

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA  
NÍVEL DOUTORADO**

**ELIÉZER TIMM**

**Fusões e Aquisições no Mercado de Ensino Superior Privado no Brasil e seus  
Efeitos sobre a Competitividade das Universidades Comunitárias e Confessionais**

**Porto Alegre  
2025**

Eliézer Timm

Fusões e Aquisições no Mercado de Ensino Superior Privado no Brasil e seus  
Efeitos sobre a Competitividade das Universidades Comunitárias e Confessionais

Tese de Doutorado como requisito parcial  
para obtenção do título de Doutorado em  
Economia, pelo Programa de Pós-  
Graduação em Economia da Universidade  
do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Área de concentração: Organização  
Industrial e a Economia Internacional.

Orientador: Prof. Dr. Tiago Wickstrom Alves

Porto Alegre  
2025

T584f	<p>Timm, Eliézer.</p> <p>Fusões e aquisições no mercado de ensino superior privado no Brasil e seus efeitos sobre a competitividade das universidades comunitárias e confessionais / por Eliézer Timm. – Porto Alegre, 2025.</p> <p>93 f. : il. (algumas color.) ; 30 cm.</p> <p>Tese (doutorado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Economia, Porto Alegre, RS, 2025.</p> <p>Área de concentração: Organização Industrial e a Economia Internacional.</p> <p>Orientação: Prof. Dr. Tiago Wickstrom Alves, Escola de Gestão e Negócios.</p> <p>1. Ensino superior – Brasil. 2. Universidades e faculdades particulares – Brasil. 3. Ensino superior – Aspectos econômicos – Brasil. 4. Concorrência. 5. Ensino a distância – Brasil. I. Alves, Tiago Wickstrom. II. Título.</p>
-------	--

CDU 378(81)  
378.058(81)

Catalogação na publicação:  
Bibliotecária Carla Maria Goulart de Moraes – CRB 10/1252

Eliézer Timm

Fusões e Aquisições no Mercado de Ensino Superior Privado no Brasil e seus Efeitos sobre a Competitividade das Universidades Comunitárias e Confessionais

Tese de Doutorado como requisito parcial para obtenção do título de Doutorado em Economia, pelo Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Área de concentração: Organização Industrial e a Economia Internacional.

Aprovada em: 19 / 08 / 2025.

**Banca Examinadora**

Doutorando: Eliézer Timm: \_\_\_\_\_

Orientador: Prof. Dr. Tiago Wickstrom Alves: \_\_\_\_\_

Membro: Prof. Dr. Magnus dos Reis: \_\_\_\_\_

Membro: Prof. Dr. Marcos Tadeu Caputi Lelis: \_\_\_\_\_

Membro: Dra. Maria Cecília Brum: \_\_\_\_\_

## AGRADECIMENTOS

Chegar até aqui é fruto de uma caminhada que jamais teria sido possível sozinho. Por isso, minha profunda gratidão a todos que estiveram ao meu lado, com generosidade e apoio incondicional, em especial aos meus: Esposa, Camila e meus filhos Mateus e Samuel e minha mãe Vilma. Meus maiores tesouros. A jornada do doutorado é longa, exigente de muitas renúncias. Por isso, quero dedicar esta conquista às pessoas que estiveram comigo desde o primeiro passo — não apenas me apoiando, mas sendo parte essencial da minha força e motivação. A minha esposa, pela paciência infinita nos momentos de exaustão, pelas palavras que sempre me impulsionaram e pela presença que nunca deixou minha esperança desvanecer. Aos meus filhos, que mesmo sem entender todas as complexidades desta caminhada, me ensinaram sobre leveza, renovação e propósito. A minha mãe, que com sua sabedoria simples, me ensinou o caminho do bem e da simplicidade como combustível para as conquistas.

Ao longo desta caminhada acadêmica, tive o privilégio de conviver com pessoas que marcaram não apenas o percurso intelectual, mas também o humano. Entre elas, expresso minha profunda gratidão ao Prof. Dr. Magnus dos Reis, coordenador do curso e amigo que ganhei nesse processo. Ofereceu escuta, empatia e incentivo constante. Sua presença foi muito importante e generosa nos momentos de conquista. Muito obrigado meu amigo! Aos demais meu carinho e admiração aos mestres que encontrei ao longo desta jornada — minha mais sincera gratidão. E a Unisinos, pois a escolha desta instituição para realizar o doutorado foi mais do que uma decisão acadêmica — foi uma aposta no diálogo entre rigor científico, compromisso social e visão de futuro.

Por fim, o Prof. Dr. Tiago Wickstrom Alves, registro mais uma vez minha profunda gratidão. Amigos desde o Mestrado em Economia, na qual também fora meu orientador e mais uma vez com sua orientação firme, competente e humana foi determinante para cada avanço desta pesquisa. Mais do que um mestre, tive ao meu lado um amigo de longa data, cuja confiança, respeito mútuo e generosidade construíram um espaço de diálogo que ultrapassou os limites acadêmicos, muito obrigado meu amigo!

Dedico esse trabalho aos meus filhos:  
**Mateus e Samuel!**

## RESUMO

Esta tese analisa os efeitos das fusões e aquisições no mercado de ensino superior privado no Brasil, com foco nas implicações sobre a competitividade das instituições comunitárias e confessionais. A partir de uma abordagem teórico-empírica, investiga-se como grandes grupos educacionais, por meio de estratégias de expansão e economia de escala, têm moldado um cenário de concentração de mercado, especialmente impulsionado pela Educação a Distância (EaD). O estudo revela que, embora essas operações ampliem o acesso ao ensino superior, elas também geram assimetrias concorrenenciais e ameaçam a sustentabilidade de instituições Confessionais e Comunitárias que são mais comprometidas com a pesquisa, a extensão e o desenvolvimento regional. A pesquisa propõe que o marco regulatório da EaD e políticas públicas diferenciadas são essenciais para preservar a diversidade institucional e garantir um ambiente competitivo mais equilibrado.

**Palavras-chave:** fusões e aquisições; ensino superior privado; universidades comunitárias e confessionais; competitividade; regulação de mercado; economia da educação.

## ABSTRACT

This thesis analyzes the effects of mergers and acquisitions on the private higher education market in Brazil, focusing on the implications for the competitiveness of community and faith-based institutions. Using a theoretical and empirical approach, it investigates how large educational groups, through expansion strategies and economies of scale, have shaped a scenario of market concentration, particularly driven by Distance Education (DE). The study reveals that, although these transactions expand access to higher education, they also generate competitive asymmetries and threaten the sustainability of faith-based and community-based institutions that are more committed to research, outreach, and regional development. The research proposes that a regulatory framework for DE and differentiated public policies are essential to preserving institutional diversity and ensuring a more balanced competitive environment.

**Keywords:** mergers and acquisitions; private higher education; community and faith-based universities; competitiveness; market regulation; economics of education.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Estrutura da tese .....	19
Figura 2 – Síntese geral da pesquisa.....	40
Figura 3 – Evolução das taxas globais de matrículas no ensino superior – 2000-2018 .....	48
Figura 4 – Instituições com fins lucrativos no território nacional.....	63
Figura 5 – Número de IES privadas por regiões .....	69
Figura 7 – Instituições que formam o Grupo Cogna.....	71
Figura 8 – Instituições que formam o Grupo Yduqs .....	73
Figura 9 – Composição do Grupo Vitru .....	74
Figura 10 – Composição do Grupo Objetivo .....	75
Figura 11 – Resumo da Atuação dos principais grupos de Ensinos Superior no Brasil .....	76

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução do número de instituições de ensino superior no Brasil 1980-2020 .....	15
Gráfico 2 – Número de matrículas em cursos de graduação, por modalidade de ensino - 2023-2023.....	49
Gráfico 3 – Mensalidade média nas instituições privadas no Brasil .....	51
Gráfico 4 – Técnicos administrativos nas instituições sem fins lucrativos .....	53
Gráfico 5 – Número de docentes nas IES Privadas sem fins lucrativos .....	54
Gráfico 6 – Receita média das IES sem fins lucrativos em milhares.....	55
Gráfico 7 – Número de matrículas no Ensino a Distância do Ensino Privado .....	57
Gráfico 8 – Projeção de crescimento do EAD nas instituições privadas .....	59
Gráfico 9 – Projeção de matrículas em EAD e presencias nas IES com fins lucrativos .....	60
Gráfico 10 – Crescimento estimado de ingresso EAD em IES com Fins Lucrativos (2016-2030).....	61
Gráfico 11 – Projeção de crescimento de Matriculas em IES Comunitárias (2026 - 2030) .....	62
Gráfico 12 – Receita média das IES com fins lucrativos em milhares.....	64
Gráfico 13 – Comparativo de resultados financeiro entre IES privadas em milhares	66
Gráfico 14 – Ticket Médio das IES privadas brasileiras .....	67
Gráfico 15 – Relação de Receita Bruta versus Ingressantes de Alunos em EAD .....	68
Gráfico 16 – Parcela da população com Ensino Superior completo no Brasil.....	70
Gráfico 17 – Evolução da receita média das IES privadas com fins lucrativos .....	78

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Síntese dos estudos empíricos sobre fusões e aquisições do ensino superior em nível internacional.....	27
Quadro 2 – Síntese dos estudos empíricos dos grupos do Ensino Superior Privado	32
Quadro 3 – Síntese dos estudos empíricos sobre fusões e aquisições entre as IES no Brasil .....	35
Quadro 4 – Síntese dos estudos empíricos sobre a adoção do uso de EAD como Diferenciação de produto entre as IES .....	37
Quadro 5 – Dados da atuação dos Grupos de ensino Superior com Fins Lucrativos	
	77

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Número de matrículas no nível superior.....	47
--	----

## **LISTA DE SIGLAS**

CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CPC	Conceito Preliminar de Cursos
IES	Instituições de Ensinos Superior
IESCC	Instituições de Ensino Superior Confessionais e Comunitária
IESFL	Instituições de Ensinos Superior Com Fins Lucrativo
IESP	Instituições de Ensinos Superior Privadas
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MEC	Ministério da Educação
PG	Pós-Graduação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Problema de pesquisa .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 Tese .....</b>	<b>18</b>
<b>1.3 Objetivos .....</b>	<b>20</b>
1.3.1 Objetivo geral .....	20
1.3.2 Objetivos específicos.....	20
<b>1.4 Justificativa.....</b>	<b>20</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1 Concorrência e equilíbrio em mercados imperfeitos .....</b>	<b>23</b>
<b>2.2 Estudos empíricos sobre fusões e aquisições em universidades estrangeiras .....</b>	<b>25</b>
<b>2.3 Estudos Empíricos relacionados a concorrência de mercado das Universidades Privadas no Brasil.....</b>	<b>29</b>
2.3.1 Diferenciação de produto através da inserção cursos em EAD nas IES Privadas .....	36
2.3.2 Síntese do capítulo e formulação da Tese e das hipóteses de pesquisa .....	38
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>43</b>
<b>3.1 Caracterização do estudo .....</b>	<b>43</b>
<b>4 PANORAMA NACIONAL DO ENSINO PRIVADO SUPERIOR BRASILEIRO .....</b>	<b>46</b>
<b>4.1 Caracterização do mercado de Ensino Superior Privado .....</b>	<b>46</b>
<b>4.2 Caracterização do Ensinos Superior das IES privadas confessionais e comunitárias .....</b>	<b>52</b>
<b>4.3 O Ensino a Distância (EAD) como ferramenta de ampliar o posicionamento da marca.....</b>	<b>56</b>
<b>4.4 O reflexo das fusões e aquisições no ensino superior privado no Brasil ...</b>	<b>62</b>
4.4.1 Principais grupos de ensino superior privado com fins lucrativos .....	70
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>80</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>83</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A educação superior privada brasileira vem sofrendo profundas mudanças em sua estrutura. Esse movimento se intensificou a partir da década de 1990, através da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) nº 9.394 em 1996. Essa lei buscava atribuir maior autonomia às universidades para criar e/ou extinguir cursos em suas unidades ampliando o número de vagas e cursos que elas ofereciam (Brasil, 1996). Conforme Bielschowsky (2020), a liberalização do ensino superior fez com que a oferta de IES crescesse vertiginosamente nas últimas décadas, passando de 922 em 1995 para 2.448 em 2021. Esse incremento na oferta permitiu que 8 milhões de alunos estejam cursando o curso superior em 2021. Sendo que 90% da oferta de vagas no ensino superior é formada pelas universidades particulares.

Esse processo de expansão, contudo, foi acompanhado pela formação de grandes grupos educacionais, focados no crescimento do número de alunos ofertando cursos de baixo preço, atendendo as exigências mínimas do Ministério da Educação (MEC) (Chaves; Santos; Kato, 2020). Ou seja, na busca de atrair novos alunos alguns grupos passaram a realizar fusões e aquisições. O primeiro caso ocorreu em 2005, quando o grupo americano Laureate Inc adquiriu 51% das ações da Universidade Anhembi Morumbi. A partir deste episódio outros grupos intensificaram fusões, como o caso da Rede Anhanguera e Kroton que juntas reúnem quase 1 milhão de alunos. Recentemente a Uniasselvi adquiriu a Unicesumar criando o grupo Vitru, onde contam com mais de 700 mil alunos distribuídos em 1946 polos com mais de 350 cursos.

A concentração de alunos nesses grupos é decorrente da ausência de uma política pública clara de educação superior no Brasil e de uma falta de regulamentação do setor, em especial no que se refere aos processos de fusão e aquisição. Como consequência desse fenômeno, as instituições comunitárias, que atuam na promoção do desenvolvimento regional, que estão integradas com a comunidade e ofertam cursos com foco em qualidade, estão com dificuldades econômico-financeiras, sendo que se continuar nessa dinâmica poderá comprometer a permanência dessas nos moldes atuais. Essa situação decorre basicamente do fato das instituições comunitárias não conseguirem criar mecanismos para concorrer com esses grandes grupos em formação no Brasil, que se aproveitam das economias de escala, da estratégia de baixo preço e da expansão geográfica. Compreender o processo de expansão e seus efeitos sobre as instituições comunitárias é o objetivo desta tese,

direcionada pelo problema de pesquisa e os objetivos que se descrevem nas seções que seguem.

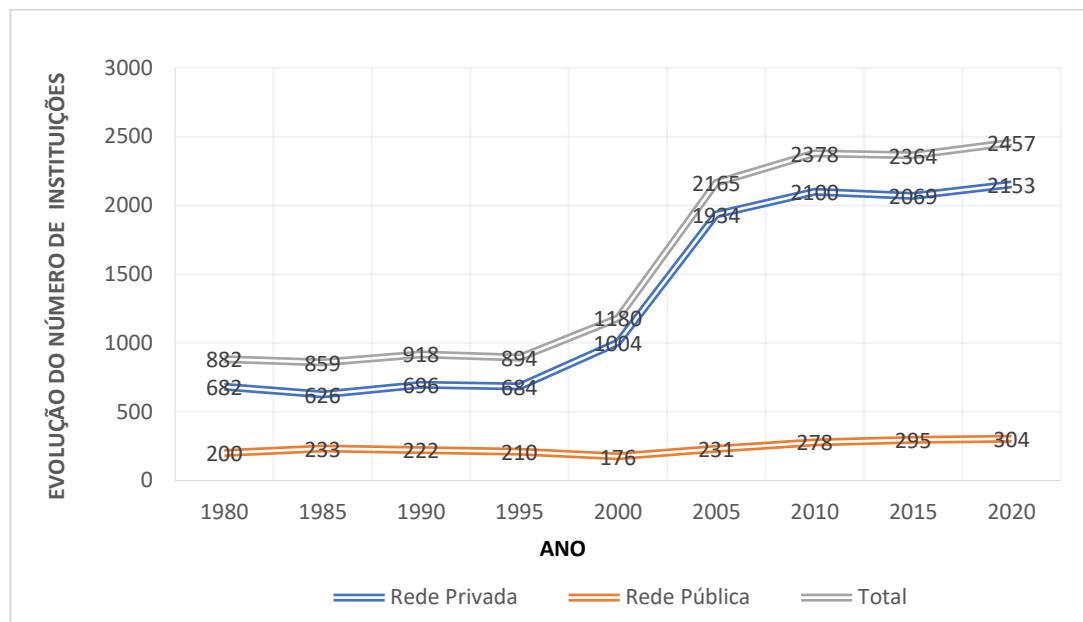
### **1.1 Problema de pesquisa**

Até a década de 1990 o ensino superior brasileiro era constituído por um pequeno número de instituições superiores que atendiam um restrito número de estudantes no país (Martins, C., 2000). Dada essa restrição, a oferta era insuficiente para atender as mudanças econômicas em curso e geraram um estoque de pessoas que desejavam realizar um curso superior e não tiveram condições de acesso à universidade, seja, por problemas geográficos que exigiam deslocamentos ou mudança de endereço como em função da elevada concorrência nos vestibulares resultante do desequilíbrio entre oferta de vagas e a demanda por um curso superior.

Diante a carência de mão-de-obra especializada para atender a necessidade de expansão das atividades econômicas no país e a transformação tecnológica que estava em curso na década de 1990 (Costa, M., 2016), em especial no que se refere a área de tecnologia da informação, o governo federal passou a adotar uma série de medidas a fim de promover uma ampliação da oferta de Ensino Superior (IES) no Brasil. Nessa época havia muitas restrições orçamentárias por parte da União e, em decorrência das deficiências orçamentárias, as políticas de expansão priorizaram ao crescimento da oferta via liberalização do mercado para as instituições privadas e a criação de estímulos fiscais para essas (Chaves, 2010).

Para Cruz e Paula (2018), o movimento expansivo oportunizou um crescimento desenfreado das instituições privadas e desencadeou novos arranjos educacionais do ensino superior privado. Esse movimento, que se inicia pela expansão das instituições e um intenso crescimento da oferta entre 1995 e 2005, se reorganiza na forma de fusões e aquisições na década de 2010, concentrando alunos em alguns grupos educacionais sem, contudo, haver aumento da oferta, com se pode observar na Gráfico 1 que segue.

**Gráfico 1 – Evolução do número de instituições de ensino superior no Brasil  
1980-2020**



Fonte: Adaptado de Instituto Semesp (2024, p. 9).

No Gráfico 1 pode-se verificar a pequena participação das instituições públicas de ensino superior e o pequeno crescimento dessas instituições no período. A explicação para o baixo crescimento das IES públicas, segundo Marques (2013), decorreu da escassez de recursos públicos para a educação superior, o que estimulou ainda mais a iniciativa privada com fins lucrativos dada a possibilidade de ganhos financeiros pelo elevado fluxo de estudantes que buscavam um curso superior como pelo estoque potencial de alunos.

Entretanto, no final da década de 2000 e meados da década de 2010, houve uma expansão das instituições federais, assentadas basicamente na criação dos Institutos Federais de Educação (IFE), fazendo com que houvesse um crescimento de 73,72%, entre 2000 e 2020. Outro aspecto que resulta dessa expansão é a criação de novos campis nas universidades federais já instaladas. Esse movimento, com pouco planejamento, fez com que diversos IFES fossem instalados em cidades ou regiões onde já havia campus de universidades federais ou universidades comunitárias (Casqueiro; Irffi; Silva, 2020) a exemplo, cita-se a região de Pelotas e Rio Grande no Estado do Rio Grande do Sul, onde estavam localizadas a Universidade Federal de Pelotas - Ufpel, a Universidade Federal do Rio Grande – Furg e a Universidade Católica de Pelotas – Ucpel e, mesmo com essa elevada

concentração de instituições foram criados Institutos Federais em cidades próximas e na região da fronteira sul do estado, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense – IfSul e o Instituto Federal do Rio Grande do Sul – IFRS.

O fato é que a partir de 2000, no evoluir da educação superior sem regulamentação de mercado, a presença das IES privadas moldou um novo cenário educacional brasileiro, com um mercado dual. Ou seja, um grupo de instituições voltada ao lucro e outro formado por IES comunitárias ou confessionais. As primeiras focadas em resultado financeiro com baixo comprometimento na qualidade do ensino, na pesquisa e na extensão e as segundas, sem fim lucrativos, com elevada participação comunitária em projetos de extensão e comprometidas com o desenvolvimento da pesquisa, inserindo em suas ofertas uma ampla gama de programas de pós-graduação estrito senso (Morosini; Franco, 2006).

A expansão dos programas de pós-graduação em nível de mestrado e doutorado (PPGs) pelas comunitárias permitiu suprir a defasagem desses cursos no Brasil. A exemplo dessa defasagem, até o final da década de 1980, 40% dos doutores atuando no Brasil eram titulados fora do país (Marchelli, 2005 *apud* Vitório *et al.*, 2020). Entretanto, a criação e manutenção de PPGs eleva significativamente os custos das instituições, seja pela necessidade de um número maior de professores doutores com regime de tempo integral, seja pela reestruturação dos espaços da universidade que precisa incluir laboratórios equipados com hardwares e softwares e assinar plataforma para acesso de banco de dados entre outros elementos.

A CAPES, elaborou planos que regulamentaram a expansão dessa modalidade no Brasil, assumindo importância estratégica no avanço do ensino superior. Ao todo foram criados seis planos Nacionais de Pós-Graduação (PNPG) que propunham garantir a qualidade dos cursos combatendo assimetrias regionais e qualificação do corpo docente, produção científica, créditos em horas de disciplinas e a análise de cópias de dissertações ou teses (Cabral *et al.*, 2020).

A ampliação dos custos em decorrência do avanço das IES comunitárias e das confessionais na oferta de cursos em nível de PPG fez com que essas instituições perdessem competitividade com as demais IES privadas, que estavam focadas em retorno financeiro, concorrendo no mercado via preço e obtendo economias de escala em processos de fusão e aquisição (Fioreze, 2019; Morosini; Franco, 2006; Oliveira *et al.*, 2020; Vitório *et al.*, 2020).

O posicionamento estratégico das IES privadas com fins lucrativos evoluiu para um padrão operacional híbrido, onde as instituições ampliaram seu mercado de atuação focando seus cursos em um modelo de ensino mais enxuto e mais funcional (Costa, A.; 2019; Costa, F., 2019, 2021; Fioreze, 2019). Além disso, essas instituições passaram a operar intensamente nos cursos à Distância - EaD, alcançando inicialmente locais onde o ensino presencial não havia chegado e com isso oportunizando maior alcance de alunos. Posteriormente, passaram a atuar em regiões onde já havia uma oferta de curso superior estabelecida atuando com uma concorrência de baixo preço através da constituição de Polos presenciais amparados por tutores presenciais (Teixeira, J.; Isidro Filho, 2012).

Segundo Nascimento (2019), as matrículas dos cursos de graduação a distância aumentaram 375,2% na última década, enquanto na modalidade presencial o crescimento foi apenas de 33,8% nesse mesmo período. Ainda, segundo Nascimento (2019), essa modalidade no Brasil é marcada por uma expansão mais nítida por grandes grupos em busca de altos lucros nesse segmento educacional com um paradigma mais comercial no setor de educação, inclusive de grupos estrangeiros que captam recursos na bolsa de valores para ampliarem seu capital e portfólio de investimento. Interessante destacar é que no Brasil, conforme Bruscato e Baptista (2021), o processo de EAD se diferenciou do modelo europeu, que optou por um sistema híbrido e de pequena escala, ao buscar desde o início a implementação de um ensino que tivesse um alcance de larga abrangência regional e elevado número de alunos, centrado em economia de custos.

Para Bielschowsky (2020), Chaves, Santos e Kato (2020) e Cruz e Paula (2018) ocorreu no Brasil uma espécie de caminho para uma nova estrutura empresarial do setor privado num contexto de concentração de capital e exercendo uma forte oligopolização de empresas do setor, pois os 10 grandes grupos de ensino privado no Brasil, concentraram 48,1% das matrículas do ensino superior brasileiro em 2018. Conforme Pissinato e Coutinho (2019), os movimentos das décadas de 2010 indicam um fortalecimento do modelo de organização educacional no sentido dessa concentração e ganhos de escala via processo de fusão e aquisição.

Diante do exposto emerge a questão de pesquisa que norteia este estudo: qual é o efeito das fusões e aquisições das instituições de ensino superior privado no Brasil sobre a competitividade das universidades comunitárias e confessionais?

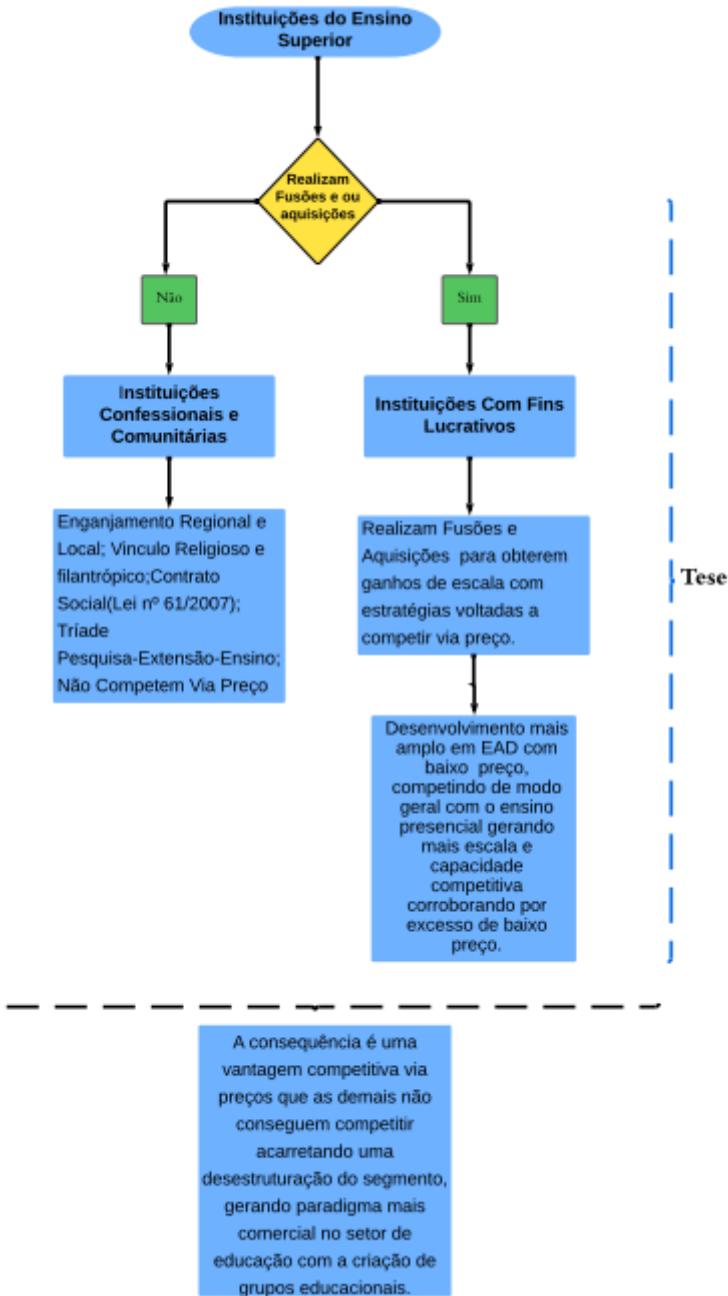
## 1.2 Tese

A tese defendida é a de que as IES com fins lucrativos estão alterando o segmento do ensino superior através das fusões como forma de obter vantagens competitivas em suas atividades. O comportamento dessas instituições, dá indicações de que uma forma especial de oligopólio foi implantada, pela alta concentração do mercado em uns poucos grupos empresariais que estão moldando o segmento de ensino superior privado no Brasil (Bielschowsky, 2020).

O crescimento e expansão do segmento privado está fortemente relacionado ao crescimento da Educação a distância, e que parte dessa oferta pode apresentar indícios de baixa qualidade no ensino e pesquisa extensão (Bielschowsky, 2018, 2020; Carvalho, M.; Lima 2015; Chaves, 2010).

Para Bielschowsky (2018) o ensino a distância surge como uma viável alternativa em ampliar a atuação no ensino superior e que essa modalidade surge exatamente em um período em que as IES privada estão cada vez mais inserido em modelos que buscam a qualidade de gestão empresarial voltados para a competitividade.

