

## **Ensino Básico Brasileiro: a Formação de um Mercado e seus Impactos**

**BEATRIZ AZEVEDO BLANDY**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO (PUCSP)

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

# **Ensino Básico Brasileiro: a Formação de um Mercado e seus Impactos**

## **A expansão de mercados educacionais e sua complexidade**

É preciso considerar um contexto mais amplo para entender a evolução do mercado de sistemas de ensino e escolas do ensino básico brasileiro. Vive-se a passagem de uma sociedade industrial para um modelo de desenvolvimento informacional, voltado para o conhecimento. Um trânsito que vem redefinindo comportamentos, valores, organizações e formas de produção. Cada vez mais a capacidade produtiva de um país se baseia na formação de seus cidadãos; nos conhecimentos que são capazes de produzir e aplicar para seu desenvolvimento pessoal e social; como na produção de bens e serviços (PORTO; REIGNÉR, 2003). Um movimento que afirma a centralidade da educação, seja como acesso ao conhecimento ou a níveis mais avançados de formação.

Esse valor do conhecimento e da escolaridade como variáveis-chave para a formação de riqueza, coloca as organizações do conhecimento no âmago dessa mudança, tornando-as atrativas ao avanço das relações capitalistas de produção. A educação é um bem comum, mas também uma área de estudos e abarca um conjunto de serviços e organizações. É neste campo que temos um crescimento exponencial da iniciativa privada, caracterizando-o como um mercado atrativo e promissor.

A expansão da demanda por níveis superiores de escolarização, associada a limitações por parte do Estado de financiamento e abertura de novas vagas, vem transformando as organizações escolares e seus processos de produção de conhecimento em uma área de negócio (PORTO; REIGNÉR, 2003). O fluxo de investimentos privados e a presença de investidores na condução dessas organizações implica em uma mudança estrutural de visões, comportamentos e valores. Atores que integram as organizações educacionais passam a desenvolver práticas condizentes com essa mudança e utilizar termos próprios aos saberes da administração de empresas. Assim gestores escolares e criadores de conteúdo educacional, atraem recursos, geram oportunidades, ampliam e diversificam seus serviços, preocupando-se com seus clientes e investindo em marcas para assegurar qualidade e fidelização (MIAKE et al, 2018).

A partir desse contexto favorável, intenciona-se levantar aspectos da formação do mercado educacional do ensino básico, relacionando-o a cenários como a entrada de capitais internacionais, o fortalecimento de grandes grupos educacionais e a crescente financeirização do setor. O foco de interesse dos capitais tem sido a educação superior, porém, mais recentemente os investimentos se voltam para o ensino básico. Assim, objetivo deste artigo é reconhecer esse novo ciclo, avaliando impactos desse processo. Neste propósito, entende-se como essencial contemplar as fricções decorrentes da natureza educacional desses serviços e seu papel em macrocenários sociais e políticos, cuja complexidade, ainda que de forma superficial, pretende-se abordar.

Trata-se de um ensaio de caráter inicial e exploratório sobre o tema, na fronteira entre estudos organizacionais e estratégia, com importantes contribuições da área educacional e da economia. Essa abordagem não só contempla a natureza multidimensional do tema, como pretende convidar novos olhares a acompanhar esse processo, que nos remete à formação de uma parcela significativa da população de crianças e adolescentes brasileiros.

Por se tratar de um fenômeno muito recente, utilizou-se de fontes primárias como relatórios das companhias, jornais, revistas, sites e vídeos, mas também artigos e referências acadêmicas das várias áreas que contribuíram para sua abordagem híbrida. Nossa intenção foi alinhar dados, testemunhos e informações que forma que comprovem, reforcem ou discutam visões, argumentos e considerações aqui apresentadas.

### **Internacionalização da educação privada no Brasil**

No Brasil, o desenvolvimento de um setor empresarial na educação é antigo, mas dissimulado, pois a legislação proibia que as instituições de ensino, “pela sua natureza”, dessem lucro (OLIVEIRA, 2009). A Constituição de 1988, afirmou a possibilidade de existência de escolas com fins lucrativos, fomentando uma oferta crescente de vagas em instituições privadas, presenciais ou a distância.

Há dez anos atrás, Oliveira (2009) reportava que no ensino básico brasileiro, *crece a venda de materiais pedagógicos e “pacotes” educacionais, que incluem aluguel de marca pelo mecanismo de franquias, avaliação e formação em serviço do professor* (OLIVEIRA, 2009, pg 741). Relatava também o avanço de serviços nas escolas públicas, através destes *pacotes* educacionais e de sistemas de gestão escolar. Previa o crescimento exponencial de vagas em organizações controladas por fundos de investimento; a ida das escolas à Bolsa de Valores e a oligopolização do setor, enfraquecendo vias de crescimento orgânico e organizações voltadas a nichos específicos, como... *facetas de acentuada transformação do panorama educacional em escala mundial* (OLIVEIRA, 2009, pg. 753).

Nos anos 90, uma primeira onda de investimento privado no ensino básico, originou-se de grupos que vendiam material didático, serviços de treinamento, gestão e marketing no sistema de franquias para outras escolas. Esses grupos iniciaram-se como cursinhos pré-vestibular, que tinham a competência de organizar conteúdos em apostilas para alunos entrarem nas melhores universidades. Tornaram-se referências de bons resultados escolares, segundo o critério de aprovação para o ensino superior. Até hoje o terceiro grau caracteriza-se por sua oferta seletiva de vagas e pela valorização do acesso às universidades públicas e algumas privadas (MOITA; LOBO E SILVA; ANDRADE, 2015).

Era crucial naquele cenário adequar-se às demandas tecnológicas e informacionais, tanto para acompanhar atualizações dos livros didáticos tradicionais, como para prover acesso e ferramentas virtuais. Neste contexto, escolas espalhadas pelas grandes e médias cidades, associaram-se a esses grupos, em sistemas de participação, que incluíam investimentos, serviços e o uso da marca. Em 2002, essa concentração, liderada pelos cinco maiores grupos (Objetivo, Positivo, COC, Anglo e Pitágoras), detinha 31% do total de matrículas do ciclo básico privado ou 1,3 milhão de alunos (GOIS, 2002).

Nos anos seguintes esse fluxo de alunos do ensino médio esbarra na dificuldade de políticas públicas que possam expandir a oferta de vagas no nível superior, competindo quantitativamente com a iniciativa privada. Cria-se assim um mercado que atrai o capital financeiro internacional. Carvalho (2013) complementa esse quadro, relacionando o aumento sensível do número de matrículas no ensino superior privado a substituição vantajosa do modelo de exoneração fiscal por financiamentos governamentais, com a abertura do PROUNI e outros programas, a partir de 2005. Assim, no período de 95 a 2002, as matrículas em instituições privadas lucrativas cresceram 24,7%, enquanto o índice nas não lucrativas é de 9,6 no mesmo intervalo. Essa diferença se mantém de 2003

a 2008, com um percentual de aumento de 11,7% nas organizações lucrativas para 2,6% nas não lucrativas (CARVALHO, 2011).

