho adotou a estratégia de multicasos, especificamente o tipo Projeto holístico de casos múltiplos, uma vez que o estudo adota, como unidades de análise isoladas, nove instituições privadas de ensino superior (Yin, 1989).

O presente estudo coletou os dados necessários em documentos disponíveis internamente nas empresas estudadas, bem como em relatórios e estatísticas específicas sobre o setor em sites, jornais e revistas.

A unidade de análise selecionada para o estudo é representada pelas seguintes instituições de ensino: Centro Universitário UNA, Centro Universitário Unimonte, Centro Universitário UNIBH, Kroton, Anhanguera, SEB-COC, Estácio de Sá, PUCMINAS e PUCSP. Essas instituições foram selecionadas pelo critério de conveniência, tendo em vista a maior facilidade de acesso aos dados. As três primeiras disponibilizaram as demonstrações financeiras e dados necessários, mesmo não sendo de capital aberto. As instituições Kroton, Anhanguera, SEB e Estácio de Sá possuem capital aberto, o que as obriga a publicar suas demonstrações financeiras. PUCMINAS e PUCSP, pelo fato de serem filantrópicas, também são obrigadas a publicar as suas demonstrações financeiras. A coleta de dados ocorreu no período de Julho a Novembro de 2010.

#### **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A seguir são apresentados o histórico e a demonstração financeira das nove instituições de ensino superior estudadas e, ao final, o EVA das respectivas instituições, visando dar legitimidade aos diagnósticos realizados. Os dados e informações presentes nesta seção foram obtidos a partir de pesquisa documental referente aos objetos de pesquisa.

##### **4.1. O Centro Universitário UNA**

O Centro Universitário UNA, localizado em Belo Horizonte, Minas Gerais, foi fundado em 1961 como uma faculdade voltada para as Ciências Gerenciais. Em 1969, formou a sua primeira turma de Administradores de Empresas. Os alunos dessa primeira turma foram os fundadores do Conselho Regional de Administração de Minas Gerais. Em 1976, iniciou-se a oferta de seus primeiros cursos de *lato sensu*. No ano de 2000, a Faculdade de Ciências Gerenciais da Una tornou-se um Centro Universitário focado em Ciências Gerenciais. Em 2005, por meio da Portaria Ministerial n.1865, foi ampliado o seu escopo de atuação, passando a se chamar

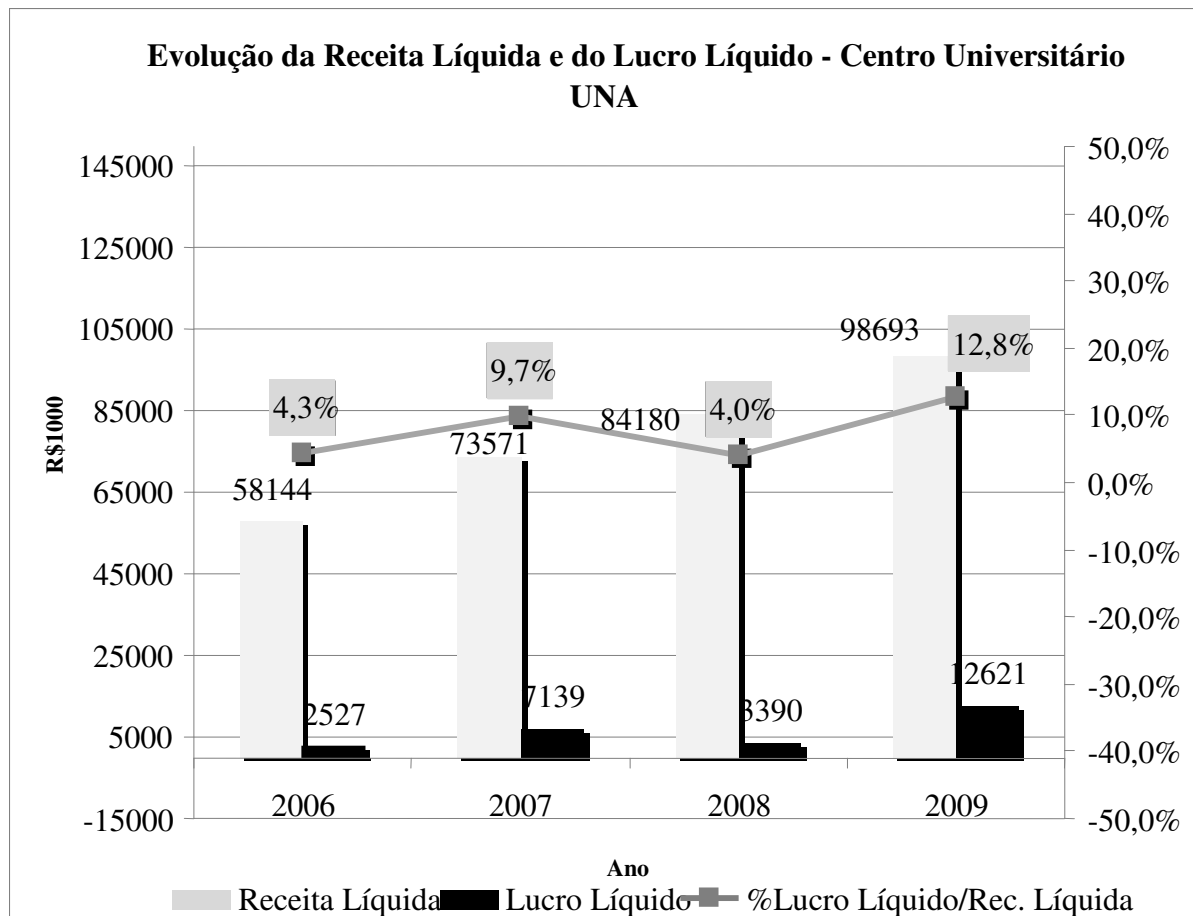
Centro Universitário UNA. A sua atuação passou a ser nas áreas de Ciências Humanas, da Saúde, de Comunicação e Artes e de Engenharias.

A instituição oferece 46 cursos de graduação, sendo 20 bacharelados, 2 de licenciatura e 24 tecnológicos; 78 cursos de pós-graduação *lato sensu* e 2 cursos de pós-graduação *stricto sensu*. Possui cerca de 15.500 alunos de graduação, 2.200 de *lato sensu* e 120 de *stricto sensu*. Desses alunos, cerca de 2100 são oriundos do Prouni. Complementarmente, a instituição desenvolve ações de extensão que envolvem cerca de 3000 alunos e professores anualmente. O corpo docente é composto por 640 professores. Possui cerca de 600 funcionários técnico-administrativos. No ano de 2007, o Centro Universitário UNA passou pelo processo de credenciamento periódico do MEC no qual obteve o conceito 5, ou seja, a pontuação máxima existente para um Centro Universitário.

A UNA possui 8 campi em Belo Horizonte mais a Faculdade UNA de Contagem e a Faculdade UNA de Betim. Oferta cursos de graduação em níveis de bacharelado e tecnológico, pós-graduação em níveis de *lato sensu* e *stricto sensu*. Os seus cursos de graduação e pós-graduação *lato sensu* estão distribuídos nas áreas de Ciências Sociais, de Humanas, da Saúde, de Comunicação e Artes e de Engenharia. Os mestrados ofertados são de (i) Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local e (ii) Administração.

No ano de 2003, após uma forte crise financeira, a instituição sofreu troca de manutenção. O novo grupo controlador (Grupo Anima de Educação) estabeleceu um forte plano de reestruturação, revisando o quadro funcional administrativo e docente, ampliando a oferta de curso, renegociando dívidas, fechando cursos deficitários e reposicionando o composto mercadológico da instituição. Esse processo fez com que a empresa partisse de uma base de cerca de 2.000 alunos em 2003 para 20.000 alunos no ano de 2013.

A Figura 3 apresenta a Receita Líquida, o Lucro Líquido e a relação Receita Líquida/ Lucro Líquido para a instituição. Pode-se observar significativa melhoria nesses três índices para o período analisado.