**Figura 1 – Estrutura da tese**



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A Figura 1 mostra um esboço da proposta de tese. Assim, tem-se dois grupos de instituições de ensino superior privado no Brasil: As Confessionais e Comunitárias e as Com fins Lucrativos. A primeira apresenta um viés com formato institucional e mais inserido em ações voltado ao local com um processo de desenvolvimento que envolve ações sociais, territoriais, culturais e políticos. Já o segundo grupo, tem características comportamentais condicionada ao mercado, buscando competir via

custo com escala e com isso tendo os preços como vantagens competitivas através de um ensino a distância como principal ferramenta de ampliação de mercado. Como justificativa do estudo, a expansão destas empresas está condicionada em ganhos de mercado com estratégias competitivas via preço e com baixo custo, tendo o EAD como forma de buscar mercados. Assim, o objetivo desta pesquisa é analisar os efeitos das fusões e aquisições na competitividade no segmento de ensino superior privado no Brasil. Esse ponto será detalhado e aprofundado no capítulo 4.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Analisar as fusões e aquisições entre as IES do ensino superior brasileiro com o objetivo de avaliar o efeito desse processo sobre a competitividade das instituições superiores comunitárias e confessionais.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Analisar a evolução da participação de mercado dos grupos que realizaram processos de fusão e aquisição no Brasil;
- Compreender a conduta de mercado dos grandes grupos educacionais do ensino superior no Brasil;
- Identificar a capacidade competitiva das IES comunitárias e confessionais em termos de precificação.

### **1.4 Justificativa**

A educação superior representa um marco relevante para a melhoria do bem-estar social, pois ela lida com ideias que exercem um papel fundamental no crescimento socioeconômico local e regional (Amaral; Magalhães, 2000; Bênia, 2020; Cabral *et al.*, 2020; Oliveira *et al.*, 2020; Macedo; Monteiro Neto; Vieira, 2022). Em decorrência desse impacto, Machin (2014) afirma que a educação vem recebendo um

aumento significativo no financiamento público, seja para o ensino propriamente dito, seja para a pesquisa e que esse segmento tem sido propulsor do desenvolvimento da sociedade.

No Brasil o avanço do ensino superior privado a partir dos anos de 1990 ocorreu de forma descentralizada, sem planejamento e regulação de mercado. Entretanto, esse crescimento deu-se no segmento privado e não foi acompanhado pela expansão das instituições públicas nem tão pouco das comunitárias ou confessionais que tem sido aquelas que tradicionalmente estão vinculadas com a pesquisa, a extensão e com as comunidades locais (Bittar; Ruas, 2012). Ainda a expansão se deu não somente pelo número de novas instituições privadas, como também pela oligopolização do mercado, via formação de empresas educacionais que passaram a operar em larga escala em nível nacional, tanto pelo processo de fusão e aquisição como pela expansão do ensino à distância.

A expansão dessas empresas de educação parece estar sedimentada nos ganhos de escala e com pouca preocupação com a qualidade da pesquisa e da extensão. Essa estratégia permitiu que elas competissem via preços oferecendo cursos a baixo custo e sem preocupação com a pesquisa e a extensão (Sguissardi, 2008).

Segundo Fioreze (2019), a partir de 2015 as IES com fins lucrativos já contabilizavam o maior número de matrículas no país e isso impactou o mercado das IES comunitárias e confessionais que passaram a ter ociosidade das suas estruturas em função da queda dos alunos. Logo, a temática desta pesquisa é relevante e torna-se ainda mais necessária em função da expansão da oligopolização que pode resultar dos processos de fusão e aquisição das grandes empresas de educação que tem ocorrido no mercado brasileiro.

Como relevância da pesquisa, pode-se incluir a contribuição teórica e empírica. No que se refere a questão teórica, se pode citar aspectos relacionados a relevância da regulação de mercado, da ampliação da discussão dos modelos de oligopólio e os equilíbrios possíveis no mercado. Já no que se refere aos aspectos empíricos, pode-se ressaltar que os resultados desta pesquisa podem contribuir para a formulação de políticas públicas relacionadas ao mercado de ensino superior, como também dá luzes para o planejamento de longo prazo para as IES comunitárias e confessionais.

Por fim, destaca-se como justificativas os aspectos relacionados a oportunidade e viabilidade da pesquisa. Em relação a oportunidade, tem sido

destacado a situação econômico-financeira pela qual estão passando as instituições tradicionais de ensino em função da baixa demanda de alunos e do excesso de oferta gerado no mercado de ensino superior. Dessa forma, pesquisas que possam contribuir para o entendimento deste mercado se tornam extremamente necessárias. E no que se refere a viabilidade, os objetivos desta pesquisa podem ser atendidos em função da existência de dados disponibilizados pelo Ministério da Educação (MEC) e pelo atual estágio que se encontra o mercado de educação no Brasil, que permite avaliar tanto a expansão das empresas quanto o impacto que esses processos têm causado nas IES comunitárias e confessionais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo contém a revisão de literatura relacionada a concorrência imperfeita, os estudos empíricos que avaliaram os efeitos das fusões e aquisições e a formulação da tese. Dessa forma estruturou-se o capítulo em três seções conforme os temas mencionados anteriormente. A seleção dos estudos empíricos deu-se com base em uma revisão sistemática de literatura nas bases do *Google Scholar*, *Scielo*, *Science Direct* e *Scopus*, tendo por base as seguintes expressões-chaves: *merger and acquisition of companies; higher education economics; higher education distance learning; competitive advantages in higher education*. Essa busca resultou em 200 artigos que posteriormente foram avaliados pelos seus resumos para que os conteúdos estivessem alinhados com o tema desta tese. Esse processo resultou na eliminação de 170 artigos, de forma que a revisão dos estudos empíricos contemplou 30 artigos.

### 2.1 Concorrência e equilíbrio em mercados imperfeitos

A concorrência e o equilíbrio de mercado são conceitos essenciais para compreender o funcionamento da economia. Contudo, nem todos os mercados são perfeitamente competitivos, pois existem mercados imperfeitos nos quais existem um certo desequilíbrio entre oferta e demanda (Besanko *et al.*, 2012). No mercado de concorrência perfeita, existem muitos compradores e vendedores, com homogeneidade dos produtos, existindo perfeita mobilidade de informação e transação de produtos e serviços. Neles as decisões sobre a quantidade produtiva são baseadas na escolha da justificativa combinatória do consumo de insumos que são maximizados nos serviços das firmas (Cavalcante, 2021). Nesse contexto, a concorrência é intensa e os preços são certos pelo mercado, garantindo um equilíbrio eficiente (Besanko; Braeutigam, 2004; Besanko *et al.*, 2012).

Já a concorrência imperfeita pode ser vista como um tipo de mercado onde as empresas exercem algum domínio sobre o mercado. Nesse ambiente, os elementos que podem gerar desequilíbrios e redução da concorrência são: barreiras à entrada; patentes; diferenciação de custos; economias de escala; ou regulamentações governamentais. Essas barreiras podem permitir que as empresas dominantes ampliem sua participação de mercado (Harrod, 1934). Outro elemento importante nos

mercados imperfeitos é que as informações são assimétricas, isso significa alguma agente tenha mais informações do que outro, beneficiando as empresas com maiores informações e prejudicando os consumidores em suas tomadas de decisão. Esses elementos conjugados podem gerar alocações ineficiente dos recursos na economia (Besanko; Braeutigam, 2004).

Para evitar as consequências dessas falhas, os governos procuram estabelecer políticas que fortaleçam a concorrência via regulamentações de mercados e políticas antitruste, entre outras. O objetivo dessas intervenções é promover uma concorrência, limitando o poder de mercado das empresas dominantes e promovendo maior eficiência no mercado. Para Beckhauser e Parisotto (2022) as IES com fins lucrativos estão operando cada vez mais alinhada aos moldes empresariais, ou seja, redução de custos operacionais, gestão em estratégias. Entre as estratégias, está a busca por economias de escala via ampliação da participação de mercado através de fusões e aquisições (Besanko; Braeutigam, 2004; Cavalcante, 2021; Marques, 2013). Os ganhos de custos são buscados pela redução do custo médio juntamente com a melhora dos processos operacional e financeiro além de ganhos de escopo. Entretanto, os processos de fusão e aquisição podem gerar perdas de qualidade que não são percebidos pelos consumidores (Besanko; Braeutigam, 2004; Besanko *et al.*, 2012).

Além do fato da incapacidade de perceber a perda de qualidade mencionada anteriormente, dinâmica de mercado em mercados sem regulamentação das fusões e aquisições podem favorecer o surgimento de monopólio que se atuarem em um mercado pouco contestável poderão gerar uma reversão da política de preços fazendo com que esses sejam mais elevados do que se fosse praticado em um mercado de concorrência perfeita. A dificuldade de realizar escolhas ótimas pelos consumidores não se limita apenas a redução dos concorrentes, mas também em decorrência dos efeitos de propaganda e políticas agressivas de preços praticadas pelos oligopolistas (Chamberlin, 1933). De certa forma, segundo o autor, qualquer vantagem individual da firma pode não ser percebida ou não ser concretizada no mercado em devido as vantagens de preços que exercem um efeito substituição sobre as escolhas dos consumidores. O poder de concorrência via preços de grupos com ampla participação de mercado está nos ganhos de eficiência produtiva, de escala e escopo. Esses elementos permitem estabelecer preços que poucos concorrentes podem acompanhar e isso permite a manutenção da ampliação do seu poder de mercado,

que associado a estratégias de marketing para fixação da imagem dos produtos da empresa conduzem a escolha dos consumidores para essas empresas fortalecendo o ciclo de expansão (Bittar; Ruas, 2012; Soares; Silva, 2019).

Os elementos mencionados anteriormente, que se referem as dificuldades de escolha dos consumidores em mercados imperfeitos, se torna ainda mais relevante quando se discute o mercado da educação superior devido as características desse produto e o ciclo de vida de quem escolhe o curso. Ou seja, uma graduação é serviço de longo prazo para maturação e observação dos retornos pelos estudantes. Ainda, há uma sobreposição de carreiras que tornam a escolha dos estudantes altamente complexa, que além de avaliarem as ofertas precisam pensar nas atividades e no mercado após formado. Por fim, soma-se a isso, a idade que os alunos decidem por um curso de graduação. Esses elementos conjugados fazem com que essa escolha seja uma das mais difíceis que um indivíduo toma em sua vida (Baker *et al.*, 2018; Feld, 2020; Hilmer, M.; Hilmer, C., 2011; Mann; Harmoni; Power, 1989; Scott-Clayton, 2011; Stărică, 2012).

Assim, os mercados imperfeitos, sob a égide eficiência de custos e da eficácia do *empreendimento* incentivam a expansão de instituições privadas com fins lucrativos na educação superior que podem inicialmente gerar ganhos em termos de preços há o risco de perda de qualidade que não é percebida pelos consumidores que passam a optar apenas por preços. Além disso, há a possibilidade teórica de que uma vez monopolizado o mercado os preços voltem a crescer, retirando dos consumidores a vantagem obtida inicialmente. A seção que segue avalia os estudos empíricos relacionados a esse processo no mercado da educação, dando uma base do estágio atual do entendimento dos efeitos desse processo de fusão e aquisição, respondendo em parte as dúvidas em relação aos problemas mencionados nesta seção.

## **2.2 Estudos empíricos sobre fusões e aquisições em universidades estrangeiras**

O ensino superior passou por mudanças significativas nas últimas décadas. Muitas universidades tiveram que alterar seu posicionamento, tanto por questões de concorrência regional quanto para melhorar sua competitividade técnica em um modelo de ensino cada vez mais globalizado. Em alguns países ocorreu um rápido crescimento da demanda por ensino superior que em alguns locais a demanda foi

atendida pela expansão do ensino privado do país e em outros pela abertura do mercado para instituições externas que ampliaram fortemente a disputa pelos estudantes (Johnes, G.; Johnes, J.; Virmani, 2019).

A globalização também afetou as universidades. Muitas instituições se tornaram globais, seja pelo ensino à distância, seja pela abertura de unidades em outros países. Além disso, o estabelecimento de parcerias em diferentes países condiciona a forma de atuação das instituições, permite que os estudantes tenham acessibilidade aos programas em diversas instituições ampliando o intercâmbio de conhecimentos. Algumas instituições que aderiram a expansão global são a Universidade de Maryland, a British Open University, a Monash University of Australia e a University of Phoenix (Morey, 2004).

Em decorrência da ampliação da demanda e da concorrência externa, alguns países passaram a estimular as fusões e aquisições como processo de reestruturações do mercado de ensino e garantir a competitividade das instituições nacionais. Em alguns países elas foram consideradas pelas autoridades educacionais como elemento importante para reestruturar o sistema educacional de ensino superior. Uma parcela da justificativa do incentivo às fusões e aquisições teria sido a melhoria de qualidade através do fortalecimento de unidades existentes (Harman, G.; Harman, K., 2003). No entanto, na maioria dos países foram utilizados diferentes incentivos para implementar as reformas buscando a manutenção da autonomia das instituições (Skodvin, 1999).

As fusões no ensino superior, em geral, resultam em melhorias nos processos de gestão resultando em uma administração mais eficiente. Ainda se observa ganhos na pesquisa em função de melhorias estruturais, tecnológicas, escala e seleção de pessoas mais eficientes (Skodvin, 1999). Ainda, segundo Skodvin (1999), menciona que há indicações claras de que as fusões ajudam a melhorar a posição das novas instituições, principalmente com novos cursos de ensino.

Na China as fusões têm sido um dos meios mais empregados quando o objetivo é ampliar as instalações, as pesquisas e o aumento de matrículas. Esse processo se consolidou na década de 1990. Nesse período ocorreram mais de 400 fusões o que mudou drasticamente o cenário de ensino superior do país. Envolveu inúmeros tipos de instituições, desde as pequenas até as maiores, como a Universidade de Pequim e a Universidade de Qinghua (Wan; Peterson, 2007). Essa concentração promoveu a

pesquisa em universidades privadas via financiamento do governo central (Piracha et al., 2022).

Os estudos elaborados por Johnes, G., Johnes, J. e Virmani (2019) indicam que as universidades Indianas, apresentavam baixos rendimentos em pesquisas ao comparar com outras instituições internacionais. Ainda segundo esses autores, a melhoria em tecnologia, infraestrutura e qualidade do ensino poderiam ser obtidas via fusão com outras instituições maiores e mais renomadas em termos de qualidade do ensino. Na mesma percepção, Li et al. (2014) afirmam que as fusões entre IES têm estimulada pelos formuladores de políticas públicas por esses acreditarem que seus sistemas de ensino superior são ineficientes para atender as demandas competitivas.

O ensino superior privado europeu também passou por uma série de reformas, especialmente no período pós-guerra. A recuperação econômica exigiu a ampliação do número de profissionais capacitados para atender às necessidades de desenvolvimento no período posterior a segunda grande guerra e o estado assumiu um papel preponderante nas políticas para formação e ampliação de especialistas para atuarem na reconstrução dos países, na vida militar, econômica e social (Teixeira, P. et al., 2014, 2016).

Em síntese, uma ampla gama dos estudos que analisaram os processos de fusão e aquisição em outros países avaliaram como positivo esse processo, pois gera melhoria da qualidade do ensino e ganhos de produtividade. Sintetizando esses resultados, se construiu o Quadro 1 a seguir.

#### **Quadro 1 – Síntese dos estudos empíricos sobre fusões e aquisições do ensino superior em nível internacional**

(continua)

Autor (s)/ano	Objetivo	Metodologia	Resultado
Skodvin, O. (1999).	Examinar as experiências de fusões no ensino superior em alguns países com o intuito de explorar as intenções dessas fusões.	Busca literária e investigativa que tratam sobre o assunto, entrevista com atores envolvidos nas fusões nos países observados.	Os resultados empíricos mostram que as fusões em diferentes países têm apresentado experiências distintas. Algumas apresentaram melhorias na posição acadêmica no longo prazo em diferentes formações. Em alguns países as fusões criaram programas de cursos mais amplos que operam até hoje, que são o caso de EUA, Australia e Holanda.

(conclusão)

Autor (s)/ano	Objetivo	Metodologia	Resultado
Norgård, J. D. e Skodvin, O. J. (2002)	Discutir como as distâncias geográficas e as diferenças culturais podem interferir na integração acadêmica nas fusões, com foco no caso do Telemark College na Noruega.	O artigo traz entrevistas para obter os dados sobre a fusão da <i>Telemark University College</i> na Noruega entre os membros administrativos, alunos, docentes e outras instituições atingidas pela fusão com o intuito de obter tendencias e resultados da composição.	Os resultados obtidos pela fusão da <i>Telemark University College</i> trouxeram três cenários avaliativos: administrativo, econômico e acadêmico. Na dimensão administrativa a fusão resultou em uma estrutura mais eficiente; já a econômica trouxe economias de escalas com reduções nos custos intermediários e por fim a acadêmica possibilitou qualificar a pesquisa, extensão e o ensino com uma integração mais cultural e geográfica.
Harman, G. e Harman, K. (2003)	O objetivo central do texto busca analisar os possíveis ganhos e desafios das fusões nas instituições líderes.	Revisão detalhada que analisa um experiencia internacional de fusão e aquisição das instituições superiores. Traz uma análise crítica e construtiva de casos de fusões em diferentes países.	Os resultados observados trazem que os ganhos em escalas oferecem uma possibilidade de ampliar programas acadêmicos. Inovando nas necessidades dos alunos com eficiência no posicionamento institucional, acarretando custos menores e promovendo mudanças no cenário de mercado com aumento de visibilidade e reputação nacional e internacional.
Li, X. et al., 2014	Avaliar o compartilhamento de conhecimento nas alianças de ensino superior entre a China e o Reino Unido, trazendo informações úteis para formuladores públicos interessados na internacionalização do ensino superior.	O estudo traz dados qualitativos e a verificação dos dados coletados passam por meio de uma triangulação. Também são utilizadas entrevistas com atores envolvidos no segmento com o intuito de reforçar e apoiar o argumento do papel das fusões.	O texto não traz resultados específicos de sucesso ou insucesso. Contudo, o artigo apresenta características distintas no compartilhamento de conhecimento nas alianças ocorridas no ensino superior da China e Reino Unido. Um dos destaques é a vantagem competitiva oriunda do compartilhamento do conhecimento e podem resultar deste mecanismo.
Liu, Q., Patton, D. e Kenney, M., (2018)	Analizar os impactos positivos e negativos das fusões das IES no desempenho das pesquisas em universidades Chinesas e países nórdicos.	O método usado no texto é através da análise envoltório de dados (DEA) para examinar os resultados das fusões acadêmicos. Este método é adequado para universidades que produzem vários produtos. No entanto, este estudo utilizou apenas um resultado um artigo científico. é uma medida dos resultados da pesquisa	As fusões entre as universidades resultaram em um pequeno aumento na taxa de crescimento na pesquisa. Trazendo um resultado positivo para as universidades que antes pouco desenvolviam pesquisas. Já nas Universidades Nórdicas, as fusões não trouxeram resultados positivos de crescimento em pesquisas. O estudo também apresentou, que as fusões trazem maiores ganhos para as instituições menores, pois acabam incorporando tecnologia, melhorias em gestão que até então eram insuficientes.

Fonte: Elaborada pelo autor com base na literatura apresentada.

Após a compilação de artigos que tratam sobre fusões e aquisições no cenário internacional, a seção seguinte contempla estudos relacionados as fusões e aquisições nas universidades privadas no Brasil.

### **2.3 Estudos Empíricos relacionados a concorrência de mercado das Universidades Privadas no Brasil.**

A análise do mercado de ensino superior brasileiro tem atraído vários autores, entre os quais se encontram Bielschowsky (2020), Bittar e Ruas (2012) e Chaves (2010). Em seus estudos são abordados o comportamento que grandes corporações do ensino vêm promovendo no segmento. Nessas análises verificaram que as fusões e aquisições vem exercendo desigualdades competitivas no setor, pois têm gerado oligopólios que se utilizam de seus ganhos de escala para competir via preço com as demais instituições.

Segundo Bittar e Ruas (2012) o ensino superior privado brasileiro passou por grandes mudanças tem assumido uma configuração cada vez mais mercantil através das fusões e aquisições. Essa forma de competição criou grupos de ensino que adotam uma postura de mercado baseada em ganhos de escala e melhorias de gestão com o objetivo de obter flexibilidade, produtividade e competitividade em suas operações (Bittar; Ruas, 2012; Chaves, 2010).

As fusões e aquisições têm sido um método importante de estratégia competitiva no setor, trazendo retornos financeiros com ganhos econômicos para as IES envolvidas no processo. E o que se verifica nos estudos é que as instituições que conseguem realizar fusões e aquisições passam a ter benefícios de custos (Norgård; Skodvin, 2002) decorrentes de otimização de processos, ganhos de sinergias operacionais através de melhorias com estrutura tecnológica, oferta de novos cursos, capacidade operacional e maximização dos lucros (Costa, F., 2021; Cruz; Paula, 2018; Sarfati; Shawartzbaum, 2013).

Ainda, as aquisições têm mudado o panorama do ensino superior no Brasil. Só a Anhanguera, entre 2007 e 2011, investiu mais de R\$ 1,6 bilhão em aquisições. Isso representou em torno de 273,4 mil alunos matriculados. Já no ano de 2013/2014 o CADE aprovou a fusão da Kroton com a Anhanguera, que juntas passaram a ter um valor estimado de mercado em torno de R\$ 21,5 bilhões e mais de 1,1 milhão de alunos matriculados. O grupo foi um dos pioneiros no processo de fusão e aquisição

e com isso contribuiu para uma tendência de oligopolização e concentração no mercado. Após essa fusão outros grupos foram sendo formados, ampliando a concentração no segmento de ensino no país (Costa, F., 2019).

As instituições privadas com fins lucrativos têm buscado o ensino em EAD como ferramenta complementar em suas operacionalidades como forma de vantagem competitiva. Porém as Instituições de Ensino Superior Comunitária e Confessionais (IESCC) apresentam barreiras tecnológicas e financeiras para atender na mesma proporção que os grupos de ensino. Em virtude da atuação no ensino, pesquisa e extensão o limitador financeiro tem sido um agravante na estrutura organizacional das IESCC (Gambirage *et al.*, 2017; Pereira, 2020). O certo é que esse movimento tem influenciado o processo de aprendizado no ensino superior. As operações têm tornado o segmento mais concentrado em cursos mais enxutos e com grande demanda de novos alunos com objetivos de atender mercados cada vez mais difusos e com uma formação mais operacionais com base nas necessidades locais e regionais.

Do ponto de vista de planejamento financeiro, a sustentação de parte dos grandes grupos tem sido através de fundos de investimentos do mercado acionário. Tais recursos possibilitam alavancar o ritmo de portfolios, criando mecanismos eficientes à expansão de suas atividades de forma acelerada (Bênia, 2019; Pereira, 2020). Como consequência da expansão acelerada desses grandes grupos no ensino privado brasileiro vem provocando mudanças em seu ambiente institucional seja na concorrência, afetando instituições locais que não conseguem competir por preço, seja na forma de contratação de docentes que são desvinculados do quadro acadêmico alterando as relações tradicionais de trabalho no meio acadêmico (Fioreze, 2019).

O modelo de concorrência que tem sido estabelecido no Brasil tem impelido as IESCC a priorizarem as questões relacionadas a custos para se manterem no mercado e, muitas vezes, essa priorização resulta em perda de qualidade do ensino, extensão e pesquisa. Essas perdas decorrem das desvantagens de custos que as IESCC possuem, pois de modo geral elas contemplam um quadro docente altamente capacitado, com maior dedicação de horas na IES e a pesquisa e a extensão são partes fundantes dos modelos dessas instituições (Caliari, Zilber, Perez, 2017, Fioreze, 2019; Ramos; Lobo 2010).

Assim, o resultado da expansão dos grandes grupos que concorre por preços e a fragilização das instituições comunitárias e confessionais têm gerado incertezas

de mercado dificultando para essas a tomadas de decisões e o estabelecimento de estratégias de longo prazo. Segundo Jacomossi e Silva (2016) as flutuações das matrículas, a distribuição demográfica etc. têm gerado novas questões que exigem dos gestores educacionais elementos complexos de serem avaliados e incorporados no planejamento.

A base das discussões em todos os segmentos do ensino superior privado no Brasil passou a ser a captação de alunos. Para isso as estratégias de crescimento têm sido o investimento em ferramentas sofisticadas voltadas ao ensino híbrido com baixo custo e, especialmente, em cursos com forte apelo comercial e associado a determinadas áreas tecnológicas (Carvalho, C.; 2013; Sampaio, 2011). Diante disso, as IESCC estão priorizando menores custos, ofertando cursos mais objetivos em áreas de excelência e propondo uma eficiência em gestão nas unidades e infraestrutura física (Ramos; Lobo, 2010).

As IESP mais engajadas em pesquisas, extensão e pós-graduação estão buscando em seus arranjos institucionais uma inserção na cooperação internacional de estudos com universidades estrangeiras como forma de diferenciação, tornando-as mais competitivas, corroborando com melhorias nos padrões curriculares (Neves; Barbosa, 2020). Esse cenário propõe mudanças conjunturais em todos os setores como uma forma de *catching up* do aprendizado com possibilidades de ampliação do aparato tecnológico e abrindo para ações inovadoras no segmento de ensino.

Como elemento complicador nesse mercado está a expansão do ensino a distância, que permite o acesso a mercados rapidamente dado que as instituições podem com apenas um polo estabelecer vínculos na região e os grandes grupos tem se utilizado desse processo como um mecanismo de concorrência e ampliação da sua competitividade. A constituição e organização neste cenário, possibilitou uma concentração de matrículas em todo o território brasileiro nas IESP. Embora essa modalidade esteja propiciando o acesso de um grande número de jovens ao ensino superior, em função dos baixos preços e flexibilidade espacial e temporal, ela tem sido criticada pelo baixo desempenho acadêmico e elevada evasão dos alunos o que causa custos irreversíveis para os estudantes (Teixeira, J.; Isidro Filho, 2012; Bielschowsky, 2020).

A reputação com ações de marketing das IES tem sido um fator preponderante para a tomada de decisão por parte dos discentes, fazendo com que os gestores do ensino busquem novas técnicas informativas inovadoras dentro do ambiente

organizacional através de análises espaciais com consumidores locais (Martins, J.; Teixeira; Silva, 2009). Com isso, a reunião de vários estudos que apontam os métodos de comportamento que as IESP estão posicionadas, a seguir no Quadro 2 apresento dos principais assuntos que tratam da questão.

**Quadro 2 – Síntese dos estudos empíricos dos grupos do Ensino Superior Privado**

(continua)

Autor(es)/ Ano	Objetivo	Metodologia	Resultado
Martins, J., Teixeira e Silva (2009)	Descrever o comportamento decisório do prospect de curso superior, no que se refere à etapa “avaliação de alternativas pré-compra”, identificando os atributos considerados importantes por ele em sua decisão por IES que oferecem cursos de Administração de Empresas.	O estudo busca uma pesquisa conclusiva descritiva, para auxiliar o responsável pelas decisões a determinar, avaliar e selecionar o melhor curso de ação a ser adotado e testando hipóteses específicas e examinar relações nas faculdades de Administração de Empresas	Os resultados permitem especular se há uma inutilidade de esforços das IES ao divulgarem seu serviço (semelhante em todo o processo) ou se os futuros alunos não percebem que o produto é diferenciado.
Bielschowsky (2010)	Analizar as consequências da concentração de matrículas no ensino superior privado de grandes grupos formando um oligopólio de ensino.	O trabalho buscou descrever sobre os 10 grandes grupos analisando as mudanças no perfil de oferta das IES privadas observando a qualidade de ensino através dos dados do ENADE, índices de evasão, custo aluno/ano e relação aluno/professor.	O artigo apresentou que é crescente a concentração de matrículas em poucos grupos privados, onde metade das matrículas está nas mãos de 10 grandes grupos empresariais, 9 dos quais com fins lucrativos. Permitindo um comportamento de obtenção de alta lucratividade e, de maneira geral, baixa qualidade de ensino.
Carvalho, C. (2013).	Mapar o fenômeno recente de mercantilização da educação superior brasileira, dado pelo crescimento das Instituições de Educação Superior (IES) lucrativas e a adoção de diversas estratégias de mercado na direção da financeirização, oligopolização e internacionalização.	Uma análise descritiva dos fatos que levaram ao patamar mercantil do ensino superior brasileiro beneficiadas pela renúncia fiscal dos impostos sobre a renda, o patrimônio e os serviços, bem como pelo acesso a recursos federais.	A constatação de existência de um mercado com oligopólios, oriundos com estratégias crescentes e organizacionais em apenas ampliar a oferta de cursos para obtenção de lucros e gerando incompatibilidade com os princípios que norteiam o processo educativo.

