



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

MARCELO ANTUNES DOS SANTOS

**FUSÕES & AQUISIÇÕES NO MERCADO DE ENSINO SUPERIOR
PRIVADO:
OS CASOS DOS GRUPOS FANOR / DEVRY E UNIVERSIDADE ANHEMBI
MORUMBI / LAUREATE**

SALVADOR
2010

MARCELO ANTUNES DOS SANTOS

**FUSÕES & AQUISIÇÕES NO MERCADO DE ENSINO SUPERIOR
PRIVADO:
OS CASOS DOS GRUPOS FANOR / DEVRY E UNIVERSIDADE ANHEMBI
MORUMBI / LAUREATE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Administração, Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. José Célio Silveira Andrade

SALVADOR
2010

Escola de Administração - UFBA

S237 Santos, Marcelo Antunes

Fusões & aquisições no mercado de ensino superior privado : os casos dos grupos Fanor / Devry e Universidade Anhembi Morumbi / Laureate / Marcelo Antunes Santos. – 2010.

87 f.

Orientadora: Prof.º Dr.º José Célio Silveira Andrade.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, 2010.

1. Universidades e faculdades particulares. 2. Empresas – Fusão e incorporação. 3. Ensino superior. I. Título.

CDD 378.81

20 ed.

TERMO DE APROVAÇÃO

MARCELO ANTUNES DOS SANTOS

FUSÕES & AQUISIÇÕES NO MERCADO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADO: OS CASOS DOS GRUPOS FANOR / DEVRY E UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI / LAUREATE

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Administração de Empresas, Universidade Federal da Bahia.:

Aprovada em 4 de janeiro de 2010

Banca Examinadora

Sandro Cabral _____
Doutor em Administração, Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Universidade Federal da Bahia

Guilherme Marback Neto _____
Doutor em Educação, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Marília/SP

José Célio Silveira Andrade – Orientador _____
Pós Doutor em Ciências Políticas e Relações Internacionais, Université Laval, CA
Université Laval, Québec

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho à minha esposa Renata, cúmplice em todos os momentos de nossas vidas;

Aos meus filhos Rodrigo, Beatriz e Luiza pelos carinhos e sorrisos;

Aos meus pais, José (im memorian) e Nalva, pelo amor e dedicação.

E aos meus irmãos, Márcia, Fábio e Patrícia, pela família que somos e do apoio que sempre tive em toda minha vida.

AGRADECIMENTOS

À minha esposa que, com carinho e paciência, me estimulou para concluir esta dissertação, compartilhou alegrias e me apoiou nos momentos difíceis, motivando-me sempre a seguir em frente.

Ao meu filho Rodrigo, pelos risos e companheirismo, mesmo estando longe. Às minhas princesas, Beatriz e Luiza, que com seus quatro meses e seus encantos me estimularam a concluir mais essa etapa.

Ao Prof. Dr. José Célio Silveira Andrade por sua orientação, paciência, incentivo e, principalmente por ter me direcionado na busca de caminhos para término do trabalho.

Aos meus professores do Mestrado Profissional em Administração pela dedicação no cumprimento da nobre missão de ensinar.

Aos amigos do mestrado, pela amizade e apoio, principalmente ao pessoal do *petti comitê*: Bento e Elizeu, pelos inúmeros trabalhos realizados juntos, Marília pelas tiradas e risadas e a Jaciara pelo companheirismo.

E aos que aqui contribuíram com comentários, sugestões e informações.

RESUMO

Essa dissertação buscou compreender o recente fenômeno corporativo de fusões e aquisições entre as Instituições de Ensino Superior Privado no Brasil. Foram analisados dois casos em particular: a compra da Universidade Anhembi Morumbi, sediada em São Paulo, pelo grupo americano Laureate Inc. e a aquisição do Grupo Fanor, com Instituições nos estados da Bahia e Ceará, por outro grupo americano, a Devry Inc. A pesquisa desenvolvida apresenta os tipos, as motivações, as etapas e os fatores de sucesso desses processos. Como resultado da pesquisa, verificou-se que entre os anos de 2005 e o primeiro trimestre de 2009, ocorreram 78 destes processos, envolvendo cerca de 2 bilhões de reais. A compra do controle acionário da Universidade Anhembi Morumbi pelo grupo americano Laureate Inc. em 2005 é considerado o marco inicial no país para o processo de fusões e aquisições entre Instituições de Ensino Superior Privadas. Verificou-se que as Fusões e Aquisições no setor de Ensino Superior Privado no Brasil são eminentemente do tipo horizontal, e fatores como excesso de oferta (número de vagas), demanda reduzida (novos alunos), crescimento e diversificação, sinergia, e o aumento da capacidade de investimento, são as principais motivações encontradas durante a pesquisa, para a formação de grupos consolidadores. Nos dois casos estudados, os processos de Fusão e Aquisição da Universidade Anhembi Morumbi pela Laureate Inc. e da Fanor pela Devry Inc. passaram pelas três etapas básicas: *due diligence*, negociação e a integração. O aumento da capacidade de investimento que o novo sócio trás, com investimentos em infraestrutura e a capacitação do docente, a troca de conhecimento e experiência entre as universidades da rede, e o auxílio de consultores educacionais disponibilizados pelos grupos controladores são os principais fatores de sucesso dos processos de Fusões e Aquisições analisados.

Palavras-chave: fusão; aquisição; Instituição de Ensino Superior; Universidade Anhembi Morumbi; Laureate Inc.; Fanor; Devry Inc.

ABSTRACT

This essay was an attempt to understand the recent corporate phenomena of mergers and acquisitions among the Private Higher Education Institutions in Brazil. Two cases in particular were analyzed: the acquisition of the Anhembi Morumbi University, located in São Paulo, by the American group Laureate Inc. and the acquisition of the Fanor Group, with institutions in the states of Bahia and Ceará, by another American group, Devry Inc. The research performed presents the types, motivations, phases and success factors of these processes. From the results of the research it was verified that between 2005 and the first quarter of 2009, there were 78 of these processes, involving around 2 billion Brazilian reais. The acquisition of the share control of the Anhembi Morumbi University by the American group Laureate Inc. in 2005 is considered the initial landmark in the country for the merger and acquisition processes among Private Higher Education Institutions. It was verified that the Mergers and Acquisitions in the Private Higher Education sector in Brazil are eminently of a horizontal nature, and factors such excess offer (number of vacancies), reduced demand (new students), growth and diversification, synergy, and increased investment capacity, are the main motivations encountered during the research for the formation of consolidating groups. In both cases studied, the Merger and Acquisition process of the Anhembi Morumbi University by Laureate Inc. and of Fanor by Devry Inc. went through three basic phases: due diligence, negotiation and integration. The increased investment capacity that a new shareholder brings, with investments in infrastructure, qualification of the teaching staff, exchange of knowledge and experience between the universities of the group and the support of education consultants made available by the holding groups are the main success factors in the Merger and Acquisition processes analyzed.

Key-words: merger, acquisition, Higher Education, Anhembi Morumbi University; Laureate Inc.; Fanor; Devry Inc.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1.1 - Evolução do Número de Instituições por Dependência Administrativa Brasil – 1980 a 2005	19
Tabela 1.2 - Evolução da Matrícula nas IES por Dependência Administrativa Brasil – 1980 a 2005	21
Tabela 1.3 - Ranking/Share dos Grupos Consolidadores.....	28
Tabela 2.1 – Fusões & Aquisições no Brasil em 2008 - Ranking setorial de transações.....	46
Tabela 2.2 – Fusões & Aquisições no Brasil no 1º semestre de 2009 - Ranking setorial de transações.....	47
Tabela 2.3 - Aquisições e Fusões no mercado de Ensino Superior no Brasil entre 2007 e 2009 (Jan a Abr).....	47
Tabela 5.1 - Fusão e Aquisição entre a Universidade Anhembi Morumbi com o grupo Laureate Inc., e a Fanor e o grupo Devry Inc.....	69

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1 - % população adulta (25 a 64 anos de idade) com nível superior nos países do OCDE (2005)	17
Gráfico 1.2 - Evolução da Matrícula em IES por Dependência Administrativa Brasil - 1980-2007.....	20
Gráfico 1.3 - Evolução do N ^o de Instituições por Dependência Administrativa Brasil - 1980-2007.....	22
Gráfico 1.4 - Alunos matriculados no ensino médio (regular + Educação de Jovens e Adultos) no Brasil.....	23
Gráfico 1.5 - Número de Matrículas no Ensino Fundamental por Dependência Administrativa – Brasil	24
Gráfico 1.6 - Projeção da população - Taxas Brutas de Natalidade (Por mil hab.).....	25
Gráfico 1.7 - N ^o de vagas disponíveis e N ^o de Ingressantes em uma IES (em milhões)	26
Gráfico 1.8 - % de alunos matriculados em uma IESP - Financiamento Estudantil	27
Gráfico 1.9 - Principais fornecedores - Financiamento Estudantil	27

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EUA	Estados Unidos da América
F&A	Fusões e Aquisições
FIES	Programa de Financiamento Estudantil – Governo Federal
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IES	Instituição de Ensino Superior
IESP	Instituição de Ensino Superior Privada
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
OCDE	Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômicos
PIB	Produto Interno Bruto
PUC	Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
UAM	Universidade Anhembi Morumbi
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura
RH	Recursos Humanos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	O problema de pesquisa.....	29
1.2	Objetivos	29
1.2.1	Objetivo geral	29
1.2.2	Objetivos específicos	30
1.3	Procedimentos metodológicos	30
1.4	Limitações e contribuições previstas do estudo.....	31
1.5	Estrutura da dissertação	31
2	REVISÃO DA LITERATURA	33
2.1	Introdução	33
2.2	Ensino Superior Privado no Brasil	34
2.3	Fusões & Aquisições (F&A)	35
2.3.1	Tipos de Fusões.....	37
2.3.2	Motivações	39
2.3.3	Etapas	41
2.3.4	Fatores de sucesso e insucesso.....	44
2.4	Fusões & Aquisições no setor de educação no Brasil.....	45
3	METODOLOGIA	51
4	CONSOLIDAÇÃO DAS IES PRIVADAS EM GRUPOS EDUCACIONAIS	55
4.1	Grupo Universidade Anhembi Morumbi / Laureate	56
4.1.1	Histórico da Universidade Anhembi Morumbi	56
4.1.2	Histórico da Laureate Education Inc	57
4.1.3	Processo de Aquisição da Universidade Anhembi Morumbi (UAM) pelo grupo Laureate Inc.....	59
4.2	Grupo Fanor / DeVry	63
4.2.1	Histórico do Grupo Fanor.....	63

4.2.2	Histórico da DeVry	63
4.2.3	Processo de Aquisição do Grupo Fanor Educacional pelo Grupo Devry.....	64
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	68
5.1	Considerações finais	68
5.2	Recomendações para estudos futuros.....	70
	REFERÊNCIAS	72
	APÊNDICE A – IES DO GRUPO LAUREATE INC.....	80

1 INTRODUÇÃO

Após a queda do muro de Berlim em 1989, entrou em curso um novo surto de universalização do capitalismo Ianni (1996), mudando as forças produtivas básicas, compreendidas pelo capital, tecnologia e força de trabalho. Essas mudanças, ocorridas no final do século XX, alteraram o processo e a organização do trabalho nas diferentes esferas da produção e da circulação de bens e serviços, principalmente nos países desenvolvidos. Essas forças ultrapassaram fronteiras geográficas, surgindo novos e crescentes sinais de reorganização da economia e da política internacionais. Brasil, Rússia, Índia e China surgem como novos e importantes atores nesse novo cenário mundial.