**Figura 3** - Evolução da Receita Líquida e do Lucro Líquido - Centro Universitário UNA

**Nota.** Fonte: Elaborado pelos autores, a partir das Demonstrações Financeiras da Instituição.

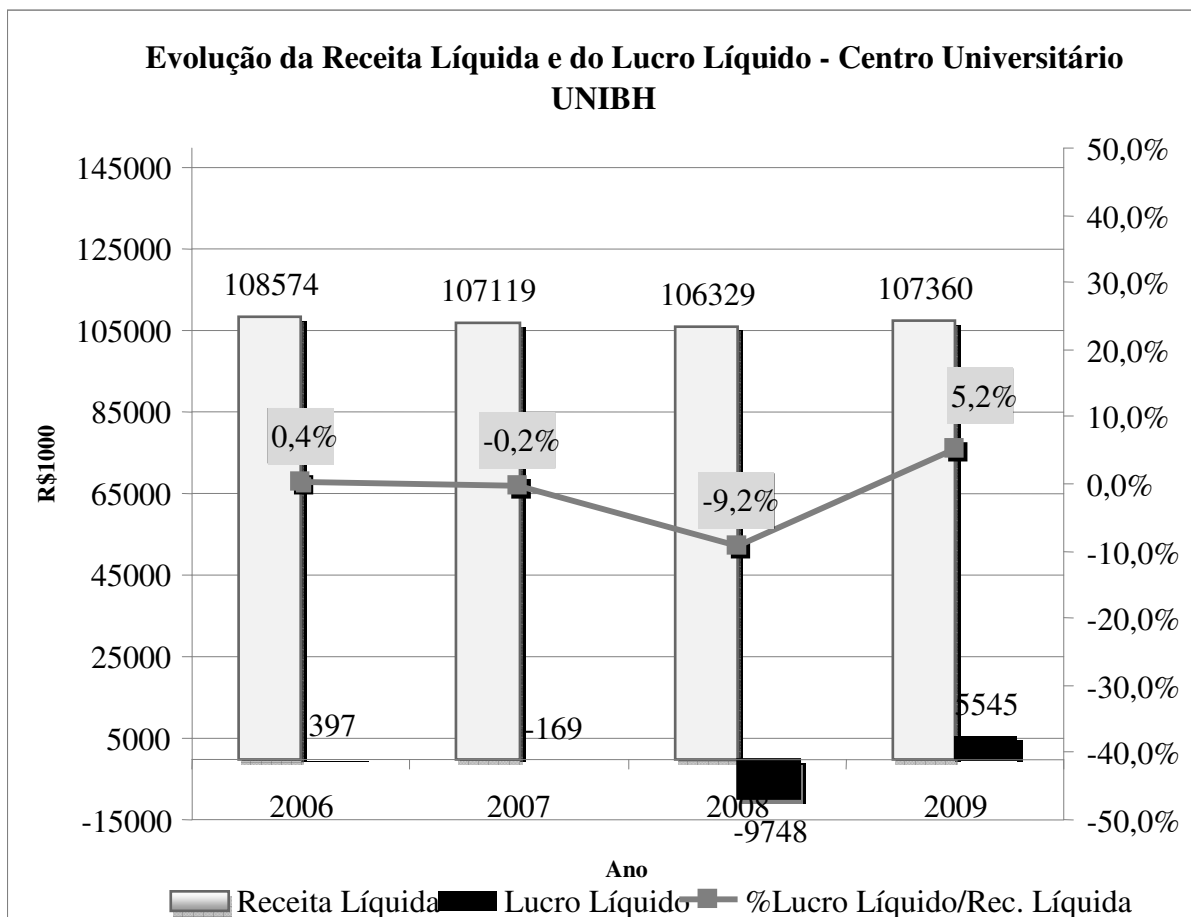
Para continuar financiando a expansão, o grupo Anima fechou parceria com o Fundo BR Investimentos a além de iniciar um processo de abertura de capital na CVM no ano de 2013, com o objetivo de trazer mais investidores para o setor.

#### 4.2. O Centro Universitário UNIBH

O Centro Universitário UNIBH foi fundado em março de 1964, em Belo Horizonte, Minas Gerais, tendo como entidade mantenedora a Fundação Cultural de Belo Horizonte (FUNDAC–BH), que foi constituída sob a forma de pessoa jurídica de direito privado de natureza filantrópica e sem fins lucrativos. Em 2009, após uma crise financeira, foi vendida para o mesmo grupo controlador dos Centros Universitários UNA e Unimonte (Anima Educação), que vem promovendo um amplo

processo de reestruturação da instituição. O resultado desse processo já pode ser visto através da melhoria do fator *Economic Value Added* (EVA), apresentado mais adiante. A partir desse ano, deixou de ter a natureza filantrópica e sem fins lucrativos, passando a ter fins lucrativos.

A instituição possui cerca de 40 cursos de graduação, dezenas de curso de *lato sensu* e um mestrado e cerca de 15 mil alunos. Esses cursos são distribuídos nas áreas de Ciências Humanas, de Ciências Sociais Aplicadas, de Ciências Biológicas e da Saúde, e de Ciências Exatas. A UNIBH tem cerca de 1500 colaboradores, distribuídos entre funcionários administrativos e professores e conta com três *campi* em Belo Horizonte, localizados nos bairros Buritis, Lourdes e Lagoinha.



**Figura 4** - Evolução da Receita Líquida e do Lucro Líquido - Centro Universitário UNIBH

**Nota** Fonte: Elaborado pelo autor, a partir das Demonstrações Financeiras da Instituição.

A Figura 4 apresenta a evolução da Receita Líquida e do Lucro Líquido da instituição. Observa-se que, enquanto a receita permaneceu praticamente constante, o lucro amargou resultados desfavoráveis até 2008, período em que houve uma melhoria no seu resultado.

Conforme explanado anteriormente, a parceria com o fundo BR Investimentos e a abertura de capital do Grupo controlador é o principal pilar para financiar o crescimento da instituição.

### 4.3 O Centro Universitário Unimonte

O Centro Universitário Unimonte foi fundado em abril de 1971 na cidade de Santos, São Paulo. É uma associação civil, sem fins lucrativos, com finalidade educativa (Associação Educacional do Litoral Santista - AELIS). O seu objeto social é o desenvolvimento de unidades de ensino, pesquisa e extensão tais como creches, educação infantil, primeiro, segundo e terceiro graus, pós-graduação, aperfeiçoamento, especialização, extensão, treinamentos e reciclagem na região da baixada santista e no litoral de São Paulo. Em 20 de novembro de 2009, foi aprovada, através de Assembléia Geral Extraordinária dos associados, a conversão da Entidade em Sociedade Anônima.