(continuação)

Autor(es)/ Ano	Objetivo	Metodologia	Resultado
Marques (2013)	Abordar a expansão da educação superior privada no Brasil com elevado índice de concentração de poucos grupos de ensino e constituindo um grau de oligopólio.	Análise descritiva da expansão/concentração com recursos federais e alavancagem financeira oriunda do mercado de opções.	O processo de oligopolização da educação superior e os ganhos de capital antes mencionados, resultantes das operações nas bolsas podem ser assim mais bem compreendidos: mercado privado fortalecido por recursos públicos.
Costa, F. (2019)	Discutir algumas das novas estratégias de gestão corporativa na Estácio Participações S.A., no período de 2007 a 2014.	Análise qualitativa, com a seleção de livros, teses acadêmicas, artigos científicos publicados em periódico diversos, a legislação pertinente, e os documentos da empresa.	A parceria com os Fundos de Investimentos Privados estrangeiros e a dispersão acionária da companhia; os novos executivos no comando dos negócios; as aquisições e fusões; a demissão de docentes; e a abertura de capital na bolsa de valores se transformaram num conjunto de estratégias administrativas que permitiram a criação de uma das maiores empresas educacionais do planeta.
Fioreze, C. (2019)	Apresenta as características das instituições comunitárias regionais, especialmente o seu modelo colegiado de gestão	Buscou através de pesquisa de campo realizada entre 2016 e 2017 com uma amostragem de quatro universidades comunitárias regionais com coleta de dados por meio de entrevistas a gestores. Sendo uma investigação qualitativa referenciada na análise de práticas discursivas.	A pertinência do uso de hibridismo na educação superior tem potencial para constituir-se e fortalecer-se dentro do equilíbrio que é próprio das IESCC, como mecanismo de sobrevivência mercado que permeia o setor privado da educação superior.
Pereira (2020)	Discutir e analisar o processo de concentração do capital no Ensino Superior privado-mercantil, que vem ocorrendo nas últimas décadas no Brasil.	Análise descritiva do desenvolvimento da concentração do capital no Ensino Superior. Nele o autor investiga o processo das aquisições e fusões ocorridas no setor que ampliaram o poder de monopólio e oligopólio com significativo aporte do estado brasileiro.	Expansão do setor de Ensino Superior privado-mercantil no Brasil via aporte estatal formando grande oligopólios do ensino oriundos de fusões e aquisições.

(conclusão)

Autor(es)/ Ano	Objetivo	Metodologia	Resultado
Fritsch, Jacobus e Vitelli (2020)	Analisar o desempenho da Educação Superior Brasileira considerando as especificidades das diferentes categorias administrativas e os fluxos de estudantes de cursos de graduação em um contexto de expansão, diversificação e mercantilização.	O estudo tem como base dados produzidos pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), que considerou o ingresso da educação superior em 2010, configurando um estudo descritivo de corte, pois avaliou um grupo de ingressantes até o período de 2015. Buscou lançar o grau de eficiência que as diferentes formas de oferta de ensino superior têm alcançado no Brasil.	Os resultados apontam para a fragmentação, flexibilização e heterogeneidade do ensino superior brasileiro, bem como para a expansão das IES e a ampliação das condições de acesso, porém com desempenho limitado, se considerados os indicadores de trajetória dos ingressantes. O sistema de ensino superior brasileiro está sendo configurado em grande parte como um mercado, cada vez mais em mãos de instituições privadas nacionais e internacionais com fins lucrativos
Soares e Silva (2022)	Demonstrar o marketing educacional fim de compreender as melhores estratégias de marketing que devem ser usadas em uma IES.	Estudo de caso que engloba o papel do marketing como forma de atratividade de novos alunos nas IES através de pesquisa bibliográfica, documental e analítica explicativa, com coleta dos dados feita por documentos concedidos por uma Instituição de Ensino Superior.	Por meio de estratégias organizacionais foi possível analisar que o dispêndio em publicidade ainda é o maior fator utilizado pelas IES aliado a preços competitivos.

Fonte: Elaborada pelo autor com base na literatura apresentada.

Diante disso, a diferenciação de processos, gestão, reduções de custos e marketing tem sido formas importantes de posicionamento das IES como forma competitiva no mercado e basicamente os autores do Quadro 2 oferecem informações pertinentes sobre tal comportamento, ou seja, na forma de indução de crescimento orgânico e ou fusões e aquisição na tentativa de maximizar a alocação de recursos. O Quadro 3 a seguir contempla as principais pesquisas sobre fusão e aquisição no Brasil.

**Quadro 3 – Síntese dos estudos empíricos sobre fusões e aquisições entre as IES no Brasil**

Autor(es)/ Ano	Objetivo	Metodologia	Resultado
Chaves (2010)	Apresentar uma análise se crítica das políticas de expansão da educação superior, pós-LDB/1996, com a criação de redes de empresas por meio da compra e (ou) fusão de instituições de ensino superior privadas do país	Pesquisa bibliográfica, especificamente a consulta em fontes documentais diversas, em especial, web sites de empresas educacionais.	Surgimento de redes de empresas por meio de fusão e aquisições de instituições de ensino superior privadas do país, por empresas nacionais e internacionais de ensino superior e pela abertura de capitais destas nas bolsas de valores, contribuindo para a formação de oligopólios.
Bittar e Ruas (2012)	Analizar a expansão da educação superior no Brasil, no sentido de compreender o papel das fusões e aquisições que contribuíram à formação de grandes oligopólios	Foi utilizada a pesquisa bibliográfica em livros, artigos, teses, revistas especializadas e jornais diários de circulação nacional.	Os resultados mostram que os oligopólios surgidos no país estão relacionados às fusões e aquisições mostrando que essas transações se intensificaram a partir de 2007 e de certa forma estão contribuindo para a transformação da educação superior em mercadoria e os estudantes em “clientes-consumentos”, pois seu objetivo é a obtenção do lucro.
Sarfati e Shwartzba (2013)	Entender por que as empresas do setor de educação têm adotado a estratégia de aquisições e fusões, ao invés de simplesmente se basearem no crescimento orgânico.	O artigo trouxe uma revisão da literatura do tema de fusões e aquisição e uma visão sobre o setor brasileiro de educação superior. Como forma de apurar o tema, o trabalho focou no teste de sua hipótese, através da identificação das sinergias específicas presentes no setor e nas empresas selecionadas (Anhanguera, Estácio e Kroton) adotando fenômenos econômicos com fatores afins de compreender o segmento.	Os resultados apontados identificam sinergias de ganhos para as empresas que obtiveram fusões e aquisições. Com isso foi possível identificar, através de análises financeiras de indicadores, que as empresas assumem ganhos de escalas e aumentos de receita.
Cruz e Paula (2018)	Demonstrar o surgimento dos oligopólios da educação superior privada da educação superior brasileira.	A pesquisa buscou fazer uma análise descritiva dos acontecimentos que corroboraram para a formação de grandes oligopólios no segmento de ensino superior brasileiro. Para tal procedimento foi possível fazer uma investigação de dados econômicos, INEP, instituições formadoras de grupos, fundos de investimentos e outros instrumentos.	Os principais resultados no artigo, são de que o oligopólio oriundo das fusões está modificando o segmento de ensino superior no País. Além do número de matrículas as empresas do ensino buscam alavancar recursos financeiros no mercado acionário e com isso atraindo cada vez mais empresários em busca de ganhos sobre o ensino superior.
Costa, F. (2021)	Discutir a financeirização do capital no ensino superior com fins lucrativos no Brasil, de 2007 a 2014. Um estudo sobre a Anhanguera, Estácio e Kroton	Para o estudo realizou-se uma análise qualitativa, por meio de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e estudos de caso. Pela análise dos dados operacionais e financeiros foi possível perceber o importante crescimento para todas elas.	A fusão da Anhanguera e Kroton alterou de forma significativa os dados operacionais e financeiros dessa última. Assim a tendência de oligopolização, ou concentração de mercado, tornou-se uma realidade com a evolução das fusões e aquisições.

Fonte: Elaborada pelo autor com base na literatura apresentada.

Enfim, a partir da análise dos estudos aderentes ou contrários aos ganhos gerados pela aquisição e fusão, o fato é que este fenômeno está cada vez mais inserido no segmento de ensino superior e formatando todo o mercado com a transformação do ensino privado superior. Diante disso, a utilização dos artigos averiguados no quadro 3 remontam a sustentação deste estudo, trazendo objetivos a serem discutidos.

### 2.3.1 Diferenciação de produto através da inserção cursos em EAD nas IES Privadas

A inserção do EAD vem promovendo mudanças pontuais no método de aprendizagem no país. O investimento em infraestrutura tecnológica tem sido o principal instrumento das instituições. O ingresso nessa modalidade tem oportunizado relação de espaço e tempo dos alunos e as empresas a possibilidades de levar o ensino para qualquer parte do país a um baixo custo (Bielschowsky, 2020; Teixeira, J.; Isidro Filho, 2012). A modalidade deste ensino está cada vez mais enraizada na educação brasileira, sendo que este método de ensino pode estar mais presente em todo o território nacional (Oliveira *et al.*, 2020).

O panorama do ensino superior para Fritsch, Jacobus e Vitelli (2020) é marcado pela fragmentação, flexibilização e diversificação nas configurações e modelos institucionais e as instituições privadas nacionais e internacionais com fins lucrativos estão cada vez mais presente no segmento com o EAD como uma estratégia prioritária.

As IESP têm investido cada vez mais nessa modalidade de ensino como forma de inserção e diferenciação de produto propagando a transformação social e coletiva do conhecimento (Carvalho, M.; Lima, 2015). Dessa forma a expansão do EAD, possibilitou a implementação de um ensino mais vantajoso na formatação dos custos de implementação nos polos e espaços virtuais onde são oportunizadas as ferramentas do ensino (Teixeira, J.; Isidro, 2012).

A modalidade em EAD possibilita que as mensalidades das IES apresentem condições de operacionalizar mais competitiva, pois não há obrigatoriedade na construção e instalação de estruturas físicas para os mais diversos cursos, podendo ser conduzidos por ambientes virtuais (Pissinato; Coutinho, 2019). Esse método de ensino poderá representar uma importante estratégia para os mais diversos profissionais, principalmente para áreas ligados a saúde. As parcerias institucionais

com hospitais e ou clínicas podem adequar as estruturas físicas ao uso das tecnologias é possível favorecer a educação continuada como para a enfermagem neonatal (Freire, L. et al., 2015).

O EAD é visto por Ribeiro e Pereira (2020) como um posicionamento estratégico onde as IES conseguem a partir da perspectiva e competências organizacional entregar valor aos consumidores. Ainda os autores, as instituições podem aperfeiçoar as tecnologias e alterar sem comprometer fatores significativos como conteúdo e a avaliação. As IES buscam aumentar o número de alunos mantendo a qualidade, porém com um cem número de alunos interagindo num mesmo ambiente (Chapoval Neto, 2021). A modalidade de ensino tem crescido cada vez mais entre as IESP como forma de estratégias afim de expandir seu nicho de mercado. As fusões e aquisições junto com a gestão interna tem sido um diferencial competitivo (Gambirage et al., 2017).

Diante disso, sob a perspectiva de trabalhos brasileiros sobre o uso de EAD como diferenciação de competitividades no Quadro 4, é realizada uma síntese de artigos empíricos dessa subseção.

**Quadro 4 – Síntese dos estudos empíricos sobre a adoção do uso de EAD como Diferenciação de produto entre as IES**

(continua)

Autor(es) Ano	Objetivo	Metodologia	Resultado
Gambirage et al. (2017)	Medir o desempenho econômico das Instituições de Ensino Superior (IES) privadas em educação a distância com estratégias de crescimento distintas.	A análise usa estudos de casos e compara o desempenho econômico de duas IES privadas em educação a distância durante o período de 2012-2014: uma com crescimento através de fusões e aquisições (F&A) e outra que cresceu, sozinha, através do aumento de matrículas. Para isso analisou os indicadores econômicos da Kroton e UNISUL.	Os resultados obtidos são de que existe benefícios econômicos da estratégia de crescimento de F&A na educação a distância. A que segue a estratégia através de fusões e aquisições diminui custos e conseguiu ampliar o número de matrículas.
Oliveira et al. (2020)	Propor uma perspectiva do uso das tecnologias e da educação a distância.	O artigo busca através de uma análise descritiva demonstrar o papel do EAD como forma de diferenciação. O estudo surge durante o isolamento social, quando muitos docentes não estavam capacitados para operar neste ambiente.	Os resultados obtidos descrevem que o EAD trouxe inúmeros desafios durante o isolamento social, mas também traz inúmeras oportunidades, pois diminuem as barreiras geográficas e permite as IES investirem mais nessa modalidade.

(conclusão)

Autor(es) Ano	Objetivo	Metodologia	Resultado
Ribeiro e Pereira (2020)	Focar na análise da relação entre os aspectos competitivos dos recursos que uma instituição oferta a seus discentes e a autoavaliação que os discentes fazem de si mesmos.	Foi realizada uma survey com 4.671 inserções válidas de discentes de uma mega universidade particular brasileira, situada na cidade de Curitiba (PR). A pesquisa envolveu constructos construídos pela instituição e que tinham relação com a teoria da visão baseada em recursos.	Os resultados mostraram desempenho satisfatório quando ocorrem avaliações verticalizadas nas instituições como: Avaliação da disciplina, Avaliação do ambiente virtual, Avaliação do professor, Qualidade do conteúdo e Autoavaliação do discente. Com isso a estratégia é uma forma de manter a vantagem competitiva sustentável, garantindo um bom desempenho no mercado.
Beckhauser e Parisotto (2022)	Identificar fontes de vantagem competitiva na oferta de cursos EaD em universidades comunitárias.	O presente estudo caracteriza-se como descritivo quanto aos objetivos, estudo de casos múltiplos quanto aos procedimentos e quanto a abordagem, caracteriza-se como qualitativa. O estudo foi realizado em duas organizações universitárias comunitárias situadas no Sul do Brasil.	A adoção da estratégia em si trouxe benefícios para as universidades pesquisadas, como apropriação das tecnologias utilizadas no EaD e a expansão da universidade. Contudo em um dos casos a universidade mais engajada com pesquisa e extensão, não apresentou vantagens competitivas, pois está mais preparada ao ensino presencial.

Fonte: Elaborada pelo autor com base na literatura apresentada.

Diante do analisado no Quadro 4, em sua maioria os estudos que colocam o ensino em EAD mostram que essa modalidade é um processo orgânico em que as IESP em sua maioria buscam distintas estratégias de crescimento em alcançar volumes de matrículas com baixos custos, pois, neste ambiente permite-se o uso de um material contínuo, composto por docentes e tutores que atendem muitos discentes ao mesmo tempo.

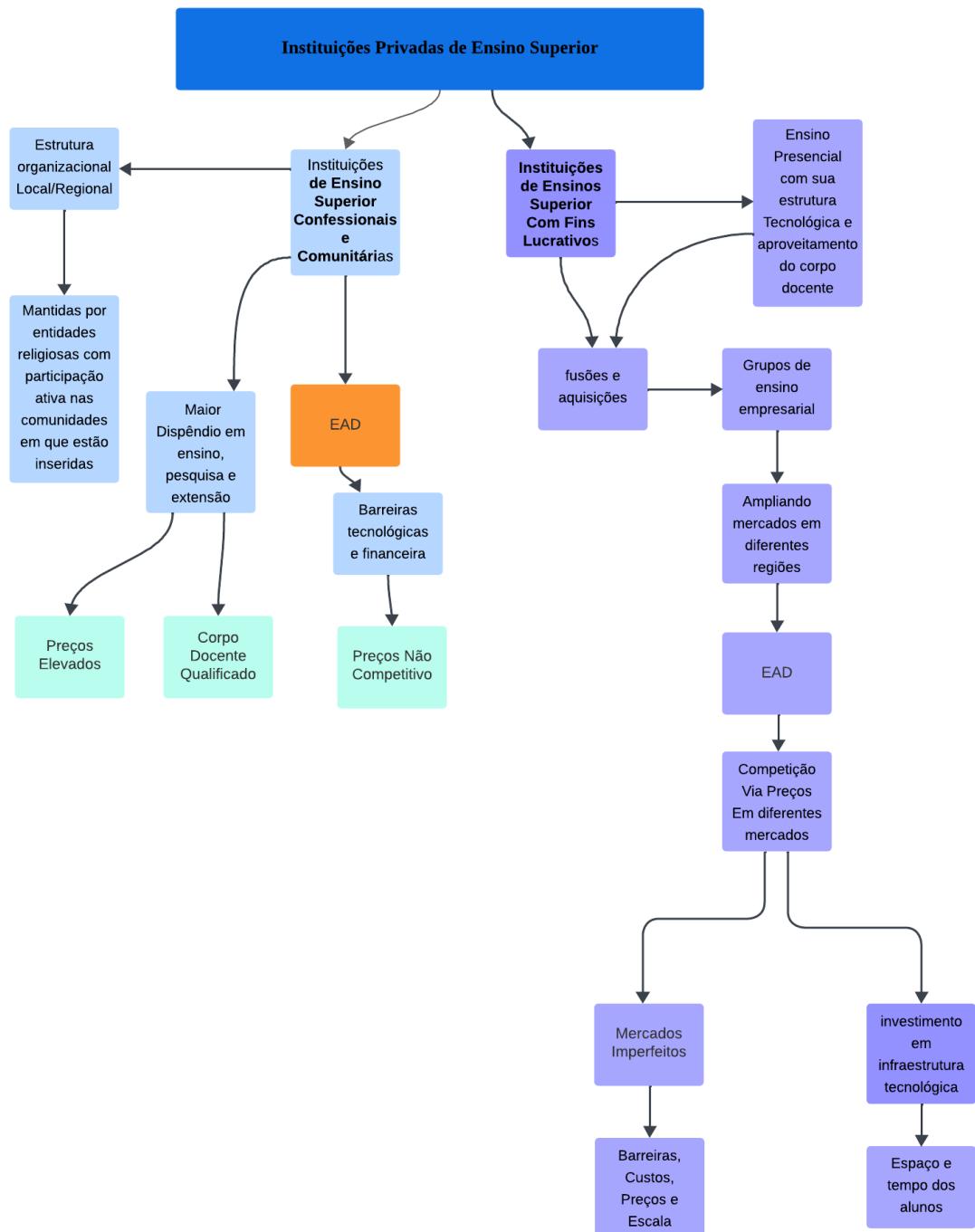
### 2.3.2 Síntese do capítulo e formulação da Tese e das hipóteses de pesquisa

O capítulo contempla uma sistematização dos estudos que são relevantes ao tema central desta pesquisa. Com base nesses estudos observou-se o Brasil caminha para uma forte concentração no segmento educacional de ensino superior e que os grandes grupos buscam os ganhos de escala e competem por preço. Ainda, que esse processo tem apresentado impacto nas IESCC que não conseguem competir por

preço e estão buscando alternativas para manterem a sustentabilidade de suas instituições.

Em suma, as fusões e aquisições de instituições no ensino superior no Brasil podem trazer benefícios como o compartilhamento de recursos e alcance geográfico. No entanto, é necessário estar atento aos aspectos negativos que podem resultar desse processo, como a padronização do ensino, fragilização dos contratos de trabalho dos professores, redução da pesquisa e extensão que são atividades caras e exigem longo prazo de maturação dos resultados e que possuem elevadas externalidades positivas para a sociedade. Outro aspecto que impacta o ensino presencial é o EAD e esses nos grandes grupos tem sido fortemente definido como concorrência via preço e podem estar afetando a qualidade do ensino em termos de desempenho técnico e profissional. Com base nesses argumentos formulou-se as seguintes hipóteses de pesquisa, conforme representado na Figura 2.

**Figura 2 – Síntese geral da pesquisa**



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Diante da Figura 2 é possível observar que o ensino privado superior é composto por dois grupos de entidades privadas: um estruturado por instituições confessionais e comunitárias que tem uma participação profunda com a comunidade local e regional e que investe em projetos de extensão voltadas para a sociedade e outro que amplia sua esfera de atuação ao realizar a fusão e amplia seu campo de atuação de forma autônoma nas atividades administrativas, financeiras e pedagógicas, obedecendo as diretrizes estabelecidas pelo Ministério da Educação (MEC).

Assim, com o intuito de contribuir para o problema em que as IESCC estão enfrentando com a competitividade dos grandes grupos oriundos das fusões e aquisições, o presente estudo aborda as seguintes hipóteses:

**a) Hipótese 1: as fusões entre as IES geraram expansão regional.** A fusão é proposta como uma estratégia para gerar uma maior expansão regional com nome nacional (Bittar, Ruas, 2012; Chaves, 2010). Esse mecanismo pode levar as instituições de ensino superior privadas a melhorarem constantemente a qualidade dos serviços educacionais oferecidos. Mesmo que as operações educacionais estejam situadas na matriz, as IES são incentivadas a investir em infraestrutura (EAD), contratar professores qualificados e melhorar os currículos, a fim de atrair mais estudantes em polos presenciais que atendem a demanda local de alunos afim de realizar atividades presenciais (Caliali; Zilber; Perez, 2017). No entanto, é necessário analisar cuidadosamente os benefícios e desafios dessas fusões para determinar se ela realmente pode promover o crescimento regional. Assim, é importante ressaltar que a fusão das IES também apresenta desafios e limitações. Um dos principais desafios é a necessidade de conciliar diferentes culturas e identidades institucionais;

**b) Hipótese 2: O processo de fusão e aquisição permite ganhos em escala.** As fusões entre IES ocorrem quando duas ou mais universidades promovem a união dos seus recursos e competências, a fim de fortalecer a oferta de cursos, melhorar a qualidade do ensino e aumentar a competitividade das universidades envolvidas, permitindo que elas invistam mais em recursos e infraestrutura (Chaves, 2010). A união de entidades promoverá um fenômeno de transformação no ensino superior. A ampliação da sua atuação em escala no país, priorizou como estratégia um modelo de

oferta em cursos de EAD com modelos inovadores e objetivando priorizar uma perspectiva social econômico, com mensalidades baixas em diversos cursos (Costa, A., 2019). Como qualquer organização que busca manter-se, as IES precisam elaborar ferramentas de estratégias para ter condições de competir e o EAD tem sido um método diferencial para atender uma nova demanda que mudou sua forma na busca em obter posições de destaque e liderança no setor educacional (Beckhauser; Parisotto, 2022).

**c) Hipótese 3: A concorrência no segmento se dá via preço. Impactando nos custos na capacidade competitiva das IES confessionais e Comunitárias.** As IES com fins lucrativos têm como característica a profissionalização da gestão institucional como uma forma de estratégia competitiva. Esse tem sido a questão central para suas administrações com eficiência na criação de valor e consolidação da marca com baixos custos (Costa, F., 2019). Nesse sentido, também, Bittar e Ruas (2012) afirmam que essas empresas operam em forma de oligopólios formados por empresários com visão mercantil da educação superior no Brasil. Para isso, Carvalho, C. (2013) observa que a busca por alunos tem obedecido a diversificação de cursos e diferentes modalidades de ensino, com objetivos de atender a demanda e o contexto local via preço. A eficiência em escala vem sendo implementada nas IES comunitárias e confessionais, que conforme Fioreze (2019), menciona que a nova realidade de competição tem levado as universidades sem fins lucrativos tradicionais a adotar “práticas de mercado” visando a redução de gastos e à ampliação das receitas, o que pode colocar em risco a qualidade e a busca pela excelência acadêmica.

Construída a hipótese, abordarei no próximo capítulo os procedimentos metodológicos que serão empregados para testá-las e, com isso, responder aos objetivos da pesquisa.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esse capítulo destaca os passos a serem empregados no desenvolvimento da tese. Ele inicia com a classificação da pesquisa atendendo os objetivos, as técnicas empregadas no processo para obtenção dos dados e procedimentos adotados, bem como a forma de coleta e tratamento dos dados.

#### **3.1 Caracterização do estudo**

A pesquisa foi estruturada com base em gerar maior compreensão e informações sobre o fenômeno de crescimento no setor de educação superior privado brasileiro através de fusões e aquisições.

Para isso buscou uma estrutura multiparadigmática, que permitiu pesquisar uma observação na literatura, sites e outras fontes existentes que contemplam um grande leque de metodologias para verificar os impactos que as fusões e aquisições vem causando no segmento de ensino privado superior.

A tese buscou a partir de dados secundários e arquivos oficiais, obtidos nos sítios oficiais com análise empírica com base em fontes públicas e confiáveis, amplamente utilizadas do INEP/MEC, ainda foram analisados dados e indicadores, utilizando ferramentas de apreciação estatística descritiva, principalmente julgamento de variação dos indicadores que remetem informações sobre matrículas, tickets médios.

Diante disso a pesquisa se caracteriza como sendo exploratória, descritiva dos fatos, de natureza mista e qualitativa com informações sobre as fusões e aquisições ocorridas nas últimas décadas no ensino superior e quais os efeitos que causam para as instituições Confessionais e Comunitárias. A identificação dos principais grupos, buscou obedecer pôr consolidação mercadológica, ou seja, através do volume de alunos que estão em suas unidades. Para isso, conforme a Hoper Educação (2024) as instituições Cogna (faculdades Anhanguera, Pitágoras, Uniderp, Unic e Unime; Vitru (Unicesumar e Uniasselvi); YDUQS (Estácio, Ibmec, Idomed, Damásio e Wyden); Unip; Ânima e Cruzeiro do Sul que juntas detém quase 60% do mercado de ensino superior do Brasil. Pois esses números são oriundos dos objetivos criar e compartilhar estruturas, gestão e recursos – seis dos quais com capital aberto. Outro ponto que foi observado é a receita média que elas obtêm no segmento. Foi feito um

levantamento das IES com fins lucrativos e as comunitárias para buscar compreender a escala produtiva que as fusões impactaram no segmento.

A presente pesquisa está delimitada temporalmente ao período compreendido entre 2010 e 2025, marco que abrange as principais transformações estratégicas no setor de ensino superior privado, incluindo o crescimento acelerado da Educação a Distância (EaD), o avanço das fusões e aquisições, e as mudanças no marco legal da modalidade. Quanto à delimitação geográfica, o estudo considera o território nacional, com destaque regional para o Sul e o Sudeste, onde há maior concentração de instituições comunitárias e confessionais.

Essa análise é importante, pois a proposta do trabalho é analisar os efeitos das fusões e aquisições e das motivações e o ticket médio passa a ser uma um parâmetro determinístico o quanto um aluno gera de receita para a instituição a cada mês. Ainda A variação do ticket médio indica se os cursos oferecidos pela IES estão ganhando ou perdendo valor. Dessa forma, é possível ter evidências realistas para saber os motivos das estratégias em realizar fusões e aquisições.

A escolha do tema para análise foi feita de forma intencional e não probabilística, tendo como acessibilidade a base de informações do INEP, Scielo, Café (CAPES) e outras fontes primárias que servem de bases de estudos. A coleta obedecerá de diferentes técnicas: primeiramente consultas na literatura vigente sobre o tema, e aos dados econômicos e sociais nos órgãos oficiais do governo brasileiro. Em segundo plano, os dados primários foram coletados através da observação direta, da pesquisa documental. Os dados oriundos de natureza documental permitiram a realização de inferências e correlação com os discursos. Por fim, os dados quantitativos, serão tratados com o uso de estatísticas descritivas e tiveram como objetivo uma aproximação de análise de impacto crescente de vagas ocupadas nesses grupos.