Rama (2012) considera que a busca por oportunidades de investimento começa nas organizações educacionais americanas e se espalha pela América Latina. A competitividade pelas conceituadas universidades americanas, também favoreceu a criação de grupos universitários que atendessem essa faixa de excluídos. Essas organizações, que dispunham de uma oferta diversificada de cursos, formações mais técnicas e EAD (Ensino à Distância) modelaram processos de internacionalização e investimento em diferentes mercados latino-americanos. Em 2004, o Japão e a Inglaterra também mudaram sua legislação, permitindo o ensino privado e Canadá o fez em 2005, demonstrando a natureza internacional desse fenômeno. Alguns grupos passaram a ser listados na bolsa, tornando-se fontes de recursos financeiros para investimentos e aquisições locais.

O marco inicial da entrada de investimentos estrangeiros foi a compra de participações do Grupo Pitágoras em 2001 pela *Apollo Global Inc.* Essa *joint venture* associa o *The Carlyle Group* ao grupo *Apollo Education Inc.* Tornaram-se também investidores em outros países, tendência seguida por fundos como o *Laureate Education Inc.* que compra a Universidade Anhembí-Morumbi em 2006 e muitos outros. (OLIVEIRA, 2009).

Em 2007, houve a abertura de capital da Kroton, da Anhanguera, Estácio e SEB (Sistema de Ensino Brasileiro). A abertura dessas empresas ao mercado de ações é que possibilitou a compra de instituições menores e a formação de grandes grupos empresariais ou “redes”. Essa acelerada expansão é concomitante com desaparecimento, nos últimos 10 a 15 anos, de dois terços das IES (Instituições de Ensino Superior) comunitárias ou confessionais (SGUISSARDI, 2015).

Esse processo de internacionalização e financeirização da educação é visto por Hall (2015) na ótica das razões e motivações que entrelaçam escolas e fundos de investimento. O foco da sua pesquisa são as escolas de negócio, mas suas observações são relevantes, inclusive no ensino básico, a faceta atual dessa tendência no Brasil. Através de dados primários e entrevistas com operadores de fundos e proprietários de organizações de ensino, Hall (2015) afirma que o mercado educacional privado, ativo em fusões e aquisições, atrai empresas de *private equity*<sup>1</sup> pelo seu potencial de crescimento, mas também pelo fato de que boa parte dessas empresas não terem ações em bolsas. Constitui-se assim um mercado potencial para investidores maximizarem sua receita, pela alta probabilidade de encontrarem compradores, realizando seu investimento.

A lógica desse tipo de financiamento é o formato em rede tanto de financiadores, como de boa parte dos financiados, associando a proximidade sociocultural das redes educacionais com a segurança financeira que os fundos de investimento oferecem. Hall (2015) reconhece que o entendimento entre essas firmas é limitado. Tanto no que toca a diferenças profundas entre as funcionalidades essenciais do setor educacional e de fundos de investimento, como também nas formas de produção na economia do conhecimento.

Neste surto expansivo do Ensino Superior, observa-se uma transformação na gestão das instituições. Como a maior parte das mantenedoras era fundada e administrada por organizações familiares, surge a figura do reitor profissional, propondo a adoção de novas

---

<sup>1</sup>*Private equity* é um tipo de atividade financeira realizada por instituições que investem essencialmente em empresas que ainda não são listadas em bolsa de valores, com o objetivo de alavancar seu desenvolvimento. Esses investimentos são realizados via fundos de *Private Equity*.

práticas de gestão de negócios (CARVALHO, 2013). Na passagem de centros universitários para *holdings*, obtém-se ganhos de escala e possibilita-se a abertura de novos nichos de mercado, onde os fundos *private equity* são os principais parceiros dessas organizações. Estes grupos injetam somas elevadas, mediante reestruturação de custos, profissionalização da gestão e implantação de governança corporativa (OLIVEIRA, 2009).

Ao analisar esse novo modelo de empresa educacional, Carvalho (2013) enfatiza um aspecto central à financeirização de serviços: o comprometimento da gestão com interesses dos acionistas, onde os objetivos da empresa transcendem a lógica do lucro organizacional, subordinados à maximização do valor acionário no mercado de capitais. Fortalece-se também uma cultura de realização de lucros, através de formas não orgânicas de crescimento, que se expandem através de aquisições ou conquista de novos mercados.

Carvalho (2013) demonstra como a financeirização desse serviço aumentou as oportunidades de acesso ao terceiro grau. E também como é radicalmente ligada a interesses financeiros, modelando a forma como esse processo se dá, os públicos que contempla, como os forma e quais mudanças endereça à comunidade acadêmica. Silva e Diniz (2014), identificam uma lógica empresarial expressa no currículo formal e oculto dessas universidades, reforçando uma simbiose entre a educação escolar e o mercado de trabalho. Explícita em atitudes e ritos de poder que qualificam e desqualificam, incluem e excluem, a partir dessa lógica.

### **Sistemas de Ensino, um eixo de organização de currículos e conteúdos**

O que atraiu os grandes grupos educacionais para o ensino básico foram as oportunidades criadas pelos sistemas de ensino, uma aposta dos anos 90. Como esclarece Adrião et al (2009), esses SPE (Sistemas de Privados de Ensino) evoluíram para uma cesta de produtos e serviços integrada por atividades tradicionalmente desenvolvidas pelas equipes pedagógicas das escolas privadas e órgãos da administração pública, como a formação continuada de educadores; acompanhamento das atividades docentes; investimento na produção e distribuição de materiais didáticos e processos de avaliação externa e interna. Relacionados a experiências escolares sedimentadas ou mantidos por editoras de material didático, esses sistemas têm em comum um investimento em marcas bem construídas, que se expandem num contexto educativo que valoriza o acesso a conteúdos organizados por cursos e aulas, em diferentes linguagens e suportes tecnológicos. Nessas últimas duas décadas seu uso tornou-se disseminado, com variados níveis de adoção, incluindo plataformas digitais que selecionam e reúnem materiais produzidos por e para alunos, professores e gestores (GALZERANO, 2016).