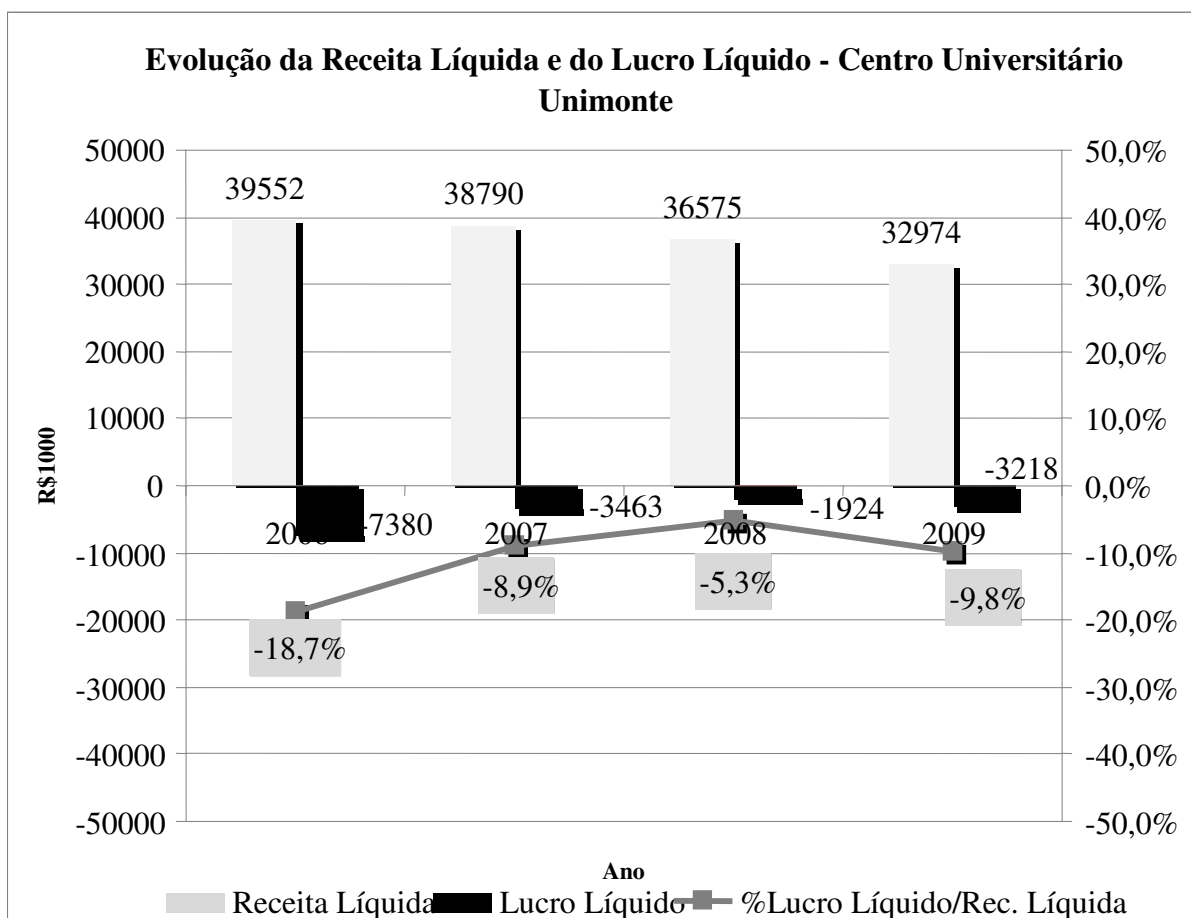
As demonstrações financeiras de 2006 já demonstravam a perda de valor da empresa, mesmo após uma tentativa da direção de promover um processo de reestruturação. Em 2007, em decorrência da crise, a empresa foi vendida para o mesmo grupo controlador dos Centros Universitários UNA e UNIBH, que promoveu forte reestruturação na mesma. A aquisição demandou a constituição de uma unidade integradora das operações passíveis de compartilhamento, o que gerou a *Anima*, *holding* que passou a ser responsável por essa atividade nas duas instituições na época.

A instituição possui cerca de 6.000 alunos em cursos de graduação em nível de bacharelado e tecnológico e cursos de pós-graduação *lato sensu*. Os cursos ofertados são das áreas de Ciências Sociais e Jurídicas, de Comunicação, de Design, de Educação, de Engenharia, de Hospitalidade, de Meio Ambiente e Recursos Naturais, de Negócios, de Porto e de Saúde e são distribuídos em 3 *campi*.



Mesmo após esse processo de reestruturação, promovido a partir de 2007 com a mudança do controle acionário da empresa, pode-se observar que a empresa ainda não conseguiu reverter o seu processo de perda de valor, mesmo que essa perda tenha diminuído.

De acordo com a Figura 5, a Receita Líquida da instituição vem demonstrando queda nos últimos anos, enquanto que o Lucro Líquido esteve negativo para todo o período analisado.



**Figura 51** - Evolução da Receita Líquida e do Lucro Líquido - Centro Universitário Unimonte

**Nota** Fonte: Elaborado pelos autores, a partir das Demonstrações Financeiras da Instituição.

Tal como o Centro Universitário UNA e o Centro Universitário de Belo Horizonte (Uni-BH), o Centro Universitário Unimonte projeta uma expansão mediante

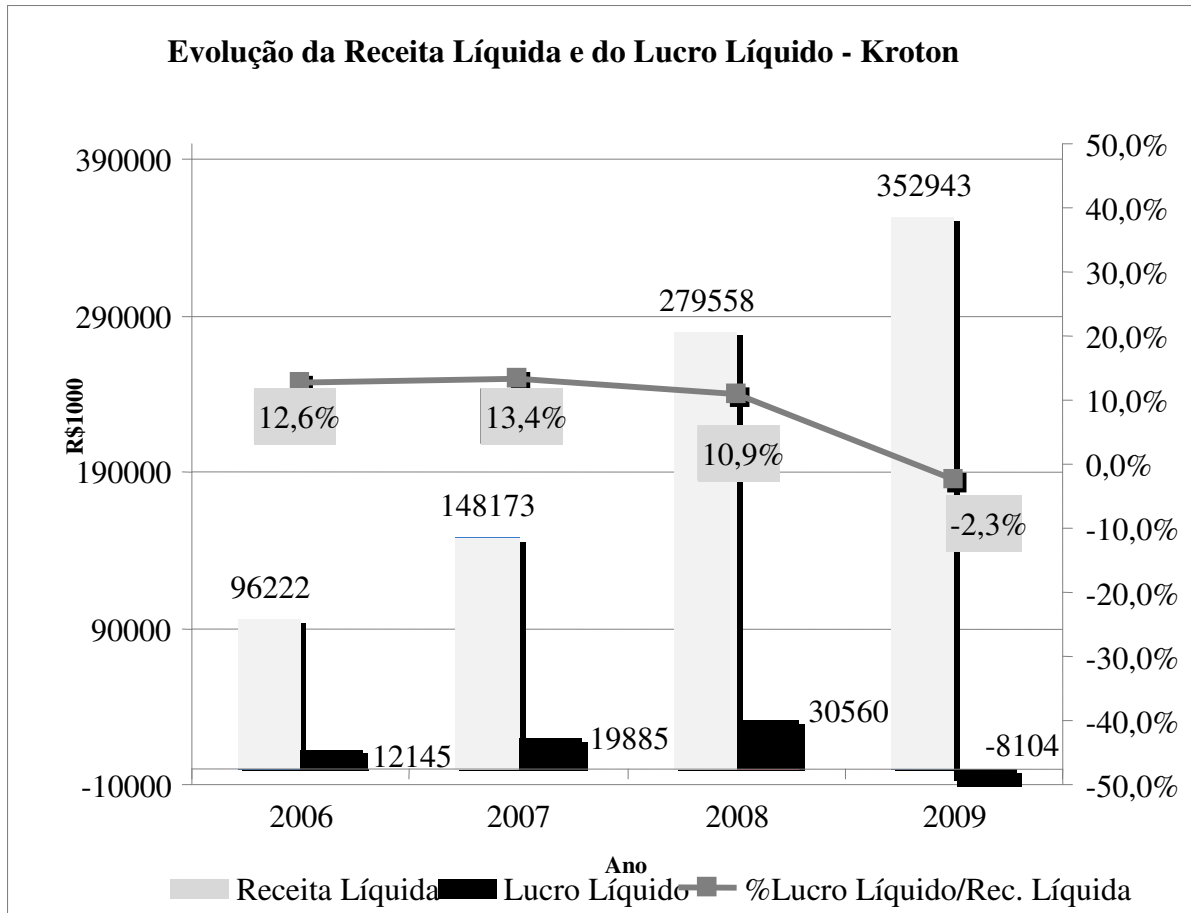
aos investimentos provenientes do fundo BR investimentos e da abertura de capital do seu grupo controlador.

#### 4.4 A Kroton

A Kroton atua em dois segmentos de educação. O primeiro é voltado para a venda de material didático e de apoio pedagógico para mais de 650 escolas no Brasil e 6 no Japão, tendo aproximadamente 220 mil alunos e atuando com as marcas Pitágoras e Projecta (Hoper, 2009). O segundo segmento é voltado para o ensino superior, utilizando a marca Pitágoras para cursos de bacharelado ofertados para jovens das classes B e C e a marca Ined para cursos tecnológicos, ofertados para classes C e D. O seu modelo de expansão é baseado na sua experiência em gestão de rede de escolas geograficamente dispersas, replicando um modelo padronizado que envolve a gestão, o monitoramento de processos, o treinamento de professores e os projetos pedagógicos.

A abertura de capital da empresa deu-se em 2007, período em que possuía aproximadamente 10 mil alunos. Em 2009, já contava com mais de 43 mil alunos, como resultado de seu rápido processo de expansão. Esse número de alunos atribui-lhe cerca de 1% de participação de mercado, dados de 2007.