Além do mais, com base na literatura vigente, que aborda sobre o tema fusões e aquisições, apresentada anteriormente, as motivações para a escolha deste seguem a lógicas: de expansão regional do ensino superior através das fusões entre as IES com ganhos em escala do processo através do ensino do EAD onde a concorrência limita-se principalmente via preço. Este trabalho se sugere justamente a identificar as principais sinergias que podem existir nas numerosas transações que têm ocorrido nos últimos anos envolvendo as maiores empresas de educação superior do Brasil. Ademais, como estratégia no mercado, essa modalidade visa conquistar cada vez

mais fatias e aumentar a capilaridade, aproveitando as estruturas já existentes em seus campus, investimentos em capital e aquisições chegar ao ponto de consolidação visto atualmente (Juliani; Santos; Fávero, 2022).

A pesquisa contempla uma abordagem histórica descritiva do processo de formação de grandes grupos educacionais de ensino superior privado oriundos das fusões e aquisições a partir de 1996 com base na LDB. Serão coletadas informações advindas de bases múltiplas em livros, artigos, revistas especializadas, teses, jornais, referentes ao tema que fornecerão bases necessárias para a fundamentação teórica necessária para a compreensão da problemática estudada.

O estudo baseado em análises descritivas tem o caráter de fornecer subsídios através de experiências passadas e contribuindo para proporcionar uma nova visão do problema, aproximando para uma pesquisa exploratória (Gil, 1999). Para observar o enfraquecimento de matrículas nas IESCC, a pesquisa buscará detalhar o crescimento vertiginoso das empresas do ensino e acompanhar o nível paralelo de preços médios do período das fusões até os dias atuais entre as IESCC e os Grupos de Ensino.

Esse tipo de investigação atribui uma grande importância ao tema investigado. No estudo essa abordagem permitiu a compreensão de como seu deu a mudança na dinâmica competitivas das faculdades comunitárias no Brasil, frente a expansão dos grupos de ensino.

Diante disso, o esboço de um estudo resulta na forma de apresentar como a pesquisa está classificada em âmbito geral, quanto aos procedimentos que devem ser executados, a coleta e análise dos dados, uma vez que são apresentadas as etapas para a execução do estudo (Gil, 1999).

## 4 PANORAMA NACIONAL DO ENSINO PRIVADO SUPERIOR BRASILEIRO

O crescimento e a confiança econômica ocorrido no final da década de 2000, foi alavancada com muitos investimentos através de políticas públicas que beneficiaram direta e indiretamente muitos setores da economia. No Ensino superior Privado, várias linhas de financiamentos estudantis possibilitaram a injeção de recursos para melhorias educacionais, seja em melhoramento da infraestrutura e principalmente no ensino. Diante disso, o panorama de ensino superior tomou diversas formas: as comunitárias, que passaram a investir em quadro de docente e as que modernizaram o ensino com mais inovações e mais voltados para os moldes empresarial de atuação.

### 4.1 Caracterização do mercado de Ensino Superior Privado

No Brasil de acordo com Mello (2022) o acesso ao ensino superior cresceu de forma vertiginosa nas últimas décadas. Ela exalta que essa elevação se deu em todas as regiões do país. Uma vez que o rápido crescimento econômico entre 2005 e 2010, contribuiu com as aspirações das classes médias em acessar o ensino superior. Para Sampaio (2011) a mudança legal em estatutos de credenciamento fomentou a mudança estrutural do seguimento com o preenchimento de cursos em educação a distância através do decreto 2306/97. Esse decreto possibilitou ganhos em escala de instituições que fomentaram fusões e aquisições, além de permitir a regulamentação e reconhecimento de diplomas e graus estrangeiros obtidos por educação a distância e a permissão às IES para troca de natureza, podendo ser privadas com finalidade lucrativa ou sem fins lucrativos, cada uma contando com incentivos financeiros e econômicos governamentais.

Ressalta-se que os avanços ao acesso ao ensino superior privado ainda enfrentam barreiras. Mesmo com políticas públicas do ProUni e o Fies ainda pairam incertezas ao segmento. Para Chaves (2010) esses programas representam agilidade de inserção de milhares de alunos com baixa capacidade socioeconômica em instituições privadas. Porém para Mello (2022) a pobreza, crises econômicas, mensalidades e mobilidades geográficas são entraves que ainda precisam serem diluídas e ajustadas. Contudo a autora destaca que grupos socioeconômicos com

renda média alta são os que mais se beneficiaram do acesso ao ensino Superior privado no Brasil.

Contudo os números são crescentes de acesso ao ensino privado conforme podemos observar na Tabela 1.

**Tabela 1 – Número de matrículas no nível superior**

**Matrículas nos Cursos de Graduação**

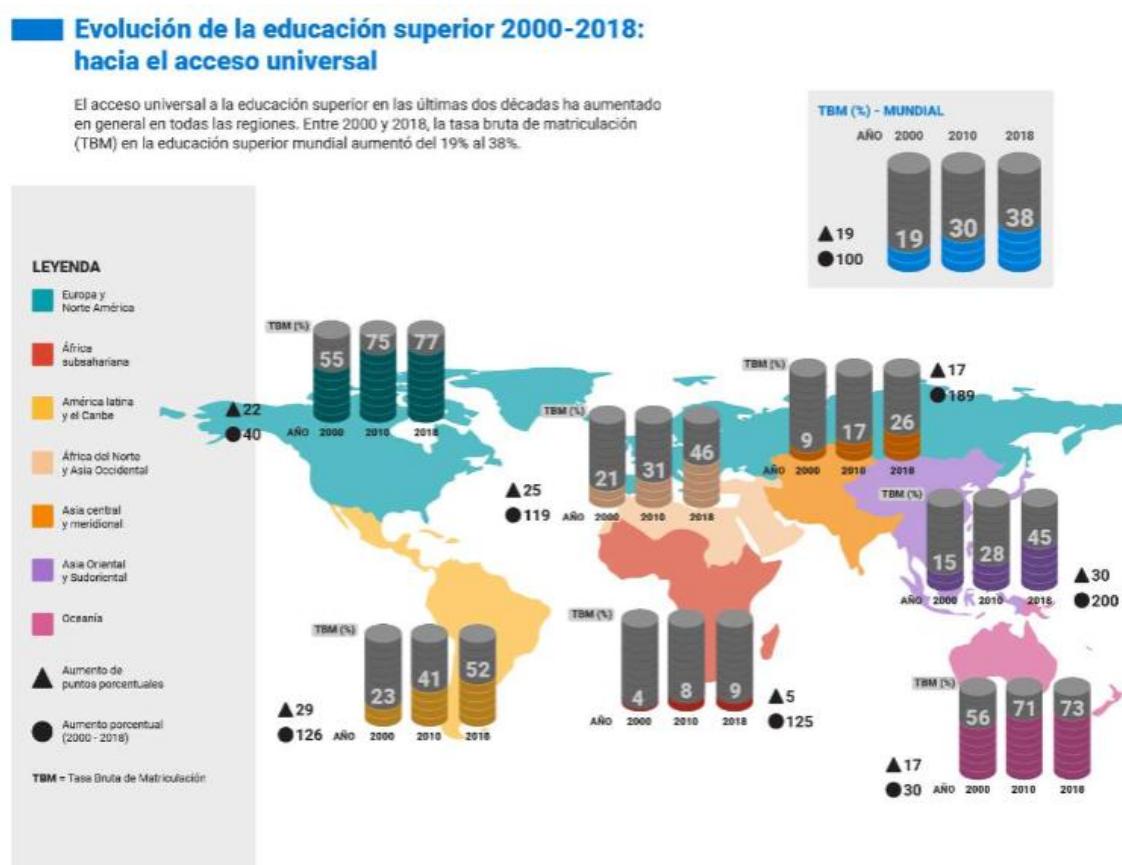
Ano	Total Geral	Pública				<b>Privada</b>
		Total	Federal	Estadual	Municipal	
2010	<b>6.379.299</b>	<b>1.643.298</b>	<b>938.656</b>	601.112	103.530	<b>4.736.001</b>
2011	<b>6.739.689</b>	<b>1.773.315</b>	<b>1.032.936</b>	619.354	121.025	<b>4.966.374</b>
2012	<b>7.037.688</b>	<b>1.897.376</b>	<b>1.087.413</b>	625.283	184.680	<b>5.140.312</b>
2013	<b>7.305.977</b>	<b>1.932.527</b>	<b>1.137.851</b>	604.517	190.159	<b>5.373.450</b>
2014	<b>7.828.013</b>	<b>1.961.002</b>	<b>1.180.068</b>	615.849	165.085	<b>5.867.011</b>
2015	<b>8.027.297</b>	<b>1.952.145</b>	<b>1.214.635</b>	618.633	118.877	<b>6.075.152</b>
2016	<b>8.048.701</b>	<b>1.990.078</b>	<b>1.249.324</b>	623.446	117.308	<b>6.058.623</b>
2017	<b>8.286.663</b>	<b>2.045.356</b>	<b>1.306.351</b>	641.865	97.140	<b>6.241.307</b>
2018	<b>8.450.755</b>	<b>2.077.481</b>	<b>1.324.984</b>	660.854	91.643	<b>6.373.274</b>
2019	<b>8.603.824</b>	<b>2.080.146</b>	<b>1.335.254</b>	656.585	88.307	<b>6.523.678</b>
2020	<b>8.680.354</b>	<b>1.956.352</b>	<b>1.254.080</b>	623.729	78.543	<b>6.724.002</b>
2021	<b>8.986.554</b>	<b>2.078.661</b>	<b>1.371.128</b>	633.785	73.748	<b>6.907.893</b>
2022	<b>9.443.597</b>	<b>2.076.517</b>	<b>1.344.835</b>	655.492	76.190	<b>7.367.080</b>
2023	<b>9.976.782</b>	<b>2.069.130</b>	<b>1.327.057</b>	664.561	77.512	<b>7.907.652</b>

Fonte: INEP (2024).

A Tabela 1 mostra que o número de matrículas vem crescendo nos últimos anos nas IES brasileiras. Como observado, as vagas são preenchidas em maior número nas instituições privadas filantrópicas e com fins lucrativos. Esse número expressivo e crescente de matrículas no ensino privado permite abrir caminhos para uma concentração no mercado de ensino superior privado. Conforme estudos apresentados pela UNESCO, denominado *Towards universal access to higher education: international trends*, de 2020 o aumento dos anseios de ingresso no ensino superior em nações em desenvolvimento da classe média tem contribuído para o crescimento das instituições privadas com fins e sem fins lucrativos. No atual cenário, países com grande extensão territorial, crescem as oportunidades de ofertar cursos de educação à distância.

O número de matrículas em instituições privadas tem crescido de forma constante, para Mello (2022) mais de 60% de alunos estão matriculados em instituições privadas. Ainda a autora argumenta que o Brasil obedece a uma escala mundial onde o maior ponto de participação de acesso ao ensino superior são em países de renda média alta como pode ser observado na Figura 3.

**Figura 3 – Evolução das taxas globais de matrículas no ensino superior – 2000-2018**



Fonte: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. International Institute for Higher Education in Latin America and the Caribbean (UNESCO-IESALC, 2020, p. 25).

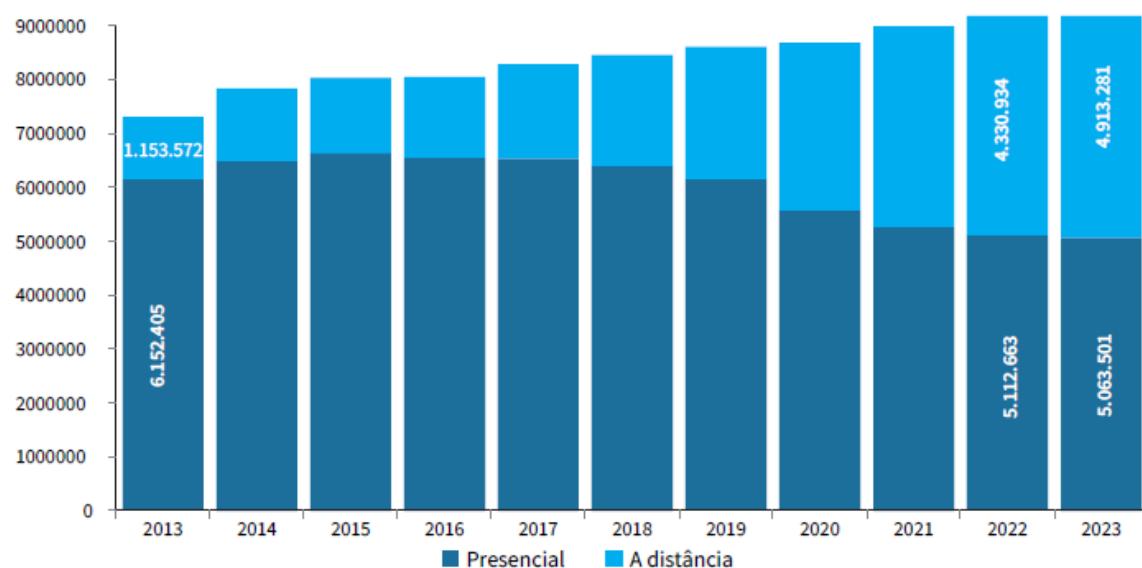
A Figura 3 mostra a taxa bruta de matrículas nos países entre 2000 e 2018 no mundo. Podemos observar que na América do Sul e Latina foi crescente na década em análise. O aumento a nível global ocorreu em aproximadamente 40%. Para Mello (2022), em países como o Brasil, por exemplo, a taxa de crescimento foi crescente e mais de 60% estavam matriculados em instituições privadas. Ainda, conforme Mello

(2022), a elevação do ingresso de alunos no ensino superior é motivada pelo intercâmbio entre expectativas de aumento da família sobre a demanda e do lado da oferta, mercados em expansão e políticas de apoio a financeirização do ensino privado.

Ressalta-se a importância de analisar o comportamento de indicadores econômicos da renda nos movimentos de matrículas nas IES privadas, pois conforme dados do INEP (2024) 87,8% das Instituições de Educação Superior são privadas, oferecendo mais de 24 milhões de vagas nos cursos de graduação, onde aproximadamente 83% foram oferecidas com Fins Lucrativos. Já os números de matrículas tiveram em 2023 uma participação de 79,3% no total de matrículas de graduação, restando 20,7% da rede pública.

O cenário superior vem consolidando a necessidade de melhorias nas IES privadas, cada vez mais investimentos intensivos têm sido políticos de competitividade e com isso novos cursos tem surgidos com objetivos de almejar mais alunos que atendam ambientes locais e regionais. Diante disso o Ensino em EAD vem destacando e obtendo maiores adeptos a cada ano e de forma acentuado após o COVID as IES passaram a buscar essa metodologia de ensino como forma de competitividade, conforme o Gráfico 2.

**Gráfico 2 – Número de matrículas em cursos de graduação, por modalidade de ensino - 2013-2023**



Fonte: INEP (2024).

O Gráfico 2 apresenta a transformação no formato de ensino. Nos primeiros seis anos da última década, houve uma consistência no ensino presencial. O ponto de inflexão de abertura mais flexível está relacionado à imposição dessa modalidade devido à pandemia do Covid-19. Durante esse tempo, a educação a distância se tornou essencial para cumprir as diretrizes e normativas de saúde.

A estratégia da maior parte das instituições de ensino superior privadas tem se concentrado principalmente no ensino (graduação presencial e/ou a distância) visando retornos financeiros. Além disso, as instituições têm priorizado cursos mais enxutos, que demandam menos investimentos por parte delas e que atendam as diretrizes. De acordo com Guttmann (2008, p. 13), instituições que realizam fusões e aquisições, são motivadas por estratégias de concorrência que visam o crescimento de empresas e acabam gerando forte pressão no mercado, onde os gestores dão prioridade a resultados imediatos em detrimento de atividades de longo prazo, como pesquisa e desenvolvimento".

Em 2007 o cenário educacional possibilitou obter recursos financeiros através de abertura de capital no mercado de capital (Andrade, 2023). No mesmo período algumas instituições de educação superior passaram a atuar na bolsa de valores, com prerrogativa de captar mais recursos junto ao mercado de forma mais rápida e com finalidade de ampliar a capacidade de geração de investimento em estruturas que foi o caso da Anhanguera, que em 2008 foi a primeira instituição de ensino Superior que oportunizou oferta pública de ações na B3.

Para Mello (2022) houve uma expressiva elevação dos números matriculados na rede privada, dando espaço ao surgimento de novas instituições e ou protagonizando o surgimento de grupos através das fusões e aquisições. Este último parece ser o caminho mais propenso nas transações do segmento, pois de acordo com a KPMG<sup>1</sup> as fusões e aquisições no segmento educacional Privado ocupam a 11<sup>a</sup> posição no Brasil nesse tipo de operação.

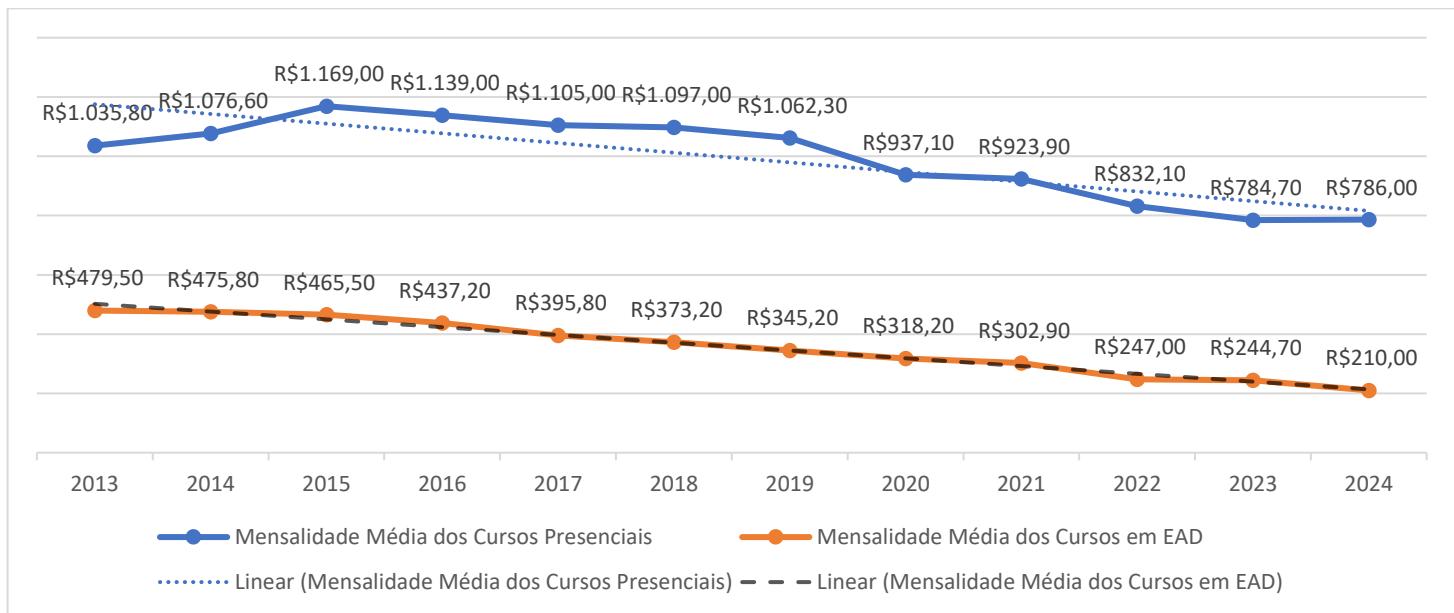
A teoria econômica explica que a concorrência acirrada provoca mudanças nos. Piñol e Carvalho (2010) indicam que as fusões e aquisições influenciam na competitividade entre as instituições de ensinos superior, resultando em uma redução constante das mensalidades. Esse efeito ocorre porque as instituições buscam atrair

---

<sup>1</sup> A KPMG International Limited é uma rede multinacional de serviços profissionais e parte da Big Four, juntamente com a Ernst & Young, a Deloitte e a PwC.

mais alunos, especialmente diante do número crescente de vagas ociosas existentes no ensino presencial e em EAD.

**Gráfico 3 – Mensalidade média nas instituições privadas no Brasil**



Fonte: Adaptado de Hoper Educação (2025).

No Gráfico 3 pode-se verificar variações nas médias das mensalidades em cursos presenciais e no EAD no ensino superior Privado. Conforme relatório da Hoper Educação (2024) a queda no preço pôde ser verificada pela eficiência na gestão em que as Instituições desenvolveram e promovem ações de redução de custos permitiram baixar as mensalidades. Pode-se observar que a queda se acentua no ensino em EAD, isso de acordo com a Hoper Educação (2025) os cursos se tornaram muito parecidos em seu modelo de apresentação com um ensino mais enxuto e buscando credenciar uma percepção de Valor ao ensino. Ainda no Gráfico 3, a queda das mensalidades tem ocorrido de forma mais uniforme na modalidade em EAD ao observar a tendência de trajetória.

Conforme a Instituto Semesp (2024) de forma geral, a média das mensalidades é menor em instituições grandes (acima de sete mil alunos), também possui uma maior variabilidade entre os preços, principalmente em cursos EAD; ou seja, em IES maiores os preços são mais competitivos. Já as instituições sem fins lucrativos apresentam também uma mensalidade média maior do que as com fins lucrativos.

## 4.2 Caracterização do Ensino Superior das IES privadas confessionais e comunitárias

As Instituições de Ensino Superior sem Fins Lucrativos têm um papel crucial no avanço econômico e social das regiões em que estão localizadas. Elas possuem conhecimentos e inovações, contribuindo de forma relevante para a formação de profissionais qualificados. No entanto, no atual contexto desafiador, elas precisam adotar táticas pertinentes e de forma imitativa para se manterem no segmento, passando também a oferecer cursos mais cativantes e até enxutos como forma de captar estudantes e sustentabilidade financeira. Diante disso, os currículos vêm sofrendo mudanças e seus ambientes estão se tornando mais integradores, fornecendo habilidades mais voltadas ao mercado para atender às alterações em cursos de segmentação no mercado.

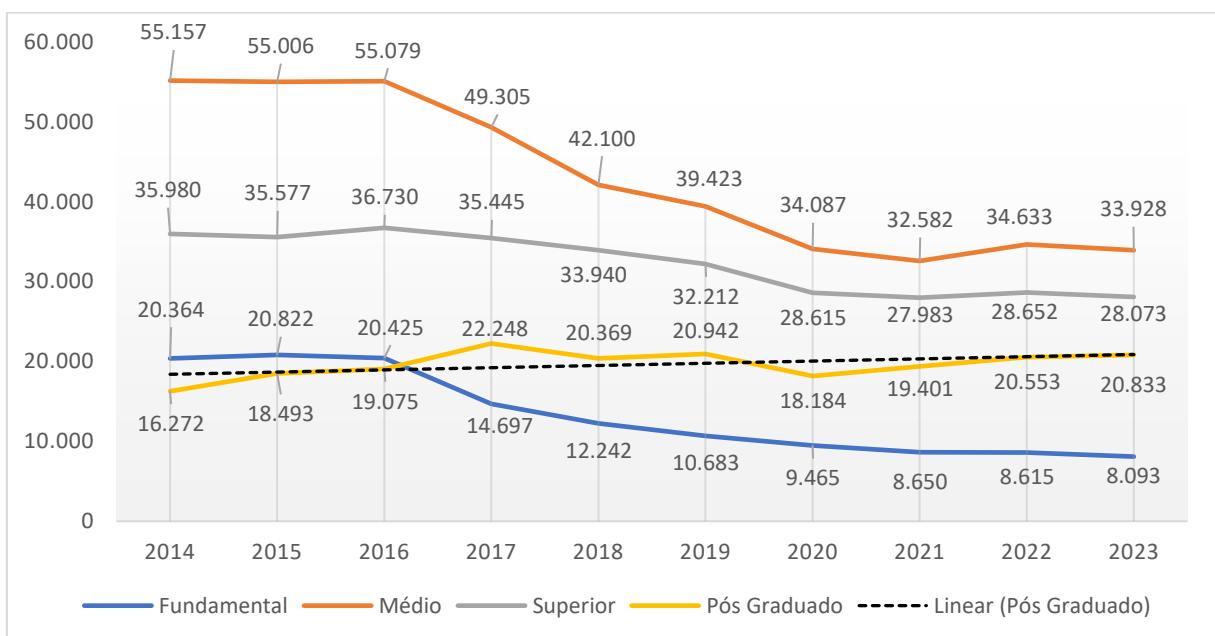
Para Durham (2004) e Sampaio (2000) elas estão inseridas em segmentos que abrangem faculdades, centros de ensino, universidades filantrópicas e comunitárias. E como isso as mudanças em curso vêm alterando as propostas de ensino e resetando novas tendências para um novo perfil do consumidor caracterizado como nativos digitais ao qual fazem uso de novas tecnologias e metodologias de ensino adaptadas ao novo momento.

O novo perfil de consumidor vem gerando impacto no modelo de aprendizagem dos alunos, oportunizando aos mesmos mais autonomia e participação no processo de aprendizagem. O foco que anteriormente estava no professor passou para o processo de ensino. E isso requer das IES mudanças nos projetos pedagógicos e investimentos em tecnologias. Tanto que para Martins, J., Teixeira e Silva (2009) as percepções de marcas, estão desempenhando um papel crucial para esses consumidores ao escolher uma instituição. Atributos como infraestrutura, qualidade de ensino, reputação tem sido um diferencial para diferenciação no segmento.

Para Fioreze (2020) o crescimento vertiginoso das IES com fins lucrativos entre 1999 e 2009 acelerou a necessidade de uma gestão mais técnica e objetiva das IES sem fins Lucrativos. Para o autor essas instituições adotavam um modelo de gestão colegiada, consorciando a participação de docentes em práticas de gestão. Esse mecanismo contrasta o modelo adotado pelas instituições com fins lucrativos que adotam um modelo de gestão mais sofisticada e voltada para o mercado com técnicos capacitados.

A adoção de forma imitativa é um padrão conhecido na economia. O Cenário operacional das IES sem fins lucrativos vem sofrendo mudanças em seu quadro conforme podemos ver no Gráfico 4.

**Gráfico 4 – Técnicos administrativos nas instituições sem fins lucrativos**



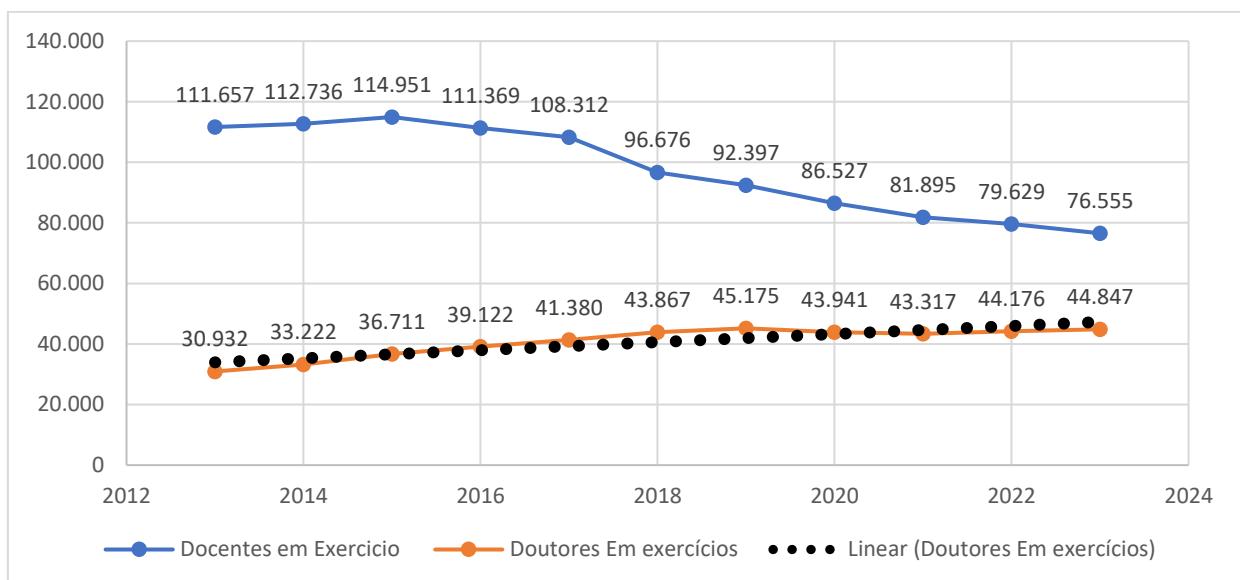
Fonte: INEP (2024).