Ao pesquisar sua adoção pelas escolas públicas, Adrião et al (2016) lista os cinco maiores grupos empresariais em 2013: Objetivo, Positivo, Abril Educação, Pearson e Santillana. Essas empresas oferecem variadas combinações de serviços educacionais para diferentes públicos de escolas privadas e para escolas públicas. Segundo pesquisa realizada por amostragem de sete municípios do Estado de São Paulo, mobilizavam por volta de 2% a 6% das verbas educacionais, mesmo que todos estes municípios tivessem direito gratuitamente (e alguns o exercessem) ao material didático fornecido pelo MEC.

Adrião et al (2016) conclui que *a adoção dos sistemas de ensino nas escolas públicas diminui drasticamente o espaço de adaptação curricular, bem como a autonomia pedagógica de escolas e professores, uma vez que as aulas e conteúdos passam a ser estandardizados com base nesse referencial*. Inclui nesse rol, a formação continuada de professores que, ao serem contratadas pelos municípios, incorrem na *dependência das redes públicas aos serviços privados, já que não estimulam o desenvolvimento de*

*capacidades locais para a produção de propostas pedagógicas, formações e avaliações”* (ADRIÃO et al, 2016, pg 128).

Mario Ghio, atual diretor-presidente da Somos/Cogna Educação, recoloca a questão a partir de um ponto de vista empresarial.

*Para terem um bom salário, os professores acabam dando aula em muitas escolas...fica muito pesado...você tem uma facilitação do tempo...quando ele adota qualquer sistema de ensino. Quanto à formação dos professores brasileiros, notamos que ela é inferior à de países desenvolvidos... quem busca a solução é a escola. Livros profundos para professor ter liberdade ou um sistema mais estruturado que garanta que os professores estarão trabalhando o conteúdo no tempo adequado. (RACHID, 2020)*

### **A formação do mercado de ensino básico brasileiro**

O ciclo básico é obrigatório no Brasil e pelo Censo de Escolar 2018 foram registradas 48,5 milhões de matrículas nas 181,9 mil escolas de educação básica. Desse total, 19% ou 9 milhões são em escolas privadas (INEP, 2019). Um percentual médio, que aumenta muito nos centros urbanos maiores. Esse número é 1% menor em comparação ao ano de 2014 (INEP 2014), ou seja, em termos demográficos, o mercado estacionou durante esses quatro anos. Porém, neste mesmo período houve uma redução de 2,6% no total de matrículas no país, mostrando uma perda maior nas matrículas das escolas públicas. Observa-se também um aumento de 11% do total de matrículas do Ensino Infantil, que pode significar uma projeção de crescimento de matrículas nos próximos anos, nos outros níveis.

Enquanto o Ensino Superior privado movimentou 54,7 bilhões/ano em números de 2017 os três níveis do Ensino Básico perfazem um mercado estimado em 60 bilhões/ano. Os contra turnos ou cursos complementares, como escolas de idiomas e esportes, somam mais 20 bilhões. E ainda há mais um acréscimo de seis bilhões com a venda de livros, conteúdos didáticos, serviços de formação, acompanhamento educacional, soluções tecnológicas e de gestão, que incluem a rede pública de ensino (CUNHA, 2018).

Essa é uma das possíveis configurações do chamado mercado K-12, um termo bastante usado em inglês, inclusive em áreas de estudo como a educação. Refere-se a um aspecto importante desse mercado, o fato de que as famílias se comprometem com 12 anos de escolaridade de seus filhos, enquanto no ensino superior, esse período é de 4 anos ou menos. Segundo os investidores, o ensino básico é um investimento das famílias, por isso mais seguro. Outro fator de segurança é que se constroem vínculos mais fortes e há menos troca de escolas em função do valor da mensalidade.

A partir deste escopo, tem-se um mercado maior, mais complexo e fragmentado que o ensino superior. Há por volta de 40 mil escolas particulares, a maioria de escolas pequenas, tipicamente familiares e as redes confessionais, que não estão a venda. O movimento de aquisições de escolas tem se concentrado em escolas para classe média baixa e alta. Estendendo-se à sistemas de ensino e gestão e uma variada gama de serviços.

Uma cadeia de eventos qualificou o ensino básico como mercado promissor para fundos de investimento e grupos do ensino superior. Em 2011, a Abril Educação, realizou um IPO (Oferta Inicial de Ações). Na época, seu presidente declarou “*Não temos interesse em faculdades. Nosso foco é a base, ou seja, a formação anterior ao ensino superior. Acreditamos que é preciso ter uma boa formação na base para o aluno cursar uma universidade ou um curso profissionalizante*” (KOIKE, 2011).

Em 2015, a Abril Educação, já sob o controle da Tarpon Gestora de Recursos, adquire a Editora Saraiva e abocanha 34,4% do PNDE (Programa Nacional de Livros Didáticos) (KOIKE, 2015). No mesmo ano, 2015, a Tarpon adquire a Abril Educação por R\$ 3,22 bilhões (D'ÉRCOLE, 2015). Nasce assim, a Somos Educação, uma das maiores empresas educacionais do mundo, segundo relatório anual publicado em 2017.

Chaim Zaher, líder do SEB, um grupo que se formou no ensino básico, havia se tornado o segundo maior acionista do grupo Estácio de Sá. Os sistemas de ensino do grupo haviam sido vendidos para a Pearson. Porém, com a não aprovação pelo CADE da fusão dos dois maiores grupos do ensino superior (Estácio de Sá e Kroton), Zaher vende sua participação para o fundo *Advent* e declara que voltará investir no ensino básico (BARBOSA; PESSOA, 2018). Nos meses seguintes, recompra da Pearson o sistema de ensino Pueri Domus (SCHELLER, 2017), adquire a rede de escolas A a Z, do Rio de Janeiro e uma participação de 75% na rede canadense *Maple Bear* (EDUCAÇÃO, 2017).

O acontecimento mais demonstrativo do crescente apetite dos investidores por essa fatia do mercado educacional foi aquisição da Somos Educação pela Kroton em abril de 2018, por 6,4 bilhões. A Kroton havia criado a Saber, uma *holding* voltada para esse nível de ensino. Essa empresa é que opera a compra da Somos e adquire outras escolas. Soma-se assim ao portfólio da Kroton, as marcas Anglo, pH, Maxi, Red (da escola de idiomas Red Balloon) e as editoras Ática, Scipione, Saraiva e Atual.