Analisando a história da produção no século XX, pode-se afirmar que a industrialização foi dominada pelas teorias e práticas do taylorismo-fordismo, que juntamente com o keynesianismo formaram a base econômica e política para a expansão do capital no mundo pós-guerra. Na virada desse século, com a expansão da globalização e do neoliberalismo, a mudança no processo produtivo, principalmente em decorrência da introdução dos sistemas informacionais, alterou de forma substancial a gestão e o processo de trabalho. Houve uma mudança nos processos de trabalho, dos mercados, dos produtos e dos padrões de consumo. Países emergentes passaram a ter acesso a novos mercados, aumentando a concorrência no comércio mundial e, nesse contexto, a qualificação da mão de obra passou a ser um fator determinante para o desenvolvimento dessas nações. Assim, a educação volta a ser novamente vista como uma forma eficiente de enfrentar essas mudanças que são processadas na base da estrutura social.

De acordo com Porto e Régnier (2003), a força econômica de um país em relação aos demais começa a depender da capacitação de seu povo e da qualidade dos conhecimentos que estes são capazes de produzir, aplicar e transferir para os setores produtivos de bens e serviços. O acesso crescente e contínuo da população aos graus mais elevados de ensino torna-se uma medida tanto do potencial econômico, como da democracia praticada por uma nação.

Conforme Bittar, Oliveira e Morosini (2008), nesse cenário de transformações, exige-se um novo perfil do trabalhador, mais adequado às novas competências, cujas características principais são: a desespecialização; a polivalência e

plurifuncionalidade; a criatividade; a flexibilidade e a capacidade de resolver problemas, portanto de pensar – qualidades negadas no modelo fordista. Desse modo, faz-se necessário a reformulação na formação dos trabalhadores, que incluem não somente o conhecimento e domínio do mundo informatizado, mas também de aspectos subjetivos que incluem a capacidade de trabalhar em equipe, de ser flexível e de se adaptar a novos cenários e situações. A educação passa a ser vista, então, como um investimento capaz de solucionar as dificuldades enfrentadas pela sociedade, agora dita como globalizada, e de se adaptar às exigências do mercado.

Nesse contexto, o Brasil, considerado um país emergente, com alto potencial de crescimento, encontra-se bastante defasado no seu sistema educacional. No *Relatório de Monitoramento de Educação Para Todos - Brasil*, elaborado pela UNESCO (2008), o Brasil ocupa a 76ª. colocação numa lista de 129 nações avaliadas pela organização, que afirma que o País está em posição intermediária na busca de universalização da educação. Esse ranking é baseado numa série de metas definidas no Fórum de Educação Para Todos que se realizou em Dacar, no Senegal, no ano 2000. Na ocasião, seis metas principais foram definidas:

- a) Ampliar e aperfeiçoar os cuidados e a educação para a primeira infância, especialmente no caso das crianças mais vulneráveis e em situação de maior carência;
- b) Assegurar que, até 2015, todas as crianças, particularmente as meninas, vivendo em circunstâncias difíceis e as pertencentes a minorias étnicas, tenham acesso ao ensino primário gratuito, obrigatório e de boa qualidade;
- c) Assegurar que sejam atendidas as necessidades de aprendizado de todos os jovens e adultos através de acesso equitativo a programas apropriados de aprendizagem e de treinamento para a vida;
- d) Alcançar, até 2015, uma melhoria de 50% nos níveis de alfabetização de adultos, especialmente no que se refere às mulheres, bem como acesso equitativo à educação básica e contínua para todos os adultos;
- e) Eliminar, até 2005, as disparidades de gênero no ensino primário e secundário, alcançando, em 2015, igualdade de gêneros na educação, visando principalmente garantir que as meninas tenham acesso pleno e igualitário, bem como bom desempenho, no ensino primário de boa qualidade;

f) Melhorar todos os aspectos da qualidade da educação e assegurar a excelência de todos, de forma que resultados de aprendizagem reconhecidos e mensuráveis sejam alcançados por todos, especialmente em alfabetização linguística e matemática e na capacitação essencial para a vida.

A intenção da Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO) é que todas as metas sejam alcançadas até o ano de 2015. O estudo revelou que o Brasil está numa posição pior que a Argentina (27º), o Chile (37º), o México (48º), a Venezuela (64º) e o Peru (65º).

Em estudos comparativos com outras nações desenvolvidas ou em desenvolvimento, sobre a proporção de adultos com formação superior, o Brasil, na maioria das vezes, encontra-se nos últimos lugares. No seu compêndio anual de informações sobre os sistemas de educação dos países membros e associados, Panorama sobre a Educação 200, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico Organização (2007), apresenta o Brasil como tendo apenas 8% da sua população adulta (25 a 64 anos de idade) com nível superior, sendo portanto o último colocado entre os 36 países relacionados. A OCDE congrega os países mais ricos do mundo, sendo responsáveis por mais de 50% do PIB mundial.

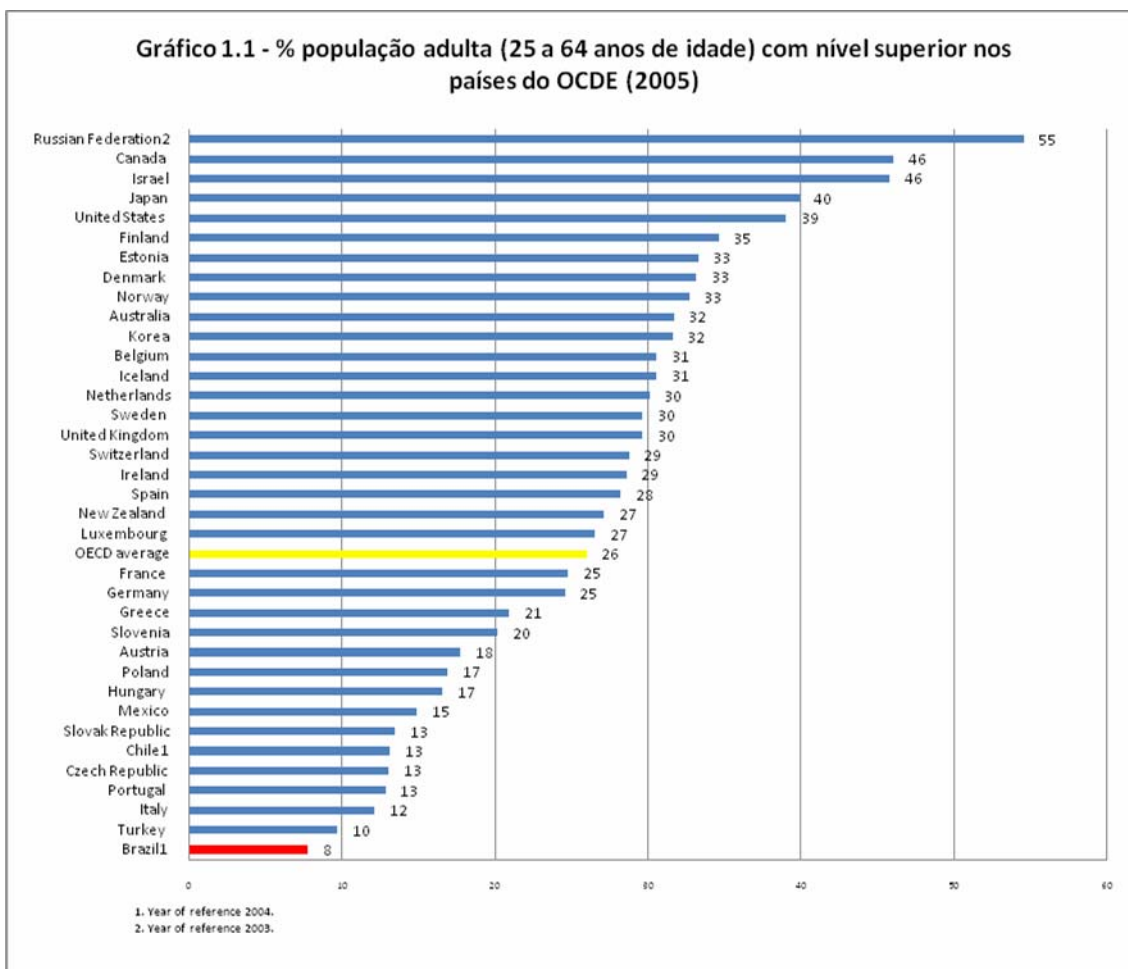


Gráfico 1.1 População Adulta (25 a 64 anos de idade) com nível superior no período OCDE (2005)
Fonte: Adaptado de Organização, 2007

O governo brasileiro conjuntamente com o Congresso Nacional apresentou no final do século passado um novo modelo para a educação, cujo principal ordenamento jurídico foi a promulgação da Lei 9.394/96 de 20 de dezembro de 1996 (BRASIL, 2009a), pelo então Presidente da República, Fernando Henrique Cardoso. Com a publicação dessa lei, foi instituída a nova Lei de Diretrizes e Bases (LDB) da Educação Nacional, denominada oficialmente de Lei Darcy Ribeiro. Assinou com o presidente, o ministro da Educação, Paulo Renato Souza.

Conforme Bittar, Oliveira e Morosini (2008), a aprovação da nova LDB constituiu-se em um marco histórico importante na educação brasileira, reformulando os diferentes níveis e modalidades da educação. Essa lei e sua posterior regulamentação criou condições mais favoráveis ao desenvolvimento do ensino superior, flexibilizando as regras para a abertura de cursos e instituições,

principalmente as instituições de ensino superior constituídas de empresas com finalidades lucrativas.

A Lei 9.394/96 trouxe para o ambiente educacional a possibilidade de inovações e mudanças em todos os níveis de ensino. Essas possibilidades eram praticamente impossíveis na legislação anterior. Para o ensino superior vigorava a Lei 5.540 de 28 de novembro de 1968 (BRASIL, 2009b). No seu 2º artigo, a Lei 5.540/68 descrevia que o ensino superior deveria ser "*ministrado em universidades e, excepcionalmente, em estabelecimentos isolados*". A universidade era a organização privilegiada para ministrar o ensino superior.

A Lei 9.394/96 acabou com esse privilégio da universidade, dispondo no seu 45º artigo que a "*educação superior será ministrada em instituições de ensino superior, públicas ou privadas, com variados graus de abrangência ou especialização*". As instituições "com variados graus de abrangência ou especialização" são as universidades, os centros universitários, as faculdades integradas, as faculdades, as escolas superiores e os institutos superiores. Essa abertura trouxe a possibilidade de instituições não universitárias poderem usar variados graus de autonomia, em função de sua competência, qualidade ou especificidade, como é o caso do centro universitário.