A composição acionária da empresa é composta da seguinte forma: 55% do capital total é controlado pela Pitágoras Administração e Participações Ltda., de propriedade dos fundadores do grupo. Os seus executivos detêm 6% do capital, 3% são ações em tesouraria, obtidas pela recompra das ações. Os demais 36% estão diluídos em ações na bolsa de valores. Os resultados financeiros da empresa são apresentados na Figura 6:



**Figura 6** - Evolução da Receita Líquida e do Lucro Líquido- Kroton

**Nota.** Fonte: Elaborado pelos autores, a partir das Demonstrações Financeiras da Instituição.

Observa-se, na Figura 6, que a Receita Líquida da instituição teve grande crescimento, enquanto que o Lucro Líquido não apresentou significativa alteração para o período de 2006 a 2008. Em 2009, entretanto, o lucro líquido foi negativo, demonstrando queda acentuada com relação aos demais anos analisados.

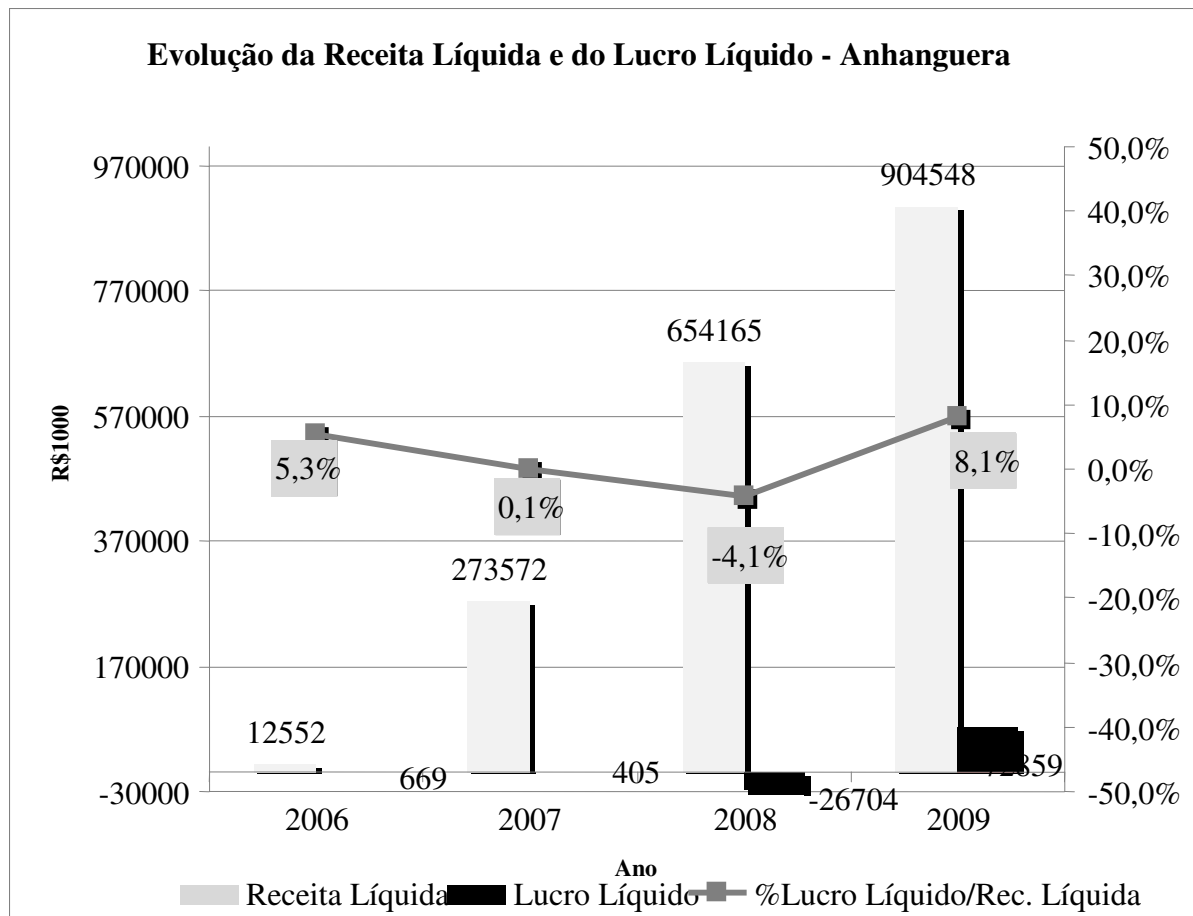
Os dados mostram que a margem cresceu até 2007. Após esse período, observa-se que a Instituição demonstra certa estabilidade, com ligeira redução da margem de lucro. Isso pode ser explicado pelo processo de expansão da empresa, embasado em aquisições e abertura de novas unidades, que gera redução das margens no primeiro momento, em função da implantação do modelo gerencial adotado.

#### 4.5 A Anhanguera Educacional

A Anhanguera Educacional é uma das três maiores redes de ensino superior do Brasil com aproximadamente 2% de participação no mercado brasileiro.

Ela atua nos segmentos de graduação presencial, com 140 mil alunos, graduação a distância, com aproximadamente 20 mil alunos, e cursos de pós-graduação *lato sensu* e preparatórios para concursos com 90 mil alunos.

A Anhanguera apresenta, como público alvo, o jovem trabalhador de classe média-baixa que trabalha durante o dia para poder pagar os seus estudos à noite. Foi a primeira instituição de ensino superior privado a abrir o seu capital, no ano de 2007, captando aproximadamente R\$ 800 milhões, utilizados para acelerar o seu crescimento principalmente através das aquisições. Em sua composição societária, estão presentes um fundo administrado pela empresa Pátria Investimentos S/A (Fundo de Educação para o Brasil), com 52,6% da empresa e os administradores e fundadores, com 4,69% do capital. Os demais 42,71% do capital são compostos por acionistas minoritários, através das ações na bolsa de valores. Os resultados financeiros da Anhanguera estão apresentados na Figura 7. Nela pode-se observar que a Receita Líquida apresentou acentuado crescimento, não acompanhado na mesma intensidade pelo Lucro Líquido, que apresentou queda entre 2006 e 2008, e reversão positiva em 2009.



**Figura 7 - Evolução da Receita Líquida e do Lucro Líquido- Anhanguera**

**Nota.** Fonte: Elaborado pelos autores, a partir das Demonstrações Financeiras da Instituição.

Os investimentos para o crescimento da Anhanguera Educacional provêm principalmente da participação de acionistas, após a abertura de capital da empresa.

