

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
NÍVEL MESTRADO**

**PATRICIA MENNA BARRETO**

**ANÁLISE DOS DETERMINANTES DE CUSTOS DOS CONCORRENTES:  
um estudo de caso em empresas de ensino superior**

**Porto Alegre**

**2023**

PATRICIA MENNA BARRETO

**ANÁLISE DOS DETERMINANTES DE CUSTOS DOS CONCORRENTES:  
um estudo de caso em empresas de ensino superior**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Ciências Contábeis, pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos).

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Taciana Mareth

Porto Alegre

2023

B273a Barreto, Patricia Menna.

Análise dos determinantes de custos dos concorrentes : um estudo de caso em empresas de ensino superior / por Patricia Menna Barreto. – 2023.  
100 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Porto Alegre, RS, 2023.

“Orientadora: Dr.<sup>a</sup> Taciana Mareth”.

1. Determinantes de custos. 2. Custos dos concorrentes. 3. Educação. 4. Ensino superior.  
I. Título.

CDU: 657.4:378

PATRICIA MENNA BARRETO

**ANÁLISE DOS DETERMINANTES DE CUSTOS DOS CONCORRENTES:  
um estudo de caso em empresas de ensino superior**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Ciências Contábeis, pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos).

Aprovado em 02 de agosto de 2023

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Alessandro Marian Carvalho - UNISINOS

---

Prof. Dr. Tiago Wickstorm Alves - UNISINOS

---

Prof. Dr. Ariel Behr - UFRGS

Aos meus afilhados Bruno, Melissa, Giulia e Rafael.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer ao meu esposo, Carlos Lenuzza, pelo incentivo em realizar o mestrado, pelo apoio nas horas mais difíceis e por sua contribuição profissional para o estudo. Agradeço também à minha família pela compreensão nos momentos de ausência.

Agradeço aos professores do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, principalmente ao Prof. Dr. Tiago Wickstrom Alves e ao Prof. Dr. André L. Korzenowski. Não esquecerei das aulas inovadoras, do bom humor e das contribuições para esse trabalho.

Em especial, meu muito obrigada à minha orientadora Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Taciana Mareth, pelo apoio e ensinamentos nestes dois anos e, principalmente, por ter tido muita, muita paciência.

## RESUMO

Em mercados competitivos, a gestão estratégica de custos por meio dos determinantes de custos e da análise dos custos da concorrência permite que os gestores das empresas tomem decisões rápidas tanto em relação ao ambiente interno da empresa quanto ao externo. O presente estudo tem como objetivo identificar os determinantes de custos dos concorrentes de empresas brasileiras de ensino superior por meio de informações públicas. A pesquisa foi desenvolvida como um estudo de caso em duas companhias que estão listadas na bolsa de valores Brasil, Bolsa, Balcão (B3) durante o período de 2017 a 2021: Ânima Educação e Ser Educacional. Foi utilizado o roteiro elaborado por Costa e Rocha (2014), que contempla 19 determinantes de custos e os elementos que os caracterizam. Ainda, foram realizadas entrevistas com especialistas, para que identificassem elementos específicos do setor. Após o levantamento das informações disponíveis, utilizou-se a técnica análise de conteúdo categorial para o tratamento dos dados. Os determinantes de custos estruturais identificados foram: modelos de gestão, escala, escopo, tecnologia, localização e fatores institucionais. Quanto aos determinantes de custos de execução, foram localizados a qualidade e as relações da cadeia de valor.

**Palavras-chave:** determinantes de custos; custos dos concorrentes; educação.

## **ABSTRACT**

In competitive markets, strategic cost management through cost drivers and competitor cost analysis enables managers to make quick decisions regarding the company's internal and external environments. This study aims to identify the cost drivers of competitors of Brazilian higher education companies through public information. The research was developed as a case study on two companies listed on the Brasil, Bolsa, Balcão (B3) stock exchange during the period from 2017 to 2021: Ânima Educação and Ser Educacional. The roadmap prepared by Costa and Rocha (2014) was used, which contemplates 19 cost drivers and the elements that characterize them. In addition, interviews were conducted with specialists to identify specific elements of the sector. The categorical content analysis technique was used to treat the data after collecting the available information. The structural cost determinants identified were: management models, scale, scope, technology, location, and institutional factors. As for the execution cost drivers, quality and value chain relations were located.

**Keywords:** cost drivers; competitor's cost; education.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fases da estratégia e a informação contábil.....	23
Figura 2 – Estratégias genéricas de Porter .....	24
Figura 3 – Fluxo de seleção das empresas.....	44
Figura 4 – Fluxo da pesquisa .....	48
Figura 5 – Base de alunos.....	53
Figura 6 – Polos de educação a distância: Ser Educacional.....	54
Figura 7 – Índice de rotatividade .....	57
Figura 8 – Composição dos investimentos: Ânima Educação.....	59
Figura 9 – Composição dos investimentos: Ser Educacional.....	60
Figura 10 – Evolução da base de alunos: Ser Educacional .....	62
Figura 11 – Evolução da base de alunos: Ânima Educação .....	63
Figura 12 – Valor contábil máquinas e equipamentos.....	65
Figura 13 – Área de abrangência .....	68
Figura 14 – Índice Geral de Cursos da concorrência .....	79
Figura 15 – Campanhas de marketing baseadas na avaliação dos cursos .....	80

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diferenças entre determinantes de custos e direcionadores de custos..	26
Quadro 2 – Determinantes de custos estruturais .....	28
Quadro 3 – Determinantes de custos de execução.....	30
Quadro 4 – Práticas da gestão estratégica de custos .....	33
Quadro 5 – Estudos relacionados aos determinantes de custos.....	36
Quadro 6 – Estudos relacionados aos determinantes de custos e custos dos concorrentes.....	38
Quadro 7 – Etapas da pesquisa e fonte de dados .....	43
Quadro 8 – Protocolo do estudo de caso .....	45
Quadro 9 – Elementos que caracterizam os determinantes de custos .....	46
Quadro 10 – Modelo de gestão .....	50
Quadro 11 – Modelo de avaliação de desempenho .....	52
Quadro 12 – O determinante tecnologia dos concorrentes .....	58
Quadro 13 – Quantidade de fornecedores: Ser Educacional .....	64
Quadro 14 – Órgãos reguladores da educação superior .....	71
Quadro 15 – Análise dos determinantes de custos estruturais .....	83
Quadro 16 – Análise dos determinantes de custos de execução.....	87

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Índice de alavancagem financeira .....	69
Tabela 2 – Número de vagas x número de ingressantes .....	73

## LISTA DE SIGLAS

B3	Brasil, Bolsa, Balcão
Capes	Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CNE	Conselho Nacional de Educação
Conaes	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
CPC	Conceito Preliminar de Curso
EaD	Educação a distância
Enade	Exame Nacional do Desempenho dos Estudante
Fael	Faculdade Educacional da Lapa
Fies	Fundo de Financiamento Estudantil
GEC	Gestão Estratégica de Custos
IES	Instituição de Ensino Superior
IGC	Índice Geral de Cursos
Inep	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais Anísio Teixeira
IPO	Oferta Pública Inicial de Ações
J2A	Jornada do Aluno Ânima
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MEC	Ministério da Educação
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
ON	Ações ordinárias
Prouni	Programa Universidade para Todos
Sinaes	Sistema de Avaliação da Educação Superior
Unig	Universidade Guarulhos
Uninassau	Universidade Maurício de Nassau
USJT	Universidade São Judas Tadeu

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	14
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA .....	14
1.2 OBJETIVOS .....	16
1.2.1 Objetivo geral .....	16
1.2.2 Objetivos específicos .....	17
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	17
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	19
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	19
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>20</b>
2.1 O ENSINO SUPERIOR PRIVADO NO BRASIL .....	20
2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS .....	22
2.2.1 Determinantes de custos .....	25
2.2.2 Custos dos concorrentes .....	32
2.3 ESTUDOS RELACIONADOS .....	36
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>42</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	42
3.2 SELEÇÃO DAS EMPRESAS .....	43
3.3 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS .....	45
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>50</b>
4.1 DETERMINANTES DE CUSTOS ESTRUTURAIS .....	50
4.1.1 Modelo de gestão .....	50
4.1.2 Escala .....	53
4.1.3 Escopo .....	55
4.1.4 Experiência .....	56
4.1.5 Tecnologia .....	58
4.1.6 Diversidade de clientes .....	62
4.1.7 Diversidade de fornecedores .....	63
4.1.8 Diversidade de máquinas e equipamentos .....	64
4.1.9 Diversidade de produtos e serviços .....	65
4.1.10 Localização .....	67
4.1.11 Estrutura de capitais .....	69
4.1.12 Fatores institucionais .....	70

4.2 DETERMINANTES DE CUSTOS DE EXECUÇÃO .....	73
4.2.1 Utilização da capacidade .....	73
4.2.2 Arranjo físico .....	74
4.2.3 Comprometimento.....	75
4.2.4 Projeto de produto e serviços .....	76
4.2.5 Relações na cadeia de valor .....	77
4.2.6 Qualidade .....	78
4.2.7 Tempestividade .....	81
<b>5 DISCUSSÕES</b> .....	<b>83</b>
6 CONCLUSÃO .....	91
REFERÊNCIAS .....	94

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização do tema e problema

A partir do governo Fernando Henrique Cardoso, sobretudo com a publicação da Lei e Diretrizes Bases na Educação (LDB), em 1996, as instituições privadas, com e sem fins lucrativos, passaram a dominar a oferta de vagas no Brasil (CHAVES, AMARAL, 2016; ENDO, FARIAS, 2018; DINIZ *et al.*, 2021). Calderón (2000), Marques (2013) e Diniz *et al.* (2021) afirmam que, na segunda metade dos anos de 1990, o acirramento da concorrência no mercado de ensino superior começou a se manifestar, sobretudo devido ao grande investimento que as empresas fizeram em propaganda e marketing, utilizando-se de figuras reconhecidas publicamente.

A expansão da educação superior privada a partir da LDB foi rápida, e, em 2014, 75% dos alunos matriculados no setor se encontrava no ensino privado (CHAVES; AMARAL, 2016). Dados do Censo da Educação Superior de 2021 indicam que essa proporção permanece constante. Ainda segundo o Censo, o Brasil possui atualmente 2.574 instituições de ensino superior (IESs) autorizadas, das quais 2.261 estão no setor privado (INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA, 2023).

O processo de fusões e aquisição e, portanto, da formação dos grandes grupos privados na educação superior iniciou-se em 2007, quando fundos de investimentos, principalmente os estrangeiros, começaram a investir no mercado educacional em especial por meio da abertura de capital das empresas na bolsa de valores (CHAVES, AMARAL, 2016; CHAVES, SANTOS, KATO, 2020; DINIZ *et al.*, 2021; ENDO, FARIAS, 2018; MANCEBO, VALE, MARTINS, 2015). A primeira empresa a realizar a Oferta Pública Inicial de Ações (IPO) foi a Kroton Educacional S.A., em abril de 2007. Atualmente existem sete companhias que possuem suas ações transacionadas na bolsa de valores e que dominam cerca de 40% desse mercado (GARCIA, 2023).

Uma das principais estratégias que vêm sendo utilizada pelos grandes grupos é a expansão de seus negócios por meio da aquisição de outras IESs que não conseguem competir nesse intenso mercado, no qual a pressão nos preços é um fator relevante para a sustentabilidade das operações (DINIZ *et al.*, 2021; ENDO, FARIAS, 2019). Nesse sentido, as grandes empresas buscam a compra de instituições com problemas de solvência, porém com marcas fortes e reconhecidas em sua região de

atuação, visando à expansão na oferta de cursos à distância, incluído o intensivo uso da tecnologia, o que possibilita reduções de custos, expansão da área de abrangência e, conseqüentemente, ganhos de escala (ÂNIMA EDUCAÇÃO, [2023]; DINIZ *et al.*, 2021). Outro fenômeno que pode ser observado, em função da crise econômica decorrente do período pós-pandêmico, é o fato de que essas companhias passaram a intensificar a procura por outros negócios correlatos, com o objetivo de gerar novas receitas aproveitando as estruturas e os processos organizacionais existentes (DINIZ *et al.*, 2021; SER EDUCACIONAL, [2023]).

Diante de um mercado altamente consolidado e competitivo, as IESs que não fazem parte de grupos consolidadores – que, segundo o Censo 2021, são em torno de 1.700 – precisam reforçar a busca pela sustentabilidade, fugindo da pressão de preços e, até mesmo, reavaliar seu posicionamento estratégico (GARCIA, 2023). Nesse contexto, na área da Contabilidade, uma ferramenta que pode auxiliar na gestão das organizações, sobretudo quando se trata da gestão de custos e da estratégia operacional, é a denominada Gestão Estratégica de Custos (GEC).

Cinquini e Tenucci (2010) evidenciam que, a partir da década de 1980, diversos estudos vêm discutindo as conexões existentes entre as estratégias de custos e a estratégia adotada pela empresa, por meio da GEC. Shank e Govindarajan (1997, p. 4) a definem “[...] como uma análise de custos vista sob um contexto mais amplo, em que os elementos estratégicos se tornam mais conscientes, explícitos e formais”. Assim, a GEC torna-se uma ferramenta de obtenção de informações a respeito do ambiente interno e externo das empresas, sempre em busca de assegurar uma posição competitiva sustentável (CAVALCANTI; FERREIRA; ARAUJO, 2013).

Kumar e Nagpal (2011) enfatizam que a GEC, além de assegurar a posição estratégica da organização, também é capaz de reduzir os custos ao mesmo tempo, pois ambos estão relacionados. A GEC, a partir de seus pilares teóricos e de suas práticas, possibilita às organizações obterem melhoria no seu desempenho. Nesta pesquisa, foram utilizados os determinantes de custos e a análise dos custos dos concorrentes. Os determinantes de custos são definidos como as causas reais dos custos, aquelas concebidas usualmente na fase de planejamento de sua operação (SOUZA; MEZZOMO, 2012).

A análise dos custos dos concorrentes proporciona a avaliação interna e externa da empresa com foco em encontrar as estratégias utilizadas pela concorrência para o bom desenvolvimento dos negócios e prever futuros comportamentos



competitivos (CINQUINI; TENUCCI; 2009; CHIEKEIZE; EGBUNIKE; ODUM; 2014). Costa (2011), Costa e Rocha (2014), Chiekeize, Egbunike e Odum (2014), dentre outros autores que têm se dedicado ao estudo da GEC, recomendam que essa análise seja realizada por meio de informações públicas, pois a obtenção desses dados são de fácil localização, compreensão e não geram custos.

A GEC está alicerçada em três pilares, e suas práticas possibilitam às organizações a utilizarem para melhoria do seu desempenho. Na presente pesquisa, foram utilizados os determinantes de custos e a análise dos custos dos concorrentes. Os determinantes de custos são definidos como as causas reais dos custos, aquelas concebidas usualmente na fase de planejamento de sua operação (SOUZA; MEZZOMO, 2012).

A análise dos custos dos concorrentes proporciona uma avaliação interna e externa da empresa com foco em encontrar a estratégia para o bom desenvolvimento dos negócios e em prever futuros comportamentos competitivos (CHIEKEIZE, EGBUNIKE, ODUM, 2014; CINQUINI, TENUCCI; 2009). Assim, Chiekeize, Egbunike e Odum (2014), Costa e Rocha (2014) e Costa (2011) recomendam que essa análise seja realizada por meio do acesso a informações públicas, que são fáceis de localizar e interpretar e cuja obtenção não gera custos.

Tendo em vista da importância da GEC para que as empresas possam sustentar suas posições competitivas em mercados de alta concorrência e a relação existente entre os determinantes de custos e a análise dos custos dos concorrentes, este estudo visa responder o seguinte problema de pesquisa: Quais determinantes de custos dos concorrentes podem ser identificados a partir de informações públicas nas empresas de ensino superior no Brasil?

## 1.2 Objetivos

No intuito de responder ao problema de pesquisa, foram elaborados os objetivos gerais e específicos, descritos a seguir.

### 1.2.1 Objetivo geral

Identificar os determinantes de custos dos concorrentes de empresas brasileiras de ensino superior brasileiro a partir de informações públicas.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Analisar os determinantes de custos de estruturais das empresas concorrentes.
- b) Reconhecer os determinantes de custos de execução das empresas analisadas.

### 1.3 Justificativa e relevância do estudo

O mercado da educação superior no Brasil vem sofrendo alterações expressivas, desde os anos de 1990, quando, através de políticas públicas, inicialmente por meio da promulgação da LDB, que estabeleceu, em seu art. 9, a classificação das instituições de ensino como públicas e privadas com e sem fins lucrativos (BRASIL, 1996). A partir de então, outras normas foram sendo publicadas no sentido de regulamentar o mercado (CADE, 2016). Se, por um lado, a forte entrada do ensino privado no contexto brasileiro possibilitou a expansão do número de vagas, oportunizando o acesso da população brasileira, por outro, trouxe consigo uma acirrada disputa de mercado (MANCIBO; VALE, MARTINS, 2015).

Desde os anos 2000, diversas companhias têm usado como estratégia de expansão dos seus negócios a aquisição de outras instituições de ensino superior (IESs), financiadas por recursos originários de fundos de investimentos internacionais e, sobretudo, por meio de oferta pública de ações na bolsa de valores (MANCIBO, 2015).

Diante deste cenário de alta competição e, conseqüentemente, de pressão nos valores das mensalidades, IESs de médio e pequeno porte tem tido seus resultados afetados pela redução dos incentivos advindos do Governo Federal, sobretudo do Fundo de Financiamento Estudantil (Fies) e do Programa Universidade para Todos (Prouni). Outro fator relevante é a queda no volume das matrículas, o atraso nos valores das mensalidades e a alta evasão, principalmente durante e após o período pandêmico.

Nesse contexto, é necessário que as IESs tenham acesso a informações relevantes para que possam tomar decisões rápidas e tempestivas. A GEC, por meio da análise dos determinantes de custos dos concorrentes, é uma fonte para que as empresas analisem seu ambiente externo e interno, buscando novas estratégias, adotando as melhores práticas dos concorrentes e até mesmo se reposicionando

nesse mercado altamente competitivo (CASELLA; 2008; FRIEDRICH *et al.*, 2016, HEINEN, HOFFJAN, 2005; PORTER, 1989; SILVA *et al.*; 2017). Ainda a respeito das contribuições da GEC, pode-se afirmar que, quando suas práticas são bem aplicadas, além da redução de custos, ela possibilita aumentos de receita e melhora na produtividade (SPANHOLI; MODEL, 2017).

Quanto às práticas da GEC, diversos autores têm buscado identificar seu uso e categorizá-las. Cinquini e Tenucci (2010), por exemplo, analisaram como 11 práticas de GEC eram utilizadas em empresas italianas de médio e grande porte. Identificaram os autores que as práticas referentes à observação da concorrência eram as mais utilizadas. Oyewo e Ajibolade (2019) buscaram identificar como o uso das técnicas da GEC, principalmente a contabilidade com foco nos clientes e a contabilidade com foco nos concorrentes, pode criar e sustentar a vantagem competitiva no setor manufatureiro da Nigéria. Concluíram os autores que, apesar do uso moderado no setor, ficou comprovado que seu uso pode criar e sustentar a vantagem competitiva.

Com relação à análise dos determinantes de custos dos concorrentes, Costa e Rocha (2014) utilizaram as informações públicas para identificar os principais determinantes de custos de duas empresas do setor eletroeletrônico no Brasil. Esses autores elaboraram um roteiro para coleta de dados, o qual contempla 19 determinantes de custos, e sugeriram diversas fontes públicas para busca de indicativos a respeito dos custos dos concorrentes.

Apesar do crescente número de discussões no campo da GEC, ainda existem lacunas de pesquisas sobre a temática, no que diz respeito à sua aplicação e base teórica (COSTA, ROCHA, 2014; GOMES, ARAUJO, ABBAS, 2020; SOUZA, MEZZOMO, 2012; SOUZA, SILVA, PILZ, 2010). Portanto, no campo teórico, a pesquisa pretende contribuir com a discussão sobre o uso da GEC, por meio de seus pilares e práticas, como instrumento para a tomada de decisão das organizações a partir de dados públicos dos concorrentes e que forneçam a elas sobretudo informações a respeito dos determinantes de custos.

Ainda no campo teórico, existem estudos voltados à análise dos custos dos concorrentes e dos determinantes de custos em diversos segmentos da economia, tais como as pesquisas de Allgaier, Santos e Souza (2021), Caraffini, Souza e Behr (2020), Costa e Rocha (2014) e Engel *et al.* (2016), que analisaram, respectivamente, os setores aéreo, bancário, eletroeletrônicos e têxtil. No entanto, não foram identificadas pesquisas no setor educacional.

Desse modo, considerando as transformações que vêm ocorrendo no ensino superior privado no Brasil, esta pesquisa colabora para que as demais instituições possam identificar e compreender as estratégias adotadas por seus concorrentes por meio dos determinantes de custos, assim como aplicá-las, com o objetivo de melhorar seu desempenho, principalmente no que se refere à estrutura de custos.

#### 1.4 Delimitação do estudo

O estudo proposto possui as seguintes delimitações:

- a) Por se tratar de um estudo de caso, a metodologia utilizada tem suas limitações com relação à generalização dos fatos.
- b) Apesar de abordar o tema posicionamento estratégico, não se pretende identificar a estratégia, sobretudo as que são baseadas nos estudos de Porter.

#### 1.5 Estrutura da dissertação

O presente estudo está estruturado em seis capítulos. Neste primeiro capítulo, são apresentadas a contextualização e o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, bem como a justificativa para a pesquisa e a delimitação do estudo.

No capítulo dois, está apresentada a fundamentação teórica sobre o contexto do ensino superior privado no Brasil, a GEC e os estudos relacionados ao tema. No terceiro capítulo, os procedimentos metodológicos são apresentados.

No quarto capítulo, são descritas as análises dos resultados, e, no quinto, são apresentadas as discussões a respeito da pesquisa. Por fim, no sexto e último capítulo, apresenta-se a conclusão e as considerações finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No presente capítulo, são discutidos os elementos centrais que compõem a pesquisa, divididos em três seções. A primeira apresenta o ensino superior privado no Brasil, seu histórico e os principais acontecimentos a partir da década de 1990. A segunda seção faz referência à Gestão Estratégica de Custos (GEC), sobretudo aos determinantes de custos e aos custos dos concorrentes. Por último, a terceira seção apresenta os estudos relacionados à temática proposta.

### 2.1 O ensino superior privado no Brasil

O processo de expansão do ensino privado no Brasil teve início com os governos Fernando Henrique Cardoso (1995–2002) e Lula (2003–2010), cujas políticas públicas que até então estavam centradas na oferta de matrículas pelo setor público passaram a ser diluídas ao setor privado. Mancebo, Vale e Martins (2015, p. 35) argumentam que, durante os anos de 1995 a 2010, “[...] o que mais se expandiu foram as matrículas nas instituições privadas, que tiveram um crescimento da ordem de 347,15%, enquanto na rede pública o aumento foi apenas de 134,5%”.

Kato, Chaves e Meguinis (2020, p. 5) afirmam que “[...] até o final da década de 1990, o setor educacional apresentava forte regulação por parte do Ministério da Educação (MEC), o que dificultava a entrada de investidores internacionais no setor”. Foi a partir da Constituição Federal de 1988, intensificado pela publicação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) em 1996, que o cenário mudou e a iniciativa privada passou a ter livre acesso ao ensino, condicionado ao cumprimento das normas da educação nacional, à autorização de funcionamento, à avaliação pelo poder público e à capacidade de autofinanciamento (BRASIL, 1996).

Vale, Carvalho e Chaves (2014) estabelecem dois períodos de grande avanço do setor privado na educação. O primeiro ocorreu após a aprovação da LDB, que favoreceu pela via legislativa a expansão das instituições privadas. Sendo assim, uma série de mecanismos legais foram proporcionados pelo governo, tais como:

[...] liberação dos serviços educacionais; isenção do pagamento do salário-educação; programa do crédito educativo hoje transformado em FIES; empréstimos financeiros a juros subsidiados por instituições bancárias oficiais como o Banco de Desenvolvimento Econômico Social – BNDE; o

Programa Universidade para Todos – PROUNI. (VALE; CARVALHO; CHAVES, 2014, p. 3).

Dentre os instrumentos citados, cabe ressaltar dois programas: o Fundo de Financiamento Estudantil (Fies) e o Programa Universidade para Todos (Prouni). O Fies foi o primeiro grande propulsor da expansão das matrículas no ensino privado. Lançado no Governo Fernando Henrique, o Fies possibilita aos alunos de cursos de graduação juros baixos para pagamento das mensalidades e, para as Instituições de Ensino Superior (IESs), a garantia para o recebimento por parte do Governo Federal (CHAVES; AMARAL, 2020). O outro programa importante foi o Prouni, já no Governo Lula, que garantiu o ingresso de alunos via isenção fiscal de diversos tributos em troca de bolsas de estudos integrais ou parciais (CHAVES; AMARAL, 2020).

O segundo período de expansão do ensino privado, conforme Vale, Carvalho e Chaves (2014), aconteceu a partir de 2007, quando os grandes fundos de investimentos privados começaram a investir no mercado educacional, em um primeiro momento, pela concessão de empréstimos e, após, pela abertura de capital das empresas na bolsa de valores (CHAVES, SANTOS, KATO, 2020; MANCEBO, VALE, MARTINS, 2015). Atualmente, no setor educacional, existem sete companhias que possuem ações no mercado de capitais: Cogna Educação S.A., Ser Educacional S.A., Ânima Holding S.A., Yduqs Participações S.A. e Cruzeiro do Sul Educacional S.A. que estão listadas na Brasil, Bolsa, Balcão (B3), e a Vitru Educação S.A. e a Afya Educacional S.A., que estão listadas na bolsa de valores Nasdaq *Stock Market* (Nasdaq).