Apesar da Constituição Brasileira (BRASIL, 2009c) dispor no seu artigo 209 que "o ensino é livre a iniciativa privada...", somente com o amparo do artigo 1º do Decreto 2.306 de 19 de agosto de 1997 (BRASIL, 2009d) onde está descrito sobre a participação da iniciativa privada na oferta do ensino superior, é que as mantenedoras de IES "*... poderão assumir qualquer das formas admitidas em direito, de natureza civil ou comercial....*". Essa definição propiciou a abertura de entidades com fins lucrativos, atraindo assim, empreendedores da iniciativa privada.

Entretanto, essa facilidade para a abertura de novas IES pela iniciativa privada foi alterada pelo Decreto 5.773, de 9 de maio de 2006 Brasil (2009e), que entre outras decisões, revogava o artigo 1º do Decreto de 2.306/97 e instituía no seu artigo 9º que "*a educação superior é livre à iniciativa privada, observadas as normas gerais da educação nacional e mediante autorização e avaliação de qualidade pelo Poder Público*". Dessa forma, o Poder Público, através do Governo Federal, poderá definir, mediante autorização e avaliação, se a entidade que deseja-se credenciar para exploração do Ensino Superior atende às exigências definidas neste Decreto.

Segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP (2007), autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC), a partir de 1997 verifica-se um crescimento exponencial de matrículas e de instituições privadas de ensino superior no país. Analisando os dados disponíveis na Tabela 1.1, sobre o Sistema Educacional Brasileiro de Ensino Superior, constata-se que, em 1980 existiam no país 882 Instituições de Ensino Superior (IES), sendo 200 públicas e 662 privadas. Em 1996, esse número era de 922 instituições, um crescimento de apenas 4,5%. Entretanto no período de 1997 a 2007, houve uma forte expansão no setor, com um crescimento de 153,4% dessas instituições, passando o país a contar em 2007 com 2.281 IES, sendo 249 públicas e 2.032 privadas. O setor privado foi o principal responsável por esse processo, obtendo no referido período, um crescimento de 195%, contra apenas 18% nas IES públicas. Essa evolução pode ser mais bem observada através do Gráfico 1.2.

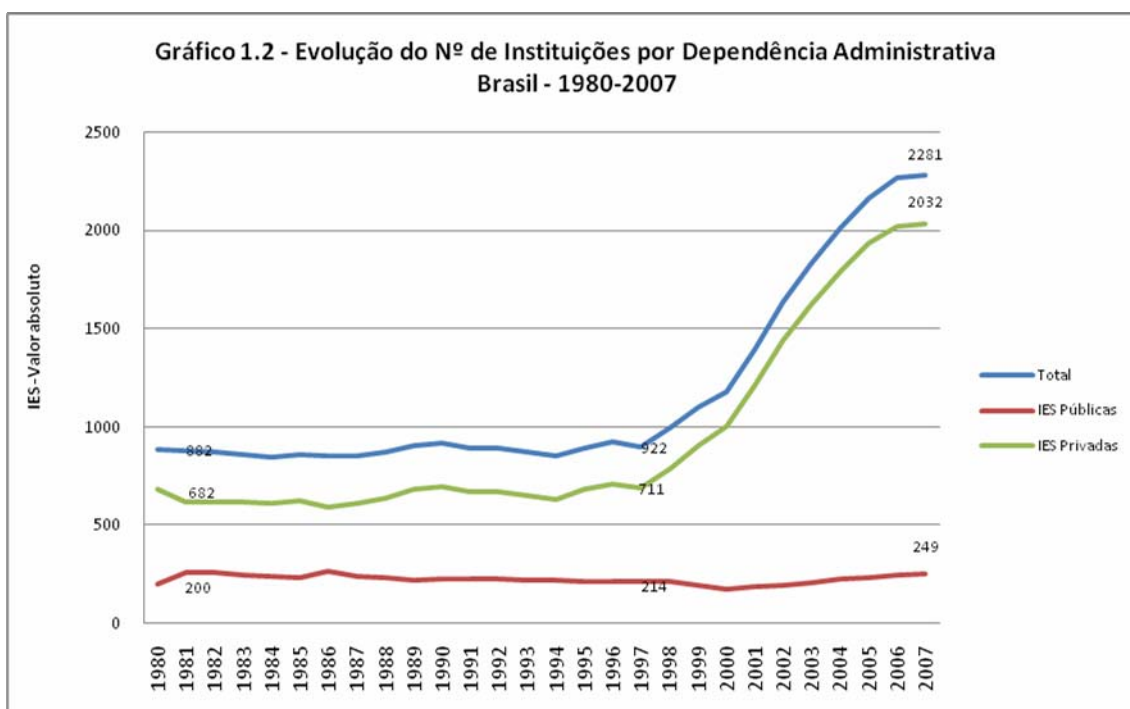
Quanto aos dados referentes às matrículas, verifica-se que em 1980 foram registradas 1.377.286 matrículas em Instituições de Ensino Superior no Brasil. Em 1996, esse valor alcançou 1.868.529 matrículas, um crescimento de 35,7%. Já em 2007, o INEP registrou um total de 4.880.381 matrículas no ensino superior. Comparando-o com o ano de 1997, houve um crescimento de 150,8%, conforme demonstrado na Tabela 1.2 e pode ser melhor observado através do Gráfico 1.3.

Tabela 1.1 Evolução do Número de Instituições por Dependência Administrativa Brasil – 1980 a 2007

Ano	IES Pública		IES Privada		Total	Evolução anual (%)
	IES	% do Total	IES	% do Total		
1980	200	22,7	682	77,3	882	
1981	259	29,6	617	70,4	876	-0,7%
1982	259	29,7	614	70,3	873	-0,3%
1983	246	28,6	615	71,4	861	-1,4%
1984	238	28,1	609	71,9	847	-1,6%
1985	233	27,1	626	72,9	859	1,4%
1986	263	30,8	592	69,2	855	-0,5%
1987	240	28,1	613	71,9	853	-0,2%
1988	233	26,8	638	73,2	871	2,1%
1989	220	24,4	682	75,6	902	3,6%
1990	222	24,2	696	75,8	918	1,8%
1991	222	24,9	671	75,1	893	-2,7%
1992	227	25,4	666	74,6	893	0,0%

1993	221	25,3	652	74,7	873	-2,2%
1994	218	25,6	633	74,4	851	-2,5%
1995	210	23,5	684	76,5	894	5,1%
1996	211	22,9	711	77,1	922	3,1%
1997	211	23,4	689	76,6	900	-2,4%
1998	209	21,0	787	79,0	996	10,7%
1999	192	17,5	905	82,5	1097	10,1%
2000	176	14,9	1004	85,1	1180	7,6%
2001	183	13,2	1208	86,8	1391	17,9%
2002	195	11,9	1442	88,1	1637	17,7%
2003	207	11,3	1625	88,7	1832	11,9%
2004	224	11,1	1789	88,9	2013	9,9%
2005	231	10,7	1934	89,3	2165	7,6%
2006	248	10,9	2022	89,1	2270	4,8%
2007	249	10,9	2032	89,1	2281	0,5%

Fonte: Adaptado de MEC/INEP, 2007.

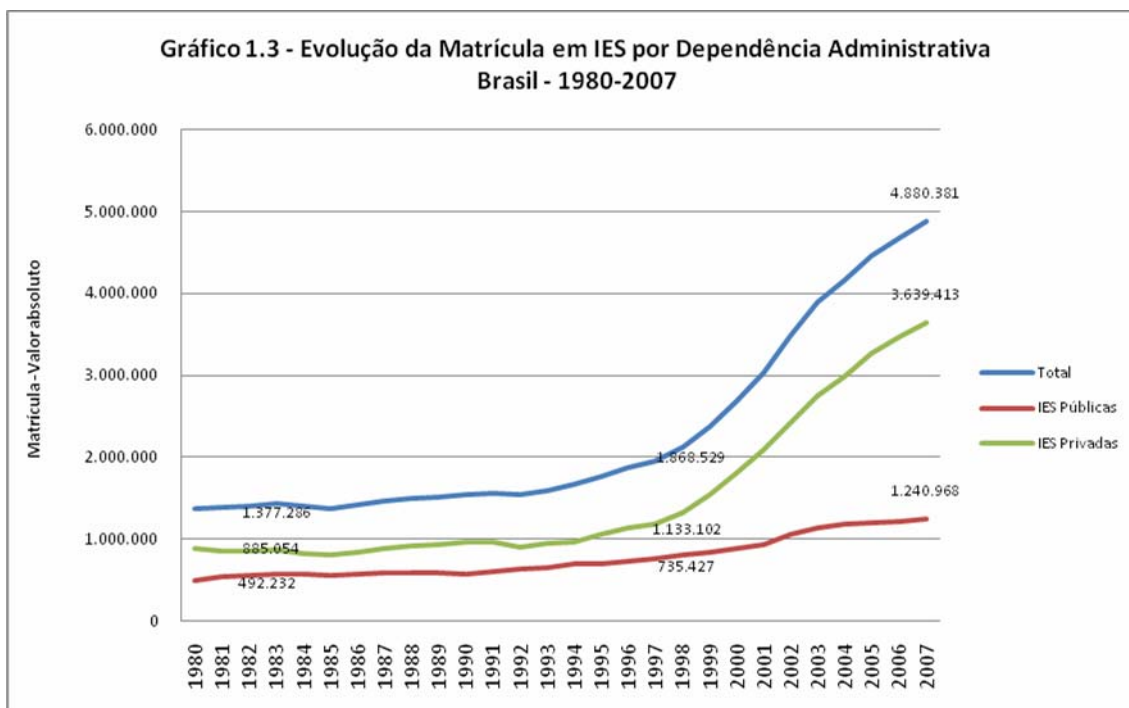


Fonte: Adaptado de MEC/INEP, 2007.