*“A decisão de investir em educação básica privada já estava definida, por se tratar de um segmento relevante em alunos e receitas, além de ser um mercado pulverizado e em forte transformação, seja pelo impacto da tecnologia, seja pela demanda social por alunos com competências mais amplas”, diz a Kroton (CUNHA, 2018).*

Allan Kenji, pesquisador da UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina) aponta que as quatro maiores empresas de educação no Brasil reúnem 2.270 fundos institucionais, reflexo do interesse do mercado financeiro pelo sistema educacional brasileiro. A maioria reúne capitais internacionais e sem dúvida, mobilizam poder e espaço para influenciar políticas públicas de educação. Para Kenji, o alvo estratégico de grandes grupos como a Kroton é o fundo público e suas matrículas, tanto pelo volume de alunos, como pela possibilidade de vender insumos curriculares e serviços de gestão. Este pesquisador projeta um modelo futuro, onde a estrutura e o financiamento continuam públicos, mas a administração da escola, o sistema de ensino e os materiais utilizados são privados (ANTUNES, 2018).

### **Os grandes grupos e seus modelos de negócio**

Para reconhecer o estado atual desse mercado, propõe-se aproximar-se das estratégias e modelos de negócios de seus principais grupos, focando aspectos que justifiquem sua atratividade para acionistas, suas finalidades e características dessas organizações (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2005; OSTERWALDER, PIGNEUR, 2009; TEECE, 2010). Elegeu-se os grupos Bahema Educação, Cogna Educação, Eleva Educação e SEB, que além de terem atuações significativas, reúnem características bastante diversas.

### **Bahema Educação e o critério de qualidade educacional**

Na década de 50, o grupo paulista Bahema vendia implementos agrícolas. Já como investidores participaram de marcas como Unibanco e Metal Leve. Em 2017, a segunda geração escolhe uma nova direção, anunciando aquisições no setor de educação básica.

Em 2019, o Bahema Educação é um fundo listado em Bolsa, com nove marcas e cerca de 9 mil alunos, em grandes capitais como São Paulo (Escola da Vila, Escola Viva, Escola Bis), Rio de Janeiro (Escola Parque, Centro Educacional Viva), Belo Horizonte (Balão Vermelho), Niterói (Fórum Cultural), Recife ( Colégio Apoio), Florianópolis ( Escola Autonomia). Uma seleção de escolas ou redes com reconhecida qualidade pedagógica, que miram um público de alta classe média. Já a Escola Mais, fundada em 2018 é voltada para classes populares. Oferece período integral, ensino de línguas e utiliza um sistema de ensino. (BAHEMA EDUCAÇÃO, 2020)

O Bahema busca preservar o DNA e o projeto pedagógico de cada escola, por entender que este é o principal valor da marca. Encarregam-se de um plano de crescimento e de todas as áreas de gestão. Promovem boas práticas e troca de experiências, através do Centro de Formação de Professores e do Critique, um grupo formado por cinco das escolas do grupo (GLOBO.COM, 2019)

Sua receita de 2019 foi de 53 milhões, com crescimento de 20,3%, em relação ao ano anterior. O plano de expansão é chegar a 15 escolas, 30 mil alunos, investindo em outros tipos de colégios, que também devem manter sua independência pedagógica (Globo.com, 2019). Através da Escola Mais, investem em um modelo de escola de baixa renda, um projeto em amadurecimento (BAHEMA EDUCAÇÃO, 2020)

### **A Cogna, uma organização digital**

O percurso da Cogna começa em 1966, com o curso pré-vestibular Pitágoras em Belo Horizonte. Abriram escolas de educação básica na capital mineira e, associados a uma construtora, dirigiram escolas em plantas internacionais, tornando-se o grupo Pitágoras. Na década de 90, vendiam conteúdo apostilado e serviços de gestão para mais de cem escolas associadas. Nos anos 2000, com a entrada do fundo *Apollo Internacional* criaram a Faculdade Pitágoras. Em 2007, o grupo Pitágoras abre seu capital no BM&FBovespa, adotando o nome Kroton Educacional. Essa escolha levou a Kroton a uma grande expansão, comprando outras IES e desenvolvendo polos de EAD. Após receber um aporte do fundo *Advent Internacional* em 2009, o controle da companhia passa a ser compartilhado com os gestores do fundo. (COGNA EDUCAÇÃO, 2020)

A próxima compra foi o grupo Anhanguera, numa operação aprovada pelo CADE em 2014 (GLOBO.COM, 2013). No caso da aquisição da Estácio de Sá, esta estratégia foi barrada pelo mesmo CADE. A partir deste limite, concretiza-se a compra da SOMA em 2018, voltada para o ensino básico. Nessa ocasião, o presidente da Kroton declarou que pretendia construir a companhia mais digital do mundo, que além de levar uma experiência digital ao cliente é uma organização que pensa digitalmente, toma decisões mais rápidas, tem estruturas de governança mais práticas, aproximando as áreas de TI e Negócios (KOIKE, 2018). Essa diretriz reestruturou a Kroton em Cogna Educação, uma coleção de companhias. Nesse desenho mantém-se uma presidência geral, um fundo de investimento diretamente ligado a ela, o Veris e um guarda chuva de quatro empresas. Suas direções são independentes, podem ter estratégias próprias, receber investimentos distintos, favorecendo assim sua performance financeira. A Kroton e a Platus focam a educação superior; a Saber, congrega as escolas próprias do ensino básico e a Vasta/Somos é uma plataforma digital de prestação de serviços para o segmento K12 (KOIKE, 2019).

Segundo o Relatório de Sustentabilidade 2019, a receita líquida anual de 2019 foi 7,027 milhões e um lucro líquido de 772 milhões. Houve um aumento de 15,9% comparado a

2018, “principalmente por conta da incorporação da Somos e do excelente resultado obtido pela plataforma de K12”. (COGNA EDUCAÇÃO, 2020).

“Nos reinventamos para continuar crescendo. Nosso mercado ‘endereçoável’ era de R\$ 55 bilhões e agora saltou para R\$ 174 bilhões”, disse o presidente da companhia, referindo-se à soma dos mercados que a nova *holding* pretende atingir com suas quatro empresas. Atualmente, a participação somada nesses segmentos é de 4%. “É complicado fazer uma projeção, mas esse percentual mostra o quanto temos de espaço para crescer”, afirmou (KOIKE, 2019)

### **Eleva, sistema de ensino e escolas que aprovam**

O Eleva Educação foi criado em 2013, pela Gera Venture Capital e um grupo de educadores, a partir da fusão da Elite Rede de Ensino e do Pensi, Colégio e Curso, ambos do Rio de Janeiro. O Eleva criou também um sistema de ensino, uma plataforma virtual e uma central de serviços administrativos, replicando o modelo de outros grupos do ensino básico. Através de um acelerado processo de aquisições e da fundação em 2016, da rede de escolas Eleva, o grupo reúne 10 marcas, sediadas em vários estados. Em 2020, soma 115 escolas próprias e 70 mil alunos. O material didático Eleva atende 300 escolas parceiras, perfazendo 150 mil alunos (ELEVA EDUCAÇÃO, 2020).