Ainda no contexto de expansão do ensino superior, a regulamentação a respeito da educação a distância (EaD) também se tornou um fator impulsionador do ensino privado. Nessa perspectiva, cabe destacar dois marcos regulatórios dessa modalidade de ensino: o primeiro foi a aprovação da própria LDB em 1996, que passou a admitir os cursos livres a distância; o segundo foi o Decreto nº 9.057, que possibilitou a oferta da modalidade EaD à educação básica e à educação superior, contemplando cursos de graduação e pós-graduação a distância, sem exigir o credenciamento prévio para a oferta presencial (MATTOS, SILVA, 2019).

O Censo da Educação Superior de 2021 mostra que as matrículas no ensino a distância ultrapassaram pela primeira vez o número de estudantes do ensino presencial, representando 51% das matrículas realizadas naquele ano (INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA,

2022). Apesar dessa expansão rápida da EaD, o período de recessão após a pandemia de covid-19 e a consequente perda do poder aquisitivo dos alunos impactaram o setor educacional como um todo, afetando os seus resultados financeiros. Tal situação pode ser explicada pela grande inadimplência por parte dos alunos, pela necessidade de aquisição de novas tecnologias acadêmicas e operacionais e pela compra de novas empresas, sobretudo as chamadas *editechs* (*startups* com foco na educação) (ÂNIMA EDUCAÇÃO, [2023]; MALI, 2022).

Assim, pode-se afirmar que o mercado da educação do ensino superior vem passando por grandes mudanças nas últimas décadas, sobretudo no que diz respeito às estratégias voltadas às aquisições e fusões, aos baixos valores nas mensalidades, à larga oferta de cursos, às taxas consideráveis de evasão, entre outras (ENDRO; FARIAS, 2019). Diante desse contexto, a estrutura de custos das instituições precisa ser revistas constantemente, e, nessa perspectiva, o conhecimento das estratégias da concorrência possibilita a análise do mercado, a revisão dos processos internos e a revisão do planejamento estratégico.

## 2.2 Gestão estratégica de custos

A (GEC) é definida por Shank e Govindarajan (1997, p. 4) “[...] como uma análise de custos vista sob um contexto mais amplo, em que os elementos estratégicos se tornam mais conscientes, explícitos e formais”. Nesse sentido, os indicadores de custos têm a finalidade de desenvolver estratégias visando a uma vantagem competitiva sustentável.

Gomes, Araujo e Abbas (2020) afirmam que, considerando as constantes ameaças aos negócios, bem como as novas oportunidades que surgem ao longo do tempo, a GEC apresenta-se como opção, pois atua no processo decisório e na implementação de ações objetivando que as organizações garantam a vantagem competitiva. Wrubel *et al.* (2011) trazem a importância de a GEC ser compreendida por aquelas empresas que buscam a vantagem competitiva, pois o custo é um elemento importante para a composição da lucratividade.

Kumar e Nagpal (2011, p. 125) ressaltam que a preocupação da GEC não deve se limitar aos custos, devendo também “[...] considerar a receita, a produtividade, o valor para o cliente e, ao mesmo tempo, a posição estratégica da empresa”. Para Li (2018, p. 13), a escolha da estrutura de custos de uma organização “[...] não é

intencional, mas uma manifestação da escolha estratégica dos direcionadores de custos para obter vantagens competitivas na posição de mercado”.

Segundo Trajano, Welter e Souza (2017, p. 2), a GEC é uma estrutura analítica que visa a alcançar a vantagem competitiva sustentável, “[...] relacionando a estratégia gerencial da organização com suas informações contábeis relevantes”. A respeito da importância da informação contábil, Shank e Govindarajan (1997) apontam o papel dos dados de custos para as fases da estratégia, conforme Figura 1, a seguir.

Figura 1 – Fases da estratégia e a informação contábil



Fonte: Elaborada pela autora com base em Shank e Govindarajan (1997).

Segundo Shank e Govindarajan (1997), na fase de formulação da estratégia, as informações geradas pela contabilidade tornam-se base para a análise financeira, que é uma parte do processo de avaliação da estratégica. Já na segunda fase, os relatórios contábeis são fundamentais para que a estratégia seja comunicada para toda a organização. Na fase seguinte, novamente a análise financeira, baseada em dados contábeis, serve de apoio para que a organização decida os programas táticos que serão eficazes para o desenvolvimento das metas estratégicas. Por fim, os relatórios baseados na informação contábil servem para monitorar o desempenho da organização (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997).

A GEC está fundamentada em três pilares: a cadeia de valor, o posicionamento estratégico e os determinantes de custos (CHEROBINI *et al.*, 2019; PORTER, 1989; SHANK, GOVINDARAJAN, 1997; SOUZA, MEZZOMO, 2012; TRAJANO, WELTER, SOUZA, 2017).

A cadeia de valor, na concepção de Shank e Govindarajan (1997), envolve as atividades que geram valor ao produto ou serviço que é entregue ao consumidor, incluindo as atividades externas à empresa. Além da análise das operações internas, incorporar clientes e fornecedores a esse processo é fundamental para que a empresa

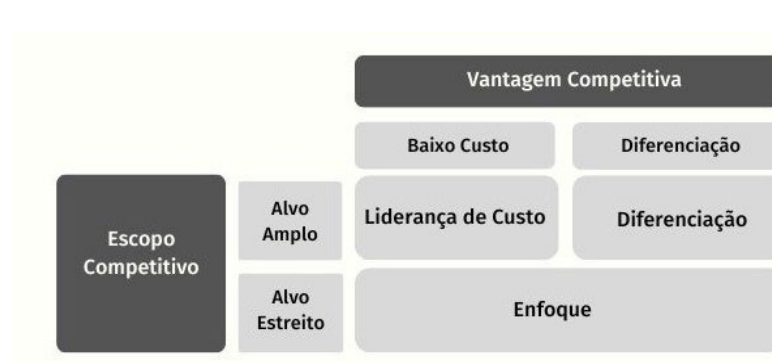


atinja seus objetivos (WRUBEL *et al.*, 2011). Cherobini *et al.* (2019, p. 87) afirmam que essas análises devem partir da “[...] fonte de matéria-prima até o descarte dos resíduos por parte do consumidor final”. Trajano, Welter e Souza (2017) corroboram os posicionamentos dos demais autores, pois entendem que otimizar e coordenar todos os elos da cadeia de valor gera vantagem competitiva às organizações, uma vez que pode resultar em otimizações nos processos.

Já o posicionamento estratégico está relacionado à análise da estratégia da organização e depende de dois aspectos inter-relacionados: a missão da empresa e a forma como ela irá competir em seu mercado, ou seja, como irá alavancar sua vantagem competitiva (WRUBEL *et al.*, 2011). Para Trajano, Welter e Souza (2017, p. 3), “[...] a maneira pela qual a entidade irá guiar seu caminho é que a colocará em vantagem perante seus concorrentes”.

Shank e Govindarajan (1997) baseiam-se nas estratégias de Potter (1989) quando afirmam que, para assegurar uma vantagem competitiva sustentável, as empresas podem se utilizar de dois tipos de posicionamento estratégico: baixo custo e diferenciação. Porter (1989) entende que essa escolha irá determinar a posição relativa de uma empresa dentro do seu mercado e definir a sua rentabilidade. Ainda segundo Porter (1989), esses dois tipos de vantagem competitiva (custos ou diferenciação) combinados com o escopo de atividades a que a empresa irá escolher levam a três estratégias genéricas: liderança em custos, diferenciação e enfoque (Figura 2).

Figura 2 – Estratégias genéricas de Porter



Fonte: Porter (1989, p. 10).

Na estratégia de liderança em custo, a empresa se diferencia em seu mercado, ofertando o produto com o custo mais baixo e podendo atuar em muitos segmentos.

Pela segunda estratégia, na diferenciação a empresa se posicionam em um ponto único, selecionando atributos valorizados pelos consumidores e posicionando-se para atender a essa necessidade. A última estratégia genérica é o enfoque, na qual a organização escolhe um segmento específico de atuação (PORTER, 1989).

Por fim, como último pilar, tem-se os determinantes de custos. Conforme Shank e Govindarajan (1997, p. 21), “[...] no gerenciamento estratégico de custos, o custo é causado, ou direcionado, por muitos fatores que se inter-relacionam de formas complexas”. Costa e Carneiro (2014, p. 4) também utilizam a relação de causa-efeito para definir os determinantes de custos, definindo-os como “[...] as causas reais dos custos”, ou seja, os elementos essenciais e que provocam a existência de determinado custo. Segundo Cherobini *et al.* (2019, p. 88), os determinantes abordam elementos que “[...] antecedem o início da produção, bem como a capacidade da empresa em executar seus procedimentos”. Para este estudo, utilizaremos os conceitos de posicionamento estratégico e os determinantes de custos. A seguir, os determinantes de custos serão detalhados.

### 2.2.1 Determinantes de custos

Na literatura de custos, encontram-se várias nomenclaturas para os determinantes de custos, tais como: condutores de custos, direcionadores de custos e, por fim, determinantes de custos. Na literatura internacional, os determinantes de custos são expressos pela expressão “*cost drivers*” (SANTOS, CATÂNIO, ABBAS, 2020; SOUZA, MEZZOMO, 2012).

Em seu estudo, Santos, Catânio e Abbas (2020, p. 37) apontam que, na literatura brasileira, “[...] o termo ‘*cost drivers*’ vem sendo utilizado no sentido de: determinantes de custos e direcionadores de custos”. O Quadro 1, a seguir, apresenta as principais diferenças entre direcionadores de custos e determinantes de custos, apresentadas por Souza e Mezzomo (2012).

A partir da análise do Quadro 1, pode-se concluir que os determinantes de custos antecedem a ocorrência do custo, estabelecendo as principais condições para delimitar o nível de custos existentes quando da execução das atividades, ou seja, ocorrem na fase de planejamento da atividade. Por outro lado, os direcionadores de custos são utilizados para alocação das atividades e representam a intensidade como são realizadas na fase de execução (SOUZA; MEZZOMO, 2012).

Quadro 1 – Diferenças entre determinantes de custos e direcionadores de custos

<b>Determinantes de custos</b>	<b>Direcionadores de custos</b>
Estabelecem a geração de custos.	Utilizados para alocação de custos.
Fator que determina de forma antecipada o nível e a estrutura da futura ocorrência dos custos.	Medidas de desempenho utilizadas para atribuir os custos às atividades e aos produtos.
Preestabelecidos em fase anterior à ocorrência das atividades (fase de planejamento).	Realizados durante as atividades, momento em que há a geração de custos (fase de execução).

Fonte: Adaptado de Souza e Mezzomo (2012, p. 135).

Porter (1989, p. 58) compreende que os determinantes de custos, são “[...] os determinantes estruturais de custos de uma atividade, e diferem de acordo com o controle que as empresas exercem sobre eles”. Santos, Catânio e Abbas (2020) entendem que os determinantes de custos indicam as escolhas estratégicas das organizações, enquanto os direcionadores mensuram e promovem informações que impactam na alocação dos recursos definidos previamente por essas estratégias.

Diante do exposto, foi usado nesta pesquisa o conceito de determinantes de custos como sendo os fatores que geram os custos (CHEROBINI *et al.*, 2019; COSTA, CARNEIRO, 2014; SANTOS, CATÂNIO, ABBAS, 2020; SHANK; GOVINDARAJAN, 1997;), ou seja, foi considerado que “[...] representam uma variável condicional de existência de custos” (SANTOS; CATÂNIO; ABBAS, 2020, p. 42). Trajano, Welter e Souza (2017, p. 3) ampliam o conceito afirmando que os determinantes são “[...] elementos que estão no cerne e provocam a existência de um determinado custo, sua essência”.

Para Souza e Mezzomo (2012), as análises realizadas por meio dos determinantes de custos geram informações úteis aos gestores, pois possibilitam a mensuração de seus impactos na estratégia de produção, levam ao entendimento de diferenças no uso dos recursos, bem como ajudam na identificação e na adoção de melhores práticas na tomada de decisão. Portanto, as informações geradas pelos determinantes contribuem para “[...] o entendimento da posição relativa aos custos; a identificação das interações entre os *cost drivers* e o comportamento dos custos e; a compreensão da estrutura de custos” (SANTOS; CATÂNIO; ABBAS, 2020, p. 39).

Santos, Catânio e Abbas (2020, p. 40) afirmam que a análise dos determinantes de custos nas organizações é fundamental “[...] para compreender o impacto que as escolhas estratégicas terão nos custos”. Para Shank e Govindarajan (1997), essa compreensão é fundamental quando relacionada ao posicionamento estratégico.

Shank e Govindarajan (1997, p. 193) ainda avaliam que nem todos os determinantes “[...] são importantes o tempo todo, mas alguns (mais de um) são mais importantes em todos os casos”. Santos, Catânio e Abbas (2020, p. 40) argumentam que, conforme a empresa ou o setor em que ela está estabelecida, “[...] um determinante de custos pode se sobressair em relação aos demais determinantes”. Como exemplo, tem-se o estudo de Diehl, Miotto e Souza (2010), que identificou a tecnologia como determinante que possui uma grande influência para as empresas de aviação comercial. Já no trabalho de Borgert e Gasparetto (2019), o determinante escala apresenta maior incidência sobre os custos dos centros de saúde.

Cherobini *et al.* (2019), baseados nos estudos de Shank e Govindarajan (1997), ressaltam que os determinantes de custos podem estar inter-relacionados e exercem influência na maneira que a empresa organiza a produção. Em sua pesquisa, realizada em uma empresa de laticínio, os autores identificaram que os determinantes que apresentaram influência significativa sobre os demais foram a tecnologia, os fatores institucionais e a escala.

Quanto à estratégia, os determinantes de custos contribuem para o sucesso da empresa, sobretudo para aquelas que têm como objetivo a liderança em custos (GOMES, ARAUJO, ABBAS, 2020; SHANK; GOVINDARAJAN, 1997). Shank e Govindarajan (1997, p. 193) compreendem que, estrategicamente, “[...] é mais útil explicar a posição de custos em termos de escolhas estruturais e de habilidades de execução que moldem a posição competitiva da empresa”.

Nessa perspectiva, os determinantes de custos estão classificados em duas categorias: determinantes de custos estruturais e determinantes de custos de execução (ou operacionais). Os determinantes estruturais demonstram as opções estratégicas que levam em consideração a estrutura econômica da empresa, possuindo assim “[...] um aspecto temporal de longo prazo” (CHEROBINI *et al.*, 2019, p. 89). Já os determinantes de execução estão relacionados à capacidade de produção da empresa (SOUZA; MEZZOMO, 2012).

De acordo com Shank e Govindarajan (1997), os determinantes de custos estruturais estão relacionados às decisões estratégicas das organizações. Nesse mesmo sentido, Gomes, Araujo e Abbas (2020, p. 4) complementam esta definição afirmando que as escolhas estratégicas “[...] têm efeito de longo prazo nos custos totais da empresa”. Nesse contexto, Cherobini *et al.* (2019, p. 89) corroboram tal afirmação e defendendo que os determinantes estruturais “[...] são avaliados em um

momento anterior à ocorrência dos custos, ainda na fase de planejamento”, ou seja, antes da ocorrência dos próprios custos (SOUZA; MEZZOMO, 2012).

Segundo Costa e Rocha (2014), os determinantes de custos podem variar de acordo com a organização e a influência que esses determinantes têm sobre os custos; portanto, não há uma listagem definitiva no que tange ao assunto. Desse modo, são considerados, na presente pesquisa, determinantes de custos estruturais encontrados a partir da revisão da literatura, o modelo de gestão, a escala, a experiência, o grau de verticalização, a tecnologia, a diversidade, o escopo, a estrutura de capital, a localização e os fatores institucionais. No Quadro 2, são apresentados os determinantes de custos estruturais e seus efeitos sobre os custos.

Quadro 2 – Determinantes de custos estruturais

(continua)

<b>Descrição</b>	<b>Efeitos sobre os custos</b>	<b>Autores</b>
<b>Modelo de gestão</b>	Relacionado à forma como a organização é gerenciada e à direção que a empresa terá em termos estratégicos. Envolve práticas relacionadas às pessoas, recursos, nível de controle, tipos de planejamento, assim como outras empresas que se relacionam. Todas as decisões tomadas baseadas no modelo impactam os custos.	Costa e Carneiro (2014); Costa e Rocha (2014); Gomes, Araujo e Abbas (2020); Missunaga, Silva e Abbas (2015); Melo (2020); Souza e Mezzomo (2012).
<b>Escala</b>	Relacionada à dimensão ou ao porte da empresa, da planta e das instalações. Envolve decisões que poderão impactar o volume de atividades. Reflete o volume de produção possível de ser atingido e define o volume de atividade.	Costa e Carneiro (2014); Costa e Rocha (2014); Gomes, Araujo e Abbas (2020); Missunaga, Silva e Abbas (2015).
<b>Experiência</b>	Relacionada à aprendizagem e experiência obtida pela empresa que tem produzido o mesmo produto por um longo período. Nesse contexto, os custos tendem a cair à medida que a experiência aumenta. Pode ser trabalhada junto ao corpo funcional para que aumente.	Cherobini <i>et al.</i> (2019); Costa e Carneiro (2014); Costa e Rocha (2014) Gomes, Araujo e Abbas (2020); Melo (2020); Porter (1989).
<b>Grau de verticalização</b>	Relacionado aos diversos elos da cadeia de valor que se deseja assumir. Influencia a tomada de decisão quanto à externalização ou não das atividades.	Cherobini <i>et al.</i> (2019); Melo (2020); Porter (1989).
<b>Tecnologia</b>	Relacionada à forma com que as organizações utilizam seu conhecimento para combinar recursos e transformá-los em bens e serviços. Considerada um fator que pode reduzir os custos em diversas áreas da organização, pois dá suporte aos processos produtivos, impactando custos com pessoal, melhoria de escala de produção, melhoria da qualidade de serviços, bem como com atendimento ao cliente.	Cherobini <i>et al.</i> (2019); Costa e Rocha (2014); Gomes, Araujo e Abbas (2020); Melo (2020); Souza e Mezzomo (2012).

Quadro 2 – Determinantes de custos estruturais

(conclusão)

Descrição	Efeitos sobre os custos	Autores
<b>Diversidade</b>	Relacionada à variedade, gama ou amplitude de produtos/serviços, clientes, mercados, fornecedores, equipamentos etc. Um aumento na diversidade de produtos e serviços pode resultar em uma maior complexidade de processos e custos logísticos e operacionais que poderão afetar negativamente os custos.	Cherobini <i>et al.</i> (2019); Costa e Carneiro (2014); Costa e Rocha (2014); Melo (2020); Missunaga <i>et al.</i> (2015); Trajano, Welter e Souza (2017).
<b>Escopo</b>	Relacionado à utilização de um mix variado de produtos e serviços, utilizando a mesma estrutura. “Quanto maior o mix maior será a complexidade de produção, os custos logísticos e os custos de operacionalização dessa estrutura” (SOUZA; MEZZOMO, 2012, p. 138).	Cherobini <i>et al.</i> (2019); Costa e Carneiro (2014); Costa e Rocha (2014); Melo (2020); Souza e Mezzomo (2012).
<b>Estrutura de capitais</b>	Relacionada à maneira com que as organizações utilizam capitais próprios ou de terceiros para financiar seus ativos, no curto e no longo prazo. As fontes de captação utilizadas impactam os custos e a remuneração da empresa.	Costa e Carneiro (2014); Costa e Rocha (2014); Gomes, Araujo e Abbas (2020); Melo (2020); Missunaga <i>et al.</i> (2015); Souza e Mezzomo (2012).
<b>Localização</b>	Refere-se à localização geográfica da empresa, que influencia um conjunto de obrigações tributárias, custos com aluguel, fretes, mão de obra etc. Influencia de forma direta os custos, uma vez que uma boa localização pode promover uma vantagem de custo significativa em relação a esses fatores.	Cherobini <i>et al.</i> (2019); Costa e Carneiro (2014); Costa e Rocha (2014); Gomes, Araujo e Abbas (2020); Melo (2020); Porter (1989); Souza e Mezzomo (2012).
<b>Fatores institucionais</b>	Relacionados às normas, regulamentações, legislações e políticas que afetam as atividades da empresa, por constranger e delimitar o modo de agir das organizações. Geralmente são definidos por órgãos públicos sobre os quais as empresas não possuem influência direta. Interferem na continuidade e no desempenho da organização.	Cherobini <i>et al.</i> (2019); Costa e Carneiro (2014); Costa e Rocha (2014); Gomes, Araujo e Abbas (2020); Melo (2020); Missunaga <i>et al.</i> (2015); Porter (1989).

Fonte: Elaborado com base nos autores citados.

Conforme Cherobini *et al.* (2013, p. 90), “Os determinantes estruturais não estão relacionados de forma positiva e linear com o desempenho da empresa”. A análise dos determinantes de estruturais, de acordo com Souza e Mezzomo (2012, p. 136), “[...] permite que os gestores tomem decisões com base na estrutura organizacional da empresa”. Os autores também ressaltam que a utilização inadequada desses determinantes pode impactar negativamente os custos da empresa.

Com relação aos determinantes de custos de execução ou operacionais, eles estão relacionados com a maneira como a organização executa suas atividades a

partir das suas escolhas estruturais (GOMES, ARAUJO, ABBAS, 2020; SHANK, GOVINDARAJAN, 1997). Tais atividades representam ações de curto e médio prazo e são avaliadas no momento da realização dos processos, possibilitando a execução da estratégia (CHEROBINI *et al.*, 2019).

São considerados determinantes de execução: a utilização da capacidade, a cadeia de valor, o comprometimento, a qualidade, o arranjo físico, o projeto do produto ou serviço, a tempestividade e o tempo. A seguir, no Quadro 3, são apresentados os determinantes de custos operacionais identificados na literatura consultada.

Quadro 3 – Determinantes de custos de execução

(continua)

<b>Descrição</b>	<b>Efeitos sobre os custos</b>	<b>Autores</b>
<b>Utilização da capacidade</b>	Relacionada à utilização plena da capacidade instalada em relação ao volume de produção. É considerada um determinante, pois assegura que os produtos não sejam sobrecarregados com custos de capacidade ociosa.	Cherobini <i>et al.</i> (2019); Costa e Carneiro (2014); Costa e Rocha (2014); Melo (2020); Missunaga, Silva e Abbas (2015); Souza e Mezzomo (2012).
<b>Cadeia de valor</b>	Relacionada à forma pela qual a organização se relaciona com sua cadeia de suprimentos. Quanto mais integrada for ao processo, melhores serão os custos. Reflete as relações interprocessuais entre empresa e terceiros, visando a benefícios comuns.	Cherobini <i>et al.</i> (2019); Costa e Carneiro (2014); Costa e Rocha (2014); Gomes, Araujo e Abbas (2020); Melo (2020); Missunaga, Silva e Abbas (2015).
<b>Comprometimento</b>	Relacionado ao comprometimento dos colaboradores nas atividades/rotinas cotidianas e demais atividades ligadas à organização. A melhoria contínua dos processos, o aumento da produtividade, a redução de falhas e desperdícios impactam diretamente os custos.	Costa; Carneiro (2014); Costa e Rocha (2014); Melo (2020); Missunaga, Silva e Abbas (2015); Shank; Govindarajan (1997); Souza e Mezzomo (2012); Trajano, Welter e Souza (2017).
<b>Qualidade</b>	Relacionada à qualidade dos produtos e processos, influencia a quantidade e intensidade de atividades relacionadas à prevenção, avaliação e correção de falhas, impactando os custos. Ou, ainda, são características que levam os clientes a optar por um determinado produto ou serviço em detrimento de outros.	Cherobini <i>et al.</i> (2019); Costa e Carneiro (2014); Costa e Rocha (2014); Melo (2020); Missunaga, Silva e Abbas (2015); Souza e Mezzomo (2012).

Quadro 3 – Determinantes de custos de execução

(conclusão)

<b>Arranjo físico</b>	Relacionado ao espaço físico de produção ( <i>layout</i> ). A forma como estão posicionados os recursos pode influenciar os custos, facilitando a realização dos processos em como impacta a produtividade.	Costa e Carneiro (2014); Costa e Rocha (2014); Gomes, Araujo e Abbas (2020); Melo (2020).
<b>Projeto do produto/serviço</b>	Relacionado à especificação ou configuração do produto ( <i>design</i> ) para atender às necessidades e demandas do cliente. À medida que aumenta a complexidade de um produto ou serviço, seu custo tende a aumentar ou afetar a produtividade.	Cherobini <i>et al.</i> (2019); Costa e Carneiro (2014); Costa e Rocha (2014); Melo (2020); Missunaga, Silva e Abbas (2015); Trajano, Welter e Souza <i>et al.</i> (2017).
<b>Tempestividade</b>	Relacionada ao aproveitamento de situações favoráveis em um momento oportuno com relação às condições de mercado. São fatores de aumento e redução de custos em relação à concorrência.	Costa e Carneiro (2014); Costa e Rocha (2014); Melo (2020); Missunaga, Silva e Abbas (2015); Porter (1989).
<b>Tempo</b>	Possui relação com o tempo de execução dos processos, podendo apresentar influência nos custos.	Cherobini <i>et al.</i> (2019); Costa e Rocha (2014); Melo (2020).

Fonte: Elaborado com base nos autores citados.

Segundo Souza e Mezzomo (2012) e Cherobini *et al.* (2019), no caso dos determinantes operacionais, quanto maior seu uso, melhor a posição da organização no que se refere aos resultados e aos custos. Observam também os autores que tais determinantes demonstram as relações da empresa com fornecedores, clientes e colaboradores. Além disso, eles “[...] refletem a capacidade de a empresa operar com êxito o posicionamento de custo adotado” (CHEROBINI *et al.*, 2019, p. 91).

Cabe ressaltar que os determinantes de custos operacionais mantêm forte relação com os determinantes estruturais. Como exemplo, Souza e Mezzomo (2012) citam, ao avaliarem os determinantes em empresas do ramo moveleiro, que existe um vínculo entre o grau de utilização da capacidade e o volume de produção e entre a diversidade de produtos e o determinante escala. Allgaier, Santos e Souza (2021), em seu estudo no setor aéreo, também identificaram essa relação entre os determinantes, como, por exemplo, a influência da tecnologia sobre a qualidade, a tempestividade e a diversidade de máquinas e equipamentos.