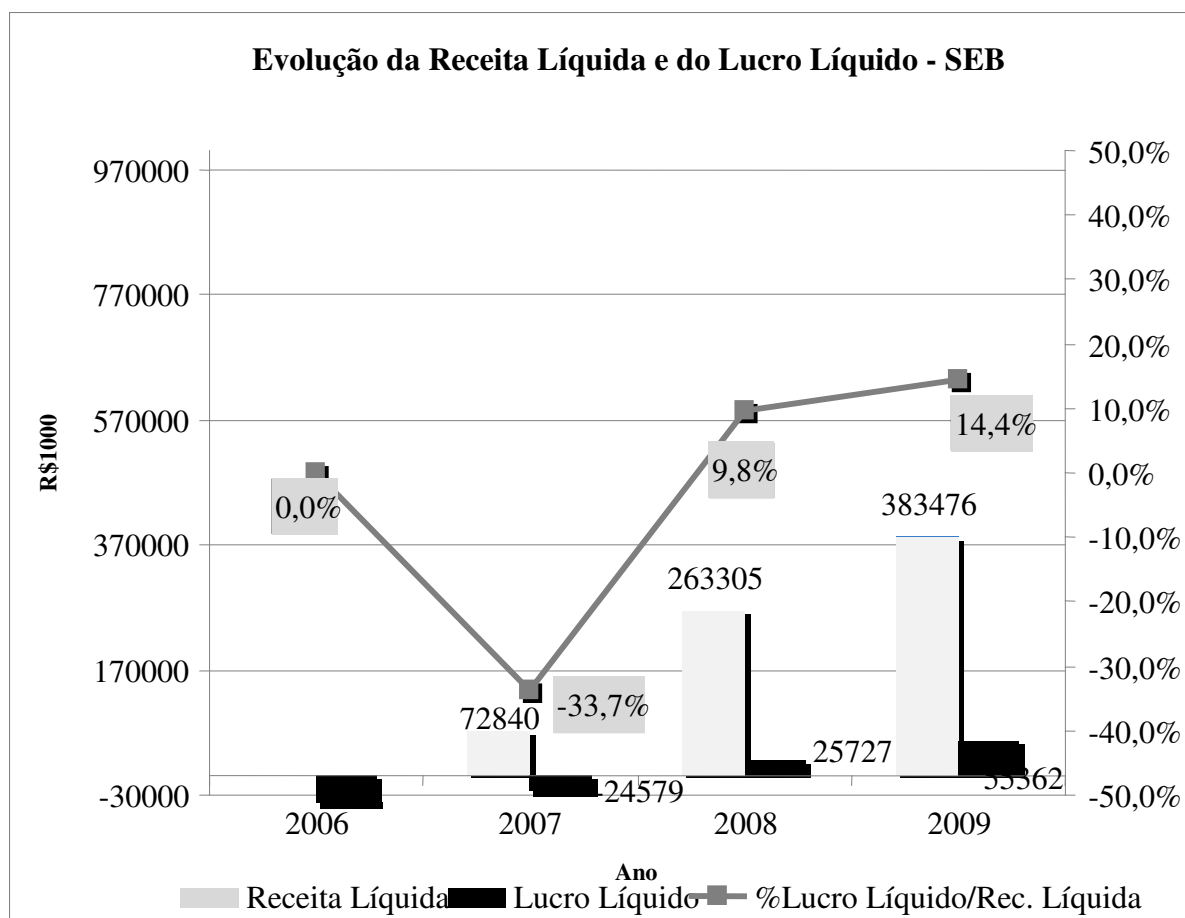
#### 4.6 A SEB

A quarta empresa de capital aberto é a SEB. Atua nos segmentos de graduação presencial com 9,3 mil alunos, graduação a distância, com 24 mil alunos, cursos de pós-graduação *lato sensu* e para concursos com 6 mil alunos, ensino fundamental e médio com 26 mil alunos, sistema de ensino (material didático e apoio pedagógico) para rede privada com 208 mil alunos e para a rede pública com 126 mil alunos. É detentora das marcas COC e Dom Bosco, que atuam no ensino básico. Para escolas públicas, atua com a marca NAME, comercializando metodologias de

ensino para as escolas municipais. No ensino superior, presencial e a distância, também adota a marca COC. No segmento de preparação para concursos, adota a marca PRAETORIUM .

A abertura de capital deu-se em 2007, após a criação da *holding* SEB Participações S/A, que passou a concentrar as participações acionárias das marcas e empresas ligadas ao grupo. A estrutura societária do grupo é composta da seguinte forma: 69,3% do capital pertencem aos controladores, através de uma pequena participação direta e através da *holding* TCA Participações Ltda. Os demais 30,7% do capital estão em ações de tesouraria, administradores e ações em bolsa. A abertura de capital proporcionou um crescimento de 141% no número de matrículas entre 2007 e 2008, considerando-se os ensinos superior, médio e fundamental, fazendo com que a empresa partisse de uma base de 20.983 alunos em 2007 e atingisse 60.670 alunos em 2008 (Hoper, 2009). Entretanto observa-se que o número de matrículas no ensino superior ainda é pequeno, atingindo 8.180 alunos em 2007, o que representa apenas 0,2% de participação de mercado.

Os resultados financeiros da SEB podem ser visualizados na Figura 8. Ao analisar essa figura, pode-se observar um forte crescimento da Receita Líquida, acompanhado de um decréscimo do Lucro Líquido entre 2006 e 2007 e de um acentuado crescimento do mesmo no período de 2007 a 2009.



**Figura 8 - Evolução da Receita Líquida e do Lucro Líquido- SEB**

**Nota.** Fonte: Elaborado pelos autores, a partir das Demonstrações Financeiras da Instituição.

Isso pode ser explicado em parte pelo processo de crescimento via aquisições de empresas com resultados menores e também pela dificuldade de redução das despesas pós-aquisição.

Tal como os grupos Kroton e Anhanguera, o SEB financia seu crescimento por meio da participação de grupos acionistas, que investem no setor.

#### 4.7 A Estácio de Sá

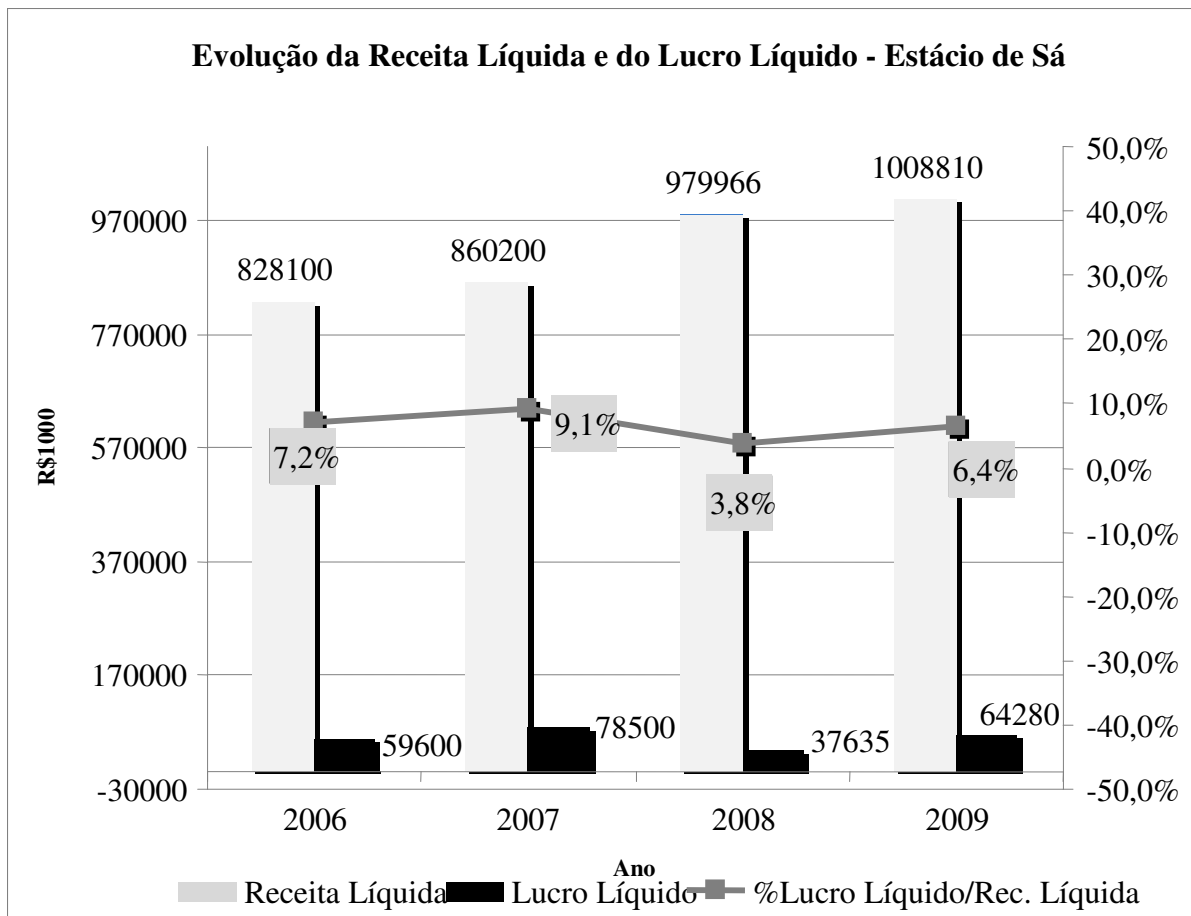
A Estácio de Sá é a maior empresa de ensino superior privado do Brasil. Possui mais de 200 mil alunos, com aproximadamente 4% de participação de mercado. Atua em 16 estados brasileiros e também no Paraguai, onde tem cerca de 2 mil alunos. Oferece 45 cursos de graduação bacharelado, 45 de graduação tecnológica em diversas áreas de formação, 140 cursos de pós-graduação *lato*



*sensu*, cinco cursos de pós-graduação *stricto sensu* e um doutorado. O seu público alvo é constituído por trabalhadores de média ou baixa renda em busca de cursos com baixo valor de mensalidade.