Uma das características das redes de escolas do Eleva é a relevância do sucesso acadêmico, medido pela aprovação no ENEM, vestibulares e outras premiações. Essa ênfase está relacionada à chamada excelência acadêmica, um dos três pilares educacionais do grupo. Outro pilar é formado pelas habilidades socioemocionais, desenvolvidas por um programa independente e que pode ser adquirido por outras escolas. O terceiro eixo é a cidadania global, que se evidencia com o aprendizado de inglês e escolas bilíngues (ELEVA EDUCAÇÃO, 2020).

O fundo Gera Capital possui 70% do grupo e atua diretamente na gestão do Eleva. O seu maior acionista individual é João Paulo Lemann, sócio controlador da Ambev (GERA CAPITAL, 2020). Em 2016, o Gera comprou a Cultura Inglesa S. A., que inclui 77 das escolas de inglês que atuam sob essa bandeira. O projeto de crescimento da empresa inclui parcerias com escolas públicas e privadas e uma marca de cursos mais acessíveis, a Newie (KOIKE, 2016). No ano seguinte, o Eleva recebeu uma injeção de recursos para acelerar a formação da rede, vendendo 25% da companhia para a gestora de *private equity* americana *Warburg Pincus*, que trabalha com fundos globais, comprando de participações em empresas (MANDL, 2017).

### **A SEB e as marcas de Chaim Zaher**

A trajetória do empreendedor e investidor Chaim Zaher, começa com um curso pré-vestibular em Ribeirão Preto e a compra do COC (Colégio Osvaldo Cruz). Através do sistema de ensino COC, criou parcerias e difundiu essa marca por outras cidades do interior paulista, tendo como atributos a aprovação em vestibulares e o desenvolvimento tecnológico. Nos anos 2000, o grupo compra a rede de ensino básico Sartre em Salvador, as escolas Dom Bosco em Curitiba, espalhando-se por várias capitais e cidades brasileiras (SEB, 2020)

Atualmente o SEB Educação, uma das divisões empresariais do grupo SEB, engloba, além das escolas próprias, as marcas Visão (Goiânia), A a Z, (Rio de Janeiro), Geo (João Pessoa). Um dos pontos comuns a todas estas marcas escolas é a superação acadêmica (simbolizada pelo vestibular ou dificuldades individuais), conjugando ensino forte e disciplina. Soma-se a este aspecto, uma combinação de diferenciais próprios a cada

escola, que abarca serviços como aprendizagem de línguas, aplicativos e atividades complementares (SEB, 2020).

As marcas *Pueri Domus* (São Paulo), *Esfera* (S. José dos Campos) e *CECAN* (Brasília) formam a divisão das escolas bilíngues, com certificações internacionais, ênfase em habilidades socioemocionais e fluência digital. As escolas *Concept* (S. Paulo, Salvador e Ribeirão Preto) voltadas para um público de alto poder aquisitivo, são também bilíngues, desenvolvem ensino por projetos, pretendendo criar uma mentalidade empreendedora, colaborativa, sustentável e uma navegação fluida no mundo global e digital. Segundo o vídeo institucional de 2020, esse conjunto de marcas abarca 260 escolas, 130 mil alunos e 6 mil colaboradores (SEB, 2020)

O grupo SEB inclui a fatia brasileira da franquia *Maple Bear*, um modelo de ensino canadense da Educação Infantil ao Ensino Médio. Possui por volta de 100 escolas no Brasil e planeja uma expansão para a América Latina. Outra marca recente é a *Luminova*, para classes populares. Escolas em São Paulo e Sorocaba que oferecem metodologias inovadoras e voltadas para resultados, professores que são influenciadores de aprendizagem, experiências digitais e inglês todo dia. Um atributo particular a esta rede é a ênfase em segurança, que justifica a existência de câmeras (SEB, 2020).

A *Conexia* é a divisão que cuida dos sistemas de ensino e soluções de gestão e marketing, abrangendo um núcleo de mídia. Esta divisão presta serviço as escolas do grupo, mas é aberta ao mercado de ensino privado e público (SEB, 2020).

### **Ensino básico privado: aspectos da atual configuração**

Todos os grupos escolhidos são geridos por fundos de investimento ou associados a investidores, tanto no mercado aberto, como em *ventures capital*. A partir desse fato e do percurso de formação desses grupos, há razões para afirmar que sua atividade fim é a criação de valor para acionistas, através de participações ou controle acionário das organizações escolares. Comprova-se assim o entrelaçamento de interesses entre redes de financiadores e redes educacionais que detém um capital social, porém necessitam de investimento e a segurança financeira que os fundos oferecem (HALL, 2015).

Essa finalidade demanda uma estratégia de crescimento robusta e constante, como a aquisições de novas redes ou vendas que realizem o investimento. Sua expansão se diferencia da forma orgânica como maioria das escolas cresceu, seja por novas turmas, pela atratividade das suas propostas pedagógicas e a confiança das famílias no que propõem. Para operar tantas unidades ou redes, os grupos educacionais seguem um modelo de gestão centralizada, que permite escala, controle e sinergia de operações. Gestores diretamente relacionados aos fundos se responsabilizam pela estratégia, finanças, informações, pessoas, comunicação e marketing. A finalidade educacional, representada pela gestão pedagógica, segue diferentes modelos em função da cultura de cada grupo. Porém suas especificidades e processos de tomada de decisões não são desvinculados dessas outras áreas. Ou seja, está em curso um processo de financeirização, um sistema de geração de riquezas que captura mais do que o crescimento da oferta privada de vagas e sua atratividade para as famílias. Desloca a finalidade das organizações escolares, globalizando culturas locais, redefinindo valores, relações de trabalho e relacionamento com as famílias (COHEN, 2020).

Uma área de negócios essencial para atual configuração do ensino básico privado são os sistemas de ensino, os livros didáticos (PNLD) e os serviços a eles agregados. Além de serem utilizados em diferentes escolas, sua penetração no ensino público é significativa (GALZERANO, 2016). Segmentados por marcas, focam diferentes públicos e permitem

um alto nível de padronização, tanto no que toca às escolhas programáticas, como conteúdos educacionais e práticas de ensino. Esse amplo escopo de pacotes de serviços concretiza diferenças tanto na abordagem dos conteúdos educacionais, como na forma trazê-los para a prática (MELLO; PAIXÃO, 2016).