Assim, os determinantes de custos auxiliam a empresa a conhecer toda a sua estrutura interna (determinantes de execução) quanto os fatores que influenciam seus custos na fase de planejamento (determinantes estruturais). Costa e Rocha (2014, p. 1) afirmam ainda que o estudo dos determinantes de custos pode “[...] indicar caminhos para melhorar os sistemas de inteligência competitiva e refinar a análise dos concorrentes, visto que tais análises podem ser expandidas ao escopo dos competidores”.

### 2.2.2 Custos dos concorrentes

As práticas da GEC nascem com o objetivo de auxiliar os gestores das organizações a orientar as suas estratégias e assegurarem sua continuidade (WRUBEL *et al.*, 2011). Souza, Rasia e Almeida (2015, p. 123) afirmam que “[...] as práticas da GEC geram informações que podem contribuir para que a empresa consiga assegurar uma vantagem competitiva”.

Souza, Silva e Pilz (2010) argumentam que as práticas ou procedimentos ligados à GEC surgem da necessidade das empresas de olharem para ações externas a elas, pois somente a análise do ambiente interno não mais oferece informações suficientes para assegurar o processo decisório. Wrubel *et al.* (2011, p. 335) também entendem que as empresas precisam olhar seus custos “[...] sob uma perspectiva mais ampla e externa do que a utilizada na análise limitada ao ambiente interno das organizações”.

O Quadro 4 apresenta as principais categorias da GEC, elencando os pontos comuns encontrados nos trabalhos de trabalhos de Cinquini e Tenucci (2010), Grando (2017), Guilding, Craves e Tayles (2000), Souza, Silva e Pilz (2010) e Wrubel *et al.* (2011).

Guilding, Cravens e Tayles (2000) pesquisaram 12 práticas da GEC com o objetivo de identificar a incidência de seu uso em empresas de grande porte da Nova Zelândia, do Reino Unido e dos Estados Unidos. Os autores submeteram um questionário aos entrevistados contendo as seguintes práticas:

[...] custeio por atributo; orçamento e monitoramento de valor de marca; **avaliação de custo de concorrentes**; monitoramento de posição competitiva; **avaliação de concorrentes com base em demonstrações financeiras publicadas**; custeio do ciclo de vida; custeio da qualidade; custeio estratégico; precificação estratégica; custeio por alvo; e custeio da

cadeia de valor. (GUILDING; CRAVENS; TAYLES, 2000, p. 117, tradução e grifo nosso).

Quadro 4 – Práticas da gestão estratégica de custos

<b>Categorias</b>	<b>Descrição</b>
<b>ABC (Custeio Baseado em Atividades) e ABM (Activity Based Management)</b>	O ABC fornece informações estratégicas relacionadas aos custos, enquanto o ABM planeja ações táticas e operacionais baseadas nos dados das atividades. Ambos permitem a mensuração, identificação, redução e eliminação de atividades que não agregam valor.
<b>Custo dos atributos</b>	Conjunto de características desejadas pelo consumidor que as empresas incorporam ao produto para obter equilíbrio no mercado. Não expressa somente o cálculo do custo relativo aos desejos dos clientes, mas também auxilia a viabilidade para que essas necessidades sejam atendidas.
<b>Análise dos custos dos concorrentes</b>	Coleta de informações sobre a estrutura de custos dos concorrentes e possíveis estratégias e ações que são utilizadas.
<b>Custo do ciclo de vida do produto</b>	Apuração dos custos totais ao longo de todas as fases do ciclo de vida do produto, que vai desde a sua concepção até o seu descarte.
<b>Custo da qualidade</b>	Controle dos custos de prevenção e da avaliação da qualidade, bem como da falta de controle (falhas internas e externas). O controle das falhas pode gerar resultados econômicos, aumentando a lucratividade da empresa.
<b>Análise da Cadeia de Valor</b>	Elo entre todas as atividades relacionadas ao desenvolvimento de um produto, tais como fornecedores, processo produtivo, prestadores de serviços e consumidores. Pode gerar benefícios e redução de custos, adoção de economia de escalas, diferenciação nos produtos e aumento no valor da empresa diante dos concorrentes.
<b>Custo-Meta ou Custo-Alvo</b>	Auxilia no planejamento e desenvolvimento do produto ou serviço que atenda às necessidades dos clientes. Trata-se da diferença entre o preço de venda necessário para capturar uma fatia de mercado e atender o lucro desejado por unidade produzida.
<b>Custos ambientais</b>	Referem-se aos gastos realizados para controle, prevenção e recuperação ambiental. São também custos relacionados a atividades de recuperação e reciclagem de produtos e resíduos.
<b>Custos intangíveis</b>	Análise de custos que permitem a operação, mas não atuam sobre os processos do negócio. Decorrem da existência de fatores intangíveis e resultantes de ativos intangíveis, tais como imagem pública da empresa e automação de processos, por exemplo.
<b>Custo Total de Propriedade (TOC)</b>	Oportunidade de gerenciar os custos antes e depois da aquisição. Baseado no entendimento do custo relevante relacionado à compra de um bem de um fornecedor, quanto à aquisição, posse, uso e venda desta mercadoria.
<b>Alianças estratégicas</b>	Parcerias entre empresas que criam valor perante os concorrentes e que trazem benefícios com a troca de conhecimento, economias de escala e aumento da competitividade.
<b>Custos logísticos</b>	Prática de análise de custos de toda a operação logística, que vai do inventário de entrada e de saída, desde o ponto de origem até o consumidor. São os custos relacionados ao transporte, à estocagem, à administração e à infraestrutura dos produtos.
<b>Custos interorganizacionais</b>	Análise de cada elo da cadeia de suprimentos em busca de novas oportunidades. Processo de cooperação para a gestão de custos, por meio de ações coordenadas entre as empresas, com o objetivo de reduzir custos e otimizar resultados.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Dentre essas práticas, os autores identificaram maior incidência do uso da avaliação dos custos dos concorrentes e da precificação estratégica. Cinquini e Tenucci (2010) analisaram empresas italianas com o intuito de identificar o quanto a estratégia empresarial influencia a implementação e o uso das práticas da GEC. As técnicas reconhecidas na pesquisa foram: a) práticas de contabilidade do cliente, b) monitoramento da posição competitiva, c) avaliação do desempenho dos concorrentes por meio de informações públicas e d) custo da qualidade

Juras (2014), em seu trabalho sobre as práticas da GEC, apresenta outras classificações e, ao final, corrobora as colocações de Cinquini e Tenucci (2010), os quais afirmam que não há uma convergência na literatura sobre tais práticas, uma vez que elas dependem do conjunto de variáveis organizacionais. Em comum, todavia, os autores consultados nesta pesquisa apresentam a análise dos custos dos concorrentes ou a contabilidade dos concorrentes como uma prática da gestão estratégica de custos (CINQUINI, TENUCCI, 2009; GUILDING, CRAVENS, TAYLETST, 2000; SOUZA; SILVA; PILZ, 2010; WRUBEL *et al.*, 2011).

Friedrich *et al.* (2016, p. 4) definem a análise dos custos dos concorrentes como “[...] a previsão e análise de dados de custos das empresas em relação a sua concorrência”. Para Heinen e Hoffjan (2005); Porter (1989) e Silva *et al.* (2017), a análise da concorrência possibilita compreender as estratégias das empresas que estão em um mesmo mercado, fornecendo uma visão detalhada de seus custos e de sua situação financeira. Ainda, Casella (2008, p. 22) defende que “[...] a análise dos custos dos concorrentes é, portanto, em última instância a análise do posicionamento estratégico relativo da empresa comparada aos seus concorrentes”.

Diante desse contexto, a análise dos custos dos concorrentes possui “[...] um papel relevante na formulação da estratégia da organização” (FRIEDRICH *et al.*, 2016, p. 4). Segundo Porter (1989), a análise da posição dos custos dos concorrentes é uma etapa fundamental para que as empresas analisem suas próprias posições competitivas, trazendo, assim, inúmeros benefícios para sua sustentabilidade.

Também no contexto de mercado, Friedrich *et al.* (2016) entendem que a análise da concorrência possibilita à empresa desenvolver internamente as estratégias já utilizadas, observando o que o mercado vem fazendo e realinhando suas dinâmicas. Os autores ainda destacam que é fundamental conhecer os concorrentes em todas as dimensões, e não só nos aspectos custos, qualidade dos

produtos, prazos de entrega, isto é, é necessário conhecê-los também em sua estratégia de orientação e identificação da concorrência (FRIEDRICH *et al.*, 2016).

Nesse mesmo sentido, Allgaier, Santos e Souza (2021) assim como, Heinen e Hoffjan (2005), compreendem que, além da estratégia, também é possível identificar as tendências utilizadas, fazendo com que a empresa possa rever suas próprias estratégias, melhorar seu desempenho e sua posição competitiva. Oyewo e Ajibolade (2019), ao pesquisarem 56 empresas de capital aberto na Nigéria, concluíram que o uso da análise dos custos dos concorrentes pode criar e sustentar a vantagem competitiva ou ainda melhorar a competitividade.

Para Missunaga, Silva e Abbas (2019, p. 3), “[...] para uma análise eficaz dos concorrentes, é importante coletar os dados e informações que sejam úteis para que a empresa possa entender as intenções e estratégias dos mesmos”. Porém, existe uma grande dificuldade para que as empresas coletem as informações das empresas concorrentes, uma vez que há custos para a coleta dessas informações (COSTA, ROCHA, 2014; ENGEL *et al.*, 2016; HEINEN; HOFFJAN, 2005; ).

Heinen e Hoffjan (2005), ao realizarem seu estudo sobre a relevância estratégica da análise dos custos relacionados aos concorrentes, identificaram que o acesso às informações da concorrência pode se dar por meio de consultas a funcionários internos, análise de evidências físicas, consulta aos prestadores de serviços e material publicado. Existem diversos meios para obtenção das informações a respeito dos concorrentes e que estão ao alcance da empresa, tais como “[...] dados disponíveis ao público e informações obtidas de forma não sistemática pelos elementos da própria empresa” (COSTA, 2011, p. 53). Caraffini, Souza e Behr (2020) categorizam a forma que as informações podem ser obtidas por meio de canais informais, como, por exemplo, a força de vendas ou, ainda, por meio de fontes formais e públicas, tais como os relatórios e as publicações corporativas.

Dessa forma, as informações públicas divulgadas pelas empresas surgem como uma alternativa de acesso aos dados de outras companhias. Caraffini, Souza e Behr (2020); Chiekeize, Egbunike, Odum (2014) e Missunaga, Silva e Abbas (2019) trazem como exemplo a análise das demonstrações financeiras que possuem informações detalhadas sobre a estrutura de custos, dos fluxos de produção e outros aspectos relevantes do negócio, os quais melhoram o desempenho das empresas.

Silva *et al.* (2017, p. 109) acreditam que “[...] o estudo dos custos dos concorrentes, em especial sobre os determinantes de custos, é uma importante

estratégia que as empresas podem adotar para se posicionarem na cadeia de valor”. Os autores Costa e Rocha (2014, p.6) em seu trabalho no setor eletroeletrônico ressaltam a importância do uso dos determinantes de custos para “[...] indicar caminhos para melhorar os sistemas de inteligência competitiva e refinar a análise dos concorrentes”. Allgaier, Santos e Souza (2021); Caraffini, Souza e Behr (2020), Costa e Rocha (2014), Engel *et al.* (2016) e Missunaga, Silva e Abbas (2019) utilizaram em suas pesquisas apenas informações públicas como fonte de coleta de dados dos determinantes dos custos dos concorrentes nos setores de aviação, bancário, de eletroeletrônicos, têxtil e siderúrgico, respectivamente.

Na próxima seção, esses estudos serão detalhados, assim como outros identificados ao longo da elaboração da pesquisa.

### 2.3 Estudos relacionados

Nesta seção são apresentados os estudos relacionados ao tema proposto para esta pesquisa. As investigações a respeito dos determinantes de custos dos concorrentes vêm se ampliando desde os anos 2000, o que demonstra a preocupação dos gestores com a busca de informações ligadas à GEC como base para a tomada de decisão. O Quadro 5 apresenta as pesquisas que buscaram identificar os determinantes de custos.

Quadro 5 – Estudos relacionados aos determinantes de custos.

(continua)

Autor	Objetivo	Principais achados
<b>Souza e Mezzomo (2012)</b>	Identificar e analisar a utilização de determinantes de custos em indústrias do setor moveleiro estabelecidas na Região da Serra Gaúcha.	A aplicação e análise de determinantes de custos de forma inter-relacionadas são importantes para a gestão competitiva das empresas analisadas. Os gestores têm pouco conhecimento com relação aos conceitos relacionados ao tema, porém existe a utilização deles, visando à redução dos custos de produção. Os determinantes mais utilizados são: estrutura de capitais, tecnologia, economia de escala e escopo, grau de complexidade do produto e qualidade.
<b>Trajano, Welter e Souza (2017)</b>	Identificar como se caracterizam a cadeia de valor, o posicionamento estratégico e os <i>cost drivers</i> em uma entidade fechada de previdência social.	Foi descrita a cadeia de valor da entidade. Identificou-se o posicionamento estratégico (diferenciação). Quanto aos determinantes de custos, foi possível identificar os seguintes itens: comprometimento, experiência, qualidade, tecnologia, modelo de gestão, escopo, escala e fatores institucionais.

Quadro 5 – Estudos relacionados aos determinantes de custos.

(conclusão)

Autor	Objetivo	Principais achados
<b>Borgert e Gasparetto (2019)</b>	Identificar fatores que influenciam os custos nos centros de saúde administrados pela Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis, SC, segundo a Gestão Estratégica de Custos.	O determinante de custos escala tem impacto mais rápido sobre os custos. Já os determinantes experiência e eficiência das instalações mostram menor incidência sobre os custos.
<b>Carneiro, Duarte e Costa (2019)</b>	Identificar os principais fatores determinantes dos custos da soja, buscando avaliar os mais relevantes e seus efeitos sobre a estrutura de custos da organização.	Localização, escala e utilização da capacidade, tecnologia, experiência e aprendizagem, tempestividade, relações na cadeia de valor, estrutura de capitais e fatores institucionais foram os determinantes encontrados na análise. Os efeitos desses fatores modificam a estrutura de custos dos produtores e implicam diferenças bastante perceptivas nos custos de cada região em diferentes períodos.

Fonte: Elaborado com base nos estudos citados.

A respeito da temática dos determinantes de custos, Souza e Mezzomo (2012) analisaram e identificaram os principais determinantes de custos existentes em indústrias do setor moveleiro em empresas localizadas na Serra Gaúcha. Foram encontrados os seguintes determinantes: estrutura de capitais, tecnologia, economias de escala, escopo (determinantes estruturais), grau de complexidade do produto e qualidade (determinantes de execução). Os autores ressaltam, ainda, a importância do uso inter-relacionado dos determinantes de custos para a gestão competitiva das empresas estudadas.

O estudo de Trajano, Welter e Souza (2017) parte dos três pilares da GEC, ou seja, cadeia de valor, posicionamento estratégico e determinantes de custos, aplicados a uma entidade de previdência complementar. As autoras, por meio de um estudo de caso, conseguiram descrever a cadeia de valor da empresa pesquisada. Quanto ao posicionamento estratégico, foi observada a posição de diferenciação. Por fim, quanto aos determinantes de custos, foi possível identificar os seguintes determinantes estruturais: experiência, tecnologia, modelo de gestão, escopo e fatores institucionais. Quanto aos determinantes operacionais, as autoras identificaram comprometimento, qualidade e escala.

Borgert e Gasparetto (2019) realizaram uma pesquisa em 49 unidades de saúde da Secretaria Municipal de Saúde do Município de Florianópolis/SC, com o

objetivo de identificar os fatores que influenciam os custos, na abordagem da GEC, e estabelecer relações entre os determinantes estruturais e de execução. Os autores estabeleceram uma lista de 20 determinantes a serem analisados (por meio de entrevistas com especialistas) e o uso da análise fatorial e de regressão. Nesses termos, chegaram à conclusão de que: a) o fator que mais influência os custos é o determinante estrutural escala; b) o determinante estrutural experiência impacta positivamente e de maneira fraca os custos, assim como c) o determinante de execução eficiência do *layout* das instalações. Ainda no contexto dos determinantes de custos, o trabalho de Carneiro, Duarte e Costa (2019) identificou os determinantes de custos mais relevantes para a produção da soja e seus principais efeitos sobre a estrutura de custos das organizações. Os determinantes encontrados foram: localização, escala, utilização da capacidade, tecnologia, tempestividade. Recomendam os autores que se deve dar especial atenção a esses determinantes na fase de planejamento e durante o processo de produção da soja.

O Quadro 6 apresenta as pesquisas que buscaram identificar os determinantes de custos dos concorrentes, sobretudo por meio de informações públicas.

Quadro 6 – Estudos relacionados aos determinantes de custos e custos dos concorrentes

(continua)

Autor	Objetivo	Principais achados
<b>Costa e Rocha (2014)</b>	Identificar a presença dos principais determinantes de custos nas empresas produtoras do setor de eletroeletrônicos no Brasil, utilizando exclusivamente informações públicas.	É possível obter indícios sobre potenciais fatores de determinantes de custos a partir de informações públicas. Outras contribuições: sistematização teórica do conhecimento existente sobre o tema; utilização dos determinantes de custos para fins de análise dos custos dos concorrentes e criação de um roteiro para coleta de dados para identificação dos determinantes de custos de uma organização, bem como para conhecimento dos fatores que impactam os custos dos concorrentes.
<b>Engel et al. (2016)</b>	Identificar os determinantes de custos das empresas selecionadas do setor têxtil brasileiro, utilizando como fonte de dados exclusivamente as informações públicas	Os principais determinantes de custos comuns identificados foram: escala, tecnologia, escopo, diversidade de produtos, estrutura de capitais e fatores institucionais.

Quadro 6 – Estudos relacionados aos determinantes de custos e custos dos concorrentes

(conclusão)

<b>Autor</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Principais achados</b>
<b>Silva et al. (2017)</b>	Identificar a presença dos principais determinantes de custos de duas empresas de telecomunicação no Brasil, utilizando-se exclusivamente informações públicas, com vistas à análise dos custos dos concorrentes.	Os determinantes de custos são passíveis de serem obtidos através de informações exclusivamente públicas para as empresas de telecomunicações no Brasil. Devido à especificidade do setor, não foi possível identificar os seguintes determinantes: utilização da capacidade produtiva, escopo, arranjo físico e projeto de produto.
<b>Missunaga, Silva e Abbas (2019)</b>	Identificar, por meio de informações públicas, os determinantes de custos em empresas de siderurgia brasileiras.	Existem informações suficientes que podem identificar o uso dos 19 determinantes de custos elencados na pesquisa de Rocha (2011). Os mais encontrados foram: tecnologia, experiência, comprometimento, qualidade e localização. O determinante de custo fatores institucionais possuem alta influência quando analisado no contexto do mercado internacional.
<b>Caraffini, Souza e Behr (2020)</b>	Identificar as informações resultantes da aplicação dos principais métodos da contabilidade com foco nos concorrentes em dois bancos brasileiros, utilizando como fonte de dados exclusivamente informações públicas.	Os principais determinantes identificados foram: modelo de gestão, escala, tecnologia, diversidade de produtos e serviços e fatores institucionais. Foi possível identificar e analisar elementos demonstrativos da posição de mercado e tendências dos negócios projetadas pelas empresas.
<b>Gomes, Araújo e Abbas (2020)</b>	Identificar, por meio de informações públicas, os determinantes de custos em uma empresa varejista de grande porte.	Os principais determinantes mais representativos para a empresa identificados foram os determinantes estruturais (escala, experiência, tecnologia e localização). A cadeia de valor, o arranjo físico e a tempestividade foram os determinantes de execução que apresentaram maior ênfase.
<b>Allgaier, Santos e Souza (2021)</b>	Identificar os determinantes de custos dos concorrentes das companhias aéreas listadas na Brasil, Bolsa, Balcão (B3) no enfrentamento da pandemia da covid-19.	Os determinantes de custos que mais impactam as empresas aéreas analisadas no período são: modelo de gestão, experiência, tecnologia, diversidade de produtos e serviços, utilização da capacidade, relações na cadeia de valor e fatores institucionais. Esses determinantes interrelacionam-se e podem uns aos outros determinantes.

Fonte: Elaborado com base nos estudos citados.

O trabalho de Costa e Rocha (2014) investigou a presença dos determinantes de custos em empresas produtoras do setor eletroeletrônico, utilizando informações públicas, única e exclusivamente. As principais contribuições para o estudo da GEC e suas práticas foram a proposição do uso dos determinantes de custos com o propósito



de análise da concorrência e a criação de um roteiro para coleta dos dados para identificação dos determinantes de custos nas empresas.

Engel *et al.* (2016) estudaram duas empresas do ramo têxtil com o objetivo de identificar os determinantes de custos utilizados nessas organizações, com base meramente em informações públicas. As autoras alegaram que os dados divulgados pelo setor são superficiais, evitando fornecer dados que possibilitem encontrar a estratégia adotada pelas empresas. No entanto, identificaram seis determinantes de custos em comum: escala, tecnologia, escopo, diversidade de produtos, estrutura de capitais e fatores institucionais.

O estudo de Silva *et al.* (2017) também utilizou informações públicas para identificar a presença dos determinantes de custos em duas empresas de telecomunicação no Brasil – a Tim Participações S.A. e a Telefônica Brasil S.A. O período de análise compreendeu os anos de 2010 a 2015. Como resultado, os autores compreenderam que é possível identificar os determinantes de custos das empresas de telecomunicação, exclusivamente por meio de informações públicas, gerando uma boa base para análise dos custos dos concorrentes. Por fim, listaram os determinantes de custos que não foram localizados: utilização da capacidade produtiva, escopo, arranjo físico e projeto de produto ou serviço.

O trabalho de Missunaga, Silva e Abbas (2019) tinha como objetivo identificar os determinantes de custos em empresas de siderurgia brasileiras – Gerdau S.A. e Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A. (Usiminas). A coleta de dados, baseada no roteiro proposto no trabalho de Costa (2011), foi realizada por meio de fontes públicas no período de 2015 a 2017. Os determinantes de custos identificados foram tecnologia, experiência, comprometimento, qualidade e localização.

Caraffini, Souza e Behr (2020) identificaram as informações resultantes da aplicação da contabilidade com foco nos concorrentes em dois bancos brasileiros, por meio de informações publicadas no período de 2015 a 2017. Os seguintes determinantes de custos foram identificados: modelo de gestão, escala, tecnologia, diversidade de produtos e serviços e fatores institucionais. Foi possível também reconhecer elementos da posição de mercado e de tendência futuras para o negócio dessas organizações.

Gomes, Araujo e Abbas (2020) realizaram o levantamento dos determinantes de custos em uma empresa varejista de grande porte no Brasil. O estudo também utilizou informações públicas. Compreenderam as autoras que os determinantes de

custos estruturais possuem maior ênfase nas decisões da empresa e destacaram os seguintes determinantes: escala, experiência, localização e, em especial, a tecnologia. Cadeia de valor, arranjo físico e tempestividade foram os determinantes de execução com maior representatividade.

Allgair, Santos e Souza (2021) observaram os determinantes de custos frente à pandemia de covid-19 em duas empresas áreas listadas na B3, a partir de dados coletados entre os anos de 2018 e 2020. Após análise das informações públicas, as autoras entenderam que os determinantes de custos que mais impactaram as companhias áreas no período pandêmico foram modelo de gestão, experiência, tecnologia, diversidade de produtos e serviços, utilização da capacidade, relações na cadeia de valor e fatores institucionais.

Diante deste contexto, tem-se as seguintes proposições de pesquisa: 1) empresas de ensino superior apresentam informações públicas suficientes para identificar os determinantes de custos estruturais e de execução; 2) as informações públicas a respeito dos determinantes de custos dos concorrentes são suficientes para que outras IESs tomem decisões com relação aos seus custos em busca de vantagem competitiva.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento da pesquisa, quais sejam: classificação, caracterização do estudo de caso, coleta e tratamento dos dados.

#### 3.1 Classificação da pesquisa

O presente estudo classifica-se com pesquisa aplicada, pois visa contribuir para a ampliação do conhecimento científico, assim como devido à proposição de novas questões a serem investigadas (GIL, 2022). Quanto à abordagem, pode-se classificar a pesquisa como qualitativa, tendo em vista que analisou os principais determinantes de custos dos concorrentes de duas empresas por meio de informações públicas. As pesquisas qualitativas têm a finalidade de “[...] dizer ao pesquisador como (processo) e por que (significado) as coisas acontecem de determinada forma” (COOPER; SCHINDLER, 2021, p. 145).

No que tange a seus objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois propôs-se a descrever os principais determinantes de custos dos concorrentes, trazendo informações sobre a população investigada. Ainda, como procedimento, justifica-se como um estudo de caso, pois contribui para o conhecimento de determinados fenômenos de maneira ampla e detalhada (GIL, 2022; YIN, 2015).

Como procedimento técnico, utilizou-se pesquisa documental a partir das informações divulgadas no site da bolsa de valores Brasil, Bolsa e Balcão (B3), nos sites institucionais e em outras mídias em geral. A partir dos dados coletados, a análise de conteúdo foi utilizada. Bardin (2008, p.31) a define “[...] como um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Ela se dá meio de procedimentos sistemáticos de descrição de conteúdo, possibilita ao pesquisador inferir sobre a produção e/ou recepção a partir do tratamento de informações”. O Quadro 7 apresenta as etapas e fontes de dados para alcançar os objetivos da pesquisa.

A análise dos dados ocorreu nos documentos no período de 2017 a 2021. O período investigado justifica-se para melhor comparabilidade das informações e, ainda, porque é a partir de 2017 que se inicia o período de expansão da EaD que impactou os negócios das instituições de ensino de um modo geral bem como, para observar o comportamento dos determinantes durante o período pandêmico.