No Gráfico 4 podemos observar mudanças significativas no quadro de servidores das IES sem fins lucrativos ao longo dos anos. Esse comportamento demonstra um movimento natural no segmento conforme o passar dos anos. O ponto intrigante de observar, é a elevação crescente de profissionais pós-graduados ocupando cargos na gestão e demais setores essenciais para a instituição. Diante desse efeito podemos dimensionar a necessidade de adaptação de uma gestão mais eficaz dessas IES no certame de Gestão.

Para Fioreze (2019) o processo de mudança na gestão das IES passa por um processo de equilíbrio entre comportamentos de mercado com a preservação de valores educacionais. E o conceito de "universidade híbrida", ganha destaque por permitir a combinação de fatores de práticas empresariais com a manutenção de princípios colegiados e valores comunitários. Com isso se intensificou uma inovação nos processos de ensino dessas IES, assumindo uma postura mais qualificada em seus quadros e departamentos de ensino.

Em contrapartida estamos vendo uma diminuição no número de docentes nas IES privadas no Brasil. Ao observar o Gráfico 5, podemos deduzir que as IES sem fins lucrativos estão remanejando suas atividades e buscando alterar seu quadro de docentes.

**Gráfico 5 – Número de docentes nas IES Privadas sem fins lucrativos**



Fonte: INEP (2025).

O Gráfico 5 mostrou uma queda vertiginosamente de docentes nas IES Privadas sem Fins Lucrativos no Brasil. Outro ponto que foi possível observar, que elas investem em qualidade ao compor seu quadro de docentes ao contratar doutores. Por mais que o mercado tente se ajustar em torno de uma competitividade via custo, a qualificação do ensino tem sido um diferencial no segmento das IES comunitárias e filantrópicas.

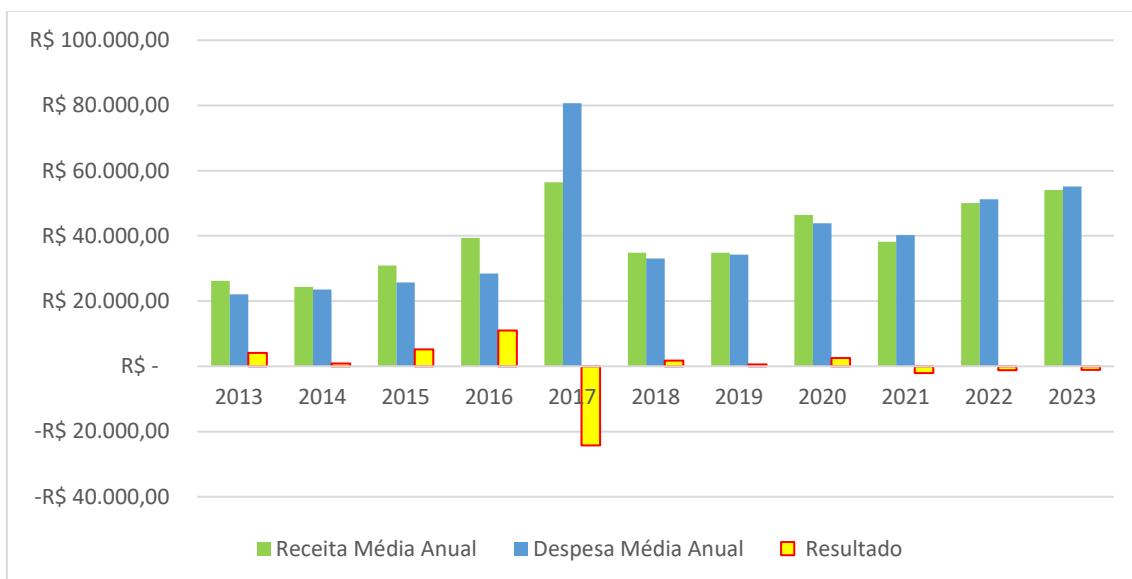
O crescimento de contratação de docentes com doutorado, tem sido impulsionada pela oferta de programas de doutorado que muitas das IES comunitárias e filantrópicas passaram a oferecer e dos esforços que elas buscam em atenderem às metas do Plano Nacional de Educação (PNE) como forma de almejarem os direitos constitucionais de isenções tributárias.

A combinação de fatores internos e externos das IES sem fins lucrativos tende a lidar com inúmeros objetivos: se de um lado a qualificação com pesquisas e investimentos em cursos de Pós-graduação, paira um desafio de manter em equilíbrio

diferentes missões as forças impostas pelo mercado. Por outro lado, almejar maximizar seus objetivos centrais tem dificultado a manutenção financeira ao ponto de sacrificar seus valores nas mensalidades menos competitivas. Isso caracteriza ser, ao mesmo tempo, focadas na missão (*mission-centered*) e com habilidade de mercado (*market-smart*) (Fioreze, 2019). Pois, ainda conforme o autor elas têm procurado um modelo híbrido com a aproximação ao mercado com a preservação dos valores da educação superior como bem público.

Contudo o movimento qualitativo tem exigido mais esforços financeiros e expertise na reorganização das mensalidades. O investimento não tem demonstrado retornos observáveis pela comunidade como se pode observar no Gráfico 6.

**Gráfico 6 – Receita média das IES sem fins lucrativos em milhares**



Fonte: Adaptado de INEP (2024).

O Gráfico 6 mostra a receita média das IES filantrópicas e comunitárias, nela podemos observar que a receita líquida veem decrescendo nos últimos anos e os dados observáveis geram uma lacuna de incertezas com o futuro. O resultado está associado ao decréscimo no número de matrículas, aumento dos custos operacionais, administrativos, infraestrutura e tecnologia e regulamentação de políticas públicas que resultam em um aumento das despesas. Diante disso elas se obrigam a repassar as suas mensalidades (Instituto Semesp, 2025).

Para a Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES) (2025) esse quadro tende a piorar para essas instituições com as novas regulamentações que incluem mudanças significativas, especialmente no ensino a

distância (EaD). Pois esse mecanismo poderia ser uma melhoria de expansão em suas atividades e captação de mais alunos e com o intuito de manter seu quadro de docentes e pesquisas, projetos de extensão e dentre outros fatores.

#### **4.3 O Ensino a Distância (EAD) como ferramenta de ampliar o posicionamento da marca**

O Ensino a distância (EAD) tem sido uma ferramenta importante para a expansão e alternativa de captação de alunos. Essa modalidade desempenha um papel crucial, pois tem como fim o papel estratégico na inclusão educacional, permitindo que estudantes de diferentes perfis tenham acesso a uma formação qualificada.

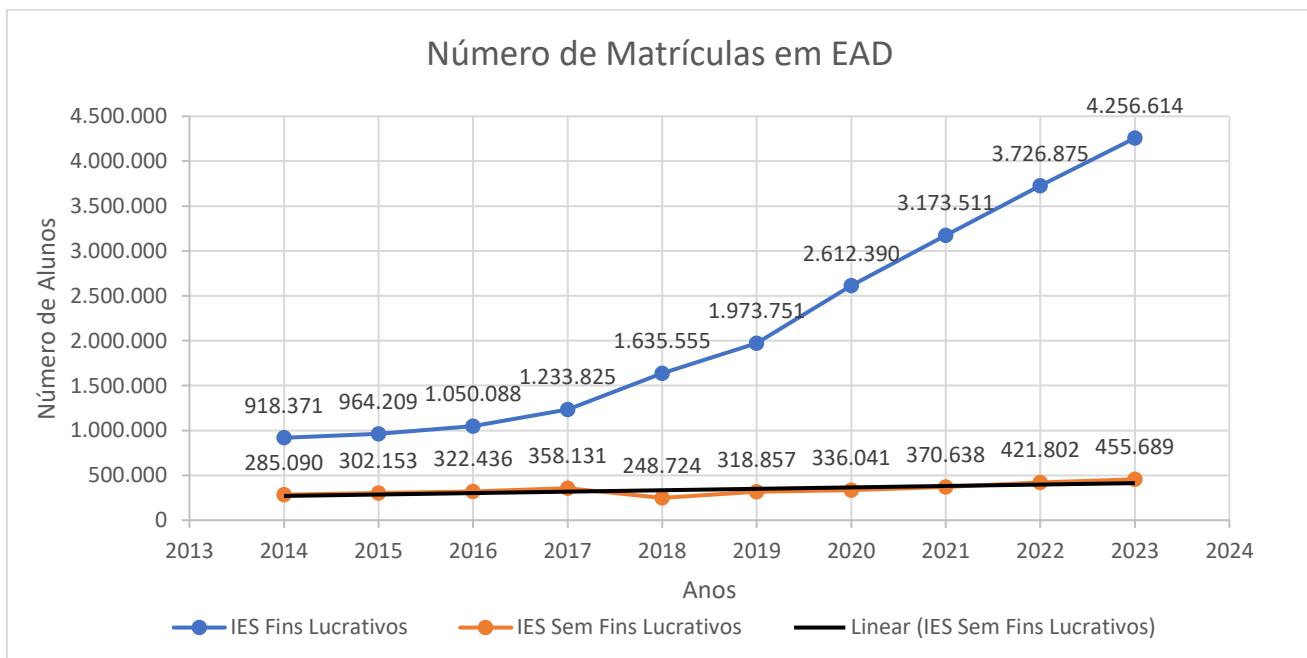
O crescimento da oferta de cursos em a EAD nos últimos anos moldou o cenário de ensino superior. Esse modelo vem priorizando ampliar a oferta de cursos, tanto no ensino privado quanto no público, com o intuito de atender um mercado que cada vez prioriza um ensino mais direto e enxuto ancorado com evolução tecnológica no ensino.

O modelo em EAD é uma tendência presente no novo método de aprender dos estudantes alinhados com as possibilidades tecnológicas existentes. Porém esse fato não atende somente as transformações recentes, mas também a necessidade de atender às demandas de um mercado de trabalho a qual muitos estudantes estão submetidos (Sena; Silva; Roda, 2024). Ainda para os autores, o modelo em EAD é uma convergência mundial e de forma imitativa ocorre no Brasil, pois conforme publicação de Distance Education in Postsecondary Institutions, (National Center for Education Statistics (NCES), 2023) em 2020 aproximadamente 45% dos alunos de graduação nos EUA estavam matriculados em pelo menos um curso EAD e que 58% dos estudantes estão matriculados de instituições privadas com fins lucrativos exclusivamente em cursos nessa modalidade.

A modalidade de ensino a distância tem se consolidado como uma opção estratégica para a redemocratização do ensino superior no Brasil. Por desempenharem um papel relevante ao ensino superior as IES comunitárias percebem que esse tipo de ensino não representa apenas evolução tecnológica, mas também a necessidade de atender às demandas de um mercado de trabalho em constante transformação.

As IES Comunitárias buscam oferecer uma estrutura mais local com um modelo de gestão participativa e destinam seus recursos à melhoria contínua do ensino e da infraestrutura acadêmica. Diante disso elas visam ampliar o alcance da educação superior, permitindo que estudantes de diferentes regiões tenham acesso a cursos de qualidade sem precisar se deslocar para os grandes centros urbanos, oferecendo flexibilidade no processo de aprendizagem. Mesmo operando em um sistema inovador, os desafios impostos no segmento têm traduzido num crescimento tímido ao comparar com as IES com fins lucrativos.

**Gráfico 7 – Número de matrículas no Ensino a Distância do Ensino Privado**



Fonte: Adaptado de INEP (2025).

No Gráfico 7 podemos observar a procura por cursos em EAD no ensino privado. Observa-se que as IES com Fins lucrativos têm tido mais atratividade em EAD. Esse fato pode estar associado ao modelo que elas têm adotado para atrair alunos nessa modalidade. Já para as IES Comunitárias a difícil adaptação e realocação dos docentes e aos obstáculos na necessidade de investimentos em infraestrutura tecnológica tem gerado dificuldades para ampliar seu quadro de alunos.

O crescimento vertiginoso de alunos no EAD das IES com Fins lucrativos está ancorado no modelo de oferta e disponibilidade das aulas. Parece que esse modelo tem atraído cada vez mais alunos como observado no Gráfico 7. Além do mais as IES

com fins lucrativos têm intensificado a atração de mais alunos ao posicionamento de uma marca que potencializa o mercado de ensino superior. Pois de acordo Freire, E. e Teixeira (2024) e Saffi (2025) apontam, que entre 2007 e 2016 houve um número de fusões e aquisições no ensino superior privado brasileiro gerando impactos significativos no segmento, onde foram realizadas 36 aquisições por empresas de capital aberto, totalizando R\$ 4,8 bilhões em transações monetárias. Investimento que proporcionou melhorias em tecnologias, capacitação de docentes e equipe de técnicos para ofertar cursos.

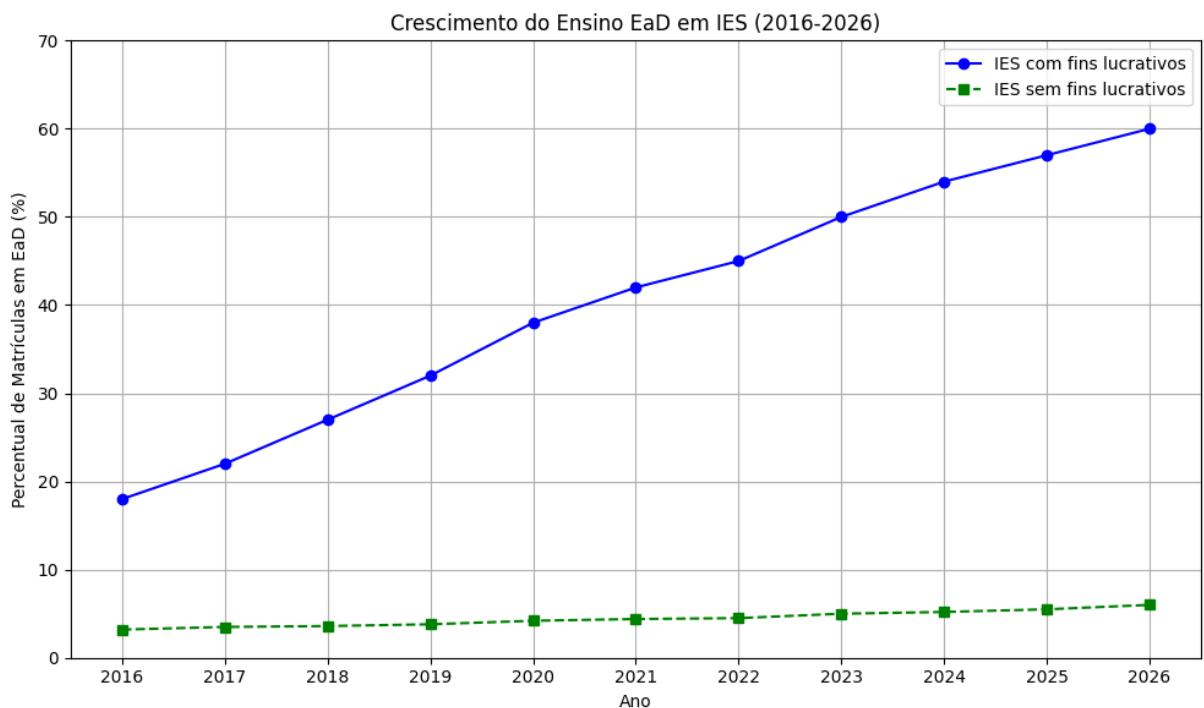
Enquanto as IES comunitárias relutaram na implementação de investimentos mais precisos no EAD com ambientes virtuais de aprendizagem intuitivos, materiais didáticos interativos, e de um corpo docente preparado para atuar em plataformas digitais. As IES com fins lucrativos injetaram recursos significativos e melhorias em capital com webconferências e tutoria individualizada, garantindo que os alunos se sintam parte de uma comunidade acadêmica, mesmo à distância. Pois hoje essa modalidade representa representam 49,3% dos alunos no ensino superior do país (Instituto Semesp, 2025). Se ao fracionar por região, a Sul (Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná) apresenta a maior concentração de matrículas em EAD, com 57,4% dos alunos optando por essa modalidade com 1.739.758, enquanto o Nordeste tem a menor participação, com 42,7%. O crescimento do ensino a distância tem sido impulsionado pela expansão das instituições privadas, que representam 95,9% das matrículas na modalidade EAD no Brasil.

As IES privadas com fins lucrativos concentram a maior parte das matrículas em EAD, representando 95,9% do total, enquanto as IES privadas sem fins lucrativos possuem uma participação menor, com 4,1% das matrículas na modalidade. Diante disso, as IES comunitárias e confessionais ao expandirem sua atuação no EaD, reafirmam seu compromisso com a inclusão social e a formação de profissionais qualificados. No entanto, para que essa modalidade cumpra seu papel com excelência, é fundamental investir em inovação tecnológica, capacitação docente e estratégias com um planejamento adequado e isso tudo alinhado a um baixo custo que reflete nos preços das mensalidades, o EaD pode ser uma ferramenta poderosa para a ampliação de matrículas.

O mercado em EAD é dominado pelas IES privadas com Fins Lucrativos. E as projeções desse segmento mostram um crescimento sustentável a elas. O Gráfico 8

mostra um crescimento cada vez mais sólido e robusto delas, concentrando a maior fatia dessa modalidade de ensino:

**Gráfico 8 – Projeção de crescimento do EAD nas instituições privadas**

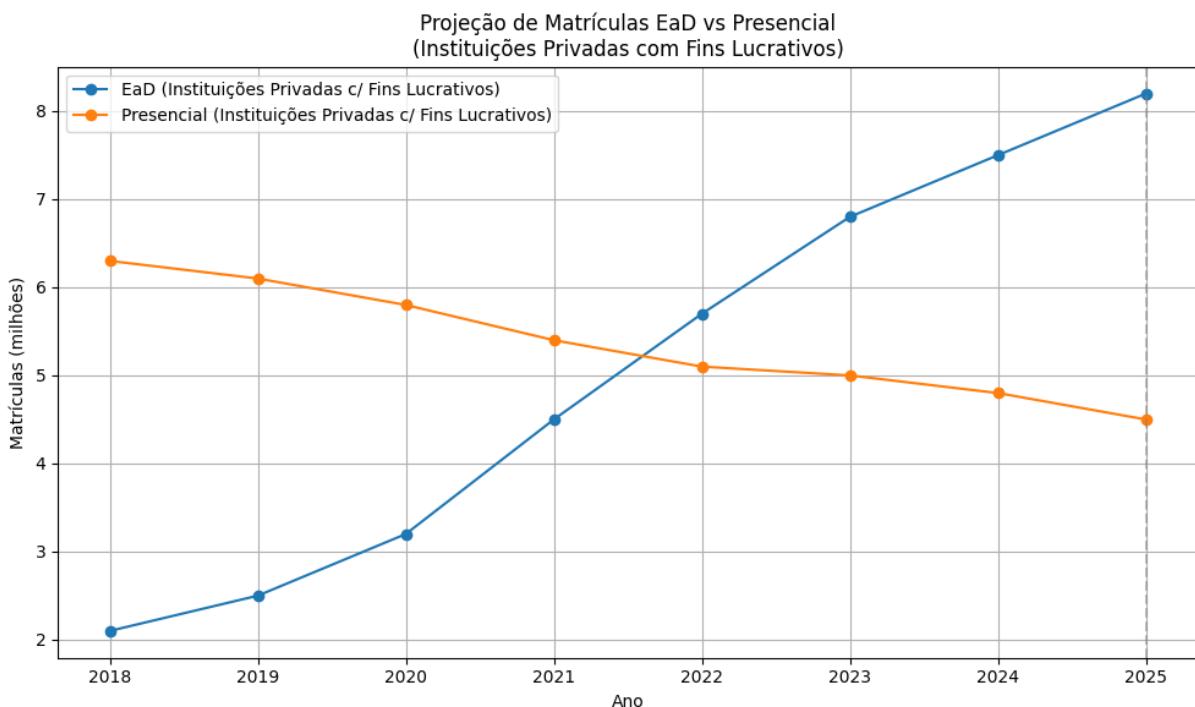


Fonte: Adaptado de Hoper Educação (2025) e INEP (2025).

No Gráfico 8 podemos observar que em 2026 é uma forte tendência de chegar a 60% da fatia desse segmento de ensino conforme Hoper Educação (2025), INEP (2025) e Instituto Semesp (2025). Essa projeção mostra que a estratégia até aqui adotada pelas IES com Fins Lucrativos tem dado resultado. Ou seja, as fusões e aquisições em curso estão ampliando a concentração de alunos nessa modalidade e redirecionando a opção de escolhas entre os estudantes.

O cenário em EAD tem sido mais presentes nas IES com Fins Lucrativos, pois as fusões e aquisições tem tido características em ampliar um mercado potencial de ensino que priorize regiões aonde o ensino não chega de forma presencial e constatando a domínio no mercado:

### Gráfico 9 – Projeção de matrículas em EAD e presenciais nas IES com fins lucrativos

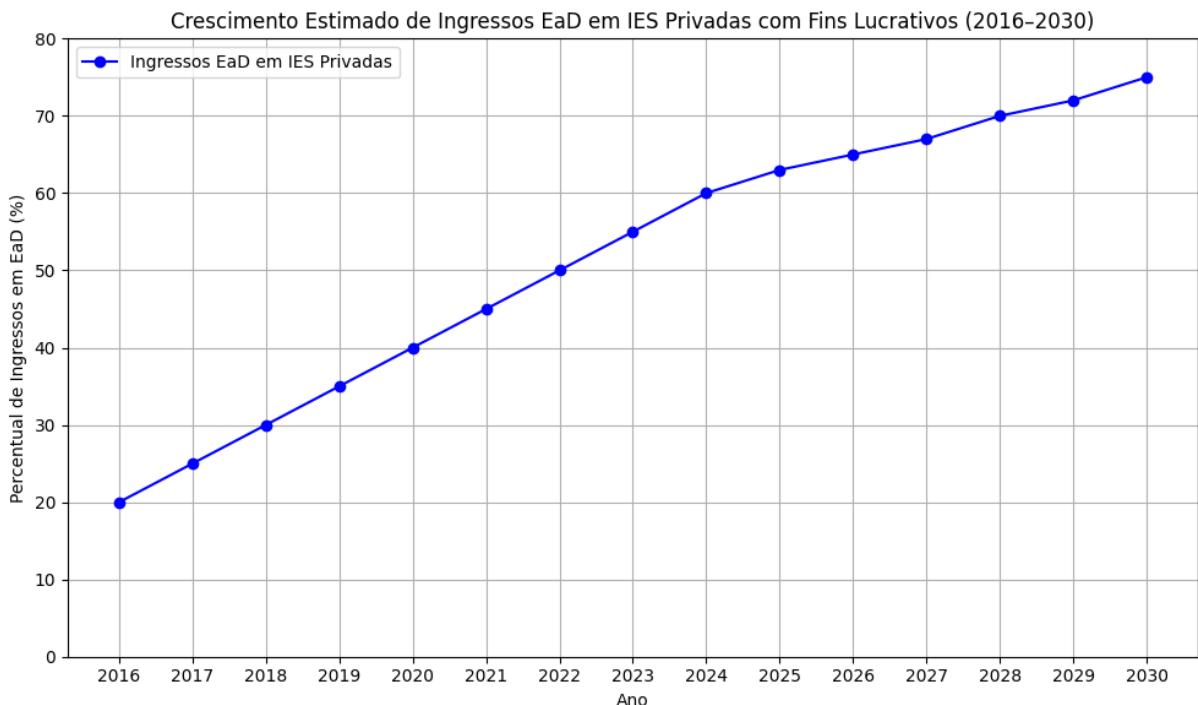


Fonte: Adaptado de Hoper Educação (2025) e INEP (2025).

No Gráfico 9 podemos observar uma relação de matrículas no ensino presencial e no EAD para IES com Fins Lucrativos. A modalidade de EAD tem uma escalada significativa a partir de 2020 devido a condições sanitárias impostas pela Covid-19. Os dados do INEP (2025) estimam um crescimento desse modelo de ensino baseada em alguns fatores como: flexibilização e oportunidades de cursos, modelo de negócio escalável e expansão da tecnologia educacional dessas entidades.

As projeções de crescimento de posicionamento das IES com fins lucrativos, tenderão também estar mais concentrados no EAD, pois conforme Instituto Semesp (2025) apontam ainda que no atual ritmo de crescimento, embora contínuo, desacelera gradualmente em até 8,8% em 2024 para 2,2% em 2030:

**Gráfico 10 – Crescimento estimado de ingresso EAD em IES com Fins Lucrativos (2016-2030)**

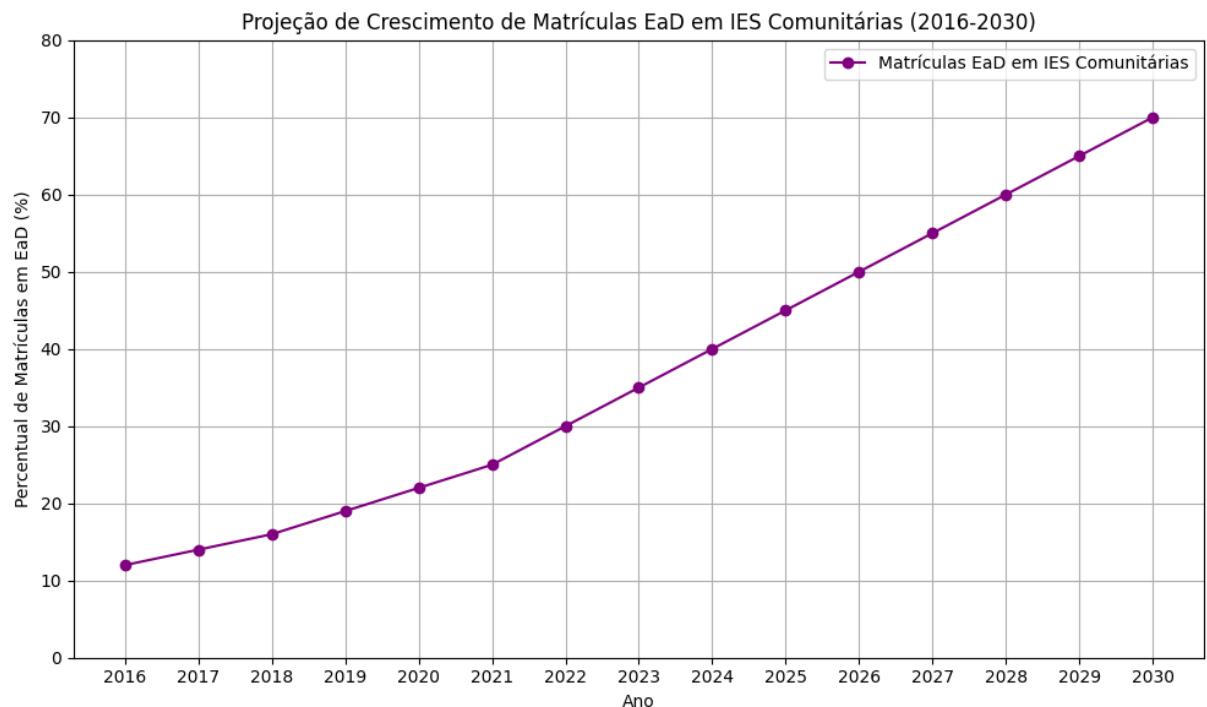


Fonte: Adaptado pelo Hoper Educação (2025) e Instituto Semesp (2025).

O Gráfico 10 mostra uma projeção de taxa de ingressos na modalidade EAD até 2030 conforme Hoper Educação (2025) e Instituto Semesp (2025). Os institutos apontam um crescimento contínuo, porém observa-se uma desaceleração no ritmo de expansão da EAD entre 2024 até 2028, possivelmente devido ao esgotamento do potencial de crescimento em algumas regiões, taxa de evasão, a possível migração de estudantes de volta para o ensino presencial, saturação do mercado e a implementação do marco regulatório em vigor que visa limitar a carga horária a distância em cursos de licenciatura para 50% em 2025. Essas mudanças podem impactar a oferta de cursos EAD, especialmente nas IES privadas com fins lucrativos que dependem dessa modalidade para atrair estudantes.