Esses sistemas são plataformas digitais, mesmo que acompanhados de materiais como apostilas e cadernos. Núcleos desvinculados das escolas que o utilizam é que criam e atualizam conteúdos. Assim temas, didáticas e avaliações se impõem sobre as demandas e desafios emergentes da sala de aula. O mesmo pode ser dito da supervisão e formação de professores, determinantes para construção de identidades profissionais e práticas escolares. Estes aspectos podem definir uma desvalorização sistêmica do papel do professor, facilitar a precarização de contratos de trabalho e manter um controle de resultados excludente e seletivo. Por outro lado, sua disseminação demonstra como se tornaram uma solução importante para a adoção de currículos nacionais, determinações internacionais e acesso a níveis superiores de escolarização.

Uma estratégia de crescimento em curso nos grupos educacionais é a criação e expansão de redes de escolas próprias. Diante das oportunidades de aquisições, essa escolha ainda pode ser considerada discreta. As escolas SEB incorporaram várias redes locais, mas também criaram marcas próprias como as Escolas Concept para alta renda e a Luminova para classes populares. O Eleva, fundou a marca Eleva para um público de maior poder aquisitivo, concentrando unidades no Rio de Janeiro e em Brasília. E o Bahema Educação, mira um público de baixa renda com a rede de Escolas Mais, criando um importante contraste com seu *portfólio* de escolas focadas num segmento de alta renda.

Almeida et al (2017) através de um estudo comparado dos ensinos básicos privados brasileiro e argentino, reconhece nesses sistemas uma clivagem que organiza relações sociais nas sociedades em que estão inseridos, mediados significativamente pela posição social dos pais e seus filhos. No Brasil, a segmentação mais significativa em vigor durante boa parte do século 20, opõe as escolas privadas às públicas. Mecanismos de regulação por renda e a dificuldade de acesso a níveis secundários e superiores de educação criaram no sistema privado um isolamento da experiência escolar reservada aos grupos mais privilegiados da população. Dos anos 70 para cá, há uma expansão de matrículas no sistema privado em relação ao público, que se articula com a diferenciação da oferta escolar, contribuindo para a produção e a reprodução das desigualdades educacionais. Atualmente esse processo se dá cada vez mais dentro do sistema de educação privada e, num contexto de baixo crescimento demográfico, disputa alunos do sistema público.

### **Impactos mais amplos de processos de privatização e financeirização de serviços educacionais**

O percurso investigativo percorrido até aqui, aponta a complexidade de combinar interesses mercadológicos e expansivos dos fundos de investimento que gerenciam estes grupos à finalidade educacional dos seus serviços (RODRÍGUEZ-GULÍAS et al). Uma dimensão que transborda as estratégias próprias a cada rede, organização ou cadeia de serviços, em função do papel central que a educação desempenha em macrocenários de desenvolvimento social, econômico e político (SGUISSARDI, 2015). Principalmente, ao reconhecer-se que a educação é central para a promoção do desenvolvimento econômico e o progresso humano (PIKETTY, 2020).

Aponta-se assim consequências mais amplas da formação de mercados de serviços educacionais, que por sua lógica, reiteram e aprofundam uma organização social desigual,

além da clivagem já existente entre os sistemas educacionais público e privado. Seja pelo isolamento da experiência escolar de diferentes grupos sociais, uma marca cultural indelével, como pela lógica de segmentação que se instala dentro do sistema privado. Ao definir redes para classes populares, classes médias, médias altas e médias baixas, com especificidades curriculares que buscam atender diferentes aspirações, constroem-se escolas que obedecem a uma lógica que reforça estereótipos e a desigualdade de oportunidades.

Ao aproximar-se dos modelos de negócio dos grupos educacionais, evidenciou-se uma intenção de crescer, disputando o fundo público, que detém a grande maioria das matrículas deste nível. Seja através da oferta direta, com escolas privadas para classes populares, como através de *vouchers*, sistema de financiamento público de serviços privados (COHEN, 2020) ou mesmo pela prestação serviços como os sistema de ensino e outros (ADRIÃO, 2018).

Segundo Piketty (2020), no seu livro *Capital and Ideology*, a desigualdade econômica aumentou em todas as regiões do mundo a partir de 1980. Para este economista, esse crescente desequilíbrio, trava o crescimento econômico. E se o atual sistema não se tornar menos desigual, mais equitativo e sustentável, regimes populistas e xenofóbicos podem se tornar majoritários e aprovar mudanças que destruiriam o hipercapitalismo global e digital, que vem dominando o mundo desde 1990. Por esta razão, investiga o que sustenta o presente nível de desigualdade social.

Para este autor, a desigualdade não é econômica, nem tecnológica, mas ideológica e política. Pois as estruturas que a mantêm são de natureza histórica e social e subsistem em sistemas políticos, legais, fiscais e educacionais. Nessa ordem sistêmica, há uma relação entre os sistemas de poder e o marco legal que definem processos decisórios, níveis de participação e manutenção da propriedade privada. Porém o sistema educacional e o regime de taxaço, além de manterem estreita relação com os dois primeiros são considerados chaves para a manutenção ou transformações da desigualdade, um conceito multidimensional (PIKETTY, 2020, pgs. 6-7).

Retoma-se, a partir dessa visão, o potencial estruturador ou transformador da educação e seus sistemas. Seja pelo acesso a níveis mais avançados de escolarização ou no amplo processo de aprendizagem coletiva e experimentação histórica de diferentes grupos sociais e políticos. (PIKETTY, 2020, pg 10). E, sobretudo, pela preservação da dimensão pública e obrigatória do ensino e pela verificação de que o discurso meritocrático aplicada à educação, premia os vencedores do sistema econômico, enquanto estigmatiza perdedores pela sua falta de preparo, virtude e inteligência (PIKETTY, 2020, pg 710).

Souza (2018), ao estudar a desigualdade brasileira do ponto de vista dos ricos de 1926 a a 2013, demonstra que a concentração de renda no topo da pirâmide social mostra uma surpreendente estabilidade. A fração da renda apropriada pelo 1% mais rico da população é de 25% do total, uma concentração que destoia dos padrões internacionais e coloca o Brasil entre os países mais desiguais do mundo. Nestes noventa anos, essa permanência deu-se em meio a mudanças econômicas e sociais muito profundas, enquanto a população cresceu seis vezes e o PIB *per capita* aumentou doze vezes (SOUZA, pg 275, 2018).