Quadro 7 – Etapas da pesquisa e fonte de dados

Objetivos	Etapas	Fonte de dados
Identificar os determinantes de custos de estruturais das empresas analisadas.	Identificar as características e elementos dos determinantes de custos. Ler as informações públicas disponíveis.	Estudos relacionados. Site institucional. Site da bolsa de valores B3. Demonstrações financeiras completas.
Reconhecer os determinantes de custos de execução das empresas analisadas.	Relacionar as informações públicas com as características e elementos dos determinantes de custos. Descrever os determinantes de custos encontrados.	Apresentações institucionais Release de resultados. Relatório de sustentabilidade. Formulário de referência, Divulgação de fatos relevantes Portais de notícias. Dados governamentais Apresentação de resultados online.
Analisar os determinantes de custos dos concorrentes do setor educacional brasileiro exclusivamente por meio de informações públicas.	Identificar os principais determinantes de custos dos concorrentes.	Etapas anteriores.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

### 3.2 Seleção das empresas

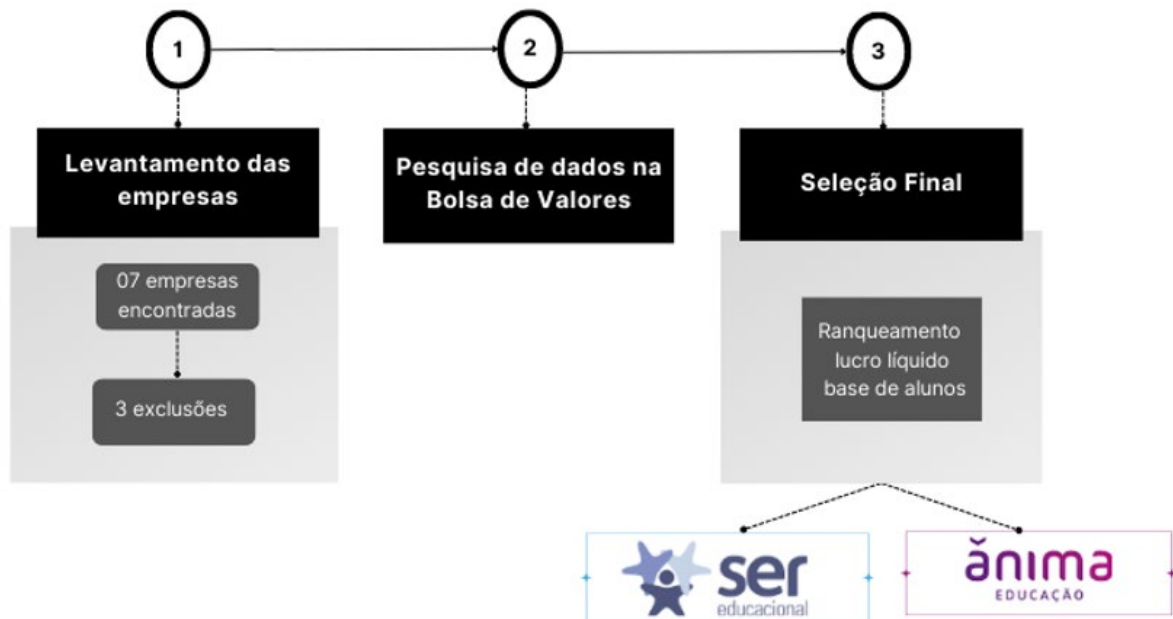
O presente estudo foi realizado, durante o período de 2017 a 2021, em relação a duas empresas do setor educacional de ensino superior que estão listadas na bolsa de valores B3 e, portanto, possuem informações públicas divulgadas, sobretudo os dados financeiros, conforme regulação da Comissão de Valores Imobiliários (CVM). O critério de seleção dessas empresas foi constituído por três passos, conforme Figura 3.

No primeiro passo, foi realizado o levantamento das companhias do setor educacional que possuem ações disponíveis no mercado financeiro brasileiro. Foram localizadas sete companhias: Cogna Educação S.A., Ser Educacional S.A., Ânima Holding S.A., Yduqs Participações S.A. e Cruzeiro do Sul Educacional S.A. que estão listadas na B3, e a Vitru Educação S.A. e a Afya Educacional S.A., que estão listadas na bolsa de valores Nasdaq *Stock Market* (Nasdaq).

Após buscou-se informações a respeito do histórico das organizações e suas demonstrações financeiras. Nesse momento, foram excluídas três empresas (Vitru, Afya e Cruzeiro do Sul) cuja abertura de capital ocorreu após 2018, ou seja, não continham informações disponíveis para o período de análise proposto. O terceiro e último passo foi ranquear as companhias utilizando os seguintes critérios: lucro líquido

e base de alunos. Essa análise foi realizada a partir dos dados obtidos nas demonstrações contábeis e apresentação de resultados do segundo trimestre de 2022.

Figura 3 – Fluxo de seleção das empresas



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

O uso do critério lucro líquido também foi utilizado no trabalho de Costa (2011, p. 25), por entender a autora que o lucro líquido “[...] é a medida que melhor representa o desempenho da empresa em suas atividades, sendo o resultado de políticas e decisões”. O segundo critério, base de alunos, justifica-se para determinação do porte das companhias a serem estudadas. Nesse sentido, o primeiro critério foi atendido de imediato; ainda assim, as bases de alunos foram comparadas, e concluiu-se que ambas as empresas também tinham número similares de alunos. Diante do exposto, as companhias Ser Educacional S.A. e Ânima Holding S.A. foram selecionadas.

A Ânima Holding S.A., ou simplesmente Ânima Educação, possui sua sede no Estado de Minas Gerais e reúne 12 centros universitários, uma universidade, cinco faculdades e sete outros braços de negócios, todos voltados ao setor educacional. Sua origem está no Centro Universitário Una. Após a fase de recuperação financeira da Una, em 2006, o grupo realizou sua primeira aquisição, o Centro Universitário Monte Serrat (Unimonte) e, em 2013, estreou no mercado de ações. Desde então, a

companhia realizou várias aquisições, possibilitando que atualmente, possua 18 instituições de ensino e 600 polos de educação a distância (EaD). Além disso, sua base de alunos é constituída por aproximadamente 400 mil alunos (ÂNIMA EDUCAÇÃO, [2023]).

A Ser Educacional S.A. possui sua sede no Estado de Pernambuco. Sua primeira instituição de ensino foi fundada no ano de 2003. Entre 2007 e 2008, recebeu dois aportes de capital que fizeram com que seus negócios fossem reestruturados. Em 2013, a Ser também estreou na bolsa de valores B3 e, a partir de então, iniciou um grande volume de fusões e aquisições, não só de instituições de ensino, mas também na área de serviços educacionais correlatos. Atualmente, a companhia possui mais de 300 mil alunos, distribuídos em seis universidades de referências, 1.012 polos de EaD e oito empresas de serviços correlatos.

### 3.3 Coleta e tratamento dos dados

Para a coleta dos dados, foi elaborado um protocolo de estudo de caso, com o objetivo de orientar e dar confiabilidade à pesquisa (YIN, 2005). Segundo Yin (2005), esse protocolo permite replicar estudos ou, ainda, pode servir de guia para futuros trabalhos de natureza semelhante. O Quadro 8 apresenta o resumo do protocolo desenvolvido para coleta dos dados e suas questões norteadoras.

Quadro 8 – Protocolo do estudo de caso

ETAPA	DESCRIÇÃO
<b>Visão geral do projeto</b>	Identificar os determinantes de custos dos concorrentes do setor educacional brasileiro exclusivamente por meio de informações públicas.
<b>Procedimentos de campo</b>	a) Entrevistas: realizadas com três especialistas na área educacional. b) Coleta de documentos: demonstrações contábeis, apresentação institucional, apresentação de resultados, relatório de sustentabilidade, formulário de referência e divulgações na mídia em geral.
<b>Questão de pesquisa</b>	Quais determinantes de custos dos concorrentes podem ser identificados a partir de informações públicas em empresas brasileiras do setor educacional?
<b>Relatório do estudo de caso</b>	Apresentado no capítulo 4 – Análise dos Resultados.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Yin (2005, p. 88).

Para a identificação dos determinantes de custos, utilizou-se o roteiro elaborado por Costa (2011), que possui 19 determinantes de custos e os elementos que os caracterizam (Quadro 9). O uso do trabalho de Costa (2011) justifica-se como

escolha devido ao fato de esse estudo também ser utilizado nos estudos relacionados do capítulo 2, tais como Allgaier, Santos e Souza (2021), Caraffini, Souza e Behr (2020) e Missunaga, Silva e Abbas (2019).

Quadro 9 – Elementos que caracterizam os determinantes de custos

(continua)

<b>Determinantes de custos</b>	<b>Elemento que caracteriza</b>	<b>Sugestão dos especialistas</b>
Modelo de gestão	Planejamento estratégico, estrutura de governança e critérios de avaliação de desempenho.	-----
Escala	Porte da empresa, participação no mercado e investimentos em capacidade de produção.	Base de alunos. Número de polos de educação a distância (EaD)
Escopo	Informação sobre instalações e existência de subprodutos.	Uso de disciplinas transversais Unidades físicas compartilhadas. Cursos de extensão
Utilização da capacidade	Volume de produção e nível de ociosidade.	Número de vagas x vagas ocupadas
Experiência	Rotatividade de mão de obra e tempo de atuação da empresa no mercado.	-----
Tecnologia	Investimentos em máquinas e equipamentos, especialização da mão de obra, capacidade de inovação.	-----
Diversidade de produtos e serviços	Quantidade de linha de produtos e serviços. Investimentos em força de vendas.	Cursos ofertados por nível de ensino. Negócios correlatos.
Diversidade de fornecedores	Informações gerais sobre fornecedores e políticas de relacionamento.	-----
Diversidade de clientes	Nível de concentração dos clientes e nível de diferenciação dos produtos.	Base de alunos por nível de ensino.
Diversidade de máquinas e equipamentos	Valor contábil e decisões de arrendamento e aluguéis.	-----
Comprometimento	Programas de melhoria contínua e nível de satisfação dos funcionários com o trabalho.	-----
Qualidade	Características dos produtos que influenciam as escolhas dos clientes.	Avaliação do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais Anísio Teixeira (Inep)
Arranjo físico	Adequação às normas de segurança de trabalho e índice de acidentes de trabalho.	-----
Projeto de produtos ou serviços	Facilidade na fabricação e entrega do produto e facilidade na abertura, instalação, utilização, conserto e descarte de um produto por parte do cliente.	Abertura de novos cursos. Matrizes curriculares.
Relações na cadeia de valor	Relacionamento com fornecedores e processos compartilhados dentro da mesma unidade empresarial.	-----

Quadro 9 – Elementos que caracterizam os determinantes de custos

(conclusão)

Estrutura de capitais	Relação capital próprio e capital de terceiros e custos do capital de giro da empresa.	-----
Tempestividade	Tempo de atuação da empresa no mercado, existência de novas tecnologias e processos para identificação de novas oportunidades de negócios.	-----
Localização	Posicionamento geográfico com relação aos clientes.	Localização das unidades de ensino e polos de educação a distância.
Fatores institucionais	Regulamentação governamental; relacionamento com sindicatos; incentivos financeiros recebidos.	Leis, decretos, normativas, dentre outros que são emitidos pelo MEC.

Fonte: Adaptado de Costa (2011).

Na próxima fase da pesquisa, com os determinantes de custos e os elementos que os caracterizam elencados, o Quadro 9 foi submetido a três especialistas na área educacional com o intuito de que indicassem os elementos que são específicos do setor. No momento inicial da entrevista, foi explicado o objetivo da pesquisa e o conceito de determinante de custos. Em seguida, o quadro foi sendo completado. Algumas fontes de consultas também foram sugeridas, sobretudo relacionadas à regulamentação do setor. Os determinantes que apresentaram informações específicas foram: escala, escopo, utilização da capacidade, diversidade de produtos e serviços, diversidade de clientes, qualidade, localização e fatores institucionais. Os demais determinantes não foram identificados.

Para o cumprimento dos objetivos estabelecidos, realizou-se o levantamento de informações por meio de coleta de dados nos seguintes documentos públicos: site institucional, site da bolsa de valores B3, demonstrações financeiras completas, apresentações institucionais, *release* de resultados, relatório de sustentabilidade, formulário de referência, divulgação de fatos relevantes, apresentações de resultados on-line e portais de notícias (conforme especificado no Quadro 8, anteriormente). Essas fontes também foram utilizadas por Costa e Rocha (2014), Gomes, Araujo e Abbas (2020) e Missunaga, Silva e Abbas (2019).

Para coleta de dados iniciais e entendimento do histórico e da evolução das companhias, no período analisado na pesquisa, foi realizada a leitura da apresentação institucional de cada ano analisado. Esse documento foi escolhido pois ele apresenta um resumo dos eventos ocorridos no ano, os resultados operacionais, os resultados financeiros e os objetivos para o ano seguinte.



Com o Quadro 9 completo, em um primeiro momento, todos os determinantes de custos da Ser Educacional foram sendo identificados nos documentos relacionados anteriormente. Para cada determinante de custos, foi necessário explorar diferentes fontes de dados. Por exemplo, para o determinante modelo de gestão, foram utilizadas as informações disponíveis nos relatórios de sustentabilidade, no site institucional e no formulário de referência. Por outro lado, para o determinante localização, foram utilizadas as apresentações de resultados anuais no site institucional e dados no Portal do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Em seguida, os mesmos procedimentos foram adotados para identificação das informações da Ânima Educação.

Como técnica para análise de dados, foi utilizada a análise de conteúdo categorial. Segundo Bardin (2008), a categorização consiste em classificar elementos de um conjunto com critérios definidos previamente. Nesse sentido, os próprios determinantes de custos estruturais e de execução foram as categorias da análise de conteúdo. A Figura 4 a seguir apresenta o fluxo da pesquisa.

Figura 4 – Fluxo da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Para a apresentação de determinantes especificamente quantitativos, foi realizada a tabulação de dados, com base nas informações divulgadas pelo Inep, em pesquisas de mercado e nas demonstrações contábeis. Os quadros e gráficos elaborados serão apresentados no capítulo quatro. Tendo em vista o número de instituições de ensino que fazem parte das companhias, para alguns casos

específicos, separou-se os dados das instituições de ensino superior (IESs) com o maior base de alunos para demonstração dos determinantes e custos. Assim, a Universidade São Judas Tadeu (USJT) representou a Ânima Educação, e a Universidade Maurício de Nassau (Uninassau), a Ser Educacional.

Cabe ainda ressaltar que, para validação de algumas informações, foram utilizados os portais de notícias, com foco principalmente nas notícias que diziam respeito a datas dos eventos, valores de aquisições e opiniões de analistas de mercado a respeito da posição financeira das empresas.

No próximo capítulo, serão apresentados e discutidos os principais achados pertinentes aos objetivos da pesquisa.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa que tem por objetivo identificar os determinantes de custos dos concorrentes no setor educacional por meio de informações públicas. Para fins de análise, os determinantes foram divididos conforme estrutura apresentada na seção 2.2.1, quais sejam, determinantes de custos estruturais e determinantes de custos operacionais.

### 4.1 Determinantes de custos estruturais

#### 4.1.1 Modelo de gestão

O modelo de gestão é o primeiro determinante a ser analisado, pois ele trata da essência da empresa, ou seja, de suas resoluções iniciais quando do seu planejamento (COSTA, 2011). Os princípios definidos no modelo de gestão norteiam o comportamento dos gestores no processo de gestão e, conseqüentemente, nos custos (COSTA; ROCHA, 2014). Estrutura de governança, planejamento estratégico e modelo de avaliação de desempenho foram os três elementos do modelo de gestão analisados. O Quadro 10 apresenta as informações que caracterizam esse determinante das empresas estudadas.

Quadro 10 – Modelo de gestão

Elementos	Ânima Educação	Ser Educacional
<b>Estrutura de governança</b>	Assembleia Geral, Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva, Comitês Executivos e Auditoria Independente.	Assembleia Geral, Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva, Comitês Executivos e Auditoria Independente.
<b>Planejamento estratégico</b>	Excelência acadêmica. Transformação digital. Solidez no mercado. Marcas regionais fortes.	Satisfação dos alunos, colaboradores, acionistas e da sociedade. Qualidade no ensino. Marcas regionais fortes. Crescimento constante e sustentável. Inovação e competitividade. Austeridade no uso dos recursos.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O Novo Mercado é o segmento de listagem da B3 que reúne as empresas com práticas diferenciadas de governança corporativa e que vão além das exigidas pela legislação brasileira (BRASIL, BOLSA, BALCÃO, 2023). As empresas listadas nesse

segmento precisam cumprir uma série de normas que dizem respeito principalmente à transparência e à qualidade das informações (BRASIL, BOLSA, BALCÃO, 2023). Como ambas as empresas pesquisadas estão listadas nesse segmento, suas práticas de governança são bem-definidas, seguindo os preceitos estipulados e garantindo o tratamento igualitário aos acionistas. Conforme o Quadro 10, a estrutura de governança das companhias é composta por: Assembleia Geral, Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Comitês Executivos e Auditoria Independente.

Com relação à Assembleia Geral, tanto na Ânima Educação quanto na Ser Educacional, existem manuais que visam a facilitar e estimular a participação dos acionistas. Todos os papéis e as responsabilidades dos membros do Conselho de Administração, da Diretoria Executiva e do Conselho Fiscal estão definidos no estatuto social e ambas as empresas possuem regimentos internos que normatizam cada órgão. O Conselho de Administração da Ânima Educação é composto por sete a nove membros, independentes na sua maioria, conforme estipulado no Regulamento do Novo Mercado, que exige no mínimo um terço dos membros independentes. Na Ser, o Conselho de Administração é composto por seis membros, dos quais três são independentes. Em ambos os casos, o Conselho de Administração é o órgão que estabelece e orienta as estratégias da companhia, com foco na criação de valor no longo prazo.

Com relação aos Comitês Executivos, na Ânima Educação existem cinco comitês: a) auditoria, governança e gestão de riscos; b) finanças e M&A (*Mergers & Acquisitions*); c) experiência do aluno e transformação digital; d) cultura, pessoas e ESG e; e) estratégia e novos negócios. Na Ser, são quatro comitês executivos: a) auditoria (não estatutário), b) de finanças, c) de gente, gestão e governança e, d) de inovação. Esses conselhos são constituídos por profissionais de mercado e/ou profissionais da empresa.

Quanto ao planejamento estratégico, ambas as empresas apresentam informações que contextualizam o ambiente educacional e os cenários que baseiam suas decisões. Em comum, pode-se mencionar três pilares que norteiam o planejamento das companhias: qualidade do ensino, transformação digital e expansão por meio de aquisição de marcas regionais fortes.

A qualidade de ensino está relacionada às atividades-fim, ou seja, à prestação de serviços educacionais, cujos indicadores serão discutidos posteriormente. As companhias apresentam modelos acadêmicos baseados na tecnologia como

ferramenta que proporciona ao aluno uma melhor experiência de aprendizagem. A preocupação com transformação digital apresentou-se como um aspecto constante ao longo do período de análise.

Por fim, a expansão por meio de aquisição de instituições que possuam marcas fortes nos mercados em que atuam também permeia o planejamento estratégico de ambas as companhias. Como exemplo, na Ânima Educação, somente no ano de 2021, foram adquiridas dez marcas do Grupo Laureate Brasil e mais três outras instituições de ensino, todas com reputação no mercado, marcas fortes e tradicionais na comunidade em que estão inseridas.

Quanto ao modelo de avaliação de desempenho, as empresas possuem políticas semelhantes e baseadas em metas. O Quadro 11 apresenta os principais critérios de avaliação de desempenho.

Quadro 11 – Modelo de avaliação de desempenho

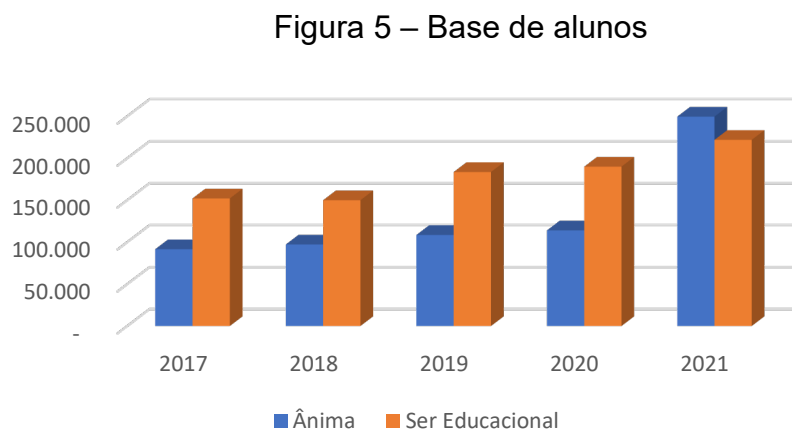
	<b>Ânima Educação</b>	<b>Ser Educacional</b>
<b>Conselho de Administração</b>	É proporcional às atribuições, responsabilidades e de demanda de tempo.	É proporcional às atribuições, às responsabilidades e à demanda de tempo.
<b>Diretoria Executiva</b>	O diretor-presidente é avaliado com relação às metas definidas em seu Contrato de Gestão.	O diretor-presidente é avaliado anualmente em um processo conduzido pelo Conselho de Administração com base em metas de desempenho financeiro e não financeiro. Os demais diretores passam pela mesma avaliação que o diretor-presidente, porém a sua avaliação está condicionada às metas acordadas, permanência, promoção, entre outros.
<b>Demais colaboradores</b>	Avaliados pelos gestores diretos conforme nível de responsabilidade do cargo, definido no Contrato de Performance e atingimento das metas estabelecidas.	Avaliados pelos gestores diretos e definido conforme metas individuais estabelecidas alinhadas ao planejamento estratégico, ao orçamento e aos valores de mercado.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Cabe destacar que na Ânima Educação existem dois contratos que estão relacionados com a avaliação de desempenho, o Contrato de Gestão (para a Diretoria Executiva) e o Contrato de Performance (para colaboradores), que definem as políticas de avaliação de desempenho, tornando-as transparentes para toda a organização. Na Ser, os colaboradores são avaliados pelos gestores diretos conforme nível de responsabilidades e metas individuais estabelecidas, sempre alinhadas com o plano estratégico, o orçamento e os valores definidos bom base no mercado.

#### 4.1.2 Escala

Esse determinante diz respeito ao porte da empresa, da planta e de suas instalações (SOUZA; ROCHA, 2014). Para Alcouffe *et al.* (2010) e Costa (2011), o tamanho das instalações da empresa e o seu potencial produtivo são fatores que afetam diretamente os custos, fazendo com que, principalmente, o custo unitário diminua. Os elementos base de alunos e número de polos de educação a distância foram analisados para o determinante de custos escala. A Figura 5 apresenta a evolução da base de alunos dos cursos de graduação e pós-graduação no período analisado.



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

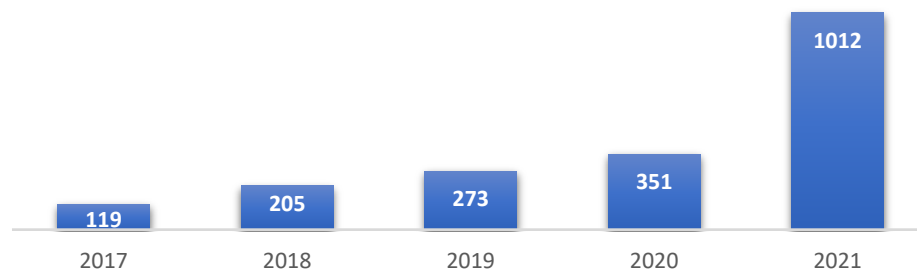
A Ânima Educação, até o ano de 2020, possuía uma base média de alunos na graduação de 100 mil alunos. O aumento na base de alunos em 2021 está atrelado às aquisições de oito instituições de ensino do Grupo Laureate Brasil, uma faculdade e duas instituições de cursos *lato sensu*, o que possibilitou que a companhia quase dobrasse sua base de alunos. Mediante esse cenário, a companhia projeta a expansão da base de alunos no longo prazo, sobretudo na modalidade a distância, conforme será explicado no determinante de custos sobre localização.

Do mesmo modo que a Ânima Educação, a Ser Educacional também expandiu sua base de alunos em 2021, e a justificativa de expansão é semelhante. Em 2021, a companhia adquiriu a Faculdade Educacional da Lapa (Fael), que concentra base de alunos especificamente na EaD. A empresa destaca para esse ano um aumento nos cursos da área da saúde e no ensino digital, fruto de uma reformulação nas matrizes curriculares, com oferta de cursos mais modernos e conteúdos digitais inovadores

(SER EDUCACIONAL, [2023]). Cabe ressaltar, ainda, que as companhias acompanham seus índices de inadimplência com foco na retenção de alunos e redução da taxa de evasão.

O número de polos de EaD também se apresenta como um elemento de escala. Segundo o art. 5 do Decreto nº 9.057/2017, “[...] o polo de educação a distância é a unidade acadêmica e operacional descentralizada, no País ou no exterior, para o desenvolvimento de atividades presenciais relativas aos cursos ofertados na modalidade a distância” (BRASIL, 2017). É por meio dessas unidades que as instituições de ensino conseguem capilarizar seu negócio na EaD, atingindo diversos públicos nas localidades que estão fora da área de abrangência da sede (DINIZ *et al.*, 2021). A Figura 6, a seguir, apresenta o crescimento no número de polos de educação a distância da Ser Educacional.

Figura 6 – Polos de educação a distância: Ser Educacional



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A expansão do número dos polos na Ser Educacional, a partir de 2018, explica-se pela estratégia de aquisições de instituições de ensino que estavam credenciadas na modalidade de ensino. É importante ressaltar que, nas informações divulgada nos relatórios de resultados do ano de 2017, a companhia já estava preparada para a divulgação do decreto regulamentador, pois, nesse mesmo ano, já apresentava um número considerável de polos. O maior número de polos encontrado em 2021 justifica-se pela compra da Fael, conforme detalhado anteriormente.