Tabela 1.2 - Evolução da Matrícula nas IES por Dependência Administrativa Brasil – 1980 a 2007

Ano	IES Pública		IES Privada		Total	Evolução anual (%)
	Matrículas	% do Total	Matrículas	% do Total		
1980	492.232	35,7	885.054	64,3	1.377.286	-
1981	535.810	38,6	850.982	61,4	1.386.792	0,7%
1982	548.388	38,9	859.599	61,1	1.407.987	1,5%
1983	576.689	40,1	862.303	59,9	1.438.992	2,2%
1984	571.879	40,9	827.660	59,1	1.399.539	-2,7%
1985	556.680	40,7	810.929	59,3	1.367.609	-2,3%
1986	577.632	40,7	840.564	59,3	1.418.196	3,7%
1987	584.965	39,8	885.590	60,2	1.470.555	3,7%
1988	585.351	38,9	918.204	61,1	1.503.555	2,2%
1989	584.414	38,5	934.490	61,5	1.518.904	1,0%
1990	578.625	37,6	961.455	62,4	1.540.080	1,4%
1991	605.736	38,7	959.320	61,3	1.565.056	1,6%
1992	629.662	41,0	906.126	59,0	1.535.788	-1,9%
1993	653.516	41,0	941.152	59,0	1.594.668	3,8%
1994	690.450	41,6	970.584	58,4	1.661.034	4,2%
1995	700.540	39,8	1.059.163	60,2	1.759.703	5,9%
1996	735.427	39,4	1.133.102	60,6	1.868.529	6,2%
1997	759.182	39,0	1.186.433	61,0	1.945.615	4,1%
1998	804.729	37,9	1.321.229	62,1	2.125.958	9,3%
1999	832.022	35,1	1.537.923	64,9	2.369.945	11,5%
2000	887.026	32,9	1.807.219	67,1	2.694.245	13,7%
2001	939.225	31,0	2.091.529	69,0	3.030.754	12,5%
2002	1.051.655	30,2	2.428.258	69,8	3.479.913	14,8%
2003	1.136.370	29,2	2.750.652	70,8	3.887.022	11,7%
2004	1.178.328	28,3	2.985.405	71,7	4.163.733	7,1%
2005	1.192.189	26,8	3.260.967	73,2	4.453.156	7,0%
2006	1.209.304	25,9	3.467.342	74,1	4.676.646	5,0%
2007	1.240.968	25,4	3.639.413	74,6	4.880.381	4,4%

Fonte: Adaptado de MEC/INEP, 2007.

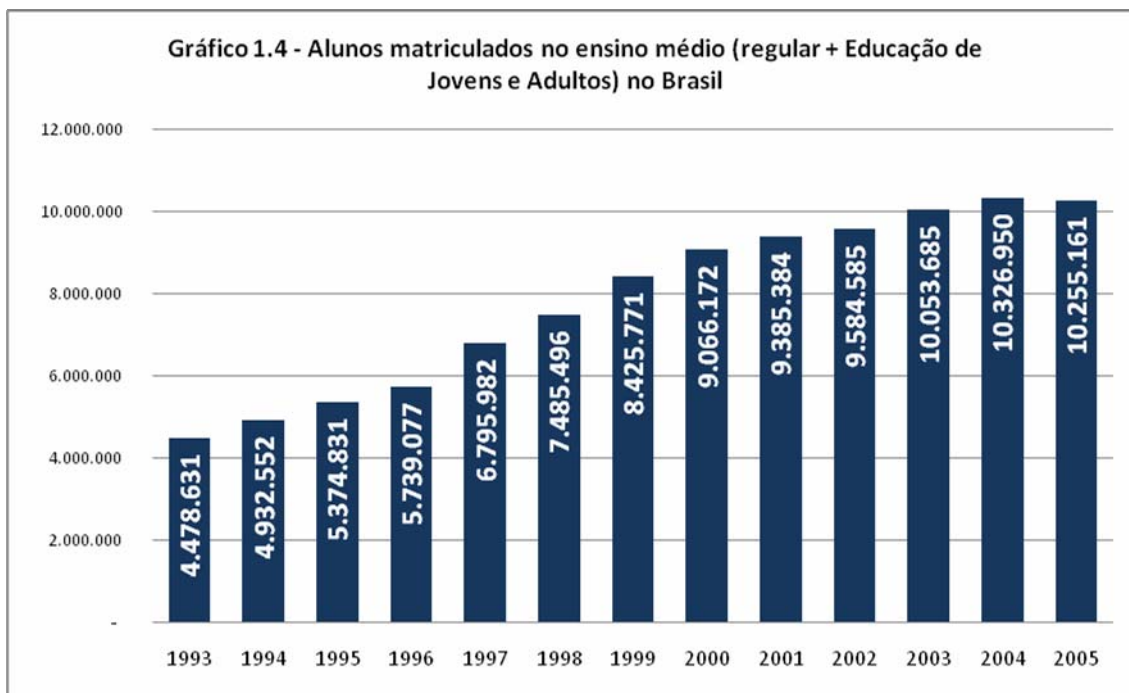


Fonte: Adaptado de MEC/INEP, 2007.

Analisando os percentuais de crescimentos das Instituições de Ensino Superior, verifica-se que esse crescimento tem sido cada vez menor nos últimos anos. Segundo dados do MEC/INEP (2007), em 2001 foram autorizadas pelo Ministério de Educação (MEC) o funcionamento de 211 novas IES, uma média de 17,6 novas unidades por mês. Entretanto em 2008, 29 instituições foram fechadas no país, sendo 13 públicas e 16 privadas, e comparando com 2007, ocorreu um decréscimo de 1,3% do total de IES no país.

Para essa desaceleração no ritmo de crescimento das IES no Brasil pode-se atribuir quatro grandes motivos:

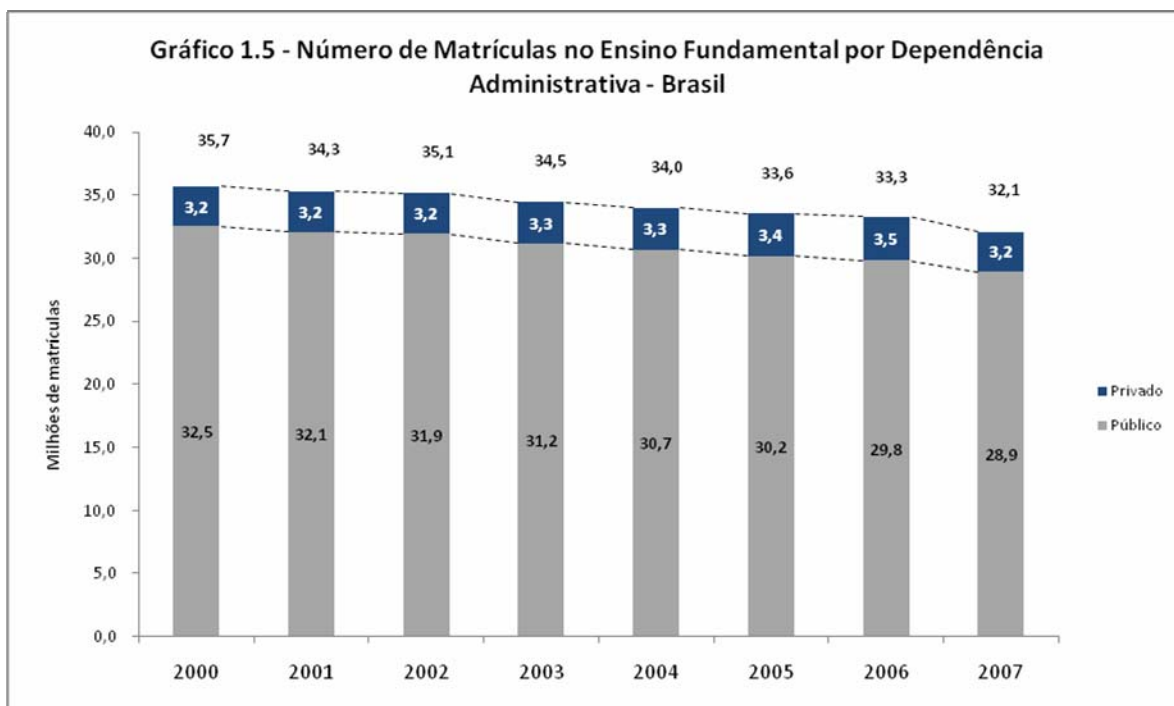
1. Estabilização do número de alunos matriculados no ensino médio. Nos últimos anos esse número está estabilizado em torno dos 10 milhões de alunos, segundo a consultoria Hoper Educacional (2007) e demonstrado no Gráfico 1.4 abaixo:



Fonte: Hoper Educacional, 2007.

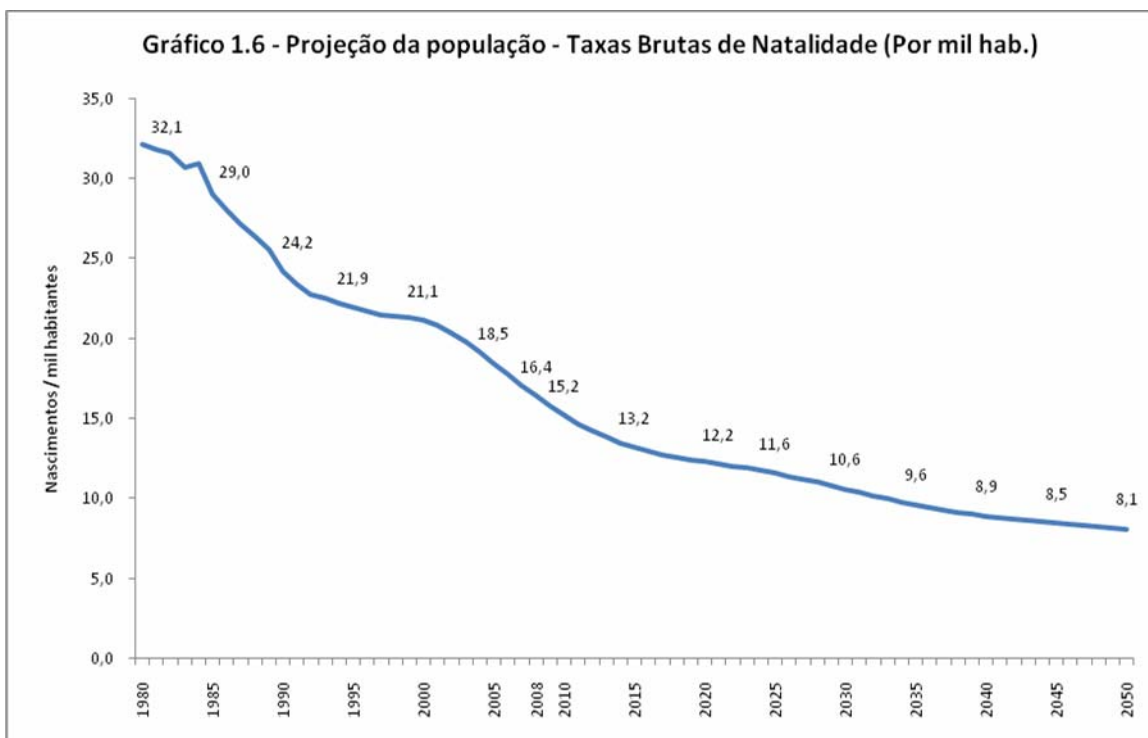
Essa estabilização pode ser atribuída à redução que se verifica no número de crianças matriculadas no Ensino Fundamental. Analisando os dados do período de 2000 a 2008 do Censo Escolar¹, verifica-se que o número de crianças matriculadas no Ensino Fundamental no Brasil apresenta um quadro de redução gradativa. No ano de 2000, foram matriculadas 35.717.948 no Ensino Fundamental, e em 2008 esse número foi de 32.086.700, em nove anos houve uma redução de mais de 3,6 milhões, ou de 10,2%, de crianças nas escolas públicas e privadas do Brasil. Esses dados podem ser mais bem analisados através do Gráfico 1.5.