*A desigualdade tem aqui grande força inercial e é produzida e reproduzida por uma série de pequenas e grandes decisões e acordos...Instituições e políticas criam, organizam mercados e geram oportunidades econômicas, moldando a distribuição e os retornos dos ativos desigualmente divididos entre a população. O “quid pro quo” político permite a mobilização de recursos -*

*também intelectuais – para influir sobre a pletera de regulações, programas e afins ...não raro com uma lógica de benefícios concentrados e custos difusos (SOUZA, pg. 279, 2018)*

### **Considerações finais e indicações para a continuidade da pesquisa**

Ao propor uma investigação sobre a formação um mercado de ensino básico no Brasil, este artigo mostra uma profunda transformação em curso neste nível de escolaridade. Inicialmente descreveu-se um contexto favorável ao crescimento de vagas e serviços educacionais, num trânsito mais amplo de valorização do conhecimento e da escolaridade. Ao estabelecer uma relação entre esse contexto e a expansão da iniciativa privada nas IES de todo o Brasil, mostra-se como este processo foi acelerado por capitais financeiros internacionais. Como resultado dessa expansão, atualmente cerca de 75% das vagas deste nível estão em organizações privadas.

No ensino básico, esse processo ainda é recente, mas igualmente marcado pelo protagonismo de grandes grupos educacionais, que representam interesses de fundos de investimento locais e internacionais. Ao narrar a formação desse mercado, através de seu percurso histórico, evidenciamos o papel central dos sistemas de ensino, um aspecto emblemático da importância dos processos de produção de conhecimento e seus conteúdos. Escolheu-se fazer uma análise do estado atual do setor através de informações sobre os modelos de negócio desses principais grupos, inclusive das propostas de ensino de muitas dessas escolas. Uma abordagem que busca incluir as finalidades educacionais neste estudo e contemplar as fricções decorrentes da natureza original desses serviços e seu papel em macrocenários sociais e políticos globais.

Aponta-se para o tema da desigualdade e suas formas de perpetuação, como central para entender os desdobramentos da dissociação entre interesses privados e serviços que visam o bem comum. Para a continuidade desta pesquisa, acreditamos que não há como avançar no estudo de impactos deste tema tão complexo a não ser mergulhando nas especificidades de como esse processo acontece e transforma atualmente a gestão das organizações, currículos e seus profissionais. “É na ponta do sistema de ensino, nas escolas, que se constrói e se avalia a qualidade da escolarização” (LIBÂNEO, 2006, pg. 82).

Ao formular esse roteiro transversal que recorre a várias áreas de estudo pretendeu-se reforçar o caráter híbrido e multidimensional do fenômeno estudado. E mesmo isso que implique em superficialidades conceituais e relações nem sempre usuais, ensejamos que seja possível informar sobre fatos recentes e ecoar discursos relacionados a impactos mais amplos. Porém, a principal motivação deste artigo é fomentar o debate e motivar pesquisadores e profissionais que lideram e movimentam esse campo a refletirem sobre sua configuração e tendências futuras. E gerar referências para um acompanhamento ao longo do tempo, quando os efeitos dos processos de transformação aqui narrados poderão ser melhor conhecidos e refletidos. O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

### **Referências bibliográficas**

ADRIÃO. T. et al. Grupos empresariais na educação básica pública brasileira: limites à efetivação do direito à educação. *Educação & Sociedade*, 37(134), 113-131. 2016

ADRIÃO, T. et al. Uma modalidade peculiar de privatização da educação pública: a aquisição de "sistemas de ensino" por municípios paulistas. *Educação & Sociedade*, 30(108), 799-818. 2009

ADRIÃO, T.; DOMICIANO, C. A Educação Pública e as Corporações: avanços e contradições em uma década de ampliação de investimento no Brasil. *FINEDUCA - Revista de Financiamento da Educação*, [S.l.] v. 8, abr. 2018. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/fineduca/article/view/79084>>. Acesso em 22/07/2020.

ANTUNES.A. Em termos de educação pública nunca experimentamos um inimigo com uma força social tão concentrada como esse. *EPSJV/Fiocruz* | 27/04/2018 <http://www.epsjv.fiocruz.br/noticias/entrevista/em-termos-de-educacao-publica-nunca-experimentamos-um-inimigo-com-uma-forca> . Acesso em 15/05/2018

BAHEMA EDUCAÇÃO, 2020 <https://www.bahema.com.br/>. Acesso em 25/06/2020.

BARBOSA C.; PESSOA, D. (2018) Chaim Zaher estreia no Rio com novidades na educação privada. *Revista Veja*, 3/02/2018. <https://vejario.abril.com.br/cidade/chaim-zaher-estrela-no-rio-com-novidades-na-educacao-privada/> Acesso em 21/05/2020

CARVALHO, C. A mercantilização da educação superior brasileira e as estratégias de mercado das instituições lucrativas. *Revista Brasileira de Educação*, v. 18 n. 54 jul.-set. 2013

CARVALHO, C.A política pública para a educação superior no Brasil (1995-2008): ruptura e/ou continuidade? 2011. 465f. Tese (Doutorado em Economia) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2011

COGNA EDUCAÇÃO, 2020 <http://ri.cogna.com.br/a-kroton/historico/> . Acesso em 29/06/2020).

COGNA EDUCAÇÃO, 2020 Relatório de Sustentabilidade 2019. <t.ly/SqCQ> .Acesso em 30/06/20

COHEN, M. Business-Inspired School Reform in the Era of Financialization: Not Business as Usual. *Educational Policy* 1–29 Sagepub.com/journals-permissions.[DOI: 10.1177/0895904820904736](https://doi.org/10.1177/0895904820904736)

CUNHA, J. Conglomerados do ensino superior avançam sobre a educação básica <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/06/conglomerados-do-ensino-superior-avancam-sobre-a-educacao-basica.shtml?loggedpaywall>. Folha de São Paulo, São Paulo, 17/06/2018.Acesso em 21/05/2020

D'ERCOLE, R. Abril Educação é vendida a fundo de investimentos por R\$ 1,3 bilhão. *O Globo*, Rio de Janeiro 09/02/2015 <https://oglobo.globo.com/economia/abril-educacao-vendida-fundo-de-investimentos-por-13-bilhao-15288026#ixzz3TukwjeKA>). Acesso em 14/05/2020.

EDUCAÇÃO, 2017. SEB anuncia parceria com Maple Bear; Escola da Vila é vendida a investidores. *Educação*, Edição 237, março/abril de 2017, 24/02/2017

ELEVA EDUCAÇÃO. <https://elevaeducacao.com.br/historia/> Atualizado em maio de 2020. Acesso em 01/07/2020).

GALZERANO, L. Programa Nacional do Livro Didático e sistemas privados de ensino: a atuação da Somos Educação. *Fineduca – Revista de Financiamento da Educação*, Porto Alegre, v. 6, n. 9, 2016. <http://dx.doi.org/10.17648/fineduca-2236-5907-v6-67673>

GERA CAPITAL <https://geracapital.com/equipe/> . Atualizado em junho de 2020. Acesso em 1/07/2020

GLOBO.COM. Kroton e Anhanguera Educacional fazem acordo de associação <http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2013/04/rede-de-ensino-kroton-vai-incorporar-anhanguera-em-acordo-com-aco.es.html> . G1, Economia, Publicado em 22/04/2013. Acesso em 29/06/2020.