A Ânima Educação se posicionou diferentemente da Ser Educacional, com relação à EaD durante o período analisado. Entre os anos de 2017 a 2020, a companhia teve como estratégia o encerramento das operações do EaD nas instituições adquiridas e que estavam localizadas fora de sua sede. Não foram

encontrados dados a respeito do número de polos que foram fechados nesse período. Em 2021, a estratégia mudou e a aquisição das instituições pertencentes do Grupo Laureate fez com que, ao final de 2021, a companhia tivesse 573 polos de EaD cadastrados no MEC. A perspectiva com esse negócio é o crescimento por meio da capilaridade que a oferta de cursos EaD possibilita.

A escala na educação superior possibilita benefícios econômicos significativos, como a redução de custos em infraestrutura, da carga-horária do corpo docente e dos demais custos operacionais. Especificamente na EaD, ao atingir muitos estudantes, é possível reduzir os gastos em infraestrutura física, como salas de aula e materiais impressos. Isso torna essa modalidade uma opção mais acessível em termos financeiros, tanto para as IESs como para os estudantes (DINIZ *et al.*, 2021).

#### 4.1.3 Escopo

O determinante escopo diz respeito ao uso de uma mesma estrutura ou de mesmos recursos para produzir produtos ou serviços, produtos múltiplos ou ainda subprodutos que podem ser vendidos separadamente, proporcionando maior geração de receitas (COSTA, 2011; COSTA, ROCHA, 2014). No setor em análise, os elementos que caracterizam esse determinante são: matrizes curriculares integradas, o uso dos mesmos recursos para os diferentes níveis de ensino e os programas de educação continuada.

Ambas as companhias apresentam informações sobre o uso de matrizes curriculares integradas, destacando sua vantagem para a redução dos custos. Uma matriz curricular integrada prevê o uso de disciplinas que são da mesma área de conhecimento, organizadas de forma interdisciplinar e transversal no currículo. Essa integração a partir da organização de turmas de diversos cursos em um mesmo espaço físico ou virtual possibilita um melhor aproveitamento da carga horária dos professores, bem como dos custos relacionados com material didático, nos casos de EaD e, ainda, dos espaços físicos, no caso das aulas presenciais (FONSECA, 2016). Analisando as matrizes curriculares da Universidade São Judas Tadeu (USJT), por exemplo, percebe-se que os cursos de Administração e Ciências Contábeis possuem em comum 12 disciplinas das 17 que compõem a grade curricular.

Com relação à integração de recursos físicos e tecnológicos, a Ser Educacional, em 2019, realizou investimentos em seu ambiente virtual de



aprendizagem o que possibilitou que os alunos do ensino presencial passassem a utilizar a mesma plataforma do que alunos da modalidade EaD a partir do ano de 2020. Também no sentido de integrar o ensino a distância ao presencial, ainda em 2020 foi lançado o projeto Campus 2.0, com o objetivo de unificar os espaços físicos e infraestrutura de laboratórios na sede das unidades próprias das IESs. Igualmente à Ser, a Ânima Educação vem investindo na integração dos recursos tecnológicos, sobretudo no uso de plataformas compartilhadas para atendimento ao aluno. Porém, nas informações publicadas, não existem evidências com relação ao compartilhamento dos espaços físicos.

Os investimentos em programas de educação continuada estão presentes nas duas companhias, sobretudo a partir do ano de 2020, ano em que a Ser Educacional lançou a plataforma GoKursos, cujo objetivo é a oferta de cursos próprios e de terceiros. Ao pesquisar a plataforma, foi possível observar a oferta de disciplinas de graduação das instituições de ensino pertencentes ao grupo e que poderão ser utilizadas posteriormente como aproveitamento acadêmico nos cursos de graduação. Na Ânima Educação, em 2021, a empresa iniciou negociações com a Telefônica Brasil para a criação de uma nova plataforma de cursos para educação continuada, com o intuito de oferecer conhecimentos voltados ao mercado de trabalho, sobretudo nas áreas de gestão, negócios, turismo e tecnologia.

#### 4.1.4 Experiência

Shank e Govindarajan (1997) relacionam o determinante experiência com o aperfeiçoamento dos processos via repetições. Alcouffe *et al.* (2010) citam que esse determinante está relacionado com há quanto tempo a empresa vem realizando os mesmos processos, produtos ou serviços. Esse determinante afeta diretamente os custos, pois eles “[...] tendem a cair na medida em que a experiência aumenta” (COSTA; ROCHA, 2014).

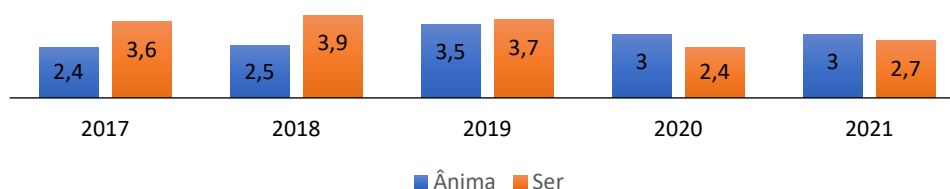
A Ânima Educação está no mercado educacional há 18 anos. Possui mais de nove mil colaboradores. Em sua estratégia de expansão via aquisições de instituições, o principal critério utilizado para compra é que as IESs possuam marca forte e de tradição no ensino de qualidade. Nesse sentido, o primeiro negócio da rede, em 2003, foi a aquisição do Centro Universitário Una, que possuía quase 40 anos de tradição no ensino em Belo Horizonte/MG. Em 2006, ocorreu a aquisição do Centro

Universitário Monte Serrat, que foi fundado em 1971. Outro exemplo, foi a aquisição da HSM, empresa com 30 anos de mercado na formação de executivos.

A Ser Educacional atua no mercado desde 1993, quando da fundação de uma escola de cursos preparatórios para concursos. Em 2003, inaugurou sua primeira faculdade, a Faculdade Maurício de Nassau. Em 2021, a empresa possuía cerca de 12 mil colaboradores distribuídos entre corpo acadêmico, diretoria e operacional. Com relação à alta administração, ela é composta por uma equipe multidisciplinar cujos membros possuem formação adequada e experiência no segmento. Quanto aos colaboradores, a cada semestre ou mudança de tecnologia, o corpo docente e administrativo passa por programas de aperfeiçoamento tecnológico, e o corpo docente passa por capacitações pedagógicas. Ainda no sentido de aperfeiçoamento, a Ser Universidade Corporativa que tem o propósito o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores com foco no negócio e na estratégia da companhia.

Em seu roteiro a respeito dos determinantes de custos, Costa (2011) utiliza o índice de rotatividade para caracterizar o determinante experiência. Tal índice estabelece a relação entre a quantidade de colaboradores que saem da empresa (espontaneamente ou não) e os que entram na organização em determinado período (DUTRA, 2023). Especificamente com relação aos custos, essa é uma relação diretamente proporcional, pois um alto índice de rotatividade implicará no aumento dos custos com recrutamento e seleção e ainda no custo decorrente do tempo que o novo colaborador levará para atingir a qualidade de trabalho do seu antecessor (ARELLANO *et al.*, 2017). A Figura 7 informa o índice de rotatividade encontrado nas informações públicas das companhias analisadas.

Figura 7 – Índice de rotatividade



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Na Ânima Educação, o índice de rotatividade foi maior no ano de 2019, tendo como causa principal as demissões ocorridas devido à necessidade de ajuste da

estrutura organizacional e os custos operacionais da empresa por consequência do cenário pandêmico pelo qual o mercado educacional estava passando. Na Ser Educacional, dos anos de 2017 a 2019, a rotatividade dos colaboradores foi maior quando comparada à dos anos de 2020 e 2021. Com base nas informações divulgadas, compreende-se que esse foi um período de reestruturação operacional baseada na otimização da carga horária docente e do quadro de colaboradores, que foi ajustada com relação à base de alunos existente na época.

#### 4.1.5 Tecnologia

Porter (1989) afirma que o impacto da tecnologia em uma empresa pode afetar a estrutura de custos de uma organização, a concorrência ou, ainda, a estrutura do mercado como um todo. O determinante tecnologia diz respeito basicamente ao uso de equipamentos, instalações e inovação (GOMES; ARAUJO; ABBAS, 2020). O Quadro 12 apresenta o objetivo para o desenvolvimento tecnológico e os principais projetos das empresas analisadas.

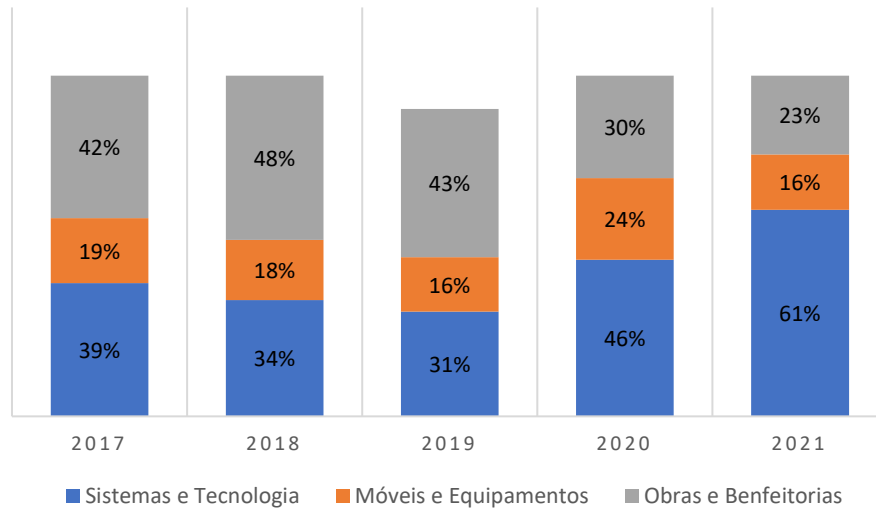
Quadro 12 – O determinante tecnologia dos concorrentes

Elementos	Ânima Educação	Ser Educacional
<b>Objetivo</b>	Transformação digital.	Qualidade de ensino. Eficiência operacional. Novos negócios.
<b>Principais projetos</b>	Ecosistema Ânima	Ser Digital

Fonte: Adaptado de Caraffini, Souza e Behr (2020, p. 48-49).

Na Ânima Educação, a tecnologia é um dos pilares estratégicos, tendo como principal foco a transformação digital de todas as instituições que fazem parte do seu ecossistema. Essa transformação vem ocorrendo desde 2018. Os investimentos em tecnologia durante o período analisado nesta pesquisa ampliaram e agilizaram os processos relacionados à vida acadêmica dos alunos, tais como o vestibular e rematrícula online e negociações de dívidas diretamente nos sistemas, agregando valor à experiência dos estudantes. A Figura 8 apresenta os investimentos da Ânima Educação durante o período de análise.

Figura 8 – Composição dos investimentos: Ânima Educação

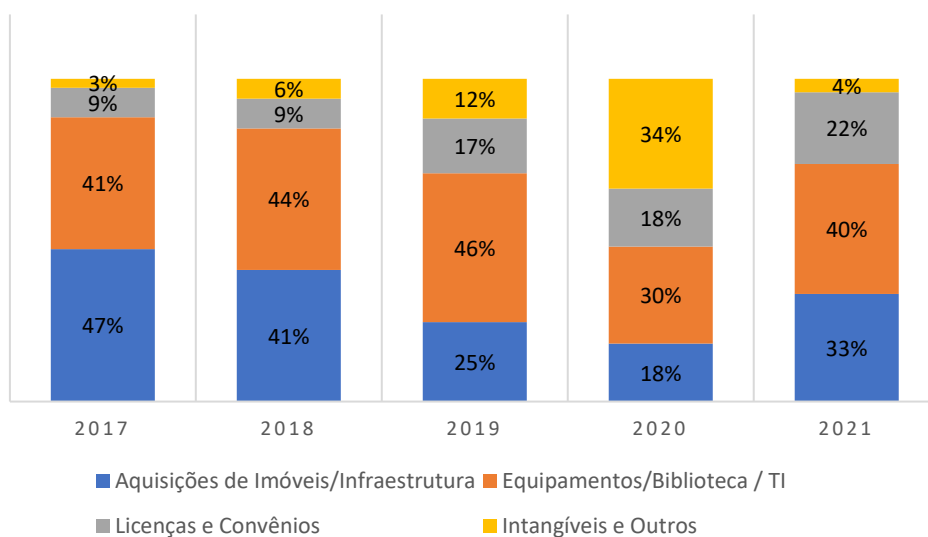


Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Observando os dados, percebe-se que os investimentos em sistemas e tecnologia aumentaram a partir de 2020. Tais investimentos foram realizados em novos *softwares*, que possibilitaram melhorias em processos internos, e na experiência de aprendizagem do aluno, contemplando provas on-line e acesso *mobile*. Além disso, foram realizados investimentos em laboratórios virtuais e simuladores para atividades práticas. Em 2021, o investimento de 60% em tecnologia está relacionado diretamente a melhorias voltadas para: desenvolvimento de competências baseadas em dados & *analytics*, arquitetura em nuvem, automação e robotização dos processos acadêmicos, gestão de produtos digitais, emissão de diplomas digitais, entre outros. Com relação ao impacto desses investimentos diretamente nos alunos, a companhia informa que 60% dos atendimentos passaram a acontecer por meio de canais digitais, e, atualmente, 20% são realizados via o *chatbot* (ÂNIMA EDUCAÇÃO, [2023]).

Na Ser Educacional, os investimentos em tecnologia foram constantes durante período analisado. Segundo a companhia, a tecnologia tem como finalidade proporcionar o relacionamento entre professores e alunos e entre os alunos e os processos acadêmicos, possibilitando a melhoria contínua e da qualidade do ensino e aumentando a eficiência operacional e, conseqüentemente, a redução dos custos (SER EDUCACIONAL, [2023]). A Figura 9 apresenta os principais investimentos da companhia durante o período de 2017 a 2021.

Figura 9 – Composição dos investimentos: Ser Educacional



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Os investimentos em equipamentos, biblioteca e tecnologia da informação representam em média 40% dos recursos; se somados os valores referentes a licenças de *software*, esse valor fica em torno de 50%. Cabe ressaltar que os investimentos nos recursos tecnológicos são menores em 2020, fato explicado pela companhia como devido à aplicação de um maior volume de recursos no desenvolvimento de conteúdos digitais. A tecnologia ainda é um vetor importante para os novos negócios da empresa, permitindo a criação de novos produtos e serviços. Como exemplo, em 2021, a companhia investiu na *editech* Prova Fácil, uma empresa de gerenciamento de avaliações on-line, que possibilita além da aplicação das avaliações, analisar e melhorar os processos de aprendizagem. No comunicado ao mercado, a empresa justifica a aquisição pela redução de custos nas áreas administrativas e operacionais, pelo fortalecimento do processo interno de transformação digital e, ainda, pela ampliação da oferta de produtos tecnológicos para outras instituições (SER EDUCACIONAL, [2023]).

O principal projeto tecnológico na Ser Educacional é o projeto Ser Digital, cujo objetivo estratégico é preparar a transformação digital da empresa com foco na melhoria da experiência do aluno por meio de seu modelo acadêmico denominado Ecosistema Ubíqua. A Ubíqua possibilita aos alunos uma oferta de matrizes curriculares flexíveis e conteúdos de qualidade, e que transitam facilmente entre os ambientes presencial e on-line. Esse projeto possibilitará à companhia, no longo

prazo, a maximização dos ativos acadêmicos e a otimização da carga horária docente (SER EDUCACIONAL, [2023]). O projeto Ser Digital visa ainda à implantação de processos robotizados, como, por exemplo, o atendimento automatizado com o uso da inteligência artificial, bem como laboratórios virtuais e trilhas de aprendizagem interativas (SER EDUCACIONAL, [2023]).

Na Ânima Educação, o principal projeto é chamado Ecosistema Ânima de Aprendizagem (E2A), modelo híbrido de ensino, que substitui o currículo tradicional para uma estrutura de unidades curriculares referenciadas por competência (ÂNIMA EDUCAÇÃO, [2023]). O E2A utiliza a tecnologia como ferramenta que possibilita maior aproximação entre o professor e o aluno. Esse modelo possibilita também a integração dos sistemas operacionais das empresas adquiridas ao longo do tempo, proporcionando ganhos de escala. Em 2021, após as reestruturações necessárias pós-período pandêmico, a companhia definiu que a tecnologia está no centro dos processos da Ânima, passando a se tornar uma competência, a partir da qual as decisões são orientadas com base em dados e colocando o estudante no centro da transformação tecnológica, sempre com objetivo de proporcionar a melhor experiência de aprendizagem (ÂNIMA EDUCAÇÃO, [2023]).

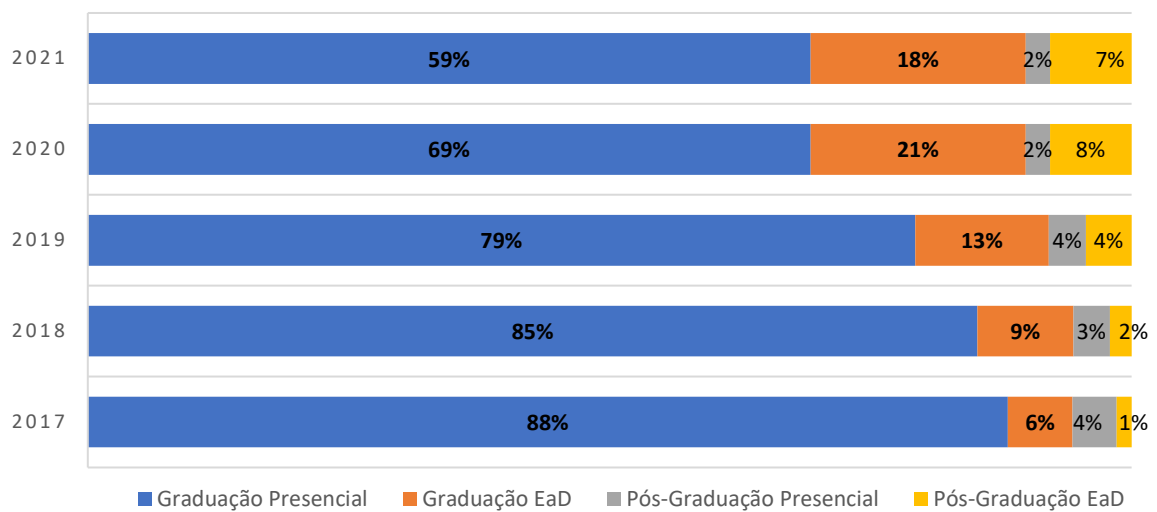
Durante da pandemia de covid-19, em ambas as companhias, o uso da tecnologia foi essencial para que as aulas, especialmente as da modalidade presencial, fossem restabelecidas rapidamente, possibilitando que os alunos mantivessem seus estudos regularmente. Nesse contexto, informações apresentadas nos relatórios da Ânima Educação afirmam que os alunos, em 2020, perderam apenas cinco dias de aula, pois seu ambiente virtual de aprendizagem, o Ulife, possuía a ferramenta Zoom integrada, o que possibilitou um engajamento de 99% dos alunos nas aulas on-line. Outro fato relevante foi o uso do acesso *mobile* por cerca de 46% dos estudantes (ÂNIMA EDUCAÇÃO, [2023]).

Segundo os relatórios da Ser Educacional, as aulas presenciais foram suspensas somente no período de 16 a 29 de março de 2020. As aulas foram recuperadas por meio da sala Ser Digital (via Microsoft Teams), com aulas em tempo real e conteúdos on-line disponíveis (SER EDUCACIONAL, [2023]).

#### 4.1.6 Diversidade de clientes

O determinante diversidade de clientes é capaz de influenciar os custos dos negócios, principalmente em mercados concentrados (MISSUNAGA; SILVA; ABBAS; 2019). Como elemento que caracteriza esse determinante no setor educacional, a base de alunos por nível de ensino e modalidade foi investigada, conforme demonstrado na Figura 10 a seguir.

Figura 10 – Evolução da base de alunos: Ser Educacional



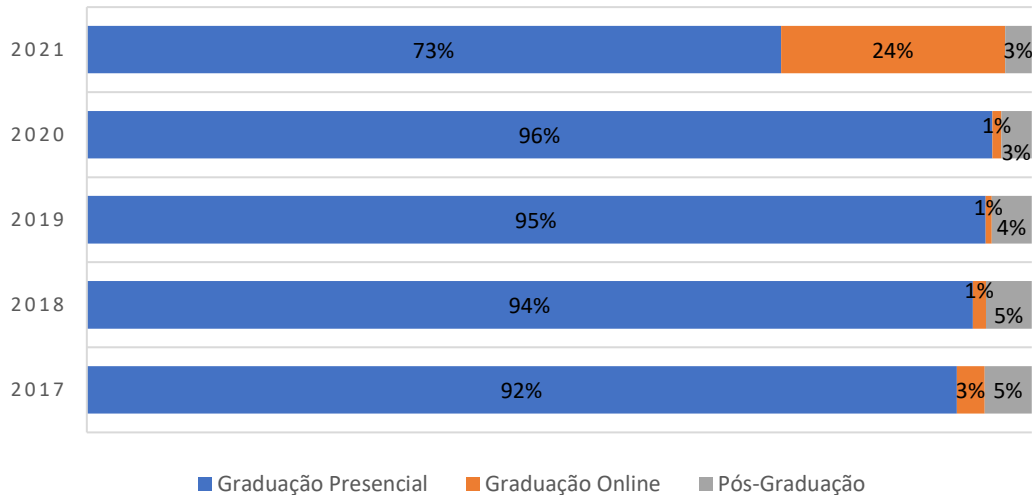
Fonte: Elaborada pela autora (2023).

A partir dos dados da figura, percebe-se que, na Ser Educacional, os alunos matriculados nos cursos presenciais, eram, no período de 2017 a 2021, o maior gerador de receitas da companhia. Isso se justifica pelas aquisições da companhia no período estudado, sobretudo os cursos na área da saúde que, em 2021, representavam 46% da base de alunos. Os investimentos nos cursos dessa área possibilitaram à organização ganhos de eficiência por meio da centralização das operações, da escalabilidade, além de possuírem um *ticket* médio maior quando comparados a outros cursos de graduação (SER EDUCACIONAL, [2023]).

Com relação ao ensino a distância, existem basicamente dois fatores elencados pela companhia para o crescimento das matrículas a partir do ano de 2018. O primeiro deles diz respeito à flexibilidade para a abertura de cursos conforme regulamentação (conforme comentado no capítulo 1). O segundo, a partir de 2020, diz respeito à adaptação dos alunos tanto da graduação quanto da pós-graduação ao

modelo digital e ainda, ao valor das mensalidades ser mais baixo neste modelo. Do mesmo modo, a Ânima Educação possuía, no período estudado, sua base de alunos expressivamente no ensino presencial, como pode ser analisado na Figura 11.

Figura 11 – Evolução da base de alunos: Ânima Educação



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Nos relatórios da Ânima Educação, a composição da base de alunos é apresentada em três níveis distintos: graduação presencial, graduação on-line e pós-graduação. Assim como a Ser, essa companhia também concentra suas operações na graduação presencial. Cabe ressaltar que o incremento na base de alunos da graduação on-line em 2021 justifica-se pela incorporação dos alunos do Grupo Laureate (conforme mencionado no determinante de custos escala). A Ânima Educação também efetuou aquisições na área da saúde nos últimos dois anos de análise, adquirindo principalmente IESs com vagas autorizadas no curso de Medicina.

#### 4.1.7 Diversidade de fornecedores

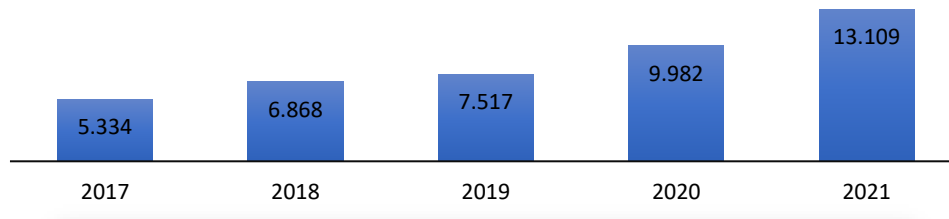
A diversidade de fornecedores, segundo Costa e Rocha (2014), pode afetar os custos de transação e a necessidade de coordenação e operação devido ao número excessivo de fornecedores.

A Ser Educacional divulgou, no Relatório de Sustentabilidade de 2021, que sua cadeia de fornecedores é composta por: agências de publicidade, empresas de segurança, empresas de telemarketing, empresas de limpeza, entre outros (SER



EDUCACIONAL, 2021). O Quadro 13 apresenta a quantidade de fornecedores durante o período analisado.

Quadro 13 – Quantidade de fornecedores: Ser Educacional



Fonte: Ser Educacional (2021).

Conforme as operações da companhia foram se expandindo, percebe-se, como consequência, o aumento do número de fornecedores. Informa a companhia que ela possui uma lista de empresas fornecedoras por segmento e, assim, não corre qualquer tipo de risco com relação a esse aspecto (SER EDUCACIONAL, 2021). Quanto ao processo de escolha dos fornecedores, a seleção se dá a partir da análise das propostas de serviços levando em consideração os melhores termos e condições.

Na Ânima Educação, não foram encontrados dados a respeito dos fornecedores, de sua quantidade nem da política de relacionamento. A partir da leitura do *release* dos resultados anuais, foi possível identificar apenas a existência de fornecedores de serviços de limpeza e de segurança.