¹ Levantamento de dados estatístico-educacionais de âmbito nacional realizado todos os anos pelo MEC/INEP, e com a colaboração das secretarias estaduais e municipais de Educação tendo a participação de todas as escolas públicas e privadas do país.



Fonte: Adaptado de MEC/INEP 2009.

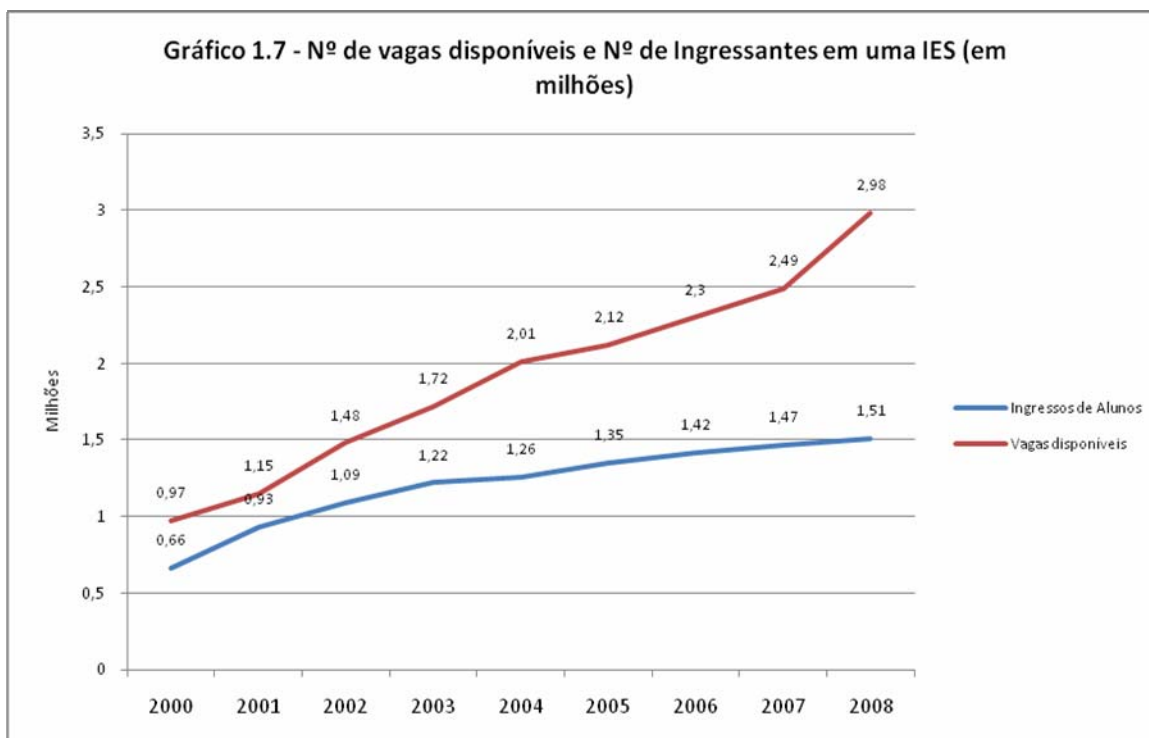
A redução no número de matrículas no Ensino Fundamental pode ter influência na redução da taxa de natalidade no Brasil. Com dados obtidos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2009), sobre as Taxas Brutas de Natalidade entre os anos de 1980 e 2008, verifica-se que em 1980 nasciam 32 bebês para cada grupo de mil habitantes, e em 2008, esse número foi reduzido para metade, ou seja, 16 nascimentos / mil habitantes. Para 2050, o IBGE projeta uma Taxa Bruta de Natalidade de apenas 8 nascimentos / mil habitantes. Essa variação pode ser mais bem observada no Gráfico 1.6 a seguir.



Fonte: Adaptado de Instituto, 2009.

2. *Excesso de oferta no ensino superior.* Segundo dados do MEC/INEP (2009) em 2008, 1.479.318 de vagas nos cursos de graduação presenciais não foram preenchidas pelos 5.534.689 candidatos inscritos nos diversos processos de seleção das IES brasileiras. Nesse ano, foram oferecidas 2.985.137 vagas, porém apenas 1.505.819 candidatos ingressaram em um curso superior. Sendo que 98% (1.442.593) das vagas não preenchidas foram em IES privadas.

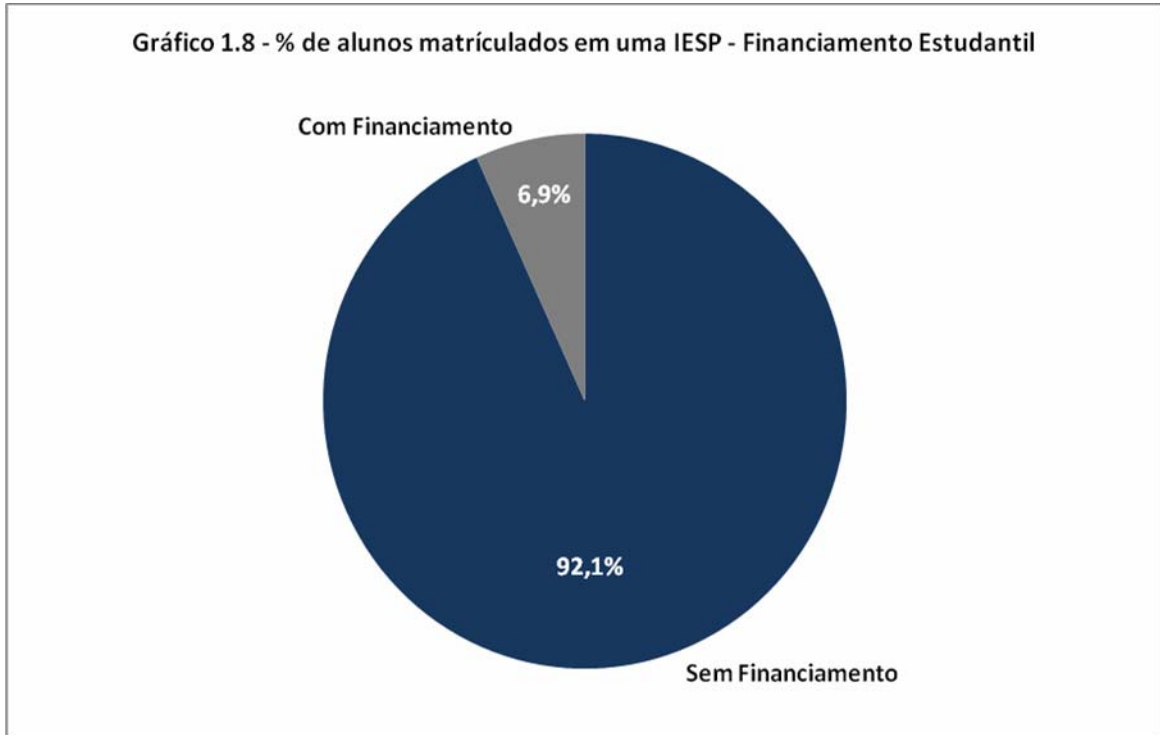
Confrontando os números do MEC/INEP (2009) de vagas disponíveis pelas IES públicas e privadas entre os anos de 2000 a 2008, com o número de matriculados neste mesmo período, verifica-se que existe uma oferta de vagas. Isso pode ser constatado no Gráfico 1.7 onde é apresentada essa relação.



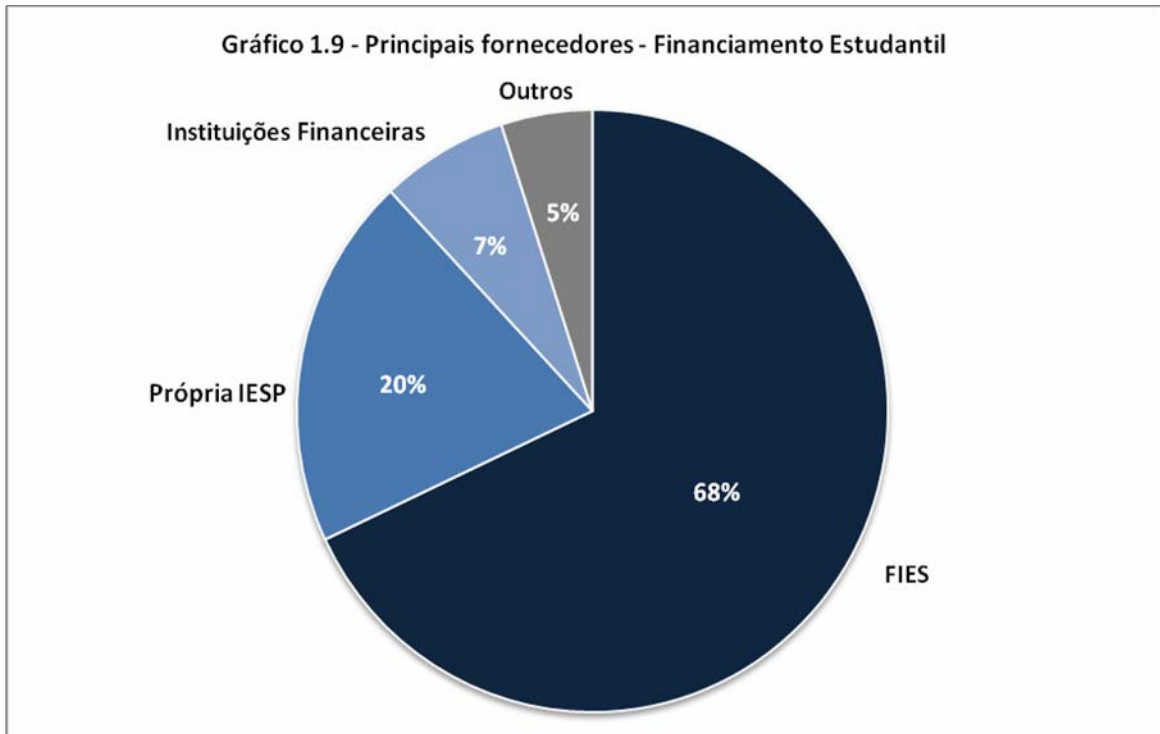
Fonte: Adaptado de MEC/INEP, 2009.

3. Capacidade de pagamento do alunado. Os interessados em estudar numa IES particular no Brasil e que sejam oriundos das classes sociais C e D, encontrarão dificuldades para obterem algum tipo de crédito estudantil. Conforme dados da consultoria Prismapar (2009), dos 3,8 milhões de estudantes matriculados em 2008 numa IES particular, apenas 262 mil, ou 6,9%, possuem algum tipo de crédito estudantil. Ou seja, a imensa maioria, 3,6 milhões, paga suas mensalidades com recursos próprios.