GLOBO.COM (2019) Conheça a Bahema Educação, a empresa focada em criar pessoas críticas e autônomas <https://gq.globo.com/Prazeres/noticia/2019/03/conheca-bahema-educacao-empresa-focada-em-criar-pessoas-criticas-e-autonomas.html> G1, Estilo. Publicado em 31/03/2019. Acesso em 29/06/2020.

GOIS, A. Redes de Ensino crescem até 35% com franquias. Folha de São Paulo, São Paulo. 14/01/2002. <https://www1.folha.uol.com.br/folha/educacao/ult305u7930.shtml>. Acesso em 05/04/2020

HALL, S. Financial networks and the globalization of transnational corporations: the case of educational services. Journal of Economic Geography 15 (2015) pg. 539–559. Oxford University Press.

INEP. Censo Escolar 2018 [http://portal.inep.gov.br/web/guest/censo-escolar\\_2018](http://portal.inep.gov.br/web/guest/censo-escolar_2018) Brasília, Distrito Federal, Janeiro de 2019. Acesso 20/01/2019.

INEP. Censo Escolar 2014 <http://portal.inep.gov.br/web/guest/censo-escolar> Brasília, Distrito Federal, Janeiro de 2015. Acesso 20/01/2019.

PIKKETY, T. Capital and Ideology. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 2020.

KOIKE, B. Abril Educação compra Editora Saraiva. Valor Econômico, São Paulo, <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2015/06/18/abril-compra-negocio-de-educacao-da-saraiva-por-r-725-milhoes.ghtml> 19/06/2015. Acesso em 15/05/2020

KOIKE, B. Abril Educação vai investir em apostilas. <https://valor.globo.com/noticia/2011/09/05/abril-educacao-vai-investir-em-apostilas.ghtml> Valor Econômico, São Paulo, 5/09 2011. Acesso em 12/05/2020

KOIKE, Beth (2016). Cultura Inglesa S.A., de Jorge Paulo Lemann, lança marca popular <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2016/11/30/cultura-inglesa-s-a-de-jorge-paulo-lemann-lanca-marca-popular.ghtml> Valor Econômico, São Paulo, 30/11/2016. Acesso em 01/07/2020.

KOIKE, Beth. Kroton, o ônus e o bônus de ser grande demais <http://www.valor.com.br/empresas/5542359/kroton-o-onus-e-o-bonus-de-ser-grande-demais> Valor Econômico, São Paulo, 23/05/2018. Acesso em 25/06/2020.

LIBÂNEO, J. C. Sistema de ensino, escola, sala de aula: onde se produz a qualidade das aprendizagens? In: Lopes, Alice C.; Macedo, Elizabeth (orgs.). Políticas de currículo em múltiplos contextos. 2006. São Paulo: Cortez, pg. 70-126.

MANDL, C. Warburg Pincus vai comprar 25% da Eleva <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2017/06/26/warburg-pincus-vai-comprar-25-da-eleva.ghtml> Valor Econômico, São Paulo, 26/06/2017. Acesso em 01/07/2020.

MELLO, E. Z.; PAIXÃO, M. Uma análise da educação brasileira: o mercado de sistemas de ensino/ Eduardo Zech Mello e Mariana Simon Paixão – Rio de Janeiro: Dissertação de Mestrado UFRJ/ Escola Politécnica, 2016.

- MIAKE, A. et al. Customer Knowledge Management (CKM): Model Proposal and Evaluation in a Large Brazilian Higher Education Private Group. *Brazilian Business Review*, 15(2),135. 2018 <https://doi.org/10.15728/bbr.2018.15.2.3> Acesso em 12/07/2018
- MOITA, R; LOBO E SILVA, C.; ANDRADE, E. Excesso de demanda permanente como estratégia de mercado: uma análise do mercado brasileiro de ensino superior. *Revista de Avaliação da Educação Superior*, v. 19, n. 3, p. 603-629, nov. 2014, Campinas.
- OLIVEIRA, R. P. A Transformação Da Educação Em Mercadoria No Brasil. *Educação & Sociedade*, Campinas, vol. 30, n. 108, pg. 739-760, 2009. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em 20/11/2018.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y; TUCCI, C. Clarifying business models: Origins, present and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16. 2005. Recuperado de <http://aisel.aisnet.org/cais/vol16/iss1/1/> Acesso 12/06/2020
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business model generation. Recuperado de [www.businessmodelgeneration.com/book](http://www.businessmodelgeneration.com/book) . 2009. Acesso em 12/06/2020
- PORTO, C; REIGNÉR, C. O Ensino Superior no Mundo e no Brasil – Condicionantes, Tendências e Cenários para o Horizonte 2003-2025. Uma Abordagem Exploratória <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/ensinosuperiormundobrasiltendenciascenarios2003-2025.pdf>. 2003. Acesso em 20/08/2018.
- RACHID, L. 2020. A origem dos sistemas de ensino e a sua importância para a educação brasileira. <https://revistaeducacao.com.br/2020/04/10/sistemas-de-ensino-contexto/> Educação, Edição 237, maio de 2020, 10/04/2020. Acesso em 20/05/2020.
- RAMA, C. El negocio universitario 'for-profit' en América Latina. *Revista de la Educación Superior* vol.41 no.164 México oct./dic. 2012
- RODRÍGUEZ-GULÍAS et al. The role of venture capitalist to enhance the growth of Spanish and Italian university spin-offs . *International Entrepreneurship and Management Journal*, Pgs 1-20, 2017.
- SHELLER, F. Após venda da Estácio, Zaher investe R\$ 100 mi em novo modelo de ensino. O Estado de S.Paulo 10/10/2016. <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,apos-venda-da-estacio-zaher-investe-r-100-mi-em-novo-modelo-de-ensino,10000081210> . Acesso em 19/05/2020
- SEB, 2020. <https://www.escolaseb.com.br/thathi/> Atualizado em julho de 2020. Acesso em 6/07/2020
- SGUISSARDI, V. Educação superior no Brasil. Democratização ou massificação mercantil? *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 36, nº. 133, p. 867-889, out.-dez., 2015
- SOUZA, P.F. Uma história de desigualdade, a concentração de renda entre os ricos no Brasil (1926-2013). Hucitec Editora, Anpocs, São Paulo, 2018.
- TEECE, D. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning* [Volume 43, Issues 2–3](https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003), April–June 2010, Pages 172-194 <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