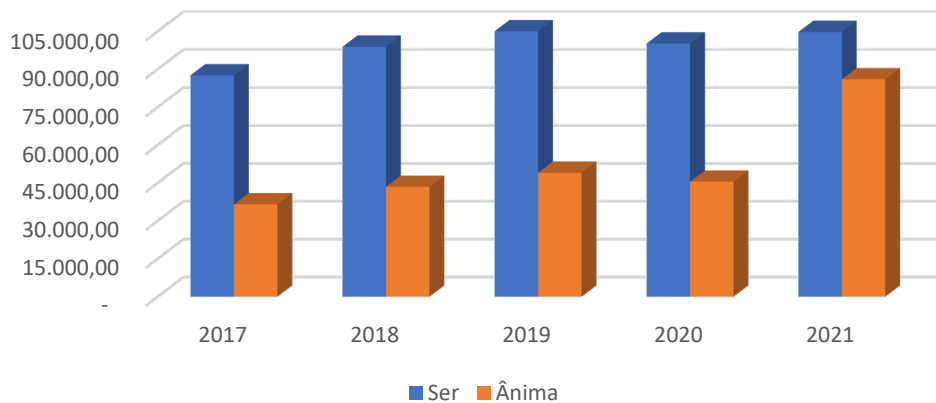
#### 4.1.8 Diversidade de máquinas e equipamentos

O determinante máquinas e equipamentos refere-se à decisão de diversidade e da variabilidade desses itens, bem como à escolha de adquirir, arrendar ou alugar suas máquinas e equipamentos (COSTA, 2011). Costa e Rocha (2014) afirmam que esse determinante afeta diretamente os custos pois máquinas e equipamentos requerem manutenção, supervisão e, em determinados casos, treinamento de pessoal.

Em ambas as companhias, não foram identificadas informações relevantes com relação à descrição das máquinas e dos equipamentos nem sobre o processo de decisão para sua obtenção. A Ânima Educação e a Ser Educacional informam apenas que esses ativos são utilizados nas operações dos *campi* e que suas variações anuais

se referem aos valores que são incorporados nas aquisições de outras instituições. A Figura 12 apresenta o valor contábil da conta máquinas e equipamentos para o período de análise.

Figura 12 – Valor contábil máquinas e equipamentos  
(em milhares de reais)



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

#### 4.1.9 Diversidade de produtos e serviços

Segundo Costa e Rocha (2014), o determinante diversidade de produtos e serviços refere-se à opção da empresa pelo mix de serviços que estão disponíveis aos clientes. As empresas analisadas possuem a seguinte oferta de cursos: técnicos, graduação, pós-graduação (*lato sensu* e *stricto sensu*), tanto na modalidade presencial quanto a distância. Além das atividades voltadas ao ensino superior propriamente dito, as companhias possuem outros negócios correlatos ao setor.

Nesse sentido, a partir de 2020, a Ser Educacional adquiriu quatro *editechs* com o objetivo de atender a uma das principais estratégias da organização, isto é, o crescimento via aquisições de empresas que ofereçam serviços educacionais. Esses negócios têm como objetivo proporcionar a melhoria dos processos internos da companhia e a comercialização dos serviços no intuito de atender a outras instituições de ensino que precisam dessas soluções tecnológicas, sobretudo a partir do período pós-pandemia (SER EDUCACIONAL, [2023]).

Como exemplo, a Ser Educacional, no final de 2021, realizou a aquisição da Prova Fácil, um sistema de gestão de provas on-line, com o objetivo de modernizar seus processos de avaliação dos alunos e oferecer esse serviço ao mercado. É importante ressaltar que, além da melhoria dos processos internos, a criação de novos negócios possibilita a geração de caixa por meio de novas receitas e redução de custos.

A fim de atender aos alunos, em dezembro de 2021, foi criada uma *fintech*, a b.Uni, que fornece diversos serviços aos alunos tais como: cartão digital, cartão de crédito e outros benefícios. Em sua apresentação de resultados de 2021, a companhia informou que estava previsto para o ano de 2022 o lançamento de uma rede social voltada para carreira e desenvolvimento profissional dos egressos (SER EDUCACIONAL, [2023]). Todos esses movimentos fazem com que os alunos permaneçam junto às instituições de ensino, mesmo após a sua formatura.

Na Ânima Educação, além das instituições de ensino que ofertam cursos de graduação, pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu* e cursos de extensão, fazem parte do grupo: uma escola de gastronomia mundialmente conceituada (Le Cordon Bleu São Paulo), uma universidade corporativa (que visa a capacitar empresários e executivos brasileiros e ofertar cursos *in company* – a HSM) e um curso preparatório para a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB). No ano de 2020, a empresa adquiriu a Medroom, uma *startup* que fornece soluções imersivas e de realidade aumentada para educação médica.

Em 2021, a companhia realizou a aquisição de uma *editech* que seleciona e capacita profissionais na área de tecnologia, com o objetivo de proporcionar novas habilidades aos seus próprios alunos, selecionar profissionais dessa área para atender às suas necessidades internas e às de suas empresas parceiras, bem como de gerar portfólio para cursos de extensão (ÂNIMA EDUCAÇÃO, [2023]). Ao longo do período analisado, a Ânima vem investindo em empresas que ofereçam cursos de pós-graduação *lato sensu* e cursos de extensão, como é o caso da EBRADI que possui cursos na área especificamente do direito.

A Ser Educacional investiu, no período pesquisado, cerca de 3% de sua receita líquida em publicidade de seus produtos e serviços, e a Ânima Educação, 5%. Na Ânima, em média 85% dos valores compreendiam ações no ensino, e a diferença (15%) estava voltado para os outros negócios correlatos. Já na Ser Educacional, não foram divulgadas informações por segmentos de negócios. Ambas as companhias

apontam que investimentos maiores foram realizados em 2020, pois o período de captação de alunos do primeiro semestre do ano em questão precisou ser expandido por conta da pandemia de covid-19. Já em 2021, o investimento em publicidade e propaganda é justificado pela retomada das atividades pós pandemia e pelo maior esforço na captação do ensino a distância, que requer gastos elevados devido à competição acirrada no setor.

#### 4.1.10 Localização

Este determinante de custos diz respeito ao local dos trabalhos executados pelas organizações (ALCOUFFE *et al.*, 2010). Para Costa e Rocha (2014), a localização impacta os custos por se tratar de uma variável importante na estratégia da empresa, uma vez que ela pode afetar decisões voltadas aos tributos, nível salarial e custos de infraestrutura. Como elemento de análise desse determinante, utilizou-se a área de abrangência das unidades presenciais, operacionais e dos polos de EaD.

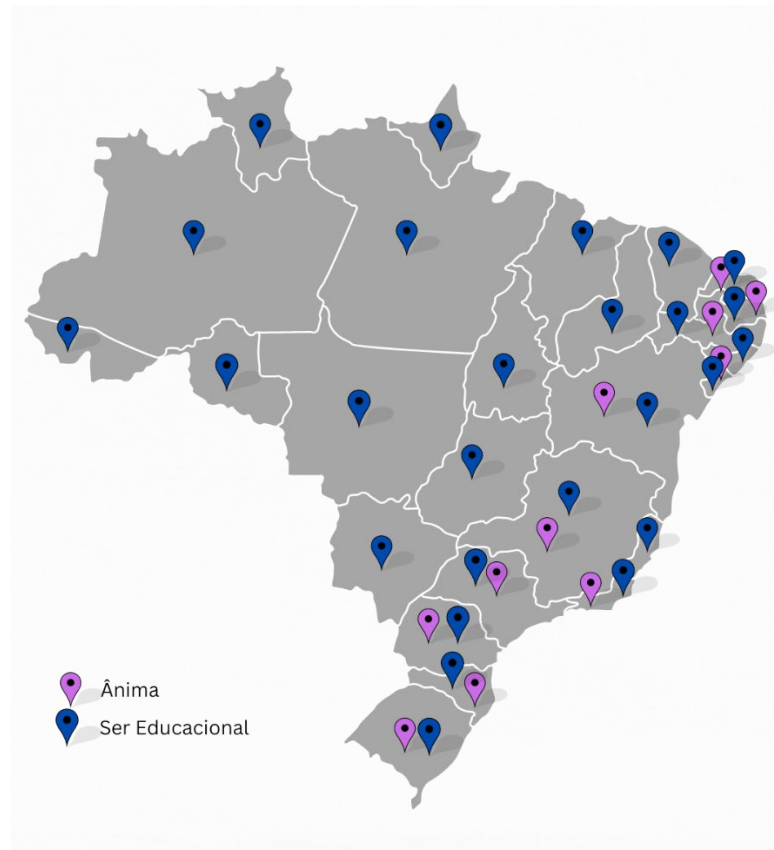
A Ser Educacional tem suas operações centradas na cidade de Recife/PE. A partir de sua estratégia baseada em aquisições, a companhia possui área de atuação em todos os estados brasileiros. Para a companhia, o determinante de custos localização integra um dos pilares de seu posicionamento estratégico, uma vez que a localização e a facilidade de acesso são entendidas como fator gerador de valor aos alunos:

[...] fator primordial para a escolha da instituição de ensino pelos nossos potenciais alunos, nossas unidades estão **estrategicamente localizadas** nas principais capitais e regiões metropolitanas das regiões Nordeste, Norte e Sudeste, geralmente **próximos aos respectivos locais de trabalho ou de residência de nosso público-alvo**, bem como em regiões de fácil acesso e com infraestrutura local conveniente. Tal característica gera uma maior percepção de valor ao nosso público-alvo, tanto do ensino presencial quanto do EAD (SER EDUCACIONAL, 2019, p. 1, grifo nosso).

A partir de 2014, a Ser Educacional iniciou seu processo de expansão no Norte e Nordeste do Brasil com a aquisição de quatro IESs de marcas tradicionais nessas regiões. A Universidade Guarulhos (Unig) foi adquirida também em 2014, possibilitando a entrada do grupo no estado de São Paulo. Desde então, a companhia continuou realizando sua expansão pelas regiões Norte e Nordeste, e, em 2021, a companhia adquiriu a Faculdade Educacional da Lapa (Fael), uma das maiores

instituições de ensino a distância no Brasil, marca consolidada no Sul e Sudeste, ampliando ainda mais sua área de abrangência para todas as regiões do Brasil, consolidando seu plano estratégico. A Figura 13 apresenta a área de abrangência das companhias no ano de 2021.

Figura 13 – Área de abrangência



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

A Ânima Educação tem sua sede localizada no estado de Minas Gerais. Quando do início de seu plano de expansão em 2006, as aquisições foram centradas nas regiões Sul e Sudeste. Seguindo o planejamento do grupo, em 2019 foi comprada uma instituição na Bahia e, no ano de 2020, uma em Pernambuco, ampliando a área, com foco na Região Nordeste. Após uma longa batalha judicial, em 2021, a empresa adquiriu o Grupo Laureate, consolidando sua posição geográfica atual e expandindo suas unidades no Rio Grande do Sul, em São Paulo, no Rio de Janeiro, na Paraíba e no Rio Grande do Norte. Em seus documentos, a organização informa que, após a consolidação das unidades que fazem parte da Laureate, será possível cobrir uma

área de 75% das matrículas do Brasil, conforme estudos da companhia que se baseiam na renda e idade dos candidatos em potencial (ÂNIMA EDUCAÇÃO, [2023]).

#### 4.1.11 Estrutura de capitais

Por meio do determinante de custos estrutura de capitais, é possível avaliar a proporção de recursos próprios e de terceiros que financiam as operações das empresas. Segundo Costa e Rocha (2014, p. 11), a estrutura de capitais “[...] é a forma como as empresas se financiam para dar andamento a determinados projetos”. A estrutura de capitais afeta diretamente os custos das empresas, pois, dependendo da origem dos valores para empréstimos e financiamento, a empresa pode pagar juros e encargos financeiros, o que pode acarretar inclusive risco de falência, principalmente no Brasil, onde as taxas de juros são altas (BRITO, CORRAR, BATISTELLA, 2007; COSTA, ROCHA, 2014).

Conforme explanado no determinante de custos modelo de gestão, as empresas objeto deste estudo estão listadas na B3 no segmento Novo Mercado, e, conforme regulamentação, elas podem somente emitir ações ordinárias (ON), ou seja, aquelas em que os acionistas têm direito a voto. Em 2021, a estrutura acionária da Ser Educacional era composta de 58% das ações sob controle de um único acionista, 21% de ações em circulação no mercado e 19% sob controle de outros administradores de recursos. Já a Ânima Educação, em 2021, possuía suas ações diluídas entre pessoas físicas, pessoas jurídicas e fundos de investimento; seu maior controlador possuía apenas 9,44% das ações.

O índice de alavancagem financeira diz respeito à utilização de recursos de terceiros que são aplicados no financiamento das operações de uma empresa ou nos seus investimentos (PADOVEZE, 2016). Portanto, ele expressa a relação entre a dívida líquida da companhia e seu patrimônio líquido. A Tabela 1 apresenta o índice de alavancagem financeira no período estudado.

Tabela 1 – Índice de alavancagem financeira

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Ânima Educação</b>	25%	31%	154%	2%	65%
<b>Ser Educacional</b>	Não aplicável	11%	33%	30%	41%

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Quanto ao índice de alavancagem financeira da Ânima Educação, observa-se que, em 2019, esse índice era de 154%. Justifica a companhia que esse percentual estava relacionado às aquisições ocorridas naquele ano, sobretudo às negociações com a Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul), que foi sustentada por meio de empréstimos e emissão de debêntures, sempre com o objetivo de alcançar ganhos de escala. Além de firmar um compromisso de agenda para desalavancagem financeira, a companhia anunciou que, em janeiro de 2021, foi realizada uma nova oferta pública de ações no total de R\$ 1,1 bilhão, com o propósito de a empresa voltar a ter disponibilidade de caixa líquida positiva, sobretudo pelos impactos devido à pandemia de covid-19.

Assim como a Ânima Educação, a Ser Educacional justifica o aumento do índice de alavancagem financeira em 2021 também pela aquisição de novos ativos, como a Prova Fácil, a Delínea e o Centro de Desenvolvimento da Medicina Veterinária – Hospital Veterinário Dok. Os aportes de capital para essas aquisições foram originados via empréstimos para capital de giro em instituições financeiras e emissão de debêntures não conversíveis. Com relação ao cronograma de pagamento das dívidas, na Ser Educacional, os empréstimos têm prazo de pagamento concentrados entre dois e três anos, já os demais compromissos a pagar estão diluídos entre três e quatro anos.

Na Ânima Educação este cronograma está estipulado para dois e três anos, e 25% das dívidas deverão ser pagas após 2025. Quanto ao período pandêmico, apesar do aumento do endividamento em 2020, não foram encontradas evidências de que esses valores estivessem relacionados diretamente à necessidade de capital das companhias. Nas notas explicativas das demonstrações financeiras, constam declarações a respeito de renegociações de dívidas, tanto com relação às taxas de juros quanto com relação à substituição de contratos existentes, possibilitando o alongamento das dívidas.

#### 4.1.12 Fatores institucionais

Este determinante de custos diz respeito às políticas públicas, à regulamentação, às normas, entre outros fatores que podem afetar os custos das empresas, pois estas não têm controle sobre (COSTA, ROCHA, 2014; GOMES, ARAUJO, ABBAS, 2020). O setor educacional, em todos os seus sistemas de ensino,

apresenta-se altamente regulado nos níveis federal, estadual e municipal. No que tange ao ensino superior, ele é dividido entre Sistema Nacional de Ensino, que engloba as universidades e os institutos federais de educação e as universidades e faculdades privadas, e Sistemas Estaduais de Ensino, que englobam as universidades estaduais, conforme Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394/96.

Além da LDB, lei que regulamenta todo o ensino, para o ensino superior, particularmente, existem outros decretos, portarias, resoluções e normativas emitidas por secretarias ou órgãos vinculados ao Ministério da Educação (MEC). Todas essas normativas têm relação com o funcionamento das IESs, tais como credenciamento/recredenciamento de instituições, autorização de cursos e unidades de ensino, avaliação de desempenho, dentre outros.

Esses regulamentos têm por objetivo garantir a qualidade de ensino, dos cursos, da infraestrutura das instituições e do corpo docente e discente. A seguir, o Quadro 14 apresenta os principais órgãos regulatórios da educação superior.

Quadro 14 – Órgãos reguladores da educação superior

Órgão	Principais competências
<b>Ministério da Educação (MEC)</b>	Conduzir a política nacional de educação.
<b>Conselho Nacional de Educação (CNE)</b>	Realizar assessoria consultiva e deliberativa expedindo atos normativos das diretrizes do MEC; deliberar a respeito de credenciamento e recredenciamento de instituições; aprovar instrumentos de avaliação para credenciamento de instituições; impor penalidades de funcionamento.
<b>Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais Anísio Teixeira (Inep)</b>	Realizar visitas e diligências para verificação de funcionamentos; conduzir pesquisas de avaliação de instituições, cursos e desempenho dos estudantes.
<b>Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (Conaes)</b>	Coordena e supervisiona o Sistema de Avaliação da Educação Superior (Sinaes)
<b>Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes)</b>	Autoriza e avalia os cursos de pós-graduação <i>stricto sensu</i> .

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Universidades e centro universitários possuem autonomia universitária e, assim, não precisam de autorização do MEC para criação de cursos de graduação, presenciais e a distância, bem como de cursos de pós-graduação *lato sensu*. Quando do lançamento de um curso, é necessária somente a sua comunicação ao MEC. A



partir do andamento de 50% do curso de graduação, a instituição deverá solicitar o seu reconhecimento, dando início ao processo via preenchimento de formulários no sistema e-MEC e visita técnica *in loco*. Já os programas de mestrado e doutorado precisam de autorização por parte da Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e são avaliados de quatro em quatro anos. Cabe pontuar que os cursos de graduação da área do Direito, Odontologia, Psicologia, Medicina e Enfermagem necessitam de autorizações de funcionamento por meio de uma série de documentos e visitas à infraestrutura das IESs.

Além disso, com a regulamentação do Decreto MEC nº 9.057/17 e da Portaria Normativa MEC nº 11/17, referente ao ensino a distância ficou estabelecido que as instituições de ensino podem criar polos EaD por ato próprio independentemente de autorização do MEC, desde que considerados o ano civil e o resultado do Conceito Institucional mais recente, utilizando-se os seguintes critérios: nota 3, abertura de até 50 polos por ano; nota 4, 150 polos; e nota 5, 250 polos (BRASIL, 2017; MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2017).

As autorizações de credenciamento das instituições e de cursos têm prazo definido e precisam ser renovadas periodicamente, acarretando custos às empresas com relação a esses processos. A Ser Educacional e a Ânima Educação informam, em seu Formulário de Referência do ano de 2021, que mantêm uma boa relação com todos os órgãos regulamentadores, sobretudo com o MEC, o que se reflete nos processos de autorizações necessárias para o funcionamento de suas atividades, justificando por meio da inexistência de processos negados por parte dos órgãos responsáveis (ÂNIMA EDUCAÇÃO, [2023]; (SER EDUCACIONAL, [2023]).

Na educação, existem dois programas regulamentados que afetam diretamente as receitas das empresas, o Programa Universidade para Todos (Prouni) e o Fundo de Financiamento ao Estudante de Ensino Superior (Fies). O Prouni oferece bolsas de estudo (parciais ou integrais) em cursos de graduação em instituições privadas e filantrópicas para os alunos de baixa renda (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, [2023]). Do ponto de vista da instituição de ensino, quem adere ao programa recebe imunidade tributária, ou seja, a isenção de alguns impostos federais.

O Fies é um programa que proporciona financiamento, por meio de instituições bancárias, diretamente aos estudantes, a partir dos critérios estabelecidos pelos na Lei n. 10.260 (BRASIL, 2001). As IESs que possuem, após avaliação institucional, o Índice Geral de Cursos (IGC) igual ou maior do que três podem realizar a adesão ao

programa (os índices de avaliação dos cursos serão detalhados na seção que discorre sobre o determinante de custos qualidade). Os valores são depositados à instituição a cada fim de período letivo em que o aluno está matriculado. A partir de 2018 a contratação do Fies por parte dos alunos do financiamento público começou a diminuir, pois o Governo Federal aumentou os critérios para sua concessão. Ambas as companhias apontaram, em seus relatórios, que preferiram conceder a possibilidade de financiamento privado aos alunos. Na Ser Educacional, por exemplo, em 2017, as mensalidades pagas por meio do Fies representavam 37% do total de mensalidades, e, em 2021, apenas 15%. Já na Ânima Educação, os percentuais de recebimento representavam cerca de 14% em 2017 e passaram para 8% em 2021. Ambas as companhias apontaram, em seus relatórios, que preferiram conceder a possibilidade de financiamento privado aos alunos.

## 4.2 Determinantes de custos de execução

### 4.2.1 Utilização da capacidade

O determinante de custos utilização da capacidade está relacionado ao volume de produção das organizações. Costa e Rocha (2014) afirmam que quanto melhores os níveis de ocupação mais otimizada será a estrutura de custos. Os elementos que caracterizam esse determinante no setor educacional são a proporção do número de vagas e os ingressos de alunos. Como o número de instituições mantidas pelas companhias é muito extenso, escolheu-se como representante das companhias suas principais instituições, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 – Número de vagas x número de ingressantes

Ano	Uninassau			São Judas Tadeu		
	Vagas	Ingressantes	Ocupação	Vagas	Ingressantes	Ocupação
2017	73.175	11.609	16%	25.136	7.324	29%
2018	144.300	11.747	8%	12.917	12.917	100%
2019	172.037	15.227	9%	13.200	11.667	88%
2020	509.775	22.376	4%	11.109	11.094	100%
2021	611.380	23.236	4%	13.412	10.102	75%

Fonte: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais Anísio Teixeira (2023).

Para representar os dados da Ser Educacional, selecionou-se a Universidade Maurício de Nassau (Uninassau). Essa IES possuiu número de vagas em uma crescente durante o período analisado, porém o número de ingressantes permanece constante ao longo dos anos, com uma taxa de ocupação média de 8%. Não foi possível localizar nas informações publicadas a razão pela qual o número de vagas aumentou principalmente nos anos de 2020 e 2021. Para representar a Ânima Educação, escolheu-se a Universidade São Judas Tadeu (USJT). Ao contrário da Uninassau, a USJT vem mantendo seu número de vagas e número de ingressantes em equilíbrio. Cabe ressaltar, para fins comparativos, que, no Brasil, no ano de 2021, a taxa de ocupação das instituições privadas era em média 16% (INEP, 2022).

#### 4.2.2 Arranjo físico

O arranjo físico é o determinante de custos referente à “[...] forma como os recursos estão posicionados, visando facilitar a movimentação e locomoção no local de trabalho” (COSTA, 2011). Esse conceito trazido por Costa (2011) está relacionado principalmente à fabricação de produtos, porém, no trabalho de Costa e Rocha (2014), encontram-se aspectos que podem ser observados em empresas prestadoras de serviços. Trazem os autores que o arranjo físico também está relacionado às condições de trabalho que são oferecidas aos trabalhadores, que devem contemplar um ambiente saudável e seguro (COSTA; ROCHA, 2014).

A Ser Educacional apresenta, no seu Relatório de Sustentabilidade de 2021, que ocorreram em média dois acidentes de trabalho entre 2017 e 2021. Na Ânima Educação, não foi possível traçar um histórico sobre os acidentes de trabalho uma vez que os relatórios de sustentabilidade são divulgados bianualmente. Essa informação foi encontrada somente no relatório do biênio de 2019-2020, no qual constam 13 ocorrências.

Com relação ao ambiente de trabalho, as companhias divulgam a existência de diversos serviços destinados à saúde dos colaboradores (ginástica laboral, por exemplo) e que, durante o período pandêmico, ofereceram atendimento psicológico virtual aos seus colaboradores.

#### 4.2.3 Comprometimento

O determinante de custos comprometimento refere-se ao grau de satisfação dos colaboradores e seu engajamento (COSTA; ROCHA, 2014). Ele também contempla a existência de programas de melhoria e condições de trabalho. Costa e Rocha (2014) compreendem colaboradores engajados podem, através da sua interação, impactar os custos.

No ano de 2021, a Ser Educacional possuía 67,6% dos colaboradores localizados na Região Nordeste (sede da companhia) e 49% dos seus trabalhadores pertenciam ao setor acadêmico. Seus colaboradores tinham entre 26 e 45 anos, e na sua maioria eram mulheres. Na Ânima Educação, 24% dos colaboradores administrativos e do corpo docente estavam localizados no estado de São Paulo, local em que estão as IESs com maior número de alunos da companhia. Quanto ao perfil dos colaboradores, eles possuem faixa etária de 30 a 50 anos e, na sua maioria, eram do sexo feminino.

Para ambas as empresas, não foi possível identificar programas de pesquisa de clima organizacional, porém, foi clara a preocupação com os processos de valorização dos colaboradores. Quando da revisão das estratégias da Ser Educacional, em 2019, por exemplo, a companhia estabeleceu que um dos seus princípios era a valorização dos colaboradores e o incentivo ao seu desenvolvimento constante (SER EDUCACIONAL, [2023]).

Em 2020, a Ânima Educação lançou um programa de valorização do corpo docente, por meio de remuneração variável. E, em 2021, na reformulação do seu plano estratégico, a companhia definiu como premissa o desenvolvimento pessoal e profissional de alunos e colaboradores, considerando que a empresa deve ser um lugar realização dos seus projetos. Destaca-se, ainda, que entre os anos de 2015 e 2018, a Ânima foi uma das 20 Melhores Empresas para a Mulheres Trabalhar no Brasil, bem como esteve no ranking da pesquisa das 100 Melhores Empresas para se Trabalhar, divulgado pela consultoria GPTW (BIZ, 2022).

Em ambas as companhias, os Códigos de Ética e de Conduta são divulgados para todos os colaboradores desde sua chegada nas instituições e reforçado em diversos momentos. Na Ser Educacional, por exemplo, os líderes de equipes são responsáveis pela disseminação das informações e devem assegurar o cumprimento das normas estabelecidas. Já na Ânima Educação o Código de Ética é apresentado

aos colaboradores desde a data da sua admissão e reforçado nos treinamentos existentes.

#### 4.2.4 Projeto de produto e serviços

O determinante de custos projeto de produto e serviços está relacionado ao atendimento das expectativas e necessidades dos clientes e, portanto, da demanda do mercado (GOMES; ARAUJO; ABBAS, 2020). Costa (2011, p. 154) afirma que “[...] o nível de serviço escolhido para atender tais expectativas aumenta ou diminui o impacto nos custos da empresa”. Nesse contexto, entende-se que a abertura de novos cursos pode ser um indicador para o setor educacional.