Ainda de acordo com a consultoria Prismapar (2009), dos estudantes que conseguiram algum tipo de financiamento para seus estudos, 68% obtiveram através do Programa de Financiamento Estudantil – FIES, do governo federal. Outros 20% são financiados diretamente pelas IESP, 7% com outras formas de financiamento, e apenas 5% conseguiram empréstimos através de Instituições Financeiras, sendo que estas cobram em média 3% de juros ao mês sobre o valor financiado. Os Gráficos 1.8 e 1.9 apresentam esses números.



Fonte: Adaptado da Prismapar, 2009.



Fonte: Adaptado da Prismapar, 2009.

4. Sistema de ensino superior no Brasil é eminentemente privado. De acordo com os dados do MEC/INEP (2009), das 2.252 IES em funcionamento no país em 2008, 89,5% são instituições privadas. A expansão do setor nos últimos anos ocorreu predominantemente através do setor privado.

Como existe um limite na oferta de candidatos (motivo 1), um excesso de vagas (motivo 2), baixa capacidade de pagamento do alunado (motivo 3), o setor deixou de ser atraente para novos empreendimentos (motivo 4).

Devido principalmente a esses fatores, a partir de 2005 iniciou-se no país um processo de fusões e aquisições de IES por outras IES. Segundo Garcia (2008) em seu artigo “A Terceira Onda”, esse processo teve como marco inicial, a aquisição do controle societário da mantenedora da Universidade Anhembi Morumbi pelo grupo americano Laureate em 2005.

De acordo com Gorgulho (2009, p. 46) foram registradas nos anos de 2005 a 2009, 78 fusões e aquisições de instituições privadas de ensino superior no Brasil. Atualmente, segundo a Consultoria Hoper Educacional (2007), o Brasil está passando pela fase de consolidação do mercado de ensino superior, com a concentração das IES em grandes grupos. Hoje, segundo essa consultoria, 18 grupos concentram 26,1% dos alunos, conforme demonstrado na Tabela 1.3.

Tabela 1.3 - Ranking/Share dos Grupos Consolidadores

Ranking	IES / GRUPO	Alunos na graduação presencial	Market Share
1	Grupo UNIP + Holding	198.309	5,1%
2	Estácio Participações	192.000	5,0%
3	Anhanguera Educacional	114.720	3,0%
4	Laureate International	69.201	1,8%
5	Grupo UNIBAN	65.420	1,7%
6	Grupo UNINOVE	59.112	1,5%
7	Grupo UNIPAC	58.920	1,5%
8	Grupo UNIVERSO	51.765	1,3%
9	IUNI EDUCACIONAL	46.762	1,2%
10	Grupo UNICSUL	32.763	0,8%
11	Kroton (Pitágoras + INED)	23.280	0,6%
12	Grupo ÂNIMA	23.120	0,6%
13	Grupo MAURÍCIO DE NASSAU	22.820	0,6%
14	Grupo Splice	13.800	0,4%

15	UB Participações	13.498	0,3%
16	Veris Educacional	10.700	0,3%
17	SEB (COC)	9.517	0,2%
18	Grupo FANOR	9.270	0,2%
		1.014.977	26,1%

Fonte: Hoper, 2007

1.1 O problema de pesquisa

De acordo com os dados já apresentados, o processo de consolidação do mercado de ensino superior privado no país, iniciado em 2005, vem se acentuando fortemente nos últimos anos. Conforme demonstrado pela Hoper Educacional (2009), desde o início da consolidação do setor até o primeiro trimestre de 2009, as fusões e aquisições movimentaram cerca de R\$ 2 bilhões. Até 2007 foram realizadas 19 aquisições, em 2008 esse número subiu para 52, e nos primeiros quatro meses de 2009 foram realizados 7 novos negócios.

A presente dissertação pretende responder ao seguinte problema de pesquisa:

Como vem se dando o processo de consolidação de IES privadas em grupos educacionais no Brasil? E mais especificamente, como ocorreu o processo das aquisições da Universidade Anhembi Morumbi pelo grupo Laureate Inc. e do grupo Fanor pelo grupo Devry Inc.?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Compreender o processo de consolidação de IES privadas em grupos educacionais no Brasil através da análise dos casos dos grupos Universidade Anhembi Morumbi / Laureate e Fanor / Devry

1.2.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral adotou-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Avaliar as “visões” de alguns dos gestores dos grupos Laureate e Devry sobre o processo de consolidação do mercado de ensino superior privado no país;
- b) Identificar os fatores que influenciaram aos Grupos Fanor / Devry e Universidade Anhembi Morumbi / Laureate a realizar transações de fusões e aquisições;
- c) Identificar os fatores do pós-processo

1.3 Procedimentos metodológicos

Este trabalho consiste numa pesquisa aplicada, quantitativa / qualitativa e exploratória. Os procedimentos metodológicos adotados, reconhecidos no meio científico, foram: a pesquisa bibliográfica e de estudo de caso, cujos detalhes são apresentados no capítulo 3, atestando a validade do estudo.

A pesquisa bibliográfica abordou temas relativos ao estudo de forma abrangente e bem fundamentada em autores de renome na atualidade. A aplicabilidade dos objetivos propostos encontra respaldo nos estudos de dois casos de F&A ocorridos no Brasil no setor de educação superior privada nos últimos quatro anos: a aquisição da Universidade Anhembi Morumbi (São Paulo) pelo grupo americano Laureate Education Inc. em 2005, e a aquisição Grupo Fanor pelo grupo americano Devry Inc. em 2009. Em 2008 as Faculdades ÁREA1, Ruy Barbosa e FTE, todas em Salvador-BA, foram fundidas com o Grupo Fanor (Fortaleza-CE).

Consultas a artigos, revistas especializadas, dados disponibilizados pelo Ministério da Educação e Cultura, sites das Instituições de Ensino, outras informações disponíveis na Internet e entrevistas com os gestores dessas IES

serviram de base do estudo dos casos. Os gestores entrevistados foram escolhidos pela relevância dos cargos que ocupam e pelo reconhecimento no meio acadêmico.

1.4 Limitações e contribuições previstas do estudo

Pela amplitude do tema Fusões & Aquisições no mercado de ensino privado, este estudo se restringe ao atendimento dos objetivos propostos. Não serão abordadas em detalhes questões relativas a recursos humanos, físicos, tecnológicos, financeiros ou das estratégias na formação dos grupos. Esta poderá ser a etapa seguinte, para novos estudos.

Apesar do assunto Fusões & Aquisições não seja uma abordagem recente nos meios acadêmicos, encontram-se aspectos a serem explorados principalmente no mercado de ensino superior privado. Apesar de reconhecer o importante papel do Estado como provedor, regulador e financiador do ensino superior do Brasil, esta dissertação tem como foco as IES privadas, logo, não serão abordados temas que relacionem o papel do Ministério da Educação ou de outros órgãos reguladores da área de educação, sendo, portanto outra limitação do trabalho.

De acordo com pesquisas realizadas nos sites de importantes universidades brasileiras na averiguação das teses e dissertações, não foi encontrado nenhum resultado referente ao tema desta dissertação, concentrando-se na análise do ensino superior público, portanto, em função do exposto, considera-se que no Brasil tanto os trabalhos teóricos quanto os trabalhos empíricos sobre o assunto ainda são escassos. Por esta razão, este trabalho pretende contribuir para aumentar os estudos na área de Fusões & Aquisições no Brasil, no que diz respeito à formação de grandes grupos educacionais atuando no Ensino Superior.

1.5 Estrutura da dissertação

Na primeira parte deste estudo, faz-se uma introdução contemplando a exposição do tema, a justificativa e relevância do trabalho, a definição dos objetivos, bem como seus procedimentos metodológicos, as limitações e contribuições do estudo.

Na segunda parte, apresenta-se um breve histórico sobre o início e formação das Instituições de Ensino Superior Privadas (IESP) no Brasil, até os dias atuais. Em seguida, compõem-se os fundamentos teóricos sobre o tema compreendendo as fases de conceituação de Fusões & Aquisições, os tipos de fusões existentes, as motivações que levam as empresas a efetivarem esses processos, as etapas necessárias e os fatores de sucesso e insucesso. Também é apresentado ao leitor um panorama sobre os processos recentes de Fusões & Aquisições ocorridos entre Instituições de Ensino Superior Privadas no país, inclusive com a participação de multinacionais americanas nessa área. Essa parte se encerra com o desenvolvimento do assunto

A terceira parte desse trabalho aborda a metodologia utilizada para o seu desenvolvimento, classificando e fundamentando o estudo conforme os preceitos metodológicos vigentes.

Na quarta parte do estudo, descrevem-se as histórias da Universidade Anhembi Morumbi, localizada na cidade de São Paulo - SP; do grupo americano Laureate Education Inc. que em 2005 adquiriu a Universidade Anhembi Morumbi; do Grupo Fanor da cidade de Fortaleza – CE, controladora das Faculdades ÁREA1, FTE e Ruy Barbosa, todas da cidade de Salvador – BA; e por último, do grupo americano Devry Inc. que em 2009 adquiriu o Grupo Fanor.

E na quinta e última parte do trabalho, são feitas as considerações finais do estudo realizado fazendo-se referências ao tema abordado, apresentando de forma sucinta a resposta aos objetivos previamente determinados. Essa parte se encerra com a apresentação de recomendações para o desenvolvimento de novos estudos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Introdução

O Ensino Superior Privado no Brasil tem sua origem na década de 40, com a publicação do decreto Nº 6.409, de 30 de outubro de 1940, pelo então Presidente da República, Getúlio Vargas, onde era autorizada a instalação da Faculdade de Direito da Faculdade Católica do Rio de Janeiro, com o curso de Bacharelado, e da Faculdade de Filosofia com cursos de Bacharelado e Licenciatura em várias disciplinas (PONTIFÍCIA, 2009). No ano de 2005, ocorre o primeiro caso relevante de Fusão e Aquisição entre Instituições de Ensino Superior Privada no Brasil, com a compra de 51% das ações da Universidade Anhembi Morumbi pelo grupo americano Laureate Inc.

A atividade de Fusões & Aquisições ainda carece de maior compreensão e sistematização para que resulte em uma teoria geral, e, conforme Kloeckner (1994), o que existe é um conjunto de explicações que se propõe conferir-lhe legitimidade, derivado de alguns aspectos das teorias da empresa. As evidências sugerem que as fusões e aquisições ocorram visando tanto à maximização da riqueza dos acionistas quanto à maximização da utilidade gerencial.

Existem várias áreas do conhecimento que têm as Fusões & Aquisições como objeto de estudo: Contabilidade, Direito, Economia, Administração, entre outras, sendo que nenhuma delas apresenta uma dominância ou legitimidade sobre as demais. Cada uma aborda essa atividade com teorias que a justificam e proporcionam um melhor entendimento sobre ela. Segundo Camargos e Barbosa (2003), os processos de Fusões & Aquisições constituem uma maneira rápida de uma firma crescer, entrar em mercados, defender-se de aquisições indesejadas, aproveitar oportunidades de investimento, ou até mesmo de alguns participantes desses processos lucrarem às expensas de outros.