Em 2007, abriu o seu capital na bolsa de valores. Na oferta primária de ações, foram captados R\$268,2 milhões, enquanto que na oferta secundária movimentaram-se R\$178,8 milhões. Após essa captação, foram adquiridas as seguintes instituições: Sociedade de Ensino Superior Médio e Fundamental Ltda., Faculdade Radial de Curitiba Sociedade Ltda. e as mantenedoras do Centro Universitário Radial. Em 2008, o grupo GP Investimentos adquiriu parte das ações da Estácio de Sá, tornando-se o segundo maior acionista da empresa, com 20% do capital total, após o seu fundador, o magistrado João Uchoa Cavalcanti Netto, que detém 55% do capital total da empresa. Os demais 25% do capital estão diluídos em ações na bolsa de valores. Após 2008, através de um acordo de acionistas, o grupo GP Investimentos passou a atuar como gestor da empresa. O fundador e sua família afastaram-se das atividades de gestão da empresa. Os resultados financeiros da empresa podem ser vistos na Figura 9. Observa-se que, enquanto a Receita Líquida apresentou evolução, o Lucro Líquido não apresentou grandes alterações para o período analisado.

A empresa tem apresentado evolução em seu resultado financeiro, fruto da reestruturação das suas unidades, uma vez que não houve nenhuma aquisição expressiva a partir de 2007.



**Figura 9** - Evolução da Receita Líquida e do Lucro Líquido - Estácio de Sá

**Nota** Fonte: Elaborado pelo autor, a partir das Demonstrações Financeiras da Instituição.

A principal fonte para financiar o crescimento do grupo de maneira contínua é a participação de investidores, mediante a abertura de capital da empresa em 2007, conforme já apresentado.

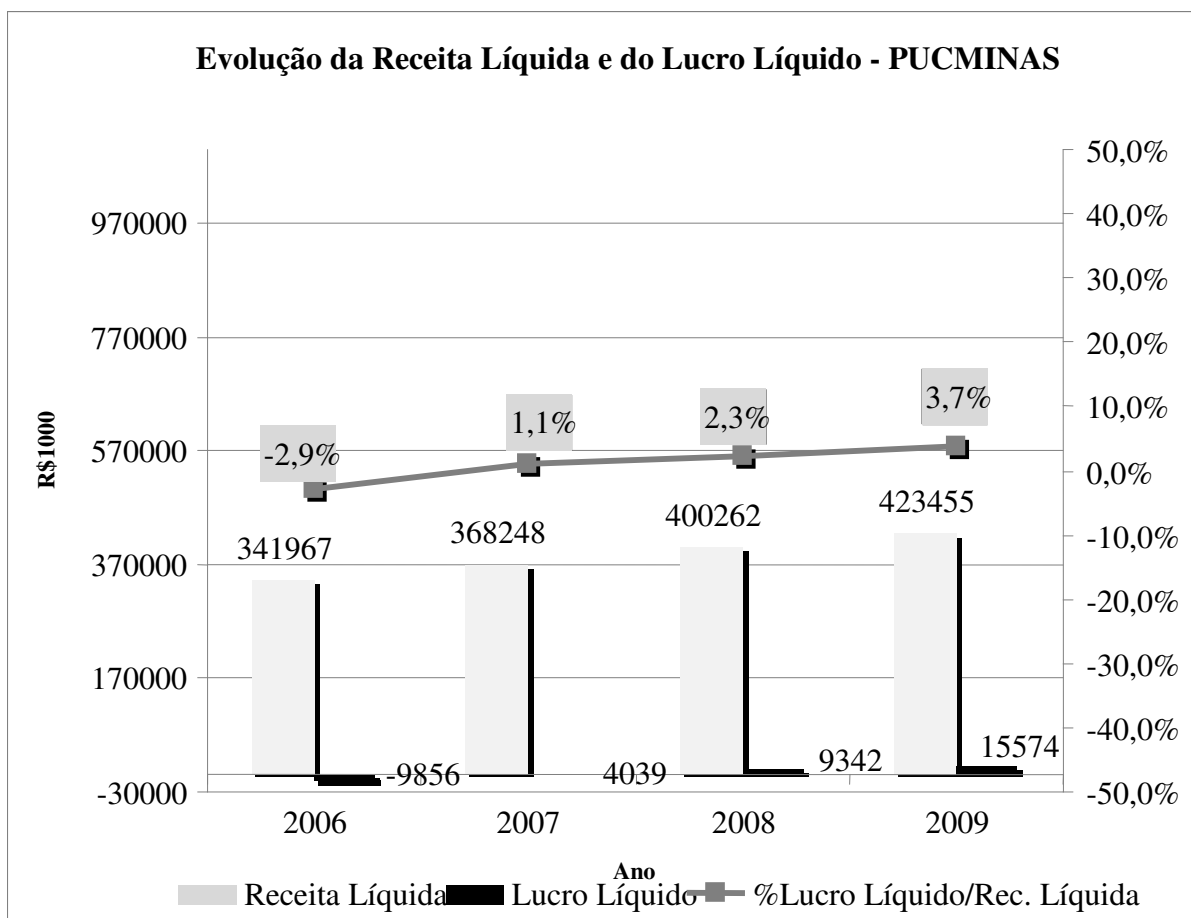
#### 4.8 A PUC MINAS

A Pontifícia Universidade Católica (PUCMINAS) é a maior e mais tradicional instituição privada de ensino superior de Minas Gerais. Foi fundada em 1968 por sua mantenedora, a Sociedade Mineira de Cultura (SMC), uma entidade sem fins lucrativos, cujos objetivos são a direção da PUCMINAS e de outras instituições de ensino, a promoção da formação cristã e o desenvolvimento social. Em 1958, torna-

se Universidade, através de um decreto assinado por Juscelino Kubitschek e pelo então ministro da educação e cultura Clóvis Salgado.

A instituição possui cerca de 60 mil alunos, 2,3 mil professores e 1,7 mil funcionários administrativos. Oferta 56 cursos de graduação, 17 programas de mestrado, seis de doutorado e cerca de 280 cursos de especialização (aperfeiçoamento, *lato senso*, extensão e ensino a distância). Possui uma estrutura *multicampi*, presente em Belo Horizonte (Barreiro, Coração Eucarístico, Praça da Liberdade, São Gabriel), Betim, Contagem, Poços de Caldas, Arcos, Serro e Guanhães.

Na Figura 10, observa-se que a Receita Líquida da instituição apresentou crescimento, também visto no Lucro Líquido, porém em menor proporção, o que demonstra que a PUCMINAS consegue ampliar a sua base de alunos, sem, entretanto, obter significativa melhoria no Lucro Líquido.