Conforme explicitado no determinante de custos fatores institucionais, as universidades e os centros universitários possuem autonomia para criação, organização e extinção de cursos de graduação e pós-graduação (com exceção dos cursos da área da saúde), portanto, diante das necessidades de mercado, essas IESs podem abrir, reorganizar e encerrar cursos. Um exemplo disso é o aumento dos cursos na área de tecnologia a partir de 2019 e após o período pandêmico, quando as primeiras informações sobre a falta de mão de obra especializada começaram a circular no país (PEDROSA, 2023).

Com foco no atendimento das necessidades de mercado, ambas as companhias pesquisadas possuem plataformas de cursos de extensão, regulados ou não. Conforme informado no determinante de custos escopo, em 2021, a Ser Educacional investiu na sua plataforma de cursos, chamada GoKursos, por acreditar que a educação continuada viabiliza a entrada de recursos financeiros e a perpetuação da IES na vida do aluno à medida que suas necessidades vão mudando ao longo de sua carreira.

A Ânima Educação também vem tratando os cursos de extensão da mesma forma que a Ser Educacional, ou seja, como um projeto voltado às necessidades do mercado, ao desenvolvimento contínuo dos seus egressos e à continuidade dos estudos dos alunos egressos. Por meio dos investimentos em tecnologia durante o período analisado (conforme apresentado no determinante tecnologia), informa a companhia que já é possível o lançamento constante de produtos digitais com foco nesses cursos (ÂNIMA EDUCAÇÃO, [2023]).

#### 4.2.5 Relações na cadeia de valor

Costa (2011, p. 99) define as relações na cadeia de valor como “[...] relações intraprocessuais que podem iniciar-se dentro da firma e se estender aos clientes, fornecedores e outros agentes, cuja troca de informações e cooperação mútua visam um benefício comum”. Nesse sentido, “[...] quanto mais integrado for o processo de gestão, melhor serão os custos” (COSTA; ROCHA, 2014, p. 11).

Ambas as empresas têm os alunos como principal foco de atenção da sua cadeia de valor, pois deles depende diretamente a receita das IESs e, portanto, o atendimento ao aluno e todos o seu processo de aprendizagem estão no centro da estratégia. Na Ânima Educação, a jornada do aluno é monitorada por meio do projeto Jornada do Aluno Ânima (J2A), visando à eficiência dos processos, à qualidade de ensino e à melhoria das taxas de retenção. O projeto também tem como objetivo a manutenção de uma relação duradoura com os alunos após a graduação.

Na Ser Educacional, a estratégia com relação ao aluno está voltada à agregação de valor, oferecendo estrutura inovadora e moderna, além do reconhecimento no mercado de trabalho. Dentre seus projetos de relacionamento com os estudantes, está um portal de carreiras para os alunos matriculados e egressos, o que possibilita melhores oportunidades de estágios remunerados e empregabilidade.

As companhias também promovem iniciativas com relação à sociedade, por meio de projetos e ações que possibilitam aos alunos aplicar seus conhecimentos na prática e, ao mesmo tempo, promover melhorias à comunidade local. No Relatório de Sustentabilidade da Ânima do período 2019-2020, são reportados diversos projetos na área da saúde, tecnologia, educação e meio ambiente (ÂNIMA EDUCAÇÃO, 2020). Na Ser Educacional, também são registradas ações com relação à sociedade, como, por exemplo, a participação dos alunos em iniciativas durante o período pandêmico, tais como a fabricação de ventiladores pulmonares pelos alunos das engenharias, entregas de lanches aos profissionais conduzidas pelos alunos do curso de Gastronomia e produção e distribuição de álcool gel para a população carente (SER EDUCACIONAL, 2021).

Conforme informado no determinante de custos fatores institucionais, ambas as organizações relatam que mantém um bom relacionamento com os órgãos do governo federal. Apesar de suas atividades não serem reguladas pelos órgãos de controle do meio ambiente, as companhias apresentam medidas com relação à

sustentabilidade, como a redução do consumo de descartáveis e a implementação de uma usina solar na Ser Educacional, bem como a redução do uso de papéis e o uso de insumos recicláveis por parte da Ânima.

Quanto ao relacionamento com os fornecedores, conforme descrito nos determinantes diversidade de fornecedores, não há informações suficientes para realizar inferências sobre o tema. O mesmo ocorre com relação ao relacionamento com os parceiros de negócios dos polos de EaD, que apresenta informações apenas com relação aos dados quantitativos, mas não há dados que esclareçam como se dá essa parceria.

#### 4.2.6 Qualidade

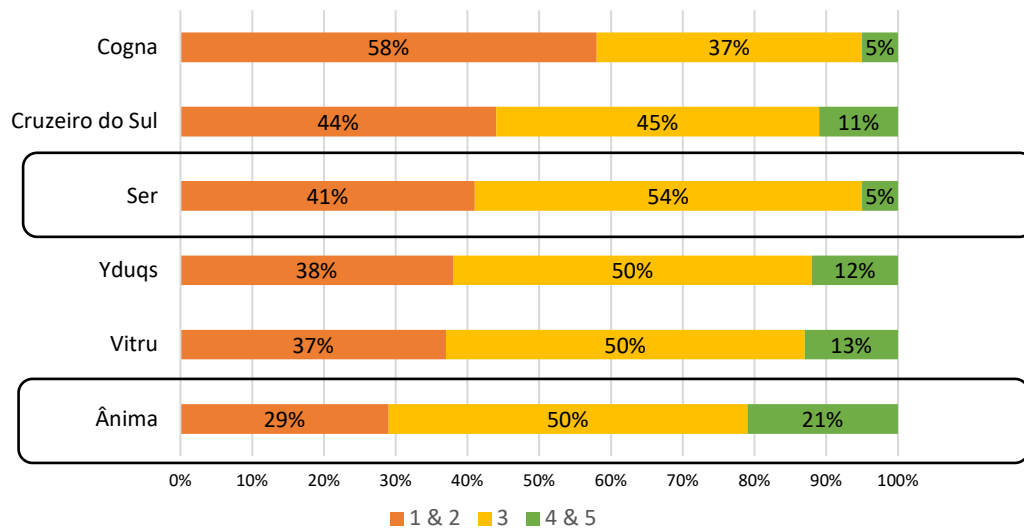
O determinante de custos qualidade pode ser visto sob duas perspectivas: a qualidade referente aos atributos que o produto precisa ter para atender ao nível de satisfação do cliente e a qualidade sob o ponto de vista da otimização dos processos (COSTA, ROCHA, 2014; GOMES, ARAUJO, ABBAS, 2020). O ensino superior possui como seu principal indicador de desempenho o Índice Geral de Cursos (IGC).

O IGC é divulgado anualmente pelo MEC e mensura a qualidade das instituições, cursos e o desempenho dos alunos da graduação e pós-graduação (*stricto sensu*), por meio de três outros índices. Seus conceitos variam entre um e cinco. Os conceitos quatro e cinco indicam, respectivamente, que a IES apresenta condições boas e excelentes. O conceito três expressa condições satisfatórias, e os conceitos de um e dois referem-se a condições insatisfatórias. Além disso, no caso de conceitos um e dois, a instituição de ensino irá responder a medidas de regulação solicitadas pelo MEC (INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISA EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA, 2023).

A importância do IGC está centrada no fato de que as instituições que obtêm nota igual ou superior a três possuem melhor acesso aos programas de governo destinados ao setor. Além disso, esse índice determina níveis de autonomia, ou seja, sem a necessidade de que alguns processos de autorizações passem pelo sistema regulatório do MEC. Nesse sentido, existe uma série de investimentos que as companhias fazem para alcançar índices mais altos, como, por exemplo, a qualificação do seu corpo docente e investimentos em infraestrutura. A Figura 14, a

seguir, demonstra os conceitos dos principais *players* do ensino superior privado no ano de 2021.

Figura 14 – Índice Geral de Cursos da concorrência



Fonte: Adaptada de Coelho (2022).

Percebe-se que as instituições que fazem parte da Ser Educacional possuem, em sua maioria, nota três (54%). Já as instituições da Ânima Educação possuem o maior percentual de conceito quatro e cinco (21%) comparado aos outros *players*, o que pode ser explicado pelos constantes investimentos em infraestrutura, sobretudo em laboratórios, assim como pela busca da excelência do corpo docente (ÂNIMA EDUCAÇÃO, [2023]). Em seus relatórios ao mercado, a Ânima destaca os resultados da avaliação do MEC como reflexo das ações realizadas durante o período e consolidação da estratégia de oferecer ensino de qualidade. Com relação a Ser Educacional, nos documentos analisados não foram encontrados dados referentes às avaliações.

Quando se trata da avaliação e percepção dos alunos com relação à qualidade dos cursos e das instalações das instituições, utiliza-se o Conceito Preliminar de Curso (CPC). Este índice apresenta a avaliação da estrutura didático-pedagógica, da qualificação do corpo docente, da infraestrutura e das notas dos estudantes no Exame Nacional do Desempenho dos Estudantes (Enade). O Enade também é um índice de avaliação, realizado anualmente com os estudantes concluintes dos cursos de graduação (INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISA EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA, 2023). Segundo os documentos pesquisado, o CPC é divulgado



nas duas companhias, principalmente sob o ponto de vista da captação dos alunos, pois ambas afirmam que os potenciais candidatos tendem a procurar cursos e instituições que possuam bons índices, o que é amplamente reforçado nas suas campanhas de marketing, conforme Figura 15.

Figura 15 – Campanhas de marketing baseadas na avaliação dos cursos



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Ainda sobre o determinante de custos qualidade, na Ser Educacional ele aparece como um pilar do posicionamento estratégico, materializada pela presença nos valores institucionais (qualidade do ensino voltado à cultura da qualidade total) e nos princípios organizacionais, cujo foco principal é a satisfação do aluno (SER EDUCACIONAL, [2023]). Além disso, a qualidade também aparece como diferencial competitivo da empresa quando associada ao custo-benefício oferecido ao aluno, não só em nível de ensino como também quanto à infraestrutura disponibilizada. Nesse sentido, qualidade e custo se alinham a partir da existência de uma área de auditoria acadêmica, que permite o controle e a padronização das atividades, associada a um corpo docente composto por 60% de mestre e doutores.

A preocupação com a qualidade de ensino também é tema central do plano estratégico da Ânima. Ela se materializa na estratégia *Lifelong Learning*, cuja proposta de educação continuada tem o objetivo de manter os alunos das instituições pertencentes ao grupo como referência de ensino de qualidade não só nos cursos de graduação, como também de pós-graduação e outros cursos de que necessitem para seu aperfeiçoamento. Assim, desde 2020 vêm sendo implementadas diversas

iniciativas para aprimorar o atendimento aos alunos por meio de treinamentos contínuos da equipe de atendimento visando à redução de problemas (ÂNIMA EDUCAÇÃO, [2023]).

#### 4.2.7 Tempestividade

O determinante de custos tempestividade refere-se a uma situação que pode ser aproveitada pela empresa em um momento oportuno (COSTA; ROCHA, 2014). Costa e Rocha (2014) afirmam que a tempestividade pode ser a inserção de um novo produto no mercado, a entrada em um novo mercado, a compra de imóveis ou, ainda, processos de identificação de novas tecnologias (SILVA *et al.*, 2017).

A Ser Educacional possui mais de 25 anos de atuação no mercado educacional, e o Grupo Ânima, 15 anos. A partir das informações divulgadas pelas companhias, percebe-se que ambas estão atentas às movimentações no mercado em que atuam sobretudo no que se refere às mudanças tecnológicas, como, por exemplo, no caso da situação decorrente da pandemia de covid-19, em que os alunos ficaram poucos dias sem aulas, conforme já relatado na seção sobre o determinante de custos tecnologia.

Com base em sua estratégia, a Ânima tem seu processo de aquisições sustentado na busca por ativos que sejam pertinentes às suas operações, à sua estrutura corporativa e ao compartilhamento das estruturas curriculares. Quando da análise para compra de instituições, a companhia afirma que é considerada a atratividade do mercado na região, a força institucional, a potencialidade da marca e a performance financeira, entre outros aspectos (ÂNIMA EDUCAÇÃO, [2023]).

A Ser Educacional informa aos investidores que seu sistema de inteligência de mercado e sua experiência no mercado possibilitam identificar a abertura de novas unidades em localidades com demanda reprimida ou ainda não atendidas pelas instituições locais, estando sempre atenta aos níveis de rentabilidade do negócio. Nesse sentido, o critério para novas aquisições está baseado nos seguintes pilares: consolidação da marca a ser adquirida e possibilidade de expansão do portfólio de curso (SER EDUCACIONAL, [2023]).

Observa-se também que, após o período pandêmico, ambas as companhias investiram em cursos da área da saúde, principalmente nos cursos de Medicina, Biomedicina, Medicina Veterinária e Enfermagem, tanto na graduação quanto na pós-

graduação, visando ao aumento do *ticket* médio das operações. Um exemplo desse movimento é a criação de uma vertical exclusiva para o ensino de Medicina pela Ânima, a chamada Inspirali que no ano de 2020 possuía em torno de 10 mil alunos. Em 2021 a companhia realizou um aporte de em torno de R\$ 1 bilhão nesse segmento de mercado juntamente com uma empresa gestora *de private equity e venture capital* que também tem negócios no setor da saúde (SOUZA, 2021).

Por parte da Ser Educacional, cabe destacar as oportunidades de aquisição de novos negócios ligados à educação por meio de empresas de tecnologias educacionais, as *editechs*. Nos comunicados emitidos ao mercado quando da aquisição da empresa Prova Fácil, por exemplo, a companhia justifica que, a partir da pandemia de covid-19 houve uma crescente demanda por parte das instituições de ensino de um sistema de gestão de provas on-line. Nesse sentido, a empresa foi adquirida visando ao uso interno de seu sistema e à oferta deste para outras instituições de ensino, conforme relatado no determinante de custos diversidade de clientes.

## 5 DISCUSSÕES

Este capítulo tem a finalidade de discutir os resultados encontrados na pesquisa, cujo objetivo era identificar os determinantes de custos dos concorrentes de empresas de ensino superior. O Quadro 15 e 16 apresentam os achados da pesquisa, assim como os principais determinantes de custos apresentados nos estudos relacionados.

Os primeiros determinantes de custos a serem analisados são os determinantes de custos estruturais, os quais estão relacionados às decisões estratégicas das organizações e, portanto, têm efeito de longo prazo sobre os custos totais da organização (GOMES, ARAUJO, ABBAS, 2020; SHANK, GOVINDARAJAN, 1997). Tais decisões irão impactar diretamente a estrutura de custos das empresas uma vez que norteiam os investimentos a serem realizados ao longo do tempo.

Quadro 15 – Análise dos determinantes de custos estruturais

	Engel <i>et al.</i> (2016)	Missunaga, Silva e Abbas (2019)	Caraffini, Souza e Behr (2020)	Gomes, Araujo e Abbas (2020)	Allgaier, Santos e Souza (2021)	Esta pesquisa	Total
Modelo de gestão			X		X	<b>X</b>	3
Escala	X		X	X		<b>X</b>	4
Escopo	X					<b>X</b>	2
Experiência		X		X	X		3
Tecnologia	X	X	X	X	X	<b>X</b>	6
Diversidade de clientes							0
Diversidade de fornecedores							0
Diversidade de máquinas e equipamentos							0
Diversidade de produtos e serviços	X		X		X		3
Localização		X		X		<b>X</b>	3
Estrutura de capitais	X						1
Fatores institucionais	X	X	X		X	<b>X</b>	5

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Com relação ao modelo de gestão, ambas as empresas estudadas apresentam estrutura de governança e modelo de avaliação de desempenho semelhantes. Isso está relacionado ao fato de que essas companhias estão listadas no segmento Novo Mercado da B3, que possui regras específicas com relação à governança corporativa, além de garantir a transparência das informações aos acionistas (BRASIL, BOLSA, BALCÃO, 2023). Neste sentido, as empresas analisadas divulgam a estrutura de governança corporativa, que garante o padrão solicitado no mercado de ações, bem como a transparência com relação às regras de avaliação de seus executivos e seus critérios de remuneração.

O planejamento estratégico das duas companhias também converge, cujas orientações estão voltadas à qualidade de ensino, tecnologia, solidez de mercado e instituições de ensino com marcas regionais de referências. Essas definições norteiam os investimentos realizados pelas companhias, sobretudo no que diz respeito às suas estratégias de expansão do negócio educacional por meio da aquisição de instituições de ensino.

Conforme Costa (2011), o modelo de gestão trata da essência da empresa, afirmação corroborada pelo presente estudo, pois, após análise, ficou evidente que as estratégias estabelecidas pela gestão das companhias estão presentes e orientam os demais determinantes de custos. Assim, a relevância do determinante de custos modelo de gestão evidenciada neste estudo é corroborada por Allgaier, Santos e Souza (2021) e Caraffini, Souza e Behr (2020), cujas pesquisas foram realizadas nos setores de aviação e bancário respectivamente.

A escala também é um determinante de custos importante para o setor educacional e possui uma relação direta com o elemento base de alunos, dada pela seguinte relação: quanto maior a base de alunos maior será a geração de receitas e a diluição de custos operacionais e de infraestrutura. Os investimentos realizados na expansão da base de alunos, sobretudo no modelo a distância, também trazem ganhos de escala para o ensino superior. Nesse contexto, a quantidade de polos de educação a distância materializa a importância da escala no negócio como instrumento que possibilita o aumento da oferta de cursos e, conseqüentemente, da base de alunos. Assim, os achados da presente pesquisa vão ao encontro dos de Caraffini, Souza e Behr (2020), Engel *et al.* (2016) e Gomes, Araujo e Abbas (2020), que demonstraram a importância da economia de escala para a redução de custos nos respectivos setores analisados.

O próximo determinante de custos a ser discutido é o escopo, que investiga o uso de estruturas e recursos comuns dentro das organizações e, ainda, a existência de subprodutos que podem ser vendidos separadamente (COSTA; ROCHA, 2014). Dentro dessa perspectiva, foram analisadas as matrizes curriculares, o uso de recursos para diferentes níveis e tipos de ensino e os programas de educação continuada. Assim, nas companhias estudadas, as informações que dizem respeito à transversalidade das matrizes curriculares proporcionam às instituições de ensino a otimização da carga horária docente, a melhor utilização da infraestrutura dos *campi*, pois algumas disciplinas podem ser ofertadas para diferentes cursos, trazendo um melhor aproveitamento dos espaços das salas de aula e, conseqüentemente, a redução de custos operacionais.

Os subprodutos também dizem respeito ao determinante escopo (COSTA; ROCHA, 2014). Para o caso do ensino superior, os cursos de extensão foram identificados como subprodutos, pois podem ser construídos a partir de um conteúdo didático já existente, ou ainda pela alocação da plataforma de cursos para terceiros, cuja consequência é o aumento das receitas das instituições de ensino e o uso de ativos já existentes. Este estudo corrobora os achados de Engel *et al.* (2016), que destacam o escopo como um dos principais determinante de custos na indústria têxtil.

O determinante de custos tecnologia diz respeito aos investimentos em equipamentos, instalações, busca de soluções e adoção de novas tecnologias (ALLGAIER; SANTOS; SOUZA, 2021). Nas empresas investigadas, a tecnologia está no centro da estratégia, representando cerca 45% dos investimentos realizados ao longo do período analisado. Esses investimentos têm como objetivo dar agilidade aos processos internos, aumentando a eficiência operacional e a qualidade de ensino, proporcionando melhor experiência aos alunos. Cabe destacar que a tecnologia foi fundamental no período pandêmico para que os alunos não perdessem dias de aula.

O trabalho de Duarte e Behr (2018) analisou os modelos de negócios educacionais e demonstrou a importância da tecnologia no setor educacional, sobretudo a partir dos anos 2000 quando da popularização do acesso as novas tecnologias e o desenvolvimento das plataformas digitais. Neste sentido, os investimentos na transformação tecnológica são fundamentais para a sustentação dos negócios no setor, agilizando os processos de aprendizagem, de atendimento ao aluno e dos processos internos. A importância do determinante de custos tecnologia também está presente nos estudos de Allgaier, Santos e Souza (2021), Caraffini,

Souza e Behr (2020), Gomes, Araujo e Abbas (2020), Engel *et al.* (2016) e Missunaga, Silva e Abbas (2019), confirmando que ele se apresenta como uma das principais estratégias empresariais que possibilita eficiência nos processos e, conseqüentemente, redução nos custos no longo prazo.

O determinante de custos localização também se mostrou relevante em ambas as companhias estudadas, apesar de utilizarem critérios diferentes. Enquanto a Ser Educacional possui *campi* e polos de educação a distância (EaD) espalhados em diversos estados brasileiros, a Ânima Educação concentra essa estrutura na faixa litorânea do Brasil, pois, segundo a companhia, nela estão a maior fatia do mercado consumidor, seja pela renda ou pela idade dos clientes potenciais. Na escolha da localização para suas estruturas físicas, ambas as companhias apresentam o mesmo critério, ou seja, estão baseadas em pontos que sejam de fácil acesso aos alunos, próximos de suas casas ou seu trabalho, agregando valor aos estudantes. Um aspecto que a Ser Educacional ressalta com relação à localização em seus documentos é a centralidade de suas operações na cidade do Recife/PE, sede da companhia trazendo consigo a redução de custos operacionais e a padronização dos processos internos. Assim, essa pesquisa é corroborada pelo trabalho de Caraffini, Souza e Behr (2020), no qual os autores também destacaram que a área de abrangência das agências físicas, caixas eletrônicos e postos de atendimentos podem influenciar significativamente os custos.

O último determinante de custos estrutural de destaque são os fatores institucionais. A regulamentação do setor educacional, sobretudo do ensino superior, por meio do Ministério da Educação (MEC), traz consigo leis, normas e regulamentos que podem influenciar os custos das IESs, tais como autorização para funcionamento, reconhecimentos de cursos de graduação e pós-graduação *stricto sensu*, expansão de unidades de ensino, entre outras. O principal indicador de qualidade no ensino superior é o resultado da avaliação institucional e de cursos realizadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais Anísio Teixeira (Inep). As instituições de ensino que primam pelo reconhecimento, como é o caso da Ânima Educação, por exemplo, precisam realizar investimentos relevantes em tecnologia, infraestrutura e corpo docente. Além da percepção por parte dos alunos com relação aos serviços prestados e os reflexos no seu aprendizado, notas mais altas nessas avaliações garantem acesso a benefícios dados pelo governo federal. Portanto, esta pesquisa vai ao encontro dos achados das pesquisas de Allgaier, Santos e Souza (2021);

Caraffini, Souza e Behr (2020), Engel *et al.* (2016) e Missunaga, Silva e Abbas (2019), que estudaram setores com forte regulação, concessão de benefícios e incentivos fiscais ou contrapartidas sociais e que influenciam nos custos das empresas selecionadas.

Assim como nesta pesquisa, os determinantes de custos diversidade de fornecedores e diversidade de clientes não foram classificados como fundamentais nos estudos de Allgaier, Santos e Souza (2021), Caraffini, Souza e Behr (2020), Engel *et al.* (2016), Gomes, Araújo e Abbas (2020) e Missunaga, Silva e Abbas (2019). Assim como neste estudo, o trabalho de Missunaga, Silva e Abbas (2019) também não localizou os dados quantitativos referente aos fornecedores das companhias analisadas. Com relação a diversidade de clientes, o setor educacional trabalha com um mercado segmentado em três por nível de ensino (graduação, pós-graduação e extensão) indo ao encontro dos achados dos autores citados anteriormente.

Ainda que as companhias estudadas a partir de 2020 passaram a diversificar seus negócios, quando iniciaram a aquisição de empresas de serviços educacionais correlatos, o determinante de custos diversidade de produtos e serviços quando olhada sob ótica do ensino propriamente dito, oferece apenas três segmentos graduação, pós-graduação e educação continuada, porém com um amplo portfólio de cursos. Os trabalhos de Caraffini, Souza e Behr (2020) e Allgaier, Santos e Souza (2021), no setor bancário e aviação, possuem os mesmos elementos, baixa segmentação com amplo portfólio, o que implica nos custos no que se refere ao uso de recursos operacionais e físicos existentes.

Quadro 16 – Análise dos determinantes de custos de execução

(continua)

	Engel <i>et al.</i> (2016)	Missunaga, Silva e Abbas (2019)	Caraffini, Souza e Behr (2020)	Gomes, Araujo e Abbas (2020)	Allgaier, Santos e Souza (2021)	Esta pesquisa	Total
Utilização da capacidade					X		1
Arranjo físico				X			1
Comprometimento		X					1
Projeto de produto e serviços							0
Relações na cadeia de valor				X	X	X	3



Quadro 16 – Análise dos determinantes de custos de execução

(conclusão)

	Engel <i>et al.</i> (2016)	Missunaga, Silva e Abbas (2019)	Caraffini, Souza e Behr (2020)	Gomes, Araujo e Abbas (2020)	Allgaier, Santos e Souza (2021)	Esta pesquisa	Total
Utilização da capacidade					X		1
Arranjo físico				X			1
Comprometimento		X					1
Projeto de produto e serviços							0
Relações na cadeia de valor				X	X	X	3
Qualidade		X				X	2
Tempestividade				X			1

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Os determinantes de custos de execução dizem respeito à operação das empresas, isto é, à maneira como ela executa suas atividades (GOMES, ARAUJO, ABBAS, 2020; SHANK, GOVINDARAJAN, 1997), possibilitando a execução da estratégia (CHEROBINI *et al.*, 2019). Quanto aos determinantes de execução, esta pesquisa identificou dois determinantes de custos principais: as relações na cadeia de valor e a qualidade, corroborando os achados de Gomes, Araújo e Abbas (2020), que destacaram as preocupações com os elos da cadeia de valor no setor varejista, e Allgaier, Santos e Souza (2021), que destacaram a qualidade como um determinante de custos importante para os negócios das companhias de aviação.