2.2 Ensino Superior Privado no Brasil

Conforme descrito por Cunha (1998), antes de 1808, a educação superior praticamente não existia no Brasil, pois a política de Portugal no século XVI era de proibição de criação de IES no Brasil Colônia. Após a transferência da Corte Portuguesa para o Brasil e a interrupção das comunicações com a Europa, surgiu a necessidade de formar profissionais que atendessem a nova conjuntura econômica, social e política que envolvia os interesses portugueses no Brasil. Nesse contexto é que surgiram os primeiros cursos superiores. Na década de 1820, criaram-se as primeiras Escolas Régias Superiores: a de Direito, em Olinda (PE), a de Medicina, em São Salvador (BA), e a de Engenharia, no Rio de Janeiro. Outros cursos superiores foram criados posteriormente, como os de Agronomia, Química, Desenho Técnico, Economia Política e Arquitetura (MASETTO, 1998). Após a Proclamação da República, ocorreram transformações na educação superior, principalmente no que se refere aos critérios de acesso de candidatos, à multiplicação de faculdades e ao surgimento das primeiras universidades brasileiras (CUNHA 1998).

Em 1930, havia apenas duas universidades: a do Rio de Janeiro, criada em 1920, e a de Minas Gerais, criada em 1927. Ao longo dos quinze anos da era Vargas (1930-1945), foram criadas mais três universidades e dezenas de faculdades isoladas, dentre as quais se destacam a Universidade do Rio Grande do Sul, que mereceu o status de universidade somente no ano de 1934, a Universidade de São Paulo, também criada em 1934, e as Faculdades Católicas, criadas em 1940, na cidade do Rio de Janeiro, que foram o embrião da universidade reconhecida pelo Estado em 1946, mais tarde transformada na Pontifícia Universidade Católica – primeira instituição de educação superior privada do País.

Ainda de acordo com Cunha (2000), nas décadas de 1970 e 1980, a educação superior brasileira passou por grandes transformações, principalmente devido às diversas normas jurídicas editadas, como as resoluções do Conselho Federal de Educação, que fora criado em 1962. Esse Conselho, constituído majoritariamente por dirigentes de IES privadas e seus prepostos, pôs fim ao processo de federalização de estabelecimentos de educação superior e assumiu uma feição crescentemente privatista, ou seja, empenhou-se em propiciar a aceleração do crescimento dos estabelecimentos privados de educação superior, a

grande maioria, instituições isoladas. Essa visão é corroborada por Veiga (1985), que afirma que a expansão do número de Instituições de Ensino Superior Privadas (IESP) deu-se, pelas antigas escolas de nível secundário, de pequeno porte que ofereciam um número reduzido de cursos.

A partir de 1988, data da nova Constituição Federal, o movimento de transformação dos estabelecimentos isolados em universidades intensificou-se, pois a LDB de 1996, atribuiu autonomia e competência às universidades, para criar e extinguir cursos na própria sede e remanejar o número de vagas dos cursos que ofereciam. Dispondo dessa prerrogativa, os estabelecimentos particulares podiam responder, de forma mais ágil, ao atendimento da demanda de massa por ensino superior (SAMPAIO, 2000).

2.3 Fusões & Aquisições (F&A)

De acordo com Gitman (1997), uma fusão ocorre quando duas ou mais empresas são combinadas, e a empresa resultante mantém a identidade de uma delas; já uma aquisição ocorre com a compra de um número suficiente de participações de ações; tal compra pode ser amigável ou hostil. Do ponto de vista jurídico, a Lei das Sociedades Anônimas, Lei Nº 6.404/76 (BRASIL, 2009f), conceitua em seu artigo 228: “A fusão é a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações” e “A aquisição é operação pelo qual uma ou mais sociedades compra outra, sucedendo-a em todos os direitos e obrigações”.

Suen e Kimura (1997) apresentam em seu artigo outros conceitos para F&A, além de outras estratégias:

a) Fusão: é a união de duas ou mais companhias que forma uma única empresa, geralmente sob controle administrativo da maior companhia ou a mais próspera. Em seu conceito mais amplo e também jurídico, fusão seria uma das formas integrantes do fenômeno da concentração de empresas, constituindo o grau mais intenso do grupo – não obstante incorreta tecnicamente, por desprezar o aspecto importante da extinção de ao menos uma das empresas;

b) Aquisição: compra do controle acionário de uma empresa por outra, sendo que, no caso de aquisição global do patrimônio da empresa adquirida, a compradora assume o controle total, e a empresa adquirida deixa de existir;

c) Joint venture: sociedade entre duas empresas (uma local e outra estrangeira), onde frequentemente é estabelecida uma nova entidade jurídica autônoma, separada das duas anteriores, que continuam a operar em seus respectivos países, ou seja, é criada uma nova empresa, com vida jurídica própria. Apresenta um risco menor que a das fusões e aquisições, devido às empresas decidirem, através de acordos, com que ativo elas desejam ingressar para a formação da nova empresa;

d) Alianças estratégicas: são acordos por meio dos quais duas ou mais empresas ou organizações passam a trabalhar juntas, formal ou informalmente, combinando seus recursos e técnicas, de forma a obter ganhos de inovação, produtividade e eficiência no intuito de conquistar novos nichos de mercado, que representam a forma mais prudente de internacionalização;

e) Consórcio: grupo de empresas formado por aquisição de outra empresa, ou apenas para participar de uma obra ou financiamento de um projeto de grande envergadura;

f) Investimento direto solo: transferência de conhecimentos e habilidades de uma organização para um país estrangeiro através de investimento direto e sem a colaboração de parceiros. A empresa geralmente funda uma subsidiária no país em que quer ingressar, enviando um profissional ou um pequeno grupo de profissionais com a missão de implantar o negócio. É uma forma de internacionalização normalmente mais lenta, com altos riscos de insucesso quando os fundadores da subsidiária não conhecem bem o mercado e o ambiente econômico, político e cultural do país em que estão ingressando.

Gitman (1997) ressalta que as empresas se fundem para alcançar mais facilmente alguns objetivos, dentre os quais destacam-se como principais: o crescimento ou diversificação; a sinergia; o levantamento de fundos; o aumento da capacidade administrativa ou da tecnologia; o aumento da liquidez dos proprietários e a defesa contra a aquisição de uma sociedade anônima por outra.

Outros autores relatam uma série de fatores análogos que motivam as operações. Por exemplo, para Ferrari (1996), a aquisição, fusão ou incorporação de outras empresas tem entre suas principais finalidades, resolver algumas deficiências

em termos mercadológicos, de inovação tecnológica ou de talentos para a gestão do empreendimento; tratando-se de uma interessante alternativa para possibilitar a continuidade e o crescimento da empresa, extinguindo uma série de riscos. Para Ferrari (1996), as principais vantagens destas transações são:

- a) Viabilizar a expansão em prazo mais curto;
- b) Reduzir o custo da expansão;
- c) Reduzir os riscos associados ao planejamento e desenvolvimento de uma linha de produtos;
- d) Reduzir os prazos de implantação de uma nova linha de produtos;
- e) Obter a patente ou licença para fabricar ou comercializar um novo produto;
- f) Remover um concorrente em potencial;
- g) Remover barreiras à entrada em novos mercados;
- h) Garantir novos canais de distribuição e utilização de bases já instaladas;
- i) Agilizar a expansão geográfica, viabilizando marcas regionais e capacidade de produção local.

2.3.1 Tipos de Fusões

Segundo Brealey e Myers (1995), o processo de fusão pode assumir três tipos de forma:

a) *Fusão Horizontal*: As empresas que se fundem operam no mesmo tipo de negócios, sendo competidoras uma das outras. Existe a formação de um grupo de empresas por aquisição de outra empresa, ou apenas para participar de uma obra ou financiamento de um projeto de grande envergadura; As razões que normalmente explicam este tipo de fusão são as reduções de custos e um aumento da eficiência operacional através da obtenção de economias de escala.

Este tipo de fusão costuma ser regulado pelo governo porque reduz a competição em uma dada indústria, podendo levar à criação de um monopólio ou cartel.

b) *Fusão Vertical*: Caracteriza-se quando as empresas que se fundem estão em etapas diferentes de determinado processo de produção. O objetivo neste

caso é diminuir custos de transação externos devido a imperfeições de mercado, assim como buscar economias de escala através de operações integradas e sistêmicas, como planejamento de estoques e de produção, transporte, etc.

Assim, a fusão de uma empresa montadora de automóveis com um fornecedor de autopeças é uma fusão vertical.

c) Fusão por conglomerados: é a combinação de empresas em negócios não relacionados; Ocorre entre firmas que possuem pouca ou nenhuma similaridade aparente na produção ou no marketing.

Ainda de acordo com Brealey e Myers (1995), a fusão de conglomerados ocorre quando as empresas que se fundem operam em negócios distintos. A fusão de empresa de tabaco com uma empresa de alimentos é um exemplo. As fusões de conglomerados podem ser divididas nos três tipos característicos que seguem:

a) Extensão de Produto: ocorrem quando as linhas de produtos das empresas são aumentadas. Este tipo de fusão é entre empresas que atuam em negócios que possuem uma certa relação entre si.

b) Extensão geográfica de mercados: envolve empresas cujas operações são conduzidas em mercados com localização geográfica diferente, como por exemplo, uma empresa atua somente no mercado interno e a outra somente no mercado externo.

c) Conglomerado Puro: estas são fusões que não se enquadram em nenhum dos dois tipos descritos acima, envolvendo empresas que atuam em negócios não relacionados.

Um conglomerado pode ser entendido como uma empresa que controla um leque de atividades em diversos negócios, que requerem habilidades administrativas diferentes e que realiza um processo de diversificação basicamente através de aquisições e fusões. Os conglomerados podem ser financeiros ou administrativos.

Um *conglomerado financeiro* é aquele que financia as demais empresas, controlando-as e assumindo os riscos financeiros das diversas atividades. Este tipo de conglomerado conduz geralmente a uma melhor alocação de recursos financeiros dentro da empresa, diminuindo riscos de falência.

O *conglomerado administrativo* incorpora as características do conglomerado financeiro, acrescentando a elas o provimento de serviços administrativos e de experiência administrativa conduzindo, dessa forma, as decisões operacionais das demais empresas.

2.3.2 Motivações

As decisões sobre a venda ou compra de empresas normalmente são pautadas pela racionalidade e baseadas em projeções quantitativas e informações apresentadas aos acionistas. Sendo a realização de uma operação de F&A uma decisão estratégica da empresa, a mesma exige um trabalho transparente e objetivo, evitando decisões equivocadas, em detrimento da perenidade da empresa e dos interesses dos seus acionistas. Não haveria porque negar a sua importância também na tomada de decisão de uma operação que envolve tantos riscos para a empresa como uma operação de F&A.

Suen e Kimura (1997) apontam três principais motivos que levam as empresas realizarem processos de Fusões e Aquisições:

- a) Crescimento e diversificação: diversas barreiras de entrada mercadológicas e até mesmo culturais podem ser agilmente transpostas, possibilitando rápido acesso a mercados. Além disso, a possibilidade de diversificação embute uma diminuição inerente ao risco global ao qual a empresa fica exposta;
- b) Sinergia: são caracterizadas pelas economias de escala resultantes da redução de custos indiretos das empresas fusionadas;
- c) Aumento de capacidades: muitas vezes, empresas combinam-se para aumentar sua capacidade administrativa, financeira e tecnológica.