**Figura 10** - Evolução da Receita Líquida e do Lucro Líquido- PUCMINAS

**Nota.** Fonte: Elaborado pelos autores, a partir das Demonstrações Financeiras da Instituição

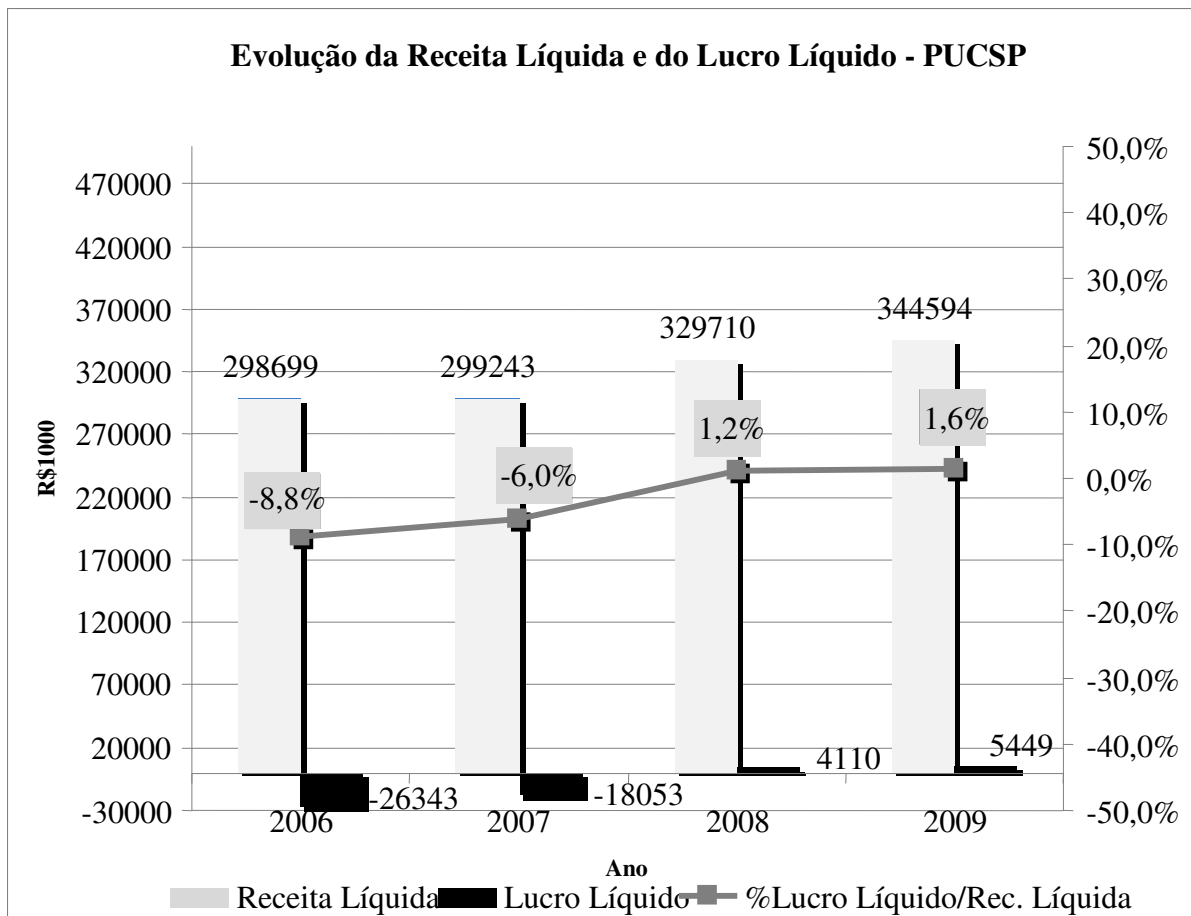
Para financiar este crescimento a PUC-MG conta com parceria com bancos e se pauta principalmente nas políticas públicas voltadas para iniciativa privada, com destaque para o Fundo de Financiamento do Ensino Superior (FIES) que é a principal política que tem destinado recursos para o setor.

#### 4.9 A PUCSP

A Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUCSP) foi fundada em 1946 a partir fusão das Faculdades de Filosofia, Ciências e Letras de São Bento (fundada em 1908) e da Faculdade Paulista de Direito. É mantida pela Fundação São Paulo (FUNDASP), uma instituição sem fins lucrativos, cujos objetivos são a direção da PUCSP, a promoção, em caráter filantrópico, do ensino superior, da pesquisa e da extensão, a promoção da cultura e o desenvolvimento social.

É uma das mais tradicionais escolas de São Paulo, ofertando 43 cursos de graduação, 28 cursos de pós-graduação *stricto sensu* e diversos cursos de *lato sensu*, especialização e aperfeiçoamento, distribuídos nas áreas de Ciências Sociais, de Comunicação, de Direito, de Educação, de Exatas, de Gestão, de Línguas, de Saúde e de Tecnologia. Possui campus nas cidades de São Paulo (capital), Sorocaba e Barueri e cerca de 28 mil alunos de graduação e 5 mil alunos de pós-graduação, especialização e extensão. A partir de 2006, iniciou um processo de modernização acadêmico-administrativa, que proporcionou melhoria no resultado financeiro da instituição.

A Figura 11 apresenta a evolução da Receita Líquida e do Lucro Líquido da PUCSP. Observa-se que houve crescimento da receita, também acompanhado pelo lucro. A instituição, embora ainda apresente um baixo resultado para o Lucro Líquido, conseguiu apresentar uma tendência de reversão de um resultado negativo em 2006 e 2007 para um resultado positivo em 2008 e 2009.



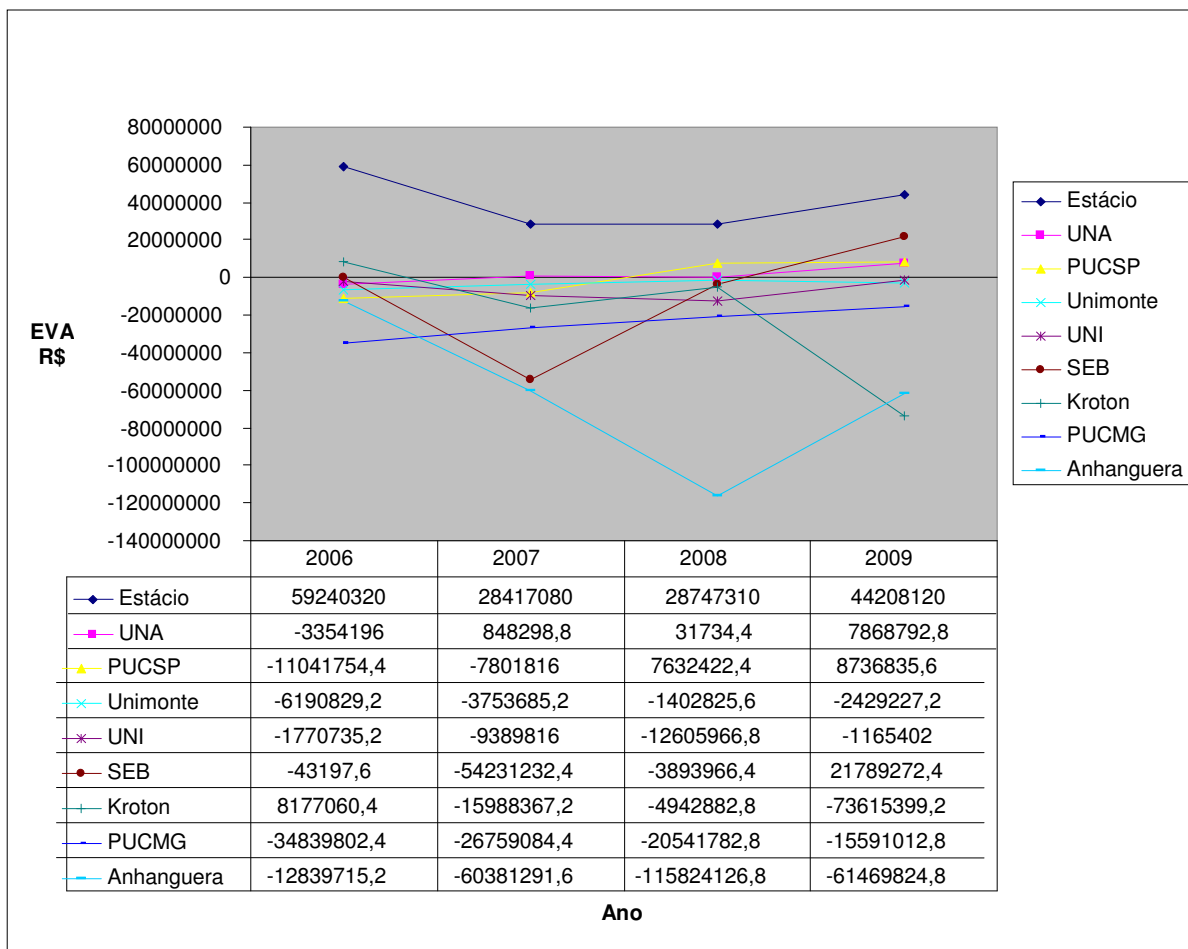
**Figura 11** - Evolução da Receita Líquida e do Lucro Líquido- PUCSP

**Nota.** Fonte: Elaborado pelos autores, a partir das Demonstrações Financeiras da Instituição.

Assim como a PUC-MG, a PUC-SP também conta com uma participação muito grande de recursos públicos proveniente de políticas públicas que visam garantir acesso e permanência aos estudantes no ensino superior, com destaque para o FIES.