As relações estabelecidas na cadeia de valor referem-se ao relacionamento estabelecido entre a empresa e seus clientes, fornecedores e outros agentes que possibilitam a execução das duas operações. Neste estudo, apesar de não ter sido possível encontrar informações com relação aos fornecedores das empresas, percebeu-se uma preocupação com a qualidade de ensino e o atendimento aos alunos, com o meio ambiente e com a comunidade em que as IESs estão inseridas. Por fim, cabe destacar ainda que não foram mencionadas informações sobre o relacionamento com os parceiros de negócios nos polos de EaD, parceria essa fundamental nos encaminhamentos do ensino a distância.

Nesse sentido, a pesquisa é corroborada pelo estudo de Allgaier, dos Santos e Souza (2021), cujas companhias de aviação também apresentaram a preocupação com os clientes por meio de sua satisfação a respeito do atendimento recebido, bem como expressam preocupações com a sustentabilidade socioambiental. Cabe destacar que no caso do setor educacional, a preocupação com os alunos é o ponto central na cadeia de valor das companhias estudadas, sobretudo no que diz respeito à oferta de ensino de qualidade e satisfação dos alunos, pois estudantes que não são atendidos com relação à agregação de valor do ensino, tendem a migrar para outras instituições, o que afeta diretamente as taxas de evasão e os custos operacionais.

O determinante de custos qualidade não é somente importante nas companhias analisadas, mas também se destaca no campo da estratégia das empresas. A qualidade na educação é mensurada a partir da avaliação anual realizada pelo Ministério da Educação (MEC), e instituições que são bem-avaliadas podem ter facilidade em conseguir benefícios federais. As notas resultantes do processo de avaliação tornam-se um diferencial da instituição de ensino e fundamentam as campanhas de marketing dos cursos. Segundo as próprias companhias, os estudantes buscam essa informação no momento da escolha pela IESs e/ou pelo curso. Deste modo, as instituições de ensino que almejam notas maiores nas avaliações do MEC (no caso, nota 4 e nota 5) precisam realizar investimentos maiores principalmente em infraestrutura e qualificação do corpo docente. Assim como neste estudo, a preocupação com a qualidade dos produtos e serviços prestados e satisfação com o cliente também está presente no estudo de Missunaga, Silva e Abbas (2019), cujas empresas preocupam-se com a satisfação do cliente a partir da qualidade dos produtos e serviços ofertados no setor da siderurgia.

Cabe ressaltar que o determinante de custos tempestividade observa que as companhias possuem departamentos de inteligência competitiva e que estão atentas as movimentações no mercado, idem com relação a regulamentação do setor. O acompanhamento da regulação a respeito da exigência para abertura de novos cursos é importante para o setor de ensino privado, pois é preciso uma série de documentos e organização de estruturas físicas (como os laboratórios, por exemplo), o que demanda tempo e investimentos prévios até que se efetivem as matrículas dos alunos. Assim, esse estudo corrobora com o trabalho de Gomes, Araújo e Abbas (2020), que identificou a importância do determinante de custos tempestividade no varejo, tendo

em vista as necessidades tecnológicas do setor e a expansão de mercado de outros setores parceiros.

No que diz respeito aos determinantes utilização da capacidade e arranjo físico, não foi possível encontrar informações suficientes que possam subsidiar o entendimento do impacto na estrutura de custos da organização. Essa situação vai ao encontro do trabalho de Missunaga, Silva e Abbas (2019), que também não conseguiram identificar com precisão a influência desses determinantes de custos no setor siderúrgico.

Com relação às proposições da pesquisa, é possível perceber, quanto aos determinantes de custos estruturais, a partir das informações divulgadas pelas companhias, o grau de importância que é dado a eles, sendo possível também identificar com clareza as principais estratégias utilizadas pelas empresas para garantirem sua vantagem competitiva. Essa percepção vai ao encontro do trabalho de Gomes, Araújo e Abbas (2020), os quais também afirmaram que os determinantes de custos estruturais são os mais representativos no setor varejista. Quanto aos determinantes de custos de execução, as informações divulgadas pelas companhias não possuem a mesma clareza, porém elas foram complementadas por informações encontradas sobretudo nos portais do MEC. Diante do exposto, a proposição 1 da pesquisa foi atendida.

Já a proposição 2 foi atendida parcialmente. No que tange aos determinantes de custos estruturais, há informações suficientes sobre a tomada de decisão das companhias e percebe-se, a partir das notícias encontradas nas mídias em geral, que existe uma similaridade entre as estratégias nas demais empresas do setor. Assim, é possível que outras empresas tomem decisões relacionados aos custos, analisem suas posições competitivas e, ainda, sua lucratividade. Mesmo que as informações a respeito de todos os determinantes de custos de execução tenham sido identificadas, em relação aos determinantes de custos utilização da capacidade, arranjo físico, comprometimento e projeto de produtos e serviços não há clareza nas informações, não sendo possível relacioná-los com o posicionamento estratégico das companhias nem com seus impactos nos custos.

## 6 CONCLUSÃO

A Gestão Estratégica de Custos (GEC) vem possibilitando que as empresas adequem suas estruturas de custos às estratégias com o intuito de sustentarem suas vantagens competitivas. Para tanto, a análise do custo dos concorrentes é uma prática da GEC que sistematiza as informações externas às organizações e que, quando realizada por meio dos determinantes de custos, possibilita o aprendizado a respeito das práticas que vêm sendo utilizadas pela concorrência, bem como possibilita às organizações readequarem suas estruturas, se necessário.

Nesse sentido, esse trabalho teve com o objetivo identificar os determinantes de custos dos concorrentes de empresas brasileiras de ensino superior, a partir de informações públicas. O mercado educacional do ensino privado encontra-se concentrado nas mãos de grandes companhias, que traz como principal consequência a pressão de preços das mensalidades escolares. Estudos anteriores, como, por exemplo, Allgaier, Santos e Souza (2021); Caraffini, Souza e Behr (2019); Costa e Rocha (2014) e Engel *et al.* (2016), também identificaram os principais determinantes de custos dos concorrentes e apontaram a necessidade de estudos em outros setores da economia.

Com o propósito de atender ao objetivo da pesquisa, duas companhias de capital aberto foram selecionadas: a Ânima Holding S.A. e a Ser Educacional S.A. Suas informações públicas foram localizadas a partir do roteiro proposto por Costa e Rocha (2014). Além disso, foram realizadas entrevistas com especialistas na intenção de identificar os elementos específicos que caracterizam os determinantes de custos no ensino superior.

Cabe ressaltar que ambas as empresas divulgam suas informações com clareza, permitindo o mapeamento da maioria dos determinantes de custos propostos para o estudo. A Ser Educacional possui suas informações disponíveis em seu site institucional, na área relação com os investidores, o que facilitou o levantamento dos documentos para análise. Já na Ânima Educação, as pesquisas exigiram um maior tempo de busca, pois os documentos não estavam centralizados em um único repositório. Assim, além dos dados disponíveis no site institucional, foi necessário acessar as informações na bolsa de valores Brasil, Bolsa, Balcão (B3) e em sites especializados no mercado financeiro e econômico. Para dados quantitativos

diretamente ligados ao setor, foi ainda necessário o acesso aos portais relacionados ao Ministério da Educação (MEC).

Os principais determinantes de custos estruturais identificados foram: modelo de gestão, escala, escopo, tecnologia, localização e fatores institucionais. Quanto aos determinantes de custos de execução, pode-se destacar a qualidade e as relações na cadeia de valor.

Com relação a primeira proposição estabelecida para a pesquisa a mesma foi atendida, uma vez que foi possível identificar os determinantes de custos elencados, seus elementos e estabelecer o grau de importância dos determinantes de custos nas estratégias das empresas analisadas, assim como no que diz respeito aos impactos nos custos. Quanto aos determinantes de custos de execução as informações não possuem a mesma clareza e informações dentro dos documentos das companhias, sendo necessária complementá-las com informações encontradas nos portais do MEC.

Quanto à segunda proposição, ela foi atendida parcialmente. No que tange aos determinantes de custos estruturais, há informações suficientes sobre a tomada de decisão de outras instituições de ensino. A partir das notícias encontradas nas mídias em geral durante a pesquisa, percebe-se, inclusive, que existe similaridade das estratégias nas demais empresas do setor. Porém, não foram localizadas informações suficientes para os determinantes de custos de execução, e, portanto, não pode ser estabelecido a relação com os custos e do posicionamento estratégico.

Segundo Costa e Rocha (2014), os determinantes de custos podem variar de acordo com a organização e com a influência que têm sobre os custos; desse modo, não há uma listagem definitiva no que tange ao assunto. Portanto, nem todos os determinantes de custos identificados como principais nesta pesquisa vão ao encontro dos achados de pesquisas anteriores, como o caso do determinante estrutura de capitais em Engel *et al.* (2016) ou no caso de Allgaier, Santos e Souza (2021) com relação ao determinante de custos capacidade de produção.

Conclui-se também que, dadas as informações públicas disponíveis, outras instituições de ensino, especialmente de médio e pequeno porte, ou ainda de outros níveis de ensino, podem identificar os determinantes de custos dos seus concorrentes e suas principais estratégias, e assim rever sua estrutura de custos e adaptá-la, se necessário, bem como se reposicionar estrategicamente.

Cabe ainda ressaltar que, apesar de as informações a respeito dos determinantes de custos dos concorrentes no ensino superior privado estarem disponíveis publicamente, o tempo para coleta e análise de dados também precisa ser considerado um custo para as organizações. Nesse sentido, entende-se ser necessário que as empresas possuam colaboradores com expertise no setor, principalmente nos departamentos de controladoria e de inteligência de mercado.

Como limitação da pesquisa, destaca-se que, apesar de as empresas divulgarem suas informações e estas se complementarem com as informações disponibilizadas pelo MEC, para cobrir as lacunas existentes seria necessária a realização de entrevistas com os gestores das companhias. A metodologia utilizada na pesquisa, o estudo de caso, também pode ser considerada uma limitação com relação à generalização dos fatos.

Como proposta para pesquisas futuras, sugere-se que sejam realizados estudos semelhantes em outras companhias de serviços de ensino e que estão listadas na bolsa de valores, como as de educação básica, por exemplo. Por fim, recomenda-se uma pesquisa que tenha como objetivo identificar, de forma mais aprofundada, as interrelações existentes entre os determinantes de custos do ensino superior privado.

## REFERÊNCIAS

- ALCOUFFE, S. *et al.* An empirical study of environmental cost drivers. *In*: EUROPEAN ACCOUNTING ASSOCIATION 33<sup>RD</sup> ANNUAL CONGRESS, 33., 2010, Nice. **Anais** [...]. Nice: European Accounting Association, 2010.
- ALLGAIER, J. F.; SANTOS, F. V. dos; SOUZA, A. R. L. Análise dos determinantes de custos dos concorrentes em empresas do setor aéreo brasileiro. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 28., 2021, Congresso Virtual. **Anais** [...]. Congresso Virtual. Associação Brasileira de Custos, 2021.
- ÂNIMA EDUCAÇÃO. Relações com investidores. [2023]. Disponível em: <https://ri.animaeducacao.com.br/>. Acesso em: 31 jan. 2023.
- ÂNIMA EDUCAÇÃO. Relatório de sustentabilidade 2019-2020. 2020. Disponível em: <https://ri.animaeducacao.com.br/show.aspx?idCanal=iEqdyTRnhP3MfcPbT+1d8Q=>. Acesso em: 31 jan. 2023.
- ARELLANO, E. *et al.* **Gestão de pessoas**: nas empresas contemporâneas. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.
- AYRES, P. R. R.; SOUZA, M. A. Tecnologia como determinante de custo: estudo de caso em uma empresa televisiva. **Revista Universo Contábil**, v. 11, n. 4, p. 27-43, 2016.
- BARDIN, L. 2008. **Análise de conteúdo**. 19. ed. Lisboa: Edições 70, 2008.
- BIZ, S. Resultado Ânima (ANIM3) 2021: prejuízo de R\$ 92m no 4T21. **The Capital Advisor**, 28 mar. 2022. Disponível em: <https://comoinvestir.thecap.com.br/analise-resultado-anima-anim3-4-trimestre-2021-4t21>. Acesso em: 10 mar. 2023.
- BORGERT, E. A.; GASPARETTO, V. Fatores que influenciam os custos, na abordagem da gestão estratégica de custos: análise empírica em centros de saúde municipais. **Cuadernos de Contabilidad**, v. 20, n. 49, p. 128-144, 2019.
- BRASIL, BOLSA, BALCÃO. Segmentos de listagem. 2023. Disponível em: [https://www.b3.com.br/pt\\_br/produtos-e-servicos/solucoes-para-emissores/segmentos-de-listagem/novo-mercado/](https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/solucoes-para-emissores/segmentos-de-listagem/novo-mercado/). Acesso em: 02 mar. 2023.
- BRASIL. Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017 Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 26 dez. 2017.
- BRASIL. Lei nº 10.260, de 12 de julho de 2001. Dispõe sobre o Fundo de Financiamento ao estudante do Ensino Superior e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 13 jul. 2001.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF 23 dez. 1996. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm). Acesso em: 20 jan. 2023.

BRITO, G. A. S.; CORRAR, L. J.; BATISTELLA, F. D. Fatores determinantes da estrutura de capital das maiores empresas que atuam no Brasil. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 18, p. 9-19, 2007.

CALDERÓN, A. I. Universidades mercantis a institucionalização do mercado universitário em questão. **São Paulo em Perspectiva**, v.5, n.1, p. 61–72. 2000.

CARAFFINI, J. P. T. S.; SOUZA, A. R. L.; BEHR, A. Contabilidade com foco nos concorrentes: uma análise no setor bancário. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 39, n. 2, p. 43-57, 2020.

CARNEIRO, D. M.; DUARTE, S. L.; COSTA, S. A. Cost drivers of Brazilian soybean production. **Custos e Agronegócio Online**, v. 15, n. 1, p. 43-66, 2019.

CASELLA, B. **Análise de custos dos concorrentes**: estudo exploratório no setor de celulose e papel. 2008. 211p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

CAVALCANTI, M. A. N.; FERREIRA, H. M. C.; ARAUJO, A. O. Análise do posicionamento estratégico para implementação da gestão estratégica de custos: um estudo de caso em uma empresa do setor de beneficiamento de aço inoxidável. **Revista Ambiente Contábil**, v. 5, n. 1, p. 75-92, 2013.

CHAVES, V. L. J.; SANTOS, M. R. S.; KATO, F. B. G. Financiamento público para o ensino superior privado-mercantil e a financeirização. **Jornal de Políticas Educacionais**, v. 14, 2020.

CHAVES, V. L. J.; AMARAL, N. C. Política de expansão da educação superior no Brasil- o PROUNI e o FIES como financiadores do setor privado. **Educação em Revista**, v. 32, p. 49-72, 2016.

CHEROBINI, M. *et al.* Cost drivers as a management tool: a case study in a dairy company. **Custos e Agronegócio Online**, v. 15, n. 1, p. 85-110, 2019.

CHIEKEZIE, N. R.; EGBUNIKE, P.A. ODUM, A. N. Adoption of competitor focused accounting methods in selected manufacturing companies in Nigeria. **Asian Journal of Economic Modelling**, v. 2, n. 3, 2014.

CINQUINI, L.; TENUCCI, A. Strategic management accounting: Exploring distinctive features and links with strategy. MPRA (Munich Personal RePEc Archive), n. 212, p. 1-26, 2010.

COELHO, A. Enade 2021: highlights dos resultados. **Hoper Educação**, Foz do Iguaçu, 7 nov. 2022. Disponível em: <https://www.hoper.com.br/single-post/enade2021>. Acesso em: 20 mar. 2023.



CONSELHOR ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA – CADE. **Atos de concentração no mercado de prestação de serviços do ensino superior.** Brasília, DF: Ministério da Justiça, 2016.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em administração.** 12. ed. Porto Alegre: Grupo A, 2016.

COSTA, S. A. **Análise de custos concorrentes:** um estudo dos determinantes de custos no setor de eletroeletrônicos. 2011. 205p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

COSTA, S. A.; CARNEIRO, D. M. Determinantes de Custos: uma proposta de taxonomia e agrupamento. *In:* CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS - ABC, 21, 2014. **Anais eletrônicos** [...]. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3799>. Acesso em: 10 abr. 2022.

COSTA, S. A.; ROCHA, W. Determinantes de custos dos concorrentes: identificação a partir de informações públicas. **GeCont – Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**, v. 1, n. 1, p. 4-24, 2014.

DIEHL, C. A.; MIOTTO, G. R.; SOUZA, M. A. Análise da tecnologia das aeronaves como determinante de custos no setor de aviação comercial brasileiro. **RBGN: Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 12, n. 35, p. 191-207, 2010.

DINIZ, J. A. R. *et al.* A mercantilização da educação superior no Brasil: financeirização e oligopolização. **Revista Educação em Questão**, v. 59, n. 61, 2021.

DUARTE, G. R.; BEHR, A. Modelos de negócios educacionais: uma revisão sistemática de literatura. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 9, n. 3, 2018.

DUTRA, J. **Gestão de pessoas:** realidade e desafios do futuro. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2023.

ENDO, A. C. B.; FARIAS, L. A. Ensino superior no Brasil: privatização e transformação. *In:* IBERIAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS AND TECHNOLOGIES, 14., 2019, Coimbra. **Anais** [...]. Coimbra, 2019.

ENGEL, C. I. *et al.* Custos dos concorrentes: uma análise de empresas do setor têxtil. *In:* CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 23., 2016, Porto de Galinhas. **Anais** [...]. Porto de Galinhas. Associação Brasileira de Custos, 2016.

FONSECA, L. E. G. A transdisciplinaridade na educação superior. **Outras Palavras**, v. 12, n. 1, 2016.

FRIEDRICH, L. R. *et al.* Análise da utilização dos custos dos concorrentes: um estudo em empresas do setor metal mecânico do Estado do Rio Grande do Sul – Brasil. **Revista Espacios**, v. 37, n.20, p. 1-16, 2016.

GARCIA, M. A encruzilhada do ensino superior. **Ensino Superior**, São Paulo, 31 jan. 2023. Disponível em: <https://revistaensinosuperior.com.br/2023/01/31/a-encruzilhada-do-ensino-superior/>. Acesso em: 04 abr. 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. Barueri: Atlas, 2022.

GOMES, R. C.; ARAUJO, E. J.; ABBAS, K. Determinantes de custos: evidência em uma empresa de grande porte do setor varejista. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 27., 2020. **Anais** [...]. Associação Brasileira de Custos, 2020.

GRANDO, V. **Práticas de gestão estratégica de custos e posicionamento estratégico**: um estudo no setor do agronegócio brasileiro. 2017. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2017.

GUILDING, C. CRAVENS, K. S.; TAYLES, M. An international comparison of strategic management accounting practices. **Management Accounting Research**, v. 11, n. 1, p. 113-135, 2000.

HEINEN, C.; HOFFJAN, A. The strategic relevance of competitor cost assessment- An empirical study of competitor accounting. **Journal of Applied Management Accounting Research**, v. 3, n. 1, p. 17, 2005.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA – INEP. **Painel de Estatística do Censo da Educação Superior**. Brasília, DF. 2022.

JURAS, A. Strategic management accounting: what is the current state of the concept? **Economy Transdisciplinarity Cognition**, Bacau, v. 17, n. 2, p. 76-83, 2014.

KATO, F. B. G.; CHAVES, V. L. J.; MEGUINS, R. C. O modelo de governança corporativa na educação superior e as repercussões no trabalho docente: um estudo de caso. **Education Policy Analysis Archives**, v. 28, p. 9-9, 2020.

KUMAR, A.; NAGPAL, S. Strategic cost management: suggested framework for 21st century. **Journal of Business and Retail Management Research**, v. 5, n. 2, p. 118-130, 2011.

MALI, T. Mercado do ensino superior tem concentração recorde. **Poder 360**, São Paulo, 29 dez. 2022. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/economia/mercado-de-ensino-superior-tem-concentracao-recorde/>. Acesso em: 10 mar. 2023.

MANCEBO, D.; VALE, A. A.; MARTINS, T. B. Políticas de expansão da educação superior no Brasil 1995-2010. **Revista Brasileira de Educação**, v. 20, n. 60, p. 31-50, 2015.

MARQUES, W. Expansão e oligopolização da educação superior no Brasil. Avaliação: **Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, v. 18, n. 01, p. 69-83, 2013.

MATTOS, M.; SILVA, M. C. R. F. Marco regulatório da Educação à Distância no Brasil de 1990 a 2018: uma análise histórico-crítica. **EaD em Foco**, v. 9, n. 1, 2019.

MELO, M. A. S. **Gestão estratégica de custos baseada na programação matemática no setor cerâmico estrutural**. 2020. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2020.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Portaria Normativa nº 11, de 20 de junho de 2017**. Estabelece normas para o credenciamento de instituições e a oferta de cursos superiores a distância, em conformidade com o Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017. Brasil, Ministério da Educação, 2017. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=66441-pn-n11-2017-regulamentacao-ead-republicada-pdf&category\\_slug=junho-2017-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=66441-pn-n11-2017-regulamentacao-ead-republicada-pdf&category_slug=junho-2017-pdf&Itemid=30192). Acesso em: 14 abr. 2023.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **PROUNI**. DF: Ministério da Educação. [2023]. Disponível em: <https://acessounico.mec.gov.br/>. Acesso em: 14 abr. 2023.

MISSUNAGA, D. H.; SILVA, R. H.; ABBAS, K. Análise de concorrentes no setor de Siderurgia: evidências sobre determinantes de custos em fontes de informações públicas. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 27., 2019, Curitiba. **Anais** [...]. Curitiba: Associação Brasileira de Custos, 2019.

OYEWO, B.; AJIBOLADE, S. Does the use of strategic management accounting techniques creates and sustains competitive advantage? Some empirical evidence. **Annals of Spiru Haret University**, Economic Series, v. 19, n. 2, p. 61-91, 2019.

PAVODESE, C. L. **Administração financeira: uma abordagem global**. São Paulo: Saraiva, 2016.

PEDROSA, R. Quatro em cada dez alunos das faculdades de TI abandonam curso; entenda por quê. **O Tempo**. Contagem, 31 julho 2023. Disponível em: <https://www.otempo.com.br/economia/quatro-em-cada-dez-alunos-das-faculdades-de-ti-abandonam-curso-entenda-por-que-1.3093736>. Acesso em: 10 ago. 2023.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

SANTOS, E. F.; ABBAS, K.; CATÂNIO, A. R. Cost drivers: reflexões sobre definições, conceitos, utilidades e aplicabilidades. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 21, n. 1, p. 34-45, 2020.

SER EDUCACIONAL. Relação com investidores. [2023]. Disponível em: <https://ri.sereducacional.com/>. Acesso em: 16 jan. 2023.

SER EDUCACIONAL. Relatório de sustentabilidade. 2019. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/4e9e23d7-cea5-42fd-bf06-7a7ca01880fc/4cdb261a-7e1b-4540-a391-c24e4571ddfd?origin=1>. Acesso em: 11 jan. 2023.

SER EDUCACIONAL. Relatório de sustentabilidade. 2021. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/4e9e23d7-cea5-42fd-bf06-7a7ca01880fc/a3c6831a-d088-4839-94d7-c91c7330ffcf?origin=1>. Acesso em: 11 jan. 2023.

SILVA, F. M.; ARAUJO, G. A. de; SOUZA, A. R. de; et al. Determinantes de custos dos concorrentes em empresas de telecomunicações: um estudo a partir de informações públicas. **RGSN – Revista Gestão, Sustentabilidade e Negócios**, Porto Alegre, v. 5, n. 2, p. 91-110, out. 2017.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SOUZA, K. Ânima levanta R\$ 1 bilhão com DNA Capital para ampliar Inspiralí. **Exame**. São Paulo, 28 de novembro de 2021. Disponível em: <https://exame.com/negocios/anima-levanta-r-1-bilhao-com-dna-capital-para-ampliar-inspirali/>. Acesso em: 01 jul. 2023.

SOUZA, M. A.; MEZZOMO, F. Determinantes de custos em empresas de pequeno porte do setor moveleiro: um estudo em empresas da Serra Gaúcha. **Revista de Contabilidade e Controladoria (RC&C)**, v. 4, n. 1, maio 2012.

SOUZA, M. A.; RASIA, K. A.; ALMEIDA, L. B. Práticas de gestão estratégica de custos adotadas por empresas brasileiras de segmentos do agronegócio. **Custos e Agronegócio Online**, v. 11, n. 3, p. 116-143, 2015.

SOUZA, M. A.; SILVA, É. J.; PILZ, N. Práticas de gestão estratégica de custos: um estudo em uma empresa multinacional brasileira. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 4, n. 9, p. 145-167, 2010.

SOUZA, S. Ser Educacional cria *fintech* focada em ensino superior. *In: FDR@, econômica simplificada*. [S.l.], 2021. Disponível em: [encurtador.com.br/](http://encurtador.com.br/). Acesso em: 01 jul. 2022.

SPANHOLI, J. C.; MODEL, S. C. S. Alinhamento entre posicionamento estratégico e práticas de gestão de custos: um estudo em IES privadas gaúchas. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS*, 24., 2017, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis: Associação Brasileira de Custos, 2017.

TRAJANO, B. de B.; WELTER, L. M. W. M.; DE SOUZA, Â. R. L. Gestão estratégica de custos em uma entidade fechada de previdência complementar. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS*, 24., 2017, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis: Associação Brasileira de Custos, 2017.

VALE, A. A.; CARVALHO, C. H. de A.; CHAVES, V. L. J. Expansão privado-mercantil e a financeirização da educação superior brasileira. *In: CABRITO, B. et al. Os desafios da expansão da educação em países de língua portuguesa: financiamento e internacionalização*. Lisboa: Educa, 2014. p. 199-220.

WRUBEL, F., DIEHL, C. A., TOIGO, L. A., OTT, E. A proposal for the validation of categories on strategic cost management. **Review of Business Management**, v. 13, n. 40, p. 332-348, 2011.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.