Segundo dados do Censo da Educação Superior (INEP, 2024), o EAD já apresentou um crescimento significativo nos últimos anos, com tendência de continuidade nas IES Comunitárias, isso porque é uma tendência sem volta ao segmento que busca de uma forma adaptar o quadro existente e a qualidade estruturante em suas acomodações e sem falar da importância regional e local delas:

**Gráfico 11 – Projeção de crescimento de Matrículas em IES Comunitárias (2026 -2030)**



Fonte: Adaptado pelo Hoper Educação (2025) e Instituto Semesp (2025).

O Gráfico 11 mostra uma projeção de crescimento das matrículas em EAD nas IES comunitárias até 2030 e esse modelo aceita uma sustentação baseada em fatos alinhados ao novo marco regulatório em curso e aos investimentos realizados em performance dessas instituições em qualidade e infraestrutura nos últimos anos. No entanto, a sustentabilidade desse crescimento dependerá de como essas instituições irão lidar com desafios como evasão, qualidade do ensino e adaptação à regulação. As instituições que se adaptarem às novas demandas do mercado, oferecendo cursos híbridos de alta qualidade e focando na formação prática, terão maior probabilidade de manter ou até expandir sua base de alunos.

#### **4.4 O reflexo das fusões e aquisições no ensino superior privado no Brasil**

Os últimos anos, o cenário do ensino superior privado tem sido impactado pelas fusões e aquisições contribuindo para um aumento significativo do número de vagas. Esse fenômeno está ligado à expansão de grandes grupos educacionais, que buscam consolidar sua presença no mercado priorizando a maximização de lucros. A preferência pela liquidez, processos de focalização do negócio e redivisão de riscos

tem pautado o segmento de ensino superior privado brasileiro (Lucena; Magalhães; Dias, 2023).

A ferramenta tecnológica tem sido fonte de expansão de crescimento baseado no ensino a distância e com isso permitindo que mais alunos tenham acesso ao ensino superior. Porém, esse método vem sendo alvos de críticas, pois pode comprometer a interação entre professores e alunos e reduzir a performance do aprendizado. Por fim, as fusões impactaram diretamente no segmento de ensino superior através da constituição de grupos com fins lucrativos conforme podemos ver na Figura 4.

**Figura 4 – Instituições com fins lucrativos no território nacional**



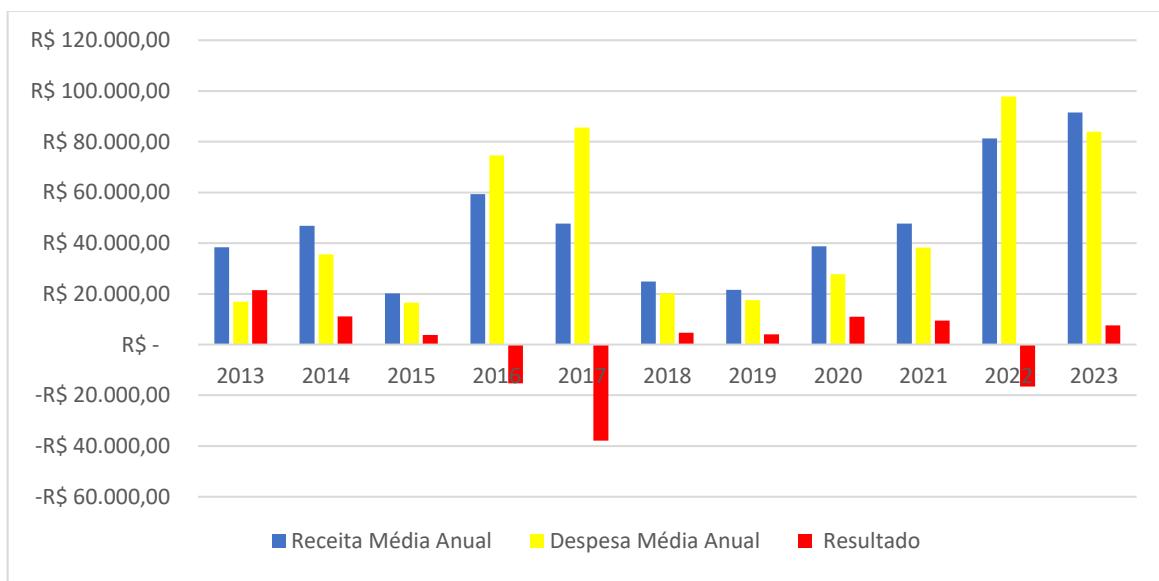
Fonte: Adaptado de INEP (2025).

Na Figura 4 podemos ver o posicionamento das IES com fins Lucrativos espalhados no território Nacional. Os pontos representam os polos instalados em regiões estratégicas para captar alunos. A região Sudeste do Brasil concentra a maior parte das instituições privadas com fins lucrativos no Brasil. Conforme INEP (2025) mais de 60% das IES Privadas do Brasil são classificadas como e o crescimento reflete a expansão do setor privado no ensino superior, impulsionado por fusões e aquisições de grandes grupos educacionais.

A região sudeste se destaca pelo fato da existência maior da população e infraestrutura educacional desenvolvida. A maioria das IES são faculdades, focadas em cursos específicos para atender às necessidades do mercado local e regional. O Sul e o Nordeste seguem com número expressivo de IES e com destaque no ensino a distância, a expansão de polos de ensino a distância, tem representatividade de 91,2% das matrículas na modalidade EAD (Instituto Semesp, 2025).

A expansão dessa estrutura de ensino tem impulsionado a receita média do setor. Segundo o Instituto Semesp (2025) a rede privada com fins lucrativos registrou um aumento nas matrículas, o que contribui diretamente para a expansão da receita dessas instituições.

**Gráfico 12 – Receita média das IES com fins lucrativos em milhares**



Fonte: Adaptado de INEP (2025).

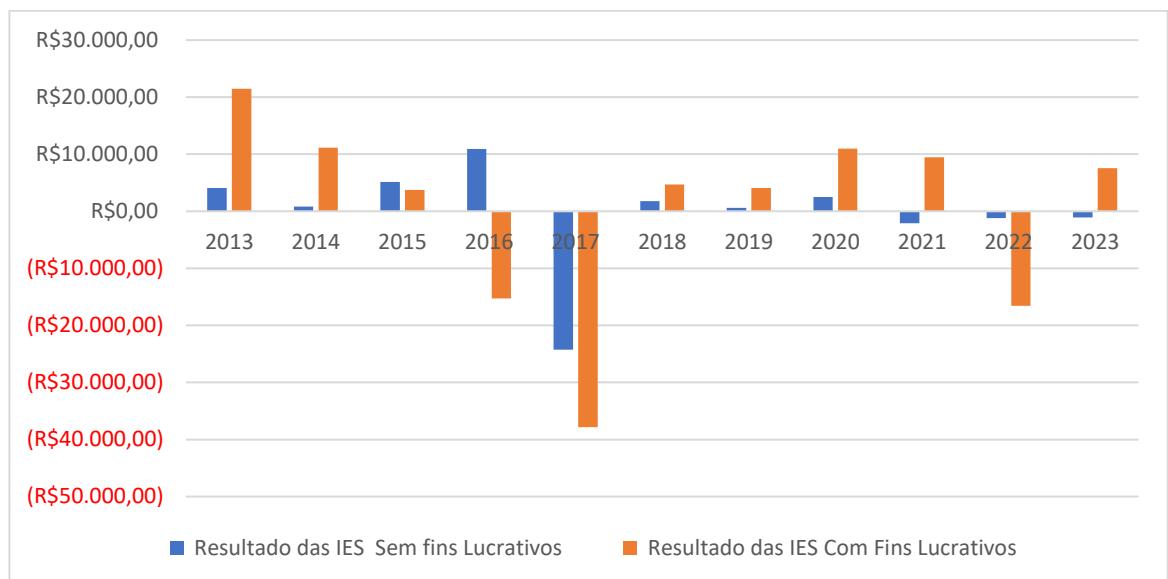
O Gráfico 12 mostra a combinação de receitas e despesas das instituições com fins lucrativos. Ao longo dos anos podemos observar uma predominância de saldos positivos no fluxo de caixa. Isso se deve ao fato de elas optarem por um modelo de ensino que busque a expansão da base de alunos, a diversificação de cursos e a otimização de recursos permitiu que muitas instituições ampliassem suas receitas, reduzissem custos e melhorassem suas condições de atuação. Outro fator é a possibilidade de agregar os movimentos de fusões e aquisições proporcionando benefícios como a diversificação de mercados, o aumento da abrangência da marca e a melhoria da competitividade.

Os resultados negativos, identificados no Gráfico 13, estão alicerçados a fatores pontuais incluindo mudanças políticas e econômicas. No ano de 2016 ocorreram severas redução no financiamento público para a educação oriundos de uma medida de políticas de austeridade, como a Emenda Constitucional 95, que limitou os gastos públicos a programas sociais voltados para a educação, afetando especialmente programas de inclusão e financiamento estudantil, como o FIES, que passou por reformulações para reduzir custos e contribuindo para inadimplência.

A consolidação do setor, impulsionada por grandes grupos educacionais, resultou em um aumento da eficiência operacional e na expansão da base de alunos e logo trazendo receitas robustas ao longo dos anos. O movimento de fusões e aquisições permitiu que as instituições elevassem sua presença geográfica e otimizassem custos, refletindo diretamente na receita média. Conforme Instituto Semesp (2025) a implementação de modelos mais enxutos (híbridos) de ensino e a expansão do ensino a distância (EAD) também foram fatores importantes para o crescimento da receita média das IES privadas. Os pontos onde o resultado foi abaixo está relacionado ao covid-19 e a crise econômica enfrentada nesse período comprometeu o fluxo de caixa das instituições, exigindo estratégias para reduzir a evasão e melhorar a retenção.

O fato da queda na arrecadação das IES com fins lucrativos não foi tão impactante como as Comunitárias e confessionais conforme podemos constatar no Gráfico 13.

**Gráfico 13 – Comparativo de resultados financeiro entre IES privadas em milhares**



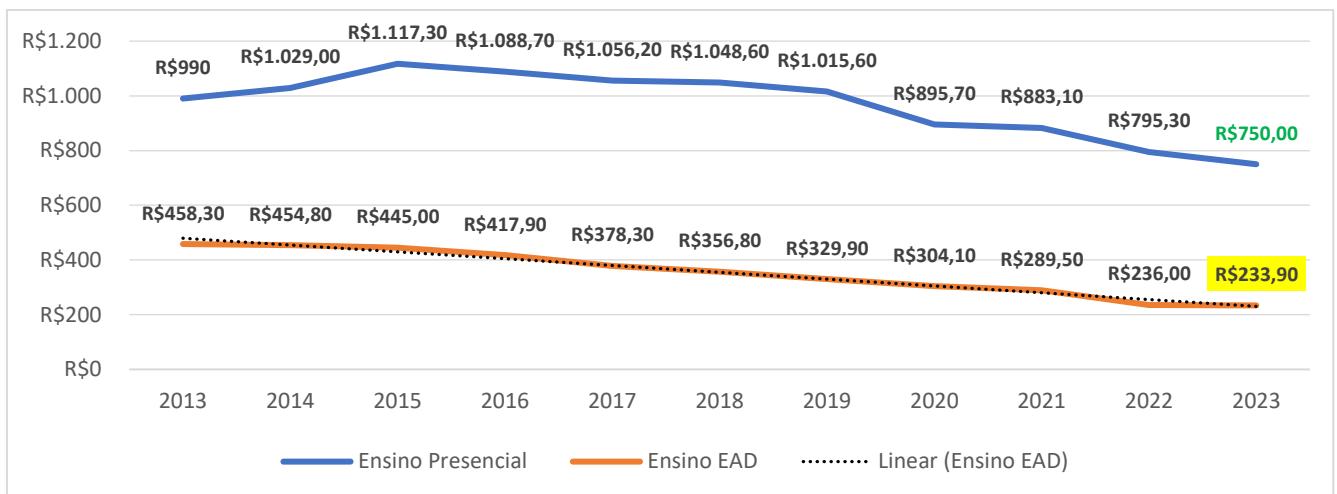
Fonte: Adaptado de INEP (2025).

O Gráfico 13 trouxe um comparativo de resultados entre as IES Privadas Com fins Lucrativos e sem Fins Lucrativos. Com resultados mais robustos as IES com Fins Lucrativos sobressaem financeiramente melhor que as comunitárias e Confissionais. Em 2017, o período mais marcante foi decorrente crise econômica iniciada em 2015 e pela redução do FIES comprometeram o fluxo de caixa das IES e sem falar no aumento da taxa de inadimplência no setor que atingiu 8,8% no período (Instituto Semesp, 2025).

Em 2022, as instituições de ensino superior privadas enfrentaram desafios financeiros significativos, agravada pela pandemia da Covid-19, continuou impactando a arrecadação dessas instituições. O número de alunos matriculados caiu 7,12% em 2021 e registrou nova queda de 4,3% no primeiro trimestre de 2022 (Instituto Semesp, 2025).

A evolução das fusões alterou o cenário do Ticket Médios das IES privadas. Esse indicador é essencial para a gestão financeira das instituições. Ele representa o valor médio pago pelos alunos e influencia diretamente as decisões estratégicas da instituição interferindo principalmente em 5 pilares: competitividade, planejamento financeiro, retenção e ou captação, expansão de modalidades de ensino e sustentabilidade financeira.

**Gráfico 14 – Ticket Médio das IES privadas brasileiras**



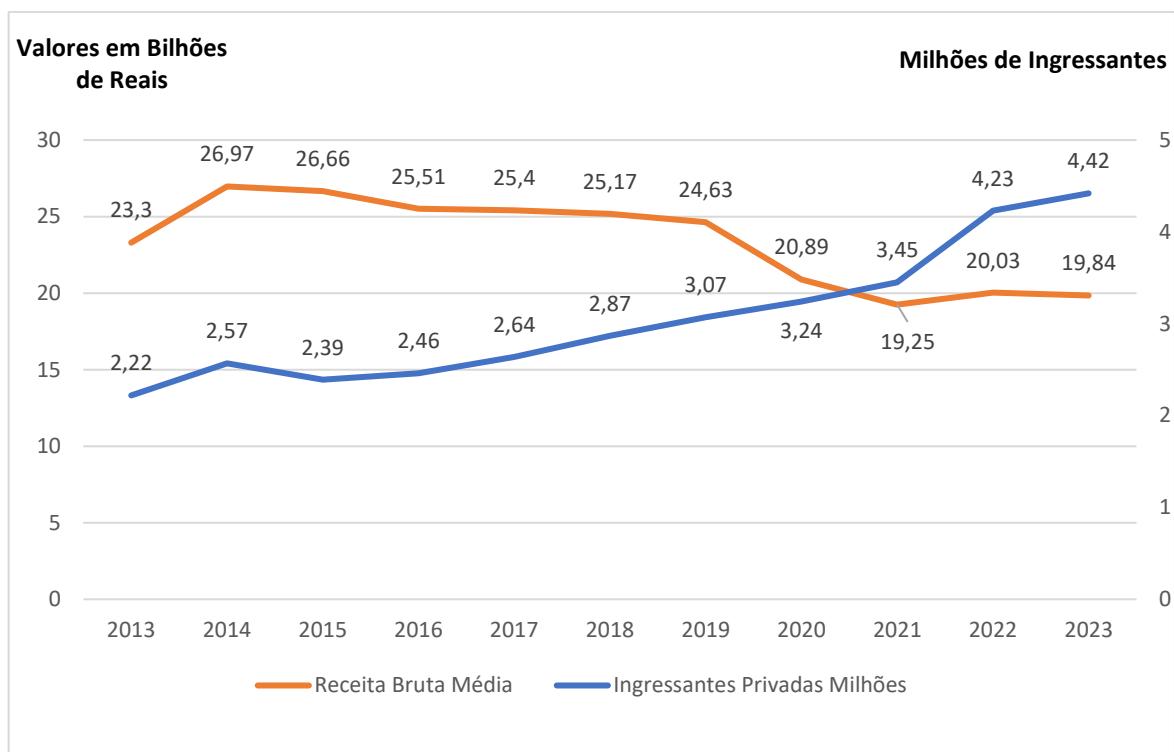
Fonte: Adaptado de Hoper Educação (2025).<sup>2</sup>

O Gráfico 14 mostrou que o ticket médio do EAD e presencial estão em queda. Essa propensão corresponde a quase 50% no EAD. Esse movimento tem sido uma constância desde 2013 e o presencial a partir de 2015 em virtude da derrocada do FIES. Essa queda do ticket médio da EAD traz uma preocupação, pois é uma questão complexa que envolve dois aspectos relevantes ao ensino Superior: Sustentabilidade econômica das IES e a qualidade de ensino envolvido no segmento. A queda no ticket médio no EAD, especialmente em cursos que envolvem infraestruturas mais complexas cria um dilema: manter as mensalidades acessíveis e, ao mesmo tempo, garantir toda a estrutura necessária para uma formação de qualidade.

O EAD tem sido ferramenta importante como ampliador de vagas nas IES Privadas no Brasil chegando a quase 50% do total de matrículas em 2023. Esse crescimento amplia a base de alunos, mas impacta diretamente o ticket médio, que tem caído nos últimos anos. As mensalidades dos cursos EAD vêm diminuindo significativamente. Em 2015, o valor médio das mensalidades eram R\$ 445,00, e em 2023 o preço caiu para R\$ 233,90, uma redução de mais de 45%. Essa redução implica na receita bruta das IES que necessitam compensar com mais alunos. Ou seja: o ingresso de alunos não tem refletido em aumento das receitas.

<sup>2</sup> Já descontado o IPCA acumulado do período.

**Gráfico 15 – Relação de Receita Bruta versus Ingressantes de Alunos em EAD**



Fonte: Adaptado de Hoper Educação (2025).<sup>3</sup>

O Gráfico 15 traz um cenário de ingressantes somente no EAD e a receita Bruta média das IES Privadas. Observa-se claramente que, apesar do crescimento constante no número de ingressantes a partir de 2015, o tamanho do mercado anual tem diminuído. Apesar da queda no ticket médio, a EAD possui custos operacionais mais baixos do que o ensino presencial, já que não exige grandes investimentos em infraestrutura física. Isso obriga as IES comunitárias e Confessionais uma disposição maior de investimentos e captação de recursos, pois elas apresentam um preço mais elevado do que o das privadas com fins lucrativos.

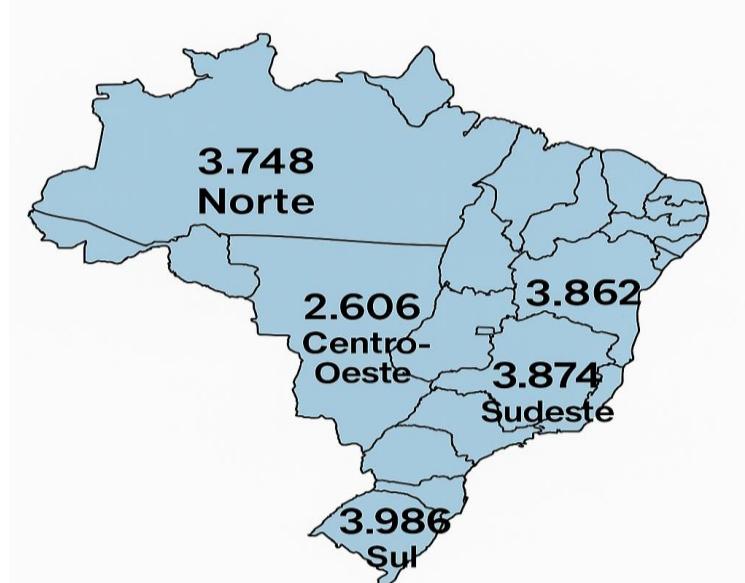
A trajetória de crescimento da Modalidade em EAD tem sido um dos grandes motores da rede priva de ensino superior, a expansão da EAD levou a um aumento expressivo na concentração de matrículas em instituições privadas (Instituto Semesp, 2025). Se a trajetória continuar nesses ritmos o número de alunos no EAD poderá ser maior que o presencial nos próximos anos, podendo impactar na qualidade dos cursos, nos modelos de financiamento e na própria regulação do setor.

<sup>3</sup> Já descontado o IPCA acumulado do período.

O forte fenômeno de concentração através das fusões tem moldado o cenário do ensino superior privado. Mesmo as IES de pequeno porte estarem em sua maioria (mais de 80%) elas absorvem uma pequena fatia do número de matrículas. Já as de grande porte (4,8%) concentram mais de 65% dos alunos matriculados (Instituto Semesp,2025). Esses dados refletem as dificuldades em competir com esses grupos em escala, investimentos, sustentabilidades e tecnologia.

A distribuição de IES Privadas tem demonstrado um cenário de grande disparidade regional. Ao observar o posicionamento das IES se percebe a falta de políticas públicas voltadas para um planejamento sustentável do ensino superior brasileiro. O incentivo de criação e até mesmo manutenção do ensino superior tem sido posicionada por IES que visam atender um contingente imediato de alunos, pois mais de 70% das IES privadas são faculdades isoladas que podem apresentar menor capacidade de produção científica e com isso contribuindo muito pouco com o progresso local e ou regional.

**Figura 5 – Número de IES privadas por regiões**



Fonte: Adaptado de INEP (2025) e Instituto Semesp (2025).

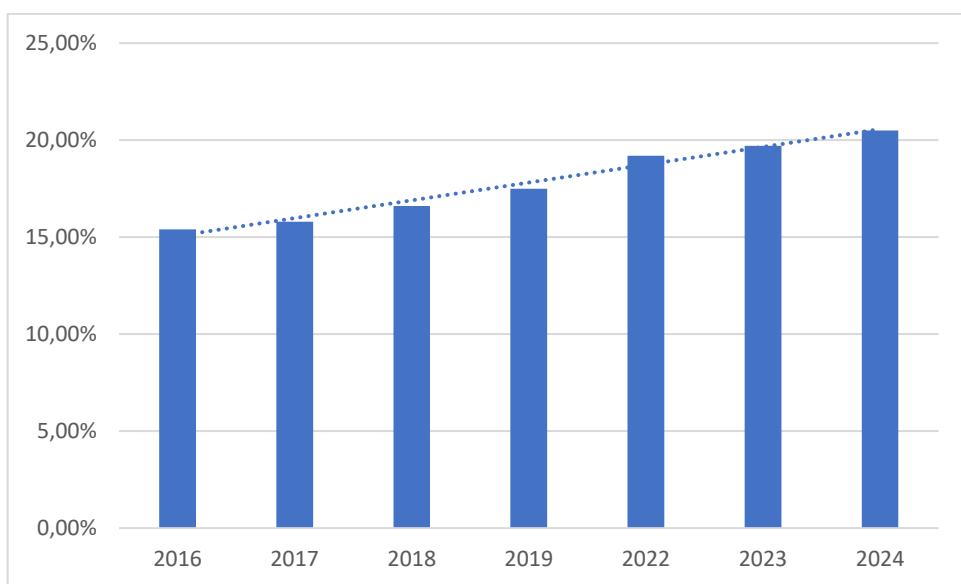
A Figura 5 traz o número de IES privadas por região no Brasil. Embora a região sudeste seja a mais populosa do Brasil e com mais matriculados, a região sul apresenta números maiores. Esse fator pode ser explicado por presença de Polos de EAD que estão posicionados e por onde estão a maioria dos grandes grupos de Ensino, como a Vitru. Já as regiões Norte e Centro-Oeste representam menores

números, podendo estar relacionado a baixa densidade populacional e aos desafios estruturais de acessibilidade ao ensino superior. Por fim a região Nordeste, tem o terceiro maior polo de ensino do país evidenciando possibilidades de expansão de políticas voltadas para novas oportunidades educacionais.

#### 4.4.1 Principais grupos de ensino superior privado com fins lucrativos

De alguma forma os Grupos contribuíram para ampliar o acesso ao ensino superior no Brasil. Em suas composições eles reúnem faculdades e universidades que oferecem ensino de graduação e pós-graduação nas modalidades a distância e presencial. Além do mais fomentam tecnologia educacional, infraestrutura e metodologias inovadoras que acabam incentivando o setor a competirem e buscando melhorar a qualidade do ensino superior privado. As estratégias de posicionamento vêm melhorando a distribuição de vagas pelo país e em especial a Modalidade em EAD contribuiu para elevação do índice da população com curso superior.

**Gráfico 16 – Parcada da população com Ensino Superior completo no Brasil**



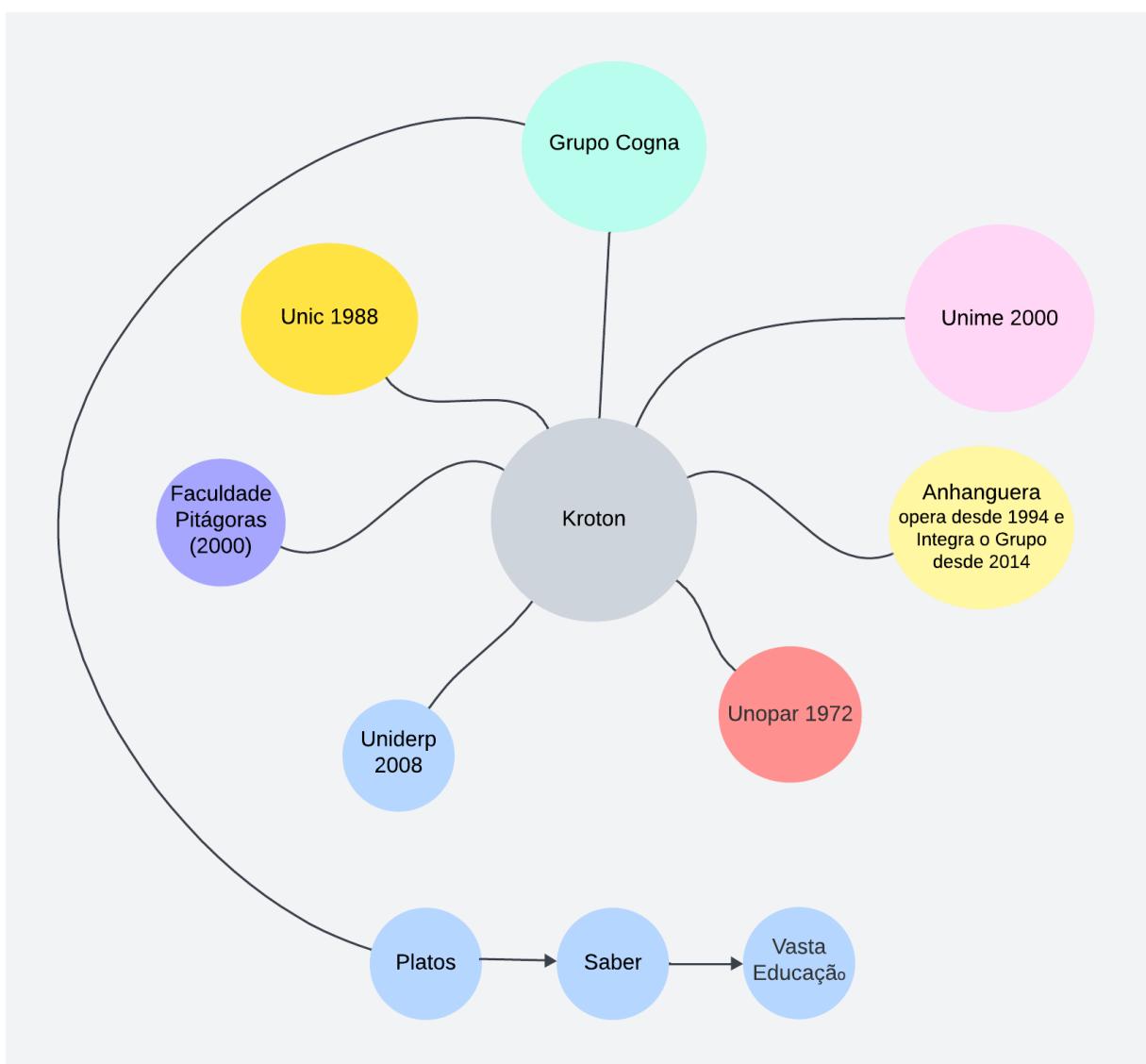
Fonte: Adaptado de Bello (2025).