#### 4.10 Fator Desempenho: EVA's das Instituições Pesquisadas

A partir das análises dos resultados financeiros das instituições anteriormente citadas e com o objetivo de compreender melhor o desempenho de cada uma além de reforçar os diagnósticos pré-estabelecidos, buscou-se calcular o *Economic Value Added* (EVA) das instituições pesquisadas. A Figura 12 apresenta a síntese dos resultados de EVA para todas as instituições pesquisadas:



**Figura 12** – EVA das instituições pesquisadas.

**Nota.** Fonte: Elaborado pelos autores, a partir das Demonstrações Financeiras das Instituições.

A análise da Figura 12 demonstra que as instituições com melhores desempenhos de EVA (Geração de Valor) no período analisado foram a Estácio de Sá, UNA e PUCSP. Por outro lado, os piores desempenhos foram o da Anhanguera, o da PUCMINAS e o da Kroton, reforçando o diagnóstico anteriormente apresentado.

Relacionando os achados acima com conceitos clássicos da competitividade da firma, percebe-se uma intensificação da competitividade. Para Mill (1983), a competitividade da firma está associada à rentabilidade do setor, algo evidenciado com todos os dados apresentados nas seções anteriores.

A nova reconfiguração do sistema universitário privado do Brasil, com a criação de grandes grupos que englobam várias instituições, segue a assertiva de Nelson e Winter (1997), que defendem que a firma possui um comportamento padrão e

rotineiro, mas que essas rotinas são seguidas até que exista algum motivo para sua alteração, normalmente associada à intensificação da competitividade do setor. Nesse momento, o comportamento deixa de ser regular e previsível.

Finalmente, Penrose (1962) reforça a teoria por trás deste fenômeno, apontando que a articulação de recursos internos pode repercutir em um aumento ilimitado da competitividade. O aumento do tamanho da firma é de grande relevância, pois quanto maior o seu tamanho, menor será a medida na qual a destinação dos recursos produtivos para diferentes usos e através do tempo estará diretamente subordinada às forças de mercado, sendo maiores as oportunidades para um planejamento das atividades econômicas. A partir de então, fica evidente a necessidade dos grandes grupos de adquirir novas instituições e de promover o crescimento da firma, o que influenciará diretamente na competitividade, desenvolvendo assim um novo campo de estudo dentro da grande área da Educação Superior brasileira.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um cenário de intensa competição, em que várias instituições de ensino superior precisam pensar estratégias para conseguir sobreviver, este artigo se propôs a analisar o desempenho financeiro de nove instituições de ensino superior, reconhecidas tanto em nível regional quanto em nível nacional.

Após a análise dos respectivos dados, pode-se observar que sete das nove instituições estudadas demonstraram um crescimento interessante quando se analisou o lucro líquido/receita líquida. Destas instituições, merecem destaque as instituições que passaram por um processo de aquisição e mudaram sua forma de gestão. Esta mudança de uma gestão tradicional e ortodoxa para uma gestão mais arrojada apresenta-se positiva nestes cenários.

Pode-se observar também que as instituições listadas como “com fins lucrativos” tiveram um melhor desempenho ante as demais instituições. Pelo motivo do mercado estar em intensa competição, este posicionamento mais “agressivo” faz com que estas instituições estudem o mercado sobre uma perspectiva mercadológica, repensando estratégias de maneira a ampliar sua participação, algo ainda paradoxal em organizações “sem fins lucrativos”.



Duas das nove instituições não apresentaram crescimento satisfatório no lucro líquido/receita líquida no período analisado, entretanto, uma destas instituições (Kroton) está em ampla expansão e a aquisição de novas unidades tem impactado nestes resultados. O que acontece aqui é uma estratégia de “médio-prazo”. Analisando o comportamento do mercado, a tendência é que este *player* reverta estes resultados. A outra instituição que não alcançou resultados satisfatórios (Centro Universitário Unimonte) necessitará rever sua estratégia competitiva para conseguir melhorar seu posicionamento no mercado.

Finalmente, o estudo mostra que, no geral, há um crescimento destes grandes *players* no segmento da Educação Superior. Neste fenômeno observado, pequenas instituições de ensino fundadas pós LBD 1996 estão deixando de existir ante ao crescimento de grandes grupos educacionais, que podem comprar estas instituições menos representativas ou simplesmente se sobrepor a elas. Este novo cenário deve ser estudado com cautela pelas instituições de ensino ainda atuantes, bem como por empresários que possuem interesse de investir no setor. Em longo prazo, a perspectiva é a segmentação em dois grandes grupos: o das instituições federais de ensino superior (junto dos Ifets e das instituições estaduais e municipais) e dos grupos educacionais do ensino superior privado, se configurando assim em um novo rearranjo da Educação Superior no Brasil.

## REFERÊNCIAS

Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior. (1996). *Proposta da ANDES-SN para a Universidade Brasileira*. Brasília, DF.

Amaral, Nelson C. (2003). *Financiamento da Educação Superior. Estado X Mercado*. São Paulo: Ed. UNIMEP.

Brasil. Lei N° 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996. (1996). *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF.

Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann.

Canuto, V. R. A. (1987). *Políticos e Educadores: a organização do ensino superior no Brasil*. Petrópolis: Vozes.

- Chauí, M. S. (2003). A Universidade Pública sobre nova perspectiva. *Revista Brasileira de Educação*, (24), 5-15.
- Fava-de-Moraes, F. (2000). Universidade, Inovação e Impacto Sócio-Econômico. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, 14(3), 8-11.
- Germano, J. W. (1993). *Estado Militar e Educação no Brasil (1964-1985)*. São Paulo: Cortez Ed. Unicamp.
- Haddad, S., & Graciano, M. (2004). Educação: direito universal ou mercado em expansão. *São Paulo em Perspectiva*. 2004, 18(3), 67-77.
- Hoper Educação. (2009). *Análise setorial do ensino superior privado-Brasil*. Foz do Iguaçu, PR, Brasil.
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. (2012). *Dados finais do Censo da Educação Superior 2011*. Brasília: INEP.
- Loureiro, M.A.S. (1986). *História das universidades*. São Paulo: Estrela Alfa Editora.
- Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada (4a ed.)*. Porto Alegre: Bookman.
- Marcovitch, J. (1998) *A universidade (im)possível*. São Paulo: Futura.
- Meyer Junior, V. (2004, setembro). Planejamento Estratégico: Ato Racional, Político ou Simbólico – Um Estudo das Universidades Brasileira. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Curitiba, PR, Brasil, 28.
- Michelotto, R. M., Coelho, R. H., & Zainko, M. A. S. (2006). A política de expansão da Educação Superior e a proposta de reforma universitária do governo Lula. *Revista Educar*, Curitiba, (28), 179-198. Editora UFPR.
- Oliveira, T. (2007). Origem e Memória das Universidades Medievais: a preservação de uma instituição educacional. *Varia História*, v. 23, 113-129.
- Penrose, E. T.(1962). *Teoria del crecimiento de la empresa*. Madrid: Aguilar.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press, New York.
- Silva, R. C. (1991). *A Prática da Extensão Universitária: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Silva Jr, J. dos R., & Sguissardi, V. (2001). *Novas faces da Educação Superior no Brasil (2a. ed.)*. Bragança Paulista, SP: USF-IFAN.
- Teixeira, Anísio. (1989). *Educação Superior no Brasil: análise e interpretação de sua evolução até 1969*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas.

Terribili Filho, A., & Machado, L. M. (2006). Educação Superior: o setor público e o privado no Brasil e Argentina; RECE. *Revista Eletrônica de Ciências da Educação*, 1(1), 1-20.

Wanderley, L. E. W. (1988). *O que é universidade?* (9ª ed.). (Coleção Primeiros Passos). São Paulo: Brasiliense.

Yin, R. K. (1989). *Case study research: design and methods*. Beverly Hills: Sage.