O Gráfico 16 trouxe a evolução da população com ensino superior. O histórico é crescente desde 2016 está ancorado a políticas públicas que permitiram um acesso ao ensino superior e consequentemente do avanço do EAD nos últimos anos. Apesar

do crescimento, estamos longe de países mais desenvolvidos que chegam a quase 40% da população com ensino superior completo.

As fusões e aquisições no ensino superior promoveram transformação no cenário de setor privado. Nas últimas décadas esse movimento ganhou força no segmento como forma de estratégia de elevar a oferta de cursos, aumentando o portifólio das instituições envolvidas. Quando uma instituição ou grupo adquire ou se funde com outra instituição, ele tem a possibilidade de integrar, criar, expandir modalidades de ensino e desenvolver estratégias educacionais inovadoras.

**Figura 6 – Instituições que formam o Grupo Cogna**



Fonte: Adaptado de Cogna Educação (2025).

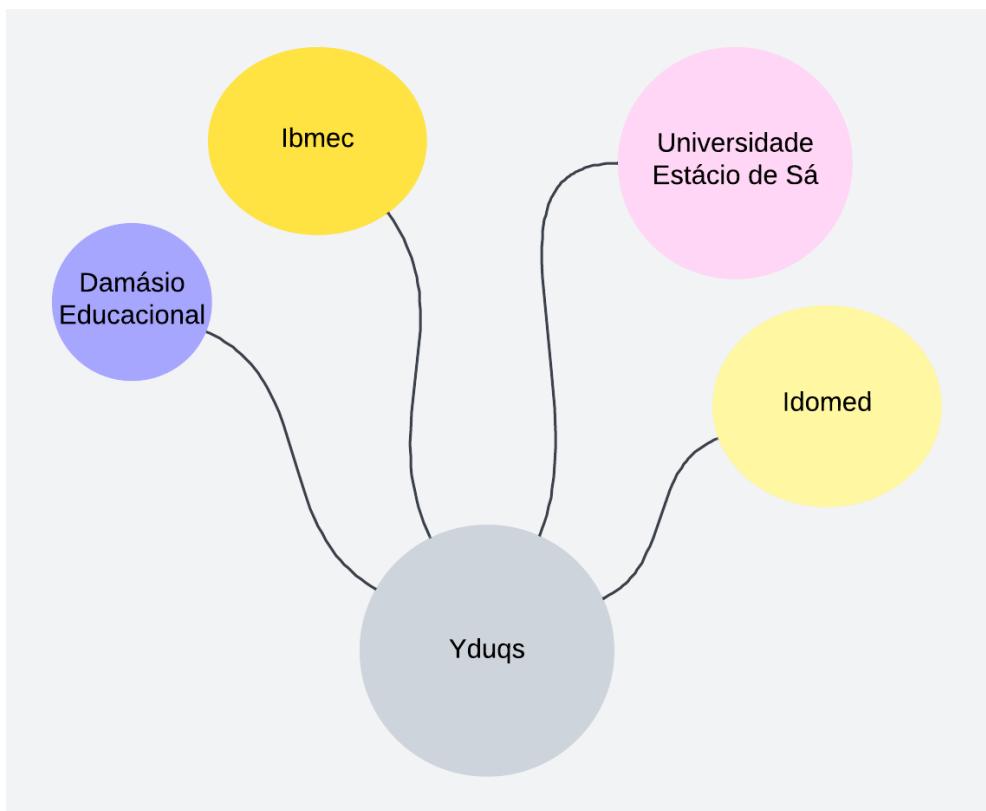
A Figura 7 traz a composição do grupo Cogna. O Conglomerado educacional representa um dos maiores grupos de ensino superior no Brasil. Em suas bases de

ensino superior o grupo conta com mais de 1 milhão alunos espalhados pelas suas unidades entre ensino presencial e a distância. Ao longo dos anos a empresa foi expandindo suas atuações no segmento de ensino e em 2007 tornou-se uma companhia de capital aberto na Bolsa de Valores. Esse mecanismo possibilitou ampliar a captação de recursos financeiros e adquirir novas IES como Anhanguera, Unopar, Pitágoras, Uniderp, Unic e Unime. A Cogna Educação foi oficialmente formada em 2019 constituída pela Kroton que é responsável pela gestão da educação superior e tem suas atenções voltadas para atuação no ensino a distância.

Além de operações voltadas ao ensino superior a Cogna atua no segmento de ensino básico, através da Saber (oferecendo soluções para escolas privadas), Platos responsável em serviços de pós-graduação e cursos voltados para especialização profissional) e Vasta Educação desenvolvedora de materiais e tecnologias educacionais para escolas parceiras de ensino primário e secundário.

O Grupo Ydugs buscou as fusões e aquisições como forma de expandir sua participação junto ao mercado de ensino. Iniciou suas operações como Estácio e atualmente passou por uma restruturação em suas operações após incorporar em sua holding a Universidade Estácio de Sá, IBMEC, Damásio Educacional e IDOMED. Além dessas incorporou diversas faculdades regionais investido fortemente em tecnologia educacional, ampliando sua presença no ensino a distância e híbrido.

**Figura 7 – Instituições que formam o Grupo Yduqs**



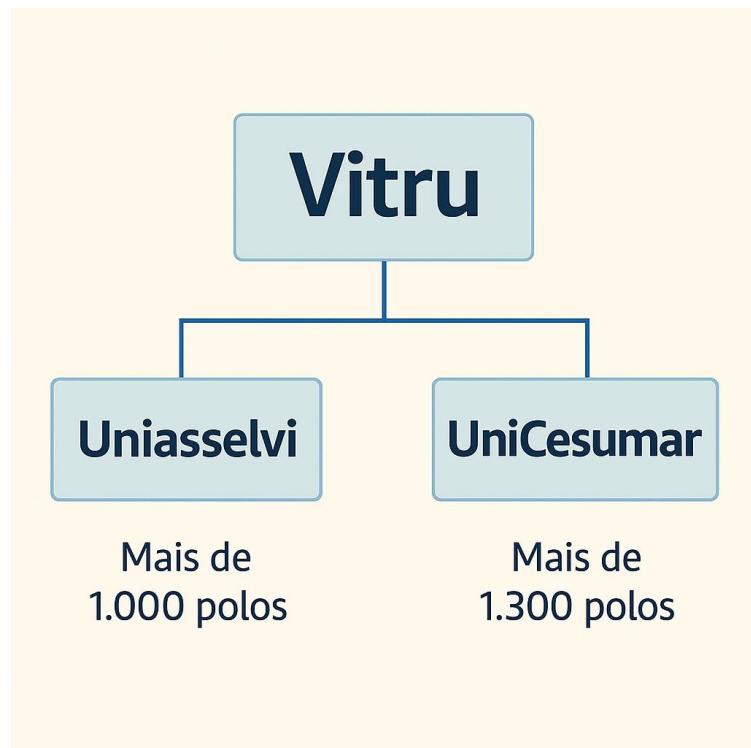
Fonte: Adaptado de YDUQS (2021).

A Figura 8 podemos observar um mapa conceitual da principal estrutura que o grupo comporta. O posicionamento estratégico é estruturado num conceito baseado em premissas para garantir a sustentabilidade competitiva, inovação e crescimento no setor de ensino superior, já que tem mais de 2000 polos espalhados pelo país atendendo mais de 1 milhão de alunos e mais de 100 Campis de ensino presencial.

Além disso a empresa opera de forma segmentada buscando atender diferentes perfis de alunos por meio de três verticais: Com as marcas Ibmec e Idomed, esse segmento foca na excelência acadêmica e especialização, oferecendo cursos com alto padrão de qualidade. O EaD que envolve todas as instituições do grupo e por fim, ensino presencial/híbrido: agrupa diversas marcas, atividades presenciais nos campi.

Outra marca que detém números significativos no ensino superior é o Grupo Vitru. O grupo se especializou ao longo dos anos em disponibilizar ensino por meio de tecnologia e modelos pedagógicos flexíveis através do EAD. Suas principais Marcas são a UniCesumar e Uniasselvi.

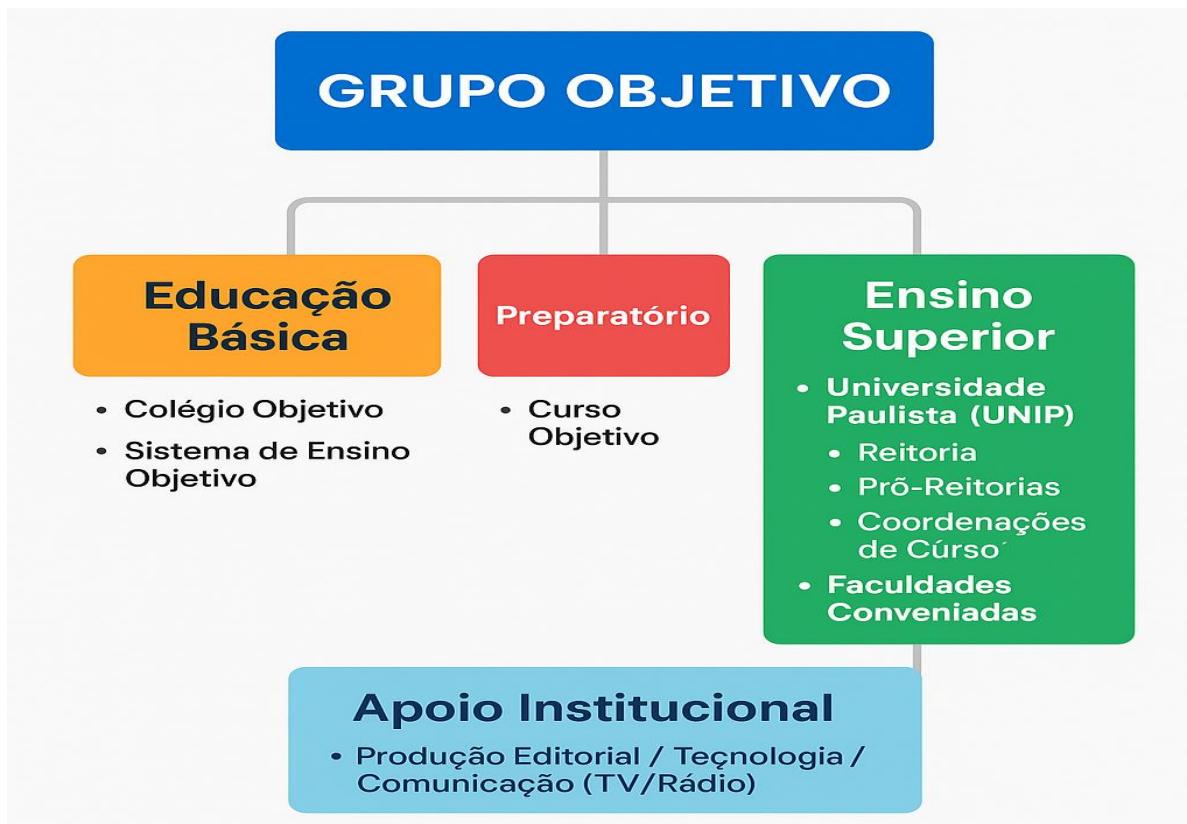
**Figura 8 – Composição do Grupo Vitru**



Fonte: Elaborada pelo autor.

A Figura 9 trouxe a composição do Grupo Vitru. A holding possui mais de 600 cursos distribuídos entre graduação, tecnólogo e pós-graduação espalhados por 2300 polos pelo país que absorvem aproximadamente 900 mil alunos. Esses dados refletem a estratégia expansão territorial adotada pelo Grupo Vitru. Seu foco é inserir Polos em cidades de médio e pequeno porte, impactando diretamente na competitividade das instituições comunitárias e confessionais. Ao que se pode ver o foco é por ampliação em flexibilidade, inclusão e regionalização de atuação com cursos acessíveis, formação profissionalizante e expansão em cidades de médio e pequeno porte, onde a oferta presencial é limitada.

**Figura 9 – Composição do Grupo Objetivo**



Fonte: Adaptado de Unip-Objetivo (2025).

A Figura 10 podemos observar a composição do grupo Objetivo. O segmento de ensino descreve de maneira sequencial e lógica de uma dinâmica de atuação no contexto brasileiro. A verticalização do ensino engloba várias etapas do ensino através de um processo de identificação de demandas de mercado e potencializando seu produto a um patamar diferenciado com fatores de competitividade regional e tendências de formação profissional. Na figura fica evidente o processo de circulação de caráter competitivo, onde a forma de atuação está focada na capacidade de ler o ambiente externo e posicionar sua marca na atuação das IES privadas. A Unip apresenta um número significativo de matriculados e ultrapassa os 400 mil matriculados, considerando tanto cursos presenciais quanto a modalidade de EAD — setor no qual a instituição tem investido de forma agressiva, ampliando sua presença em todo o território nacional. O grupo é expressivo em atuação destacando-se pela capilaridade de suas unidades e pelo modelo pedagógico padronizado adotado em escala industrial.

**Figura 10 – Resumo da Atuação dos principais grupos de Ensinos Superior no Brasil**

<b>GRUPOS DE ENSINO SUPERIOR PRIVADO NO BRASIL</b>			
	MARCAS PRINCIPAIS	POLOS EaD	FOCO
<b>Cogna</b>	Kroton, Anhanguera	+2.000	Escala
<b>Yduqs</b>	Estácio, Ibmec, Wyden	+1.300	Medicina e Premium
<b>Ânima Educação</b>	São Judas, UniSocumar	+500	Premium e Híbrido
<b>Vitru Educação</b>	Uniasselvi, UniCesumar	+2.400	EaD com suporte
<b>Ser Educacional</b>	Uninassau Unama	+800	Norte e Nordeste
<b>Grupo Objetivo</b>	UNIP Objetivo	+900	Tradicional e EaD

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Hoper Educação (2025), INEP (2025) e Instituto Semesp (2025).

A Figura 11 busca sintetizar a atuação dos principais grupos privados de ensino superior no Brasil, destacando o volume de polos EaD, marcas associadas e focos estratégicos. A leitura dessas estruturas revela como a padronização de atuação e a busca por escala têm acentuado a assimetria concorrencial frente às instituições comunitárias e confessionais, exigindo destas últimas o fortalecimento de nichos, a valorização de sua identidade institucional e a adoção de políticas de inovação com impacto regional.

**Quadro 5 – Dados da atuação dos Grupos de ensino Superior com Fins Lucrativos**

Grupo Educacional	Receita Anual Estimada	Alunos Matriculados	Modalidade Predominante
<b>Cogna</b>	R\$ 6,5 Bilhões	+ 1,5 milhões	Presencial e EAD
<b>Yduqs</b>	R\$ 5,2 Bilhões	+ 1,3 milhões	Presencial e EAD
<b>Ânima Educação</b>	R\$ 4,0 Bilhões	+ 400 mil	Presencial (foco em Medicina)
<b>Vitru Educação</b>	R\$ 1,6 Bilhões	+ 900 mil	Presencial e EAD Uniasselvi e UniCesumar
<b>Ser Educacional</b>	R\$ 1,3 Bilhões	+ 300 mil	Presencial e EAD
<b>Grupo Objetivo</b>	R\$ 2 Bilhões	+ 200 mil	Presencial/EAD/ Médio/Fundamental/PréVestibular

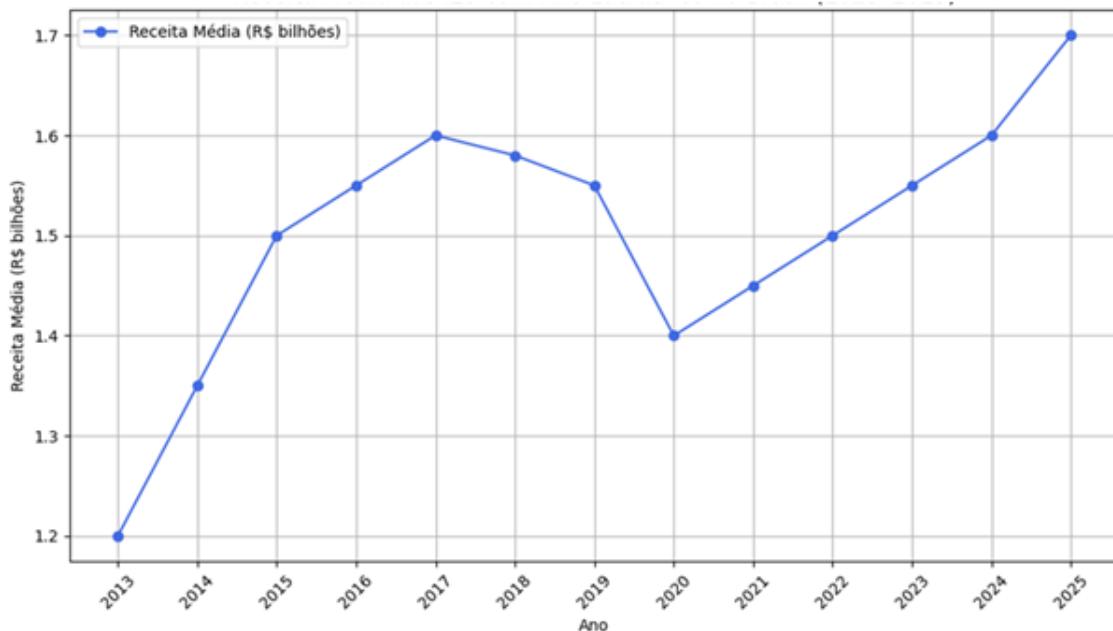
Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Hoper Educação (2025), INEP (2025) e Instituto Semesp (2025).

No Quadro 5 podemos observar que o setor privado do ensino superior brasileiro. Esses grupos representam aproximadamente 50% das matrículas totais de graduação no Brasil. Esse percentual reforça o protagonismo das instituições com fins lucrativos no cenário educacional brasileiro, especialmente no modelo EaD, onde elas concentram a maior parte das matrículas. Essa configuração revela a crescente concentração e profissionalização do ensino superior privado no país, com destaque para o modelo híbrido e a expansão do EAD como estratégias predominantes.

O crescente número de matrículas nas IES com Fins Lucrativos reconfigura o modo arrecadatório e elevando a escala produtiva desses grupos e criando um processo de consolidação e financeirização do setor de ensino brasileiro superior privado no qual, em grande parte, está associada a diversos fatores estruturais e estratégicos: Expansão do EAD, Fusões e aquisições, aporte financeiro via mercado de capitais, cursos com alta rentabilidade e taxa de atratividade e financiamento público.

Com isso podemos ver um volume crescente da arrecadação conforme podemos constatar no Gráfico 17.

**Gráfico 17 – Evolução da receita média das IES privadas com fins lucrativos**



Fonte: Adaptado de Hoper Educação (2025).

No Gráfico 17, ocorre uma análise evolutiva da receita média IES privadas com fins lucrativos. O gráfico revela importantes movimentos do setor ao longo da última década. Entre 2013 e 2017, observa-se uma tendência de crescimento sustentado, atingindo cerca de R\$ 1,6 bilhão, impulsionada pela expansão da modalidade EaD, aumento da base de alunos e estratégias de verticalização acadêmica oriundo de diversos cenários de fusões e aquisições. Contudo, entre 2018 e 2019, o setor enfrentou um período de retração, com a receita média caindo para próximo a R\$ 1,4 bilhão, ancorado de instabilidades econômicas, queda na captação de alunos e aumento da concorrência. A partir de 2020, delineia-se uma recuperação gradual e consistente, o que demonstra a capacidade de adaptação das IES ao novo contexto educacional, especialmente por meio da digitalização de seus serviços, reestruturação institucional e diversificação de portfólio. Esses dados consolidam a resiliência do setor privado lucrativo e reforçam sua centralidade nas dinâmicas do ensino superior brasileiro contemporâneo.

Por fim, as IES com fins lucrativos desempenham um papel preponderante na estrutura do ensino superior brasileiro atual. Ao longo dos últimos anos, elas consolidaram mecanismos e estratégias de expansão em grande escala, verticalizando os serviços de ensino com destaque na modalidade EAD. Além do

ensino, configuraram um novo marco em modelos diferentes de gestão, baseado em volume de alunos e diferenciação pedagógica.

Mesmo com as flutuações econômicas e conjunturais o segmento mostra resiliência e capacidade adaptativa às exigências do mercado e tecnológico. Contudo um ponto ainda paira sob ela: a qualidade de oferta dos cursos. Com notas entre 2 e 3, as IES com fins lucrativos necessitam reverter esse quadro que representam um desempenho regular ou abaixo da média nacional ao comparar com as Confessionais e Comunitárias. Porém cursos de áreas presenciais na área da saúde, sociais e exatas em IES com fins lucrativos costumam ter desempenho mais heterogêneo, com algumas exceções pontuais de boas notas. Esse padrão reflete, em parte, o modelo de gestão orientado por metas financeiras, que pode impactar a qualidade da formação acadêmica, especialmente em instituições com alta padronização e foco em escala.

Com isso entender o papel delas não se limita apenas em indicadores econômicos, mas uma análise de suas práticas, condutas e os impactos que elas causam onde estão inseridas. Este capítulo, portanto, encerra-se com o reconhecimento da complexidade desse setor, que articula interesses educacionais, empresariais e sociopolíticos em constante reconfiguração.

## 5 CONCLUSÃO

A análise das fusões e aquisições no mercado de ensino superior privado no Brasil revelou um movimento crescente de concentração e consolidação nos últimos anos, constituído por grandes grupos educacionais com forte desejo por expansão e ganhos de escala. Esse processo configurou o segmento educacional superior brasileira, interferindo significativamente nas dinâmicas concorrenenciais e a diversidade institucional do setor.

As fusões e aquisições movimentaram o segmento de ensino privado superior no Brasil nos últimos anos. Embora os grupos oriundos dessa operação carregam consigo a promessa de modernidade, ampliação do acesso ao ensino superior, eficiência econômica nas operações elas também elevam preocupações legítimas de fenômenos e pressões sobre as confessionais e filantrópicas.

O maior desafio está em buscar um ponto de equilíbrio – onde o crescimento e a sustentabilidade financeira das instituições estejam alinhados .com a valorização do foco principal: o ensino, valorização do docente e demais profissionais do ensino e a identidade acadêmica.

As universidades comunitárias e confessionais, por estarem mais engajadas em valores educacionais com atuação local e regional, têm enfrentado desafios crescentes diante desse novo cenário. A busca por sustentabilidade financeira, a necessidade de inovação na gestão e a preservação de suas missões institucionais tornaram-se fatores críticos para sua permanência e relevância no meio acadêmico.

Com base nos objetivos mencionados, pode-se concluir que os processos de fusão e aquisição no setor educacional brasileiro desempenham um papel significativo na reconfiguração do mercado. A evolução da participação de mercado desses grupos revela padrões de concentração e expansão, influenciando diretamente a dinâmica competitiva do setor.

As IES Confessionais e comunitárias enfrentam um dilema com o avanço das fusões e aquisições no setor de ensino privado superior. Com um posicionamento histórico, comprometimento social e própria, engajamento de pesquisa, essas instituições têm um papel importante na promoção de uma educação com objetivos para o bem comum. Porém as pressões por competitividade, sustentabilidade financeira, eficiência administrativa, escala tecnológica têm repaginado a metodologia de suas atuações.

Ao observar a conduta de mercado dos grandes grupos educacionais do ensino superior no Brasil, vimos que as estratégias empresariais, como precificação, posicionamento e oferta de serviços, impactam o acesso a uma competição das IES confessionais e comunitárias. Esses grupos tendem a adotar práticas que maximizam sua competitividade, influenciando o comportamento dos concorrentes e as decisões dos consumidores. A forma de atuação tem sido um ingrediente diferenciado através do EAD, ferramenta que possibilita aumentar sua atuação de forma mais ampla no país. Isso tem sido muito mais evidente na modalidade de EAD, onde a mensalidade média tem um preço mais atrativo ao consumidor próximo a R\$ 200,00. O crescimento da modalidade tem custos operacionais mais baixos, tem impulsionado a lucratividade desses grupos que giram bem abaixo da média dos preços.

Por fim, ao identificar a capacidade competitiva das Instituições de Ensino Superior (IES) comunitárias e confessionais em termos de precificação, observa-se que essas entidades enfrentam desafios distintos, principalmente na diferenciação de seus serviços e na sustentabilidade financeira frente à presença dos grandes conglomerados. A precificação se torna um fator crítico na estratégia dessas instituições, podendo impactar diretamente sua atratividade no mercado educacional.

Em resumo, os objetivos interligam-se ao demonstrar a relevância das fusões e aquisições, a influência dos grandes grupos no setor e os desafios enfrentados pelas IES comunitárias e confessionais. Essa análise contribui para uma compreensão mais ampla do cenário educacional brasileiro e suas implicações no acesso e na qualidade do ensino superior.

Apesar dos desafios, as universidades comunitárias continuam e continuarão desempenhando um papel essencial na promoção de uma educação superior brasileira mais inclusiva, especialmente em regiões onde os grandes grupos privados ainda não têm forte presença. A valorização do ensino presencial, a oferta de cursos diferenciados (híbridos) e o fortalecimento de parcerias locais podem ser estratégias interessantes para garantir sua relevância no cenário educacional. Projetos de extensão, pós-graduação e cursos curtos podem ser um caminho interessante como diferencial competitivo. Outro aspecto recomendável está na possibilidade de criar um consórcio interinstitucional para compartilhamento de tecnologia, polos EaD, bibliotecas digitais e formação docente continuada.

Mesmo vivenciando um cenário onde a competição está cada vez mais acirrada, o marco regulatório da Educação a Distância (EaD) desempenha um papel

preponderante na expansão territorial e pode ser um aliado ao dar visibilidade e oportunidade em estratégias em ampliar os critérios e ênfase de qualidade acadêmica através do melhoramento em infraestrutura, qualificação docente e mediação pedagógica, o que favorece instituições que já prezam por esses valores — como as comunitárias e confessionais, mas também pode ser um provocador de desafios regulatórios e concorrenenciais significativos.

Buscar agilidade na expansão de polos educacionais pelas IES Comunitárias e Filantrópicas. A flexibilização normativa, embora amplie o acesso, também acirra a competição, impondo às instituições comunitárias e confessionais o desafio de conciliar qualidade acadêmica, identidade institucional e inovação tecnológica.

Conclui-se que, embora as fusões e aquisições possam contribuir para a ampliação do acesso e da infraestrutura educacional, elas também impõem riscos à pluralidade de modelos acadêmicos e à competição equilibrada. A resiliência das instituições comunitárias e confessionais dependerá de estratégias que combinem cooperação interinstitucional, inovação curricular, fortalecimento do vínculo com a comunidade e políticas públicas que reconheçam e valorizem suas especificidades.

Assim, a competitividade dessas universidades não se dará pela adoção de modelos puramente mercadológicos, mas pela reafirmação de seu papel transformador no desenvolvimento regional e social, em equilíbrio com a sustentabilidade institucional. Mais do que nunca, é essencial que os rumos dessa transformação sejam conduzidos com responsabilidade, ética e diálogo com toda a comunidade acadêmica.

## REFERÊNCIAS

- AMARAL, A.; MAGALHÃES, A. O conceito de stakeholder e o novo paradigma do ensino superior. **Revista Portuguesa de Educação**, Braga, v. 13, n. 2, p. 7-28, 2000. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/374/37413202.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2022.
- ANDRADE, S. I. As companhias do mercado da educação superior no Brasil e suas decisões estratégicas no período de 2007 a 2021. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 44, p. 1-17, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/ES.273744>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/RD9bmmQV9sgJKpK3DYKr8Rf/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 26 nov. 2024.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MANTENEDORAS DE ENSINO SUPERIOR (ABMES). Educação superior tem retração nas matrículas em 2025, com destaque para tendência de queda da EAD. In: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MANTENEDORAS DE ENSINO SUPERIOR (ABMES). **Notícias**. Brasília, DF, 07 ago. 2025. Disponível em: <https://abmes.org.br/noticias/detalhe/5154/educacao-superior-tem-retracao-nas-matriculas-em-2025-com-destaque-para-tendencia-de-queda-da-ead>. Acesso em: 12 ago. 2025.
- BAKER, R. et al. The effect of labor market information on community college students' major choice. **Economics of Education Review**, Cambridge, Mass., v. 65, p. 18-30, Aug. 2018.
- BECKHAUSER, S. P. R.; PARISOTTO, I. R. S. Vantagens competitivas na oferta de cursos EaD em universitárias comunitárias. **Revista Gestão Universitária na América Latina**: GUAL, Florianópolis, v. 15, n. 1, p. 01-23, 2022. DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2022.e80175>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/80175/48469>. Acesso em: 12 dez. 2023.
- BELLO, L. Censo 2022: proporção da população com nível superior completo aumenta de 6,8% em 2000 para 18,4% em 2022. In: AGÊNCIA IBGE. **Notícias**. Rio de Janeiro, 26 fev. 2025. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-contato.html>. Acesso em: 10 jun. 2025.
- BÊNIA, G. C. **O surgimento de grandes grupos empresariais de educação superior e os efeitos sobre a qualidade do ensino**. 2019. Dissertação (Mestrado) -- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Brasília, DF, 2019.
- BESANKO, D. et al. **A economia da estratégia**. 5. ed. Porto Alegre: Grupo A, 2012. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788540700581/>. Acesso em: 01 nov. 2022.
- BESANKO, David; BRAEUTIGAM, Ronald R. **Microeconomia**: abordagem completa. Rio de Janeiro: LTC, 2004. E-book.

BIELSCHOWSKY, C. E. Qualidade na educação superior a distância no Brasil: onde estamos, para onde vamos? **EaD em Foco**, [Rio de Janeiro], v. 8, n. 1, art. e70, 2018. DOI: <https://doi.org/10.18264/Ead.f.v8i1.709>. Disponível em: <https://eademfoco.cecierj.edu.br/index.php/Revista/article/view/709/284>. Acesso em: 12 dez. 2023.

BIELSCHOWSKY, C. E. Tendências de precarização do ensino superior privado no Brasil. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Brasília, DF, v. 36, n. 1, p. 241-271, 2020. DOI: <https://doi.org/10.21573/vol36n12020.99946>. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/99946/56997>. Acesso em: 03 jul. 2022.

BITTAR, M.; RUAS, C. M. S. Expansão da educação superior no Brasil e a formação dos oligopólios: hegemonia do privado mercantil. **EccoS: revista científica**, São Paulo, n. 29, p. 115-133, 2012. DOI: <https://doi.org/10.5585/eccos.n29.3736>. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/eccos/article/view/3736/2381>. Acesso em: 03 jul. 2022.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/I9394.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/I9394.htm). Acesso em: 10 set. 2023.

BRUSCATO, A. M.; BAPTISTA, J. Modalidades de ensino nas universidades brasileiras e portuguesas: um estudo de caso sobre a percepção de alunos e professores em tempos de Covid-19. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 26, art. e260035, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-24782021260035>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/C8ShLSSdgT9YRCbjB7mVmhG/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 nov. 2022.

CABRAL, T. L. O. et al. A Capes e suas sete décadas: trajetória da pós-graduação stricto sensu no Brasil. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**: RBPG, Brasília, DF, v. 16, n. 36, p. 1-22, 2020. Disponível em: <https://rbpg.capes.gov.br/rbpg/article/view/1680/915>. Acesso em: 16 jan. 2023.

CALIARI, K. V. Z.; ZILBER, M. A.; PEREZ, G. Tecnologias da informação e comunicação como inovação no ensino superior presencial: uma análise das variáveis que influenciam na sua adoção. **REGE: revista de gestão**, São Paulo, v. 24, n. 3, p. 247-255, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.rege.2017.05.003>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227617301169/pdf?md5=3c976231add5be8e1255dab07ef802eb&pid=1-s2.0-S1809227617301169-main.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2022.

CARVALHO, C. H. A. A mercantilização da educação superior brasileira e as estratégias de mercado das instituições lucrativas. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 54, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-24782013000300013>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/pQPdZ9QyVRTz6qBym83HNxK/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 03 jul. 2022.

CARVALHO, M. R.; LIMA, R. L. A importância da afetividade na EaD: uma perspectiva de Wallon. **Revista EDaPECI**, São Cristóvão, SE, v. 15, n. 1, p. 196-209, 2015. DOI: <https://doi.org/10.29276/redapeci.2015.15.13391.196-209>. Disponível em: <https://periodicos.ufs.br/edapeci/article/view/3391/pdf>. Acesso em: 03 jul. 2022.

CASQUEIRO, M. L.; IRFFI, G.; SILVA, C. C. A expansão das Universidades Federais e os seus efeitos de curto prazo sobre os Indicadores Municipais. **Avaliação**: revista da avaliação da educação superior (Campinas), Sorocaba, v. 25, n. 1, p. 155-177, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-40772020000100009>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/MpxxT5FmyDYkDkWtJZkpygB/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 12 mar. 2021.

CAVALCANTE, T. Microeconomia da criatividade: uma construção epistemológica. **Nova Economia**, Belo Horizonte, v. 31, n. 3, p. 809-837, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/0103-6351/6342>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/neco/a/HRXmnrkVgK5KbKPgcjyCQ4r/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 29 nov. 2022.

CHAMBERLIN, E. **The theory of monopolistic competition**. Cambridge: Harvard University Press, 1933. *E-book*. Disponível em: <http://digamoo.free.fr/chamberlin1933.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2021.

CHAPOVAL NETO, A. **Dinâmicas competitivas de IES Comunitárias frente à expansão do EaD**. 2021. Tese (Doutorado) -- Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento Regional, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ, 2021.

CHAVES, V. L. J. Expansão da privatização/mercantilização do ensino superior Brasileiro: a formação dos oligopólios. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 31, n. 111, p. 481-500, 2010. DOI: 10.1590/s0101-73302010000200010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/SFTYDmV3zhBxfdTPRVBR78m/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 03 jul. 2022.

CHAVES, V. L. J.; SANTOS, M. R. S.; KATO, F. B. B. Financiamento público para o ensino superior privado-mercantil e a financeirização. **Jornal de Políticas Educacionais**, Curitiba, v. 14, art. e70063, 2020. DOI: 10.5380/jpe.v14i0.70063. Disponível em: <http://educa.fcc.org.br/pdf/jpe/v14/1981-1969-jpe-14-e70063.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2021.

COGNA EDUCAÇÃO. **Sala de imprensa**. [S. l.]: Cogna Educação, 2025. Disponível em: <https://www.cogna.com.br/imprensa/?locale=pt-BR>. Acesso em: 05 abr. 2025.

COSTA, A. R. F. **Industrialização do ensino e política de educação a distância**. Campina Grande: EDUEPB, 2019. (Ensino e aprendizagem collection, v. 4). DOI: <https://doi.org/10.7476/9788578793500>. Disponível em: <https://books.scielo.org/id/dt9gj/pdf/costa-9788578793500.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2022.

COSTA, F. L. O. Educação e mercado financeiro: um estudo sobre a Anhanguera, Estácio e Kroton (2007-2014). **Roteiro**, Joaçaba, v. 46, art. e23966, 2021. DOI: <https://doi.org/10.18593/r.v46i.23966>. Disponível em: <https://periodicos.unoesc.edu.br/roteiro/article/view/23966/15751>. Acesso em: 10 nov. 2022.

COSTA, F. L. O. Financeirização do capital no ensino superior privado com fins lucrativos no Brasil: o caso da Anhanguera (2007-2013). **Interfaces da Educação**, Paranaíba v. 10, n. 29, p. 372-395, 2019. DOI: <https://doi.org/10.26514/inter.v10i29.3985>. Disponível em: <https://periodicosonline.uems.br/interfaces/article/view/3985/3030>. Acesso em: 12 mar. 2021.

COSTA, M. A. M. **Influências da teoria do capital humano no equilíbrio da oferta e demanda de mão de obra de profissionais da área de tecnologia da informação do Brasil**. 2016. Tese (Doutorado em Administração) – FUMEC, Belo Horizonte, 2016.

CRUZ, A. G.; PAULA, M. F. C. Capital e poder a serviço da globalização: os oligopólios da educação superior privada no Brasil. **Avaliação**: revista da avaliação da educação superior (Campinas), Sorocaba, v. 23, n. 3, p. 848-868, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-40772018000300016>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/JGvSXBg43Fjj7jk4pzmwVWw/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 03 jul. 2022.

DURHAM, E. Higher education in Brazil: public and private. In: BROCK, C.; SCHWARTZMAN, S. (ed.). **The challenges of education in Brazil**. Oxford: Triangle Journals, 2004. p. 147-178.

FELD, M. **Complexidade na escolha do curso de graduação e o uso de heurísticas e vieses como mecanismos de decisão**. 2020. Dissertação (Mestrado em Economia) – Programa de Pós-Graduação em Economia, Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos, Porto Alegre, 2020. Disponível em: <https://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/9241>. Acesso em: 03 jul. 2022.

FIOREZE, C. A gestão das IES privadas sem fins lucrativos diante dos tensionamentos da mercantilização da educação superior e o caso das universidades comunitárias regionais: a caminho do hibridismo? **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, DF, v. 101, n. 257, p. 79-98, 2019. DOI: <https://doi.org/10.24109/2176-6681.rbep.101i257.4356>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbeped/a/SxvDq896PYNNLd5xZqBfcmD/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 12 mar. 2021.

FREIRE, E. J.; TEIXEIRA, A. J. C. Impactos das fusões e aquisições na qualidade acadêmica: uma análise das instituições de ensino superior privadas brasileiras entre 2007 e 2016. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 29, art. e290031, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-24782024290031>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/4b3JQbhqnMRWhVNYhb9LmMr/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 05 abr. 2025.

FREIRE, L. M. et al. Distance education in neonatal nursing scenarios: A systematic review. **Revista da Escola de Enfermagem**, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 508-514, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0080-623420150000300021>. Acesso em: 12 dez. 2023.

FRITSCH, R.; JACOBUS, A. E.; VITELLI, R. F. Diversificação, mercantilização e desempenho da educação superior brasileira. **Avaliação: revista da avaliação da educação superior** (Campinas), Sorocaba, v. 25, n. 1, p. 89-112, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-40772020000100006>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/nQ9WySh5STQddnppnQyszwM/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 03 jul. 2022.

GAMBIRAGE, C. et al. Economic performance of private higher education institutions in distance education through mergers and acquisitions. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 252-284, 2017. DOI: <https://doi.org/10.19177/reen.v10e12017252-284>. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/EeN/article/view/5075/pdf>. Acesso em: 12 dez. 2023.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUTTMANN, R. Uma introdução ao capitalismo dirigido pelas finanças. **Novos Estudos CEBRAP**, São Paulo, v. 82, p. 11-33, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0101-33002008000300001>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/nec/a/cxdkDjbbN848Ptf8gqqdgqN/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 04 dez. 2024.

HARMAN, G.; HARMAN, K. Institutional mergers in higher education: Lessons from international experience. **Tertiary Education and Management**, Dordrecht, the Netherlands, v. 9, n. 1, p. 29-44, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1080/13583883.2003.9967091>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13583883.2003.9967091>. Acesso em: 12 dez. 2023.

HARROD, R. F. Doctrines of imperfect competition. **Quarterly Journal of Economics**, Oxford, v. 48, n. 3, p. 442-470, 1934. DOI: <https://doi.org/10.2307/1882823>. Disponível em: <https://2024.sci-hub.ru/3116/cd4b11ff7167bb26b7139cbee3e5f153/harrod1934.pdf>. Acesso em: 04 abr. 2023.

HILMER, M. J.; HILMER, C. E. On the relationship between student tastes and motivations, higher education decisions, and annual earnings. **Economics of Education Review**, Oxford, v. 31, n. 1, p. 66-75, 2012.

HOPER EDUCAÇÃO. **Análise setorial da educação superior privado**: Brasil, 2024. Foz do Iguaçu: Hoper Educação, 2024. Disponível em: [http://sys.hoper.com.br/webinar/WEBINAR\\_Lancamento\\_AS\\_BR\\_2024.pdf](http://sys.hoper.com.br/webinar/WEBINAR_Lancamento_AS_BR_2024.pdf). Acesso em: 04 dez. 2024.

HOPER EDUCAÇÃO. **Consultoria educacional:** inteligência de mercado e estratégias para instituições de ensino superior. Foz do Iguaçu: Hoper Educação, 2025. Disponível em: <https://www.hoper.com.br>. Acesso em: 23 maio 2025.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Censo da educação superior.** Brasília, DF: INEP, 2024. Disponível em: <https://basedosdados.org/>. Acesso em: 04 dez. 2024.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Infográficos.** Brasília, DF: INEP, 2025. Disponível em: <https://basedosdados.org/>. Acesso em: 10 jun. 2025.

INSTITUTO SEMESP. **Mapa do ensino superior no Brasil.** 14. ed. São Paulo: SEMESP, 2024. Disponível em: <https://www.semesp.org.br/wp-content/uploads/2024/04/mapa-do-ensino-superior-no-brasil-2024.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2025.

INSTITUTO SEMESP. **Mapa do ensino superior no Brasil.** 15. ed. São Paulo: SEMESP, 2025. Disponível em: <https://www.semesp.org.br/mapa/edicao-15/>. Acesso em: 10 jun. 2025.

JACOMOSSI, F. A.; SILVA, M. Z. Influência da incerteza ambiental na utilização de sistemas de controle gerencial em uma instituição de ensino superior. **REGE: revista de gestão**, São Paulo, v. 23, n. 1, p. 75-85, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rege.2015.10.003>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S180922761630008X/pdf?md5=bf2729843c1d0f0e32602a567512ddc&pid=1-s2.0-S180922761630008X-main.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2023.

JOHNES, G.; JOHNES, J.; VIRMANI, S. Performance and efficiency in Indian universities. **Socio-Economic Planning Sciences**, New York, v. 81, art. 100834, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.seps.2020.100834>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0038012119305166>. Acesso em: 04 abr. 2023.

JULIANI, M. P.; SANTOS, A. P.; FÁVERO, A. A. A mercantilização do ensino superior a partir da educação a distância: aspectos gerais de um diagnóstico crítico. **Tear: Revista de Educação Ciência e Tecnologia**, Canoas, v. 11, n. 2, 2022. DOI: 10.35819/tear.v11.n2.a6224. Disponível em: <https://periodicos.ifrs.edu.br/index.php/tear/article/view/6224>. Acesso em: 19 set. 2023.

KPMG CORPORATE FINANCE. **Fusões e aquisições 2024:** 4º trimestre. São Paulo: KPMG Corporate Finance, 2025. Disponível em: <https://kpmg.com/br/pt/home/insights/2025/02/pesquisa-fusoes-aquisicoes-2024-4-trimestre.html>. Acesso em: 28 abr. 2025.

LI, X. et al. Knowledge sharing in China-UK higher education alliances. **International Business Review**, [S. l.], v. 23, n. 2, p. 343-355, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.05.001>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S096959311300070X>. Acesso em: 12 dez. 2023.

LIU, Q.; PATTON, D.; KENNEY, M. Do university mergers create academic synergy? Evidence from China and the Nordic Countries. **Research Policy**, v. 47, n. 1, p. 98-107, 2018.

LUCENA, M. A. C.; MAGALHÃES, M. Q.; DIAS, A. V. C. Financeirização do ensino superior: uma análise das implicações sobre o trabalho docente. In: SciELO Preprints. **Áreas do conhecimento: ciências sociais aplicadas**. São Paulo, 02 maio 2023. Preprint. DOI: <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.5941>. Disponível em: <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/5941/11429>. Acesso em: 04 dez. 2024.

MACEDO, F. C.; MONTEIRO NETO, A.; VIEIRA, D. J. (org.). **Universidade e território: ensino superior e desenvolvimento regional no Brasil do século XXI**. Brasília, DF: IPEA, 2022.

MACHIN, S. Developments in economics of education research. **Labour Economics**, Amsterdam, v. 30, p. 13-19, 2014.

MANN, L.; HARMONI, R.; POWER, C. Adolescent decision-making: The development of competence. **Journal of Adolescence**, London, v. 12, n. 3, p. 265-278, 1989. DOI: 10.1016/0140-1971(89)90077-8. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0140197189900778?via%3Dihu>. Acesso em: 04 abr. 2023.

MARQUES, W. Expansão e oligopolização da educação superior no Brasil. **Avaliação: revista da avaliação da educação superior** (Campinas), Sorocaba, v. 18, n. 1, p. 69-83, 2013. DOI: 10.1590/s1414-40772013000100005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/WXJDcRVY3L89vqBp7MVDzNk/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 03 jul. 2022.

MARTINS, C. B. O ensino superior brasileiro nos anos 90. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 41-60, 2000. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102-88392000000100006>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/spp/a/9mVz3rLgsChQbW9LNMrLjD/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 03 jul. 2022.

MARTINS, J. M. D.; TEIXEIRA, L. A. A.; SILVA, J. T. M. Marketing educacional: uma análise de atributos e posicionamento de instituições de ensino superior. **Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial - Universidade Estácio de Sá**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 57-75, 2009. Disponível em: <https://mestradoedoutoradoestacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/admmade/article/view/12/22>. Acesso em: 12 dez. 2023.

MELLO, R. B. A. R. A. B. **Brasil, desafios da expansão do ensino superior: entre financeirização e provisão pública**. 2022. Tese (Doutorado em Economia) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto de Economia, Programa de Pós-Graduação em Economia da Indústria e da Tecnologia, Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: [https://www.ie.ufrj.br/images/IE/PPGE/teses/2022/2022.12.23%20Tese\\_Renata%20Alvim.pdf](https://www.ie.ufrj.br/images/IE/PPGE/teses/2022/2022.12.23%20Tese_Renata%20Alvim.pdf). Acesso em: 10 jun. 2025.

MOREY, A. I. Globalization and the emergence of for-profit higher education. **Higher Education**, Amsterdam, v. 48, p. 131-150, 2004.

<http://dx.doi.org/10.1023/B:HIGH.0000033768.76084.a0>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1023/B:HIGH.0000033768.76084.a0>. Acesso em: 12 dez. 2023.

MOROSINI, M.; FRANCO, M. E. D. P. Universidades comunitárias e sustentabilidade: desafio em tempos de globalização. **Educar em Revista**, Curitiba, n. 28, p. 55-70, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-40602006000200005>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/mnVSxpkvfFZBKmkMmp4T6hg/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 05 maio 2024.

NASCIMENTO, A. F. A rota da transregionalização, da transnacionalização e dos oligopólios educacionais na educação a distância no Maranhão. **Revista HISTEDBR On-line**, Campina, v. 19, art. e019053, 2019. DOI: <https://doi.org/10.20396/rho.v19i0.8655290>. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/histedbr/article/view/8655290/21834>. Acesso em: 08 fev. 2023.

NATIONAL CENTER FOR EDUCATION STATISTICS (NCES). **Postbaccalaureate enrollment**: condition of education. [S. l.]: U.S. Department of Education, Institute of Education Sciences, 2023. Disponível em: <https://nces.ed.gov/programs/coe/indicator/chb>. Acesso em:

NEVES, C. E. B.; BARBOSA, M. L. O. Internacionalização da educação superior no Brasil: avanços, obstáculos e desafios. **Sociologias (UFRGS)**, Porto Alegre, v. 22, n. 54, p. 144-175, 2020. DOI: <http://doi.org/10.1590/15174522-99656>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/soc/a/vd6H5x6RB56rrXkYzKDyGVB/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em:

NORGÅRD, J. D.; SKODVIN, O.-J. The importance of geography and culture in mergers: A Norwegian institutional case study. **Higher Education**, Dordrecht, v. 44, n. 1, p. 73-90, 2002.

OLIVEIRA, E. S. et al. A educação a distância (Ead) e os novos caminhos da educação após a pandemia ocasionada pela Covid-19. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 6, n. 7, p. 52860-52867, 2020. DOI: <https://doi.org/10.34117/bjdv6n7-799>. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/14095/11787>. Acesso em: 12 dez. 2023.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Blackwell Publishing, 1959.

PEREIRA, T. L. O processo de concentração do capital no ensino superior privado-mercantil brasileiro. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 41, art. e239134, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/ES.239134>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/WVVK6jkBbgCvTRjhvGSQmBc/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 16 jan. 2023.

PIÑOL, S. N. T.; CARVALHO, J. O. O efeito das fusões e aquisições no comportamento organizacional das instituições de ensino superior. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 10., 2010, Mar del Plata. **Balance y prospectiva de la Educación Superior en el marco de los Bicentenarios de América del Sur.** [Florianópolis]: Universidade Federal de Santa Catarina. Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária (INPEAU), 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/97094/REGISTROS%20NA%20M%c3%8dDIA%20O%20RELACIONAMENTO%20DE%20UMA%20INSTITUI%c3%87%c3%83O%20DE%20EN.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 10 nov. 2022.

PIRACHA, M. et al. Higher education expansion and the rise of China in economics research. **China Economic Review**, [S. l.], v. 74, n. August 2021, art. 101813, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chieco.2022.101813>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1043951X22000712>. Acesso em: 12 dez. 2023.

PISSINATO, W.; COUTINHO, L. C. S. A influência das fusões e aquisições no processo de financeirização da educação superior brasileira. **Laplage em Revista**, Sorocaba, v. 5, p. 127-144, 2019. N. especial. DOI: 10.24115/s2446-622020195especial785p.127-144. Disponível em: <https://scispace.com/pdf/a-influencia-das-fusoes-e-aquisicoes-no-processo-de-5a43f9e6l7.pdf>. Acesso em: 03 jul. 2022.

RAMOS, A. M.; LOBO, E. Estratégias genéricas de competição praticadas por faculdades privadas de pequeno porte. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA EM AMERICA DEL SUR, 10., 2010, Mar del Plata. **Balance y prospectiva de la Educación Superior en el marco de los Bicentenarios de América del Sur.** [Florianópolis]: Universidade Federal de Santa Catarina. Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária (INPEAU), 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/97092/ESTRAT%c3%89GIAS%20GEN%c3%89RICAS%20DE%20COMPETI%c3%87%c3%83O.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 10 nov. 2022.

RIBEIRO, O. C. R.; PEREIRA, N. H. A. A influência da autoavaliação discente na vantagem competitiva sustentável de instituições que ofertam a EAD. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO E TECNOLOGIAS; ENCONTRO DE PESQUISADORES EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 2020, São Carlos. **Anais** [...]. São Carlos: UFSCar, 2020. Disponível em: <https://ciet.ufscar.br/submissao/index.php/ciet/article/view/1234/1238>. Acesso em: 05 dez. 2022.

SAFFI CONSULTORIA. Fusões e aquisições no ensino superior privado no Brasil: estratégia, crescimento e desafios. In: SAFFI CONSULTORIA. **Blog**. São Carlos, SP, 03 abr. 2025. Disponível em: <https://www.saffi.com.br/site/fusoes-e-aquisicoes-no-ensino-superior-privado-no-brasil-estrategia-crescimento-e-desafios/>. Acesso em: 28 abr. 2025.

SAMPAIO, H. **O ensino superior no Brasil**: o setor privado. São Paulo: Hucitec; FAPESP, 2000.

SAMPAIO, H. O setor privado de ensino superior no Brasil: continuidade e transformações. **Revista Ensino Superior Unicamp**, Campinas, n. 4, p. 28-43, 2011. Disponível em: [https://www.revistaensinosuperior.gr.unicamp.br/www.revistaensinosuperior.gr.unicamp.br/edicoes/ed04\\_outubro2011/05\\_ARTIGO\\_PRINCIPAL.pdf](https://www.revistaensinosuperior.gr.unicamp.br/www.revistaensinosuperior.gr.unicamp.br/edicoes/ed04_outubro2011/05_ARTIGO_PRINCIPAL.pdf). Acesso em: 25 jan. 2024.

SARFATI, G.; SHWARTZBAUM, A. Sinergias nas fusões e aquisições do setor de educação superior no Brasil. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 4, p. 1-23, 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v7i4.317>. Disponível em: [https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/sarfati\\_-\\_sinergias\\_nas\\_fusoes\\_e\\_aquisicoes\\_do\\_setor\\_de\\_educacao\\_superior\\_no\\_brasil.pdf](https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/sarfati_-_sinergias_nas_fusoes_e_aquisicoes_do_setor_de_educacao_superior_no_brasil.pdf). Acesso em: 03 jul. 2022.

SCOTT-CLAYTON, J. **The shapeless river: does a lack of structure inhibit students' progress at community colleges?**. New York: Columbia's Community College Research Center, Jan. 2011. (CCRC Working Paper, 25). Disponível em: <https://ccrc.tc.columbia.edu/wp-content/uploads/2011/01/shapeless-river.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2022.

SENA, J. V.; SILVA, A. A. U.; RODA, W. C. Educação à distância no Brasil: rumos e reflexões. **IOSR Journal of Humanities and Social Science**: IOSR-JHSS, [S. I.], v. 29, n. 7, ser. 2, p. 39-45, 2024. Disponível em: <https://www.iosrjournals.org/iosr-jhss/papers/Vol.29-Issue7/Ser-2/G2907023945.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2025.

SGUISSARDI, V. Modelo de expansão da educação superior no Brasil: predomínio privado/mercantil e desafios para a regulamentação e a formação universitário. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 29, n. 105, p. 991-1022, 2008.

SKODVIN, O-J. Mergers in higher education: success or failure? **Tertiary Education and Management**, Dordrecht, the Netherlands, v. 5, p. 65-80, 1999. Disponível em: <https://scispace.com/pdf/mergers-in-higher-education-success-or-failure-4an2pxjyo3.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2022.

SOARES, M. M.; SILVA, J. H. Estratégias de marketing para a captação de alunos de graduação em uma instituição de ensino superior. **Qualia: a ciência em movimento**, v. 5, n. 2, p.18-39, 2019. Disponível em: <https://unifan.edu.br/revistas/index.php/RevistaICSA/article/view/497>. Acesso em: 10 jun. 2025.

STĂRICĂ, E. C. Predictors for career indecision in adolescence. **Procedia: social and behavioral sciences**, Amsterdam, v. 33, p. 168-172, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.01.105>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812001139>. Acesso em: 04 abr. 2023.

TEIXEIRA, J. A.; ISIDRO FILHO, A. **Educação a distância na perspectiva da inovação em serviços**. Maringá: ANPAD, 2012. Trabalho apresentado no Encontro da ANPAD - EnANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. Disponível em: [https://arquivo.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/63/2012\\_GPR2855.pdf](https://arquivo.anpad.org.br/diversos/down_zips/63/2012_GPR2855.pdf). Acesso em: 05 maio 2024.

TEIXEIRA, P. N. et al. Policy changes, marketisation trends and spatial dispersion in European higher education: Comparing public and private sectors. **Cambridge Journal of Regions, Economy and Society**, Oxford, v. 7, n. 2, p. 271-288, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1093/cjres/rst027>. Disponível em: <https://academic.oup.com/cjres/article-abstract/7/2/271/624843>. Acesso em: 04 abr. 2023.

TEIXEIRA, P. N. et al. What role for private higher education in Europe? Reflecting about current patterns and future prospects. In: SHAH, M.; NAIR, C. S. (ed.). **A global perspective on private higher education**. Cambridge: Chandos Publishing, 2016. p. 13-28.

UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION. INTERNATIONAL INSTITUTE FOR HIGHER EDUCATION IN LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN (UNESCO IESALC). **Towards universal access to higher education: international trends**. Paris: UNESCO, 2020.

UNIP-OBJETIVO. [Home]. [S.I.]: Unip-Objetivo, 2025. Disponível em: <https://www.unip-objetivo.br/>. Acesso em: 05 abr. 2025.

VITÓRIO, J. et al. As dinâmicas da pós-graduação em Santa Catarina: evolução e perspectivas (1969-2018). **Avaliação: revista da avaliação da educação superior** (Campinas), Sorocaba, v. 25, n. 1, p. 178-198, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-407720200001000010>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/NyvnX3C7QjhVcPgQP5rf5XB/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 05 maio 2024.

WAN, Y.; PETERSON, M. W. A case study of a merger in Chinese higher education: The motives, processes, and outcomes. **International Journal of Educational Development**, v. 27, n. 6, p. 683-696, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2006.07.007>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0738059306000800>. Acesso em: 12 dez. 2023.

YDUQS. **Quem somos**. [S. I.]: YDUQS, 2021. Disponível em: <https://www.yduqs.com.br/show.aspx?idCanal=U/ccuSh0iht1/mEX/ez1ng==&linguagem=pt>. Acesso em: 04 abr. 2023.