Para Brealey e Myers (1995), as fusões oferecem vantagens estratégicas, ao servirem para explorar oportunidades no momento de ingressar em um novo negócio e, com isso, enumeram alguns motivos:

- a) Realização de economias de escala: Apresentam-se economias de escala se o custo médio de produção cair com a elevação do nível de produção. As economias de escala geralmente provêm da redução de custos e o complemento de recursos. Para o caso das fusões horizontais e dos conglomerados, são efetuadas economias de escala ao reduzir os custos de operação, por meio do compartilhamento de serviços centrais tais como serviços administrativos, contabilidade e controle financeiro.
- b) Necessidade de complementar recursos: é outro motivo para recorrer à fusão. Isto acontece nas fusões com sinergia de produto, caracterizadas pela

existência de uma relação de termos de produção e/ou distribuição de produtos complementares. Nas fusões com sinergia de mercado são envolvidas empresas cujas operações possuem complementaridade em termos geográficos, e os bens produzidos são substitutos; por meio da fusão, obtém-se um aumento no *market share*, além de ganhos resultantes da utilização dos mesmos canais de distribuição e publicidade.

c) O aumento de capital: As empresas com excedentes de caixa e com escassez de boas oportunidades de investimento, com frequência realizam fusões financiadas com caixa, como uma maneira de aumentar seu capital. Também, empresas com oportunidades não exploradas de redução de custos e incremento nas vendas e nos lucros constituem-se em candidatas naturais para serem adquiridas por outras firmas com melhor gerenciamento; neste caso, o melhor gerenciamento faz referência à determinação para realizar cortes dolorosos e ajustar as operações da empresa.

Segundo Ross, Westerfield e Jeffrey (1995), o incremento de receitas seria outro motivo, pois isto se fundamenta na possibilidade de que uma empresa combinada gere receitas maiores do que a soma das receitas das duas empresas separadas. Este aumento pode ser resultado de ganhos de marketing e benefícios estratégicos. Os ganhos de marketing fazem referência a melhorias na promoção e distribuição dos produtos.

No tocante aos conglomerados, a principal motivação da fusão seria a possibilidade de realizar lucros superiores aos obtidos na área de atuação da companhia, se as oportunidades de investimento se tornassem limitadas dentro da indústria. Outro motivo para a formação de conglomerados puros é a obtenção do *know-how* num mercado específico. Sendo assim, em lugar de desenvolverem recursos internamente, algumas empresas preferem adquirir outra firma, para se beneficiarem do *know-how* da firma - alvo no seu respectivo mercado.

Apesar do número crescente de aquisições e fusões nos últimos anos, as empresas encontram dificuldades para a consolidação desses processos, sendo as principais, de acordo com Rossetti (2001):

- a) barreiras institucionais/legais;
- b) informações confiáveis sobre as empresas;
- c) falta de suporte para análise de empresas;
- d) falta de condutores externos do processo;

- e) seleção da melhor alternativa;
- f) indefinições estratégicas;
- g) identidades inconciliáveis;
- h) modelos organizacionais incompatíveis;
- i) resistências do mercado;
- j) incompatibilidades estratégicas;
- k) preços excessivos: superavaliação.

A pesquisa realizada no Brasil por Barros et al. (2003), envolvendo as 500 maiores empresas brasileiras, revela que a maioria das aquisições (59%) foi motivada por razões vinculadas ao mercado, como aumento de participação, aquisição de marcas e penetração em novos mercados.

Em seguida aparecem razões relacionadas a ganhos de escalas (11,7%). Apenas 1,3% das aquisições está relacionada a questões de tecnologia. Algumas questões ligadas a preço aparecem também como razão principal da aquisição: 9,1% das empresas adquirentes afirmam ter efetuado a operação porque as condições de compra eram muito favoráveis. A maior parte das empresas (44,6%) foi adquirida em situação financeira precária.

2.3.3 Etapas

Ainda Segundo Barros et al. (2003), na grande maioria das operações de F&A, três etapas se fazem presentes: *due diligence*; negociação; e integração.

a) *Due diligence*: Trata-se da etapa inicial do processo de aquisição, podendo ou não ser realizada sigilosamente, quando são feitos levantamentos e análises sistematizadas sobre a empresa a ser adquirida no intuito de avaliar a viabilidade da aquisição. O que é mais comum nesse momento é focalizar as implicações financeiras, decorrentes dos valores relativos a taxas, impostos ou questões legais que influenciam na estrutura da transação em si, com o objetivo de auxiliar na definição do preço a ser pago. Geralmente é designada uma equipe voltada para avaliar os riscos financeiros da operação. Entretanto, como essa equipe normalmente é eminentemente técnica, carecendo o grupo de multidisciplinaridade,

a ausência de avaliações sob diferentes ângulos pode prejudicar a avaliação de aspectos importantes da operação, como a qualidade dos recursos humanos, as particularidades da cultura, passivo ambiental, etc;

Apesar das questões relativas à gestão de recursos humanos serem identificadas como fatores-chave para o sucesso da operação, no Brasil, a participação da área de RH, na etapa de *due diligence*, chega a apenas 20%, segundo Barros *et. al.* (2003). Na etapa de negociação, o percentual é maior, e no processo de integração é bastante superior (em 80% das operações), revelando que a atuação da área de recursos humanos tende a ocorrer depois que a compra foi efetivada.

Estudos realizados por Barros *et. al.* (2003) indicam a importância de se incluir nas equipes de *due diligence* profissionais capacitados para analisar, avaliar e organizar de forma adequada os dados sobre gestão de pessoas. Estes devem compreender os impactos gerados pelos sistemas de recursos humanos nos valores, normas e comportamentos da empresa, e elaborar o mapeamento cultural da empresa a ser adquirida, na perspectiva de compará-lo à cultura organizacional da adquirente.

b) Negociação: A negociação é uma etapa duradoura e estressante, podendo ocorrer de maneira profissionalizada. Nesta etapa é elaborado um plano de pré-fechamento da aquisição. Esse é o momento no qual devem ser colocadas questões adequadas e pertinentes, tanto no nível formal como informal. Normalmente, é designada uma força-tarefa para a negociação, com experiências anteriores em aquisições para a elaboração desse plano de fechamento do negócio. Essa equipe representa os interesses das organizações envolvidas na aquisição, tendo como objetivo sobrepor os *gaps* que possam comprometer a negociação. Assim, podem ser clarificados os motivos que tenham ficado ambíguos, além de propiciar uma visão mais crítica do processo, com aprofundamento nas questões que envolvem a aquisição. Nesse plano devem constar a estrutura organizacional e hierarquia, a composição do time de integração e o cronograma de ações. É importante ainda, a seleção do gerente e do time de integração, que terão a responsabilidade da combinação das duas empresas.

Estudo quantitativo e qualitativo, realizado por Barros *et. al.* (2003), em 196 empresas listadas entre as 500 maiores do Brasil, revela que o período de

negociação dura em média 9,2 meses. O número médio de profissionais envolvidos nesta etapa é de 10 participantes da empresa adquirente e oito da adquirida.

c) Integração: São geralmente utilizadas duas modalidades de integração, quais sejam: definir o processo *a priori* ou construí-lo sob medida. Na definição *a priori*, as decisões são centralizadas, e a conclusão é normalmente mais rápida e objetiva, sendo os decisores, em geral, executivos especializados. No processo construído sob medida, que ocorre quando a empresa compradora não dispõe de um plano definido, privilegia-se o *bottom up*, ou seja, as contribuições de baixo para cima. Apesar do caráter participativo, trata-se de um processo geralmente mais lento e conflituoso. Esses dois estilos de condução podem combinar características mais relacionadas a uma ou a outra modalidade, dependendo do interesse, competência e cultura da empresa adquirente. É nesta etapa que, em geral, as diferenças culturais são externadas.

Quando uma empresa é incorporada à outra, obrigatoriamente, se encontram duas culturas diferentes, tendo cada uma delas pressupostos, crenças, modos distintos de interpretar a realidade, de organizar os processos e de fazer acontecer. A integração destes dois mundos varia em função dos objetivos a serem atingidos com a aquisição, determinando a maneira de conduzir a gestão das pessoas (BARROS et. al., 2003).

Diversas são as perspectivas teóricas sobre a questão da integração cultural. De acordo com Steuer et. al. (2003), três tipos possíveis de arranjos são sugeridos: (a) absorção, que envolve grande necessidade de interdependência estratégica e baixa necessidade de autonomia organizacional para se atingir o valor esperado; (b) preservação, quando há baixa necessidade de interdependência estratégica entre as empresas, mas alta necessidade de autonomia organizacional, de forma a se manter as fontes dos benefícios da adquirida intactas; (c) simbiose que pressupõe uma alta necessidade de interdependência estratégica e também de autonomia organizacional para que o valor esperado seja efetivamente atingido.

2.3.4 Fatores de sucesso e insucesso.

Segundo Tanure et. al. (2007), um estudo da Business Week/Mercer em 1997, relatou que, em um período de dez anos, duas em cada três operações de F&A nos Estados Unidos não alcançaram o resultado esperado. Ainda de acordo com as autoras, a revista Fortune, em pesquisa realizada também em 1997, revelou que apenas 23% das aquisições americanas recuperaram seu custo de capital. Já a consultoria KPMG (2001), estudando no Brasil as aquisições entre fronteiras, divulgou que 17% das transações aumentaram o valor das ações da adquirente, 30% não alteraram, e 53% reduziram esse valor.

Barros et. al. (2003), em sua pesquisa com os principais gestores de empresas que passaram por processos de F&A, constatou que os principais problemas do processo pós-fusão/aquisição são, para 38,2% dos entrevistados, relacionados à avaliação incorreta do negócio; para 32,4%, à expectativa de mercado não atendida e para 17,6%, a questões culturais. Outros problemas corresponderam a 11,8% do total.

Porém outros fatores que contribuem para o insucesso das operações estariam relacionados ao lado comportamental, ligado à gestão de pessoas: a complexidade presente no encontro de duas culturas distintas, à transferência de habilidades e competências, à retenção de talentos e ao clima tenso na empresa adquirida.

Nesse sentido, Porter (1999) aponta que uma significativa parte das aquisições que obtiveram resultados decepcionantes foi em decorrência da má análise do mercado, à falta de conhecimento em relação à organização adquirida, a estratégias sem definição e à superavaliação dos ativos, ou seja, houve uma compra errada. Mas também é possível pensar que há casos em que a compra foi correta, mas a administração da integração ou pós-aquisição não foi adequadamente desenvolvida. Como afirmam Nadler e Limpert (1993) problemas originados da incompatibilidade cultural e estresse dos funcionários são causas importantes de insucessos de inúmeras aquisições. Nesses processos é frequente a empresa dominante colocar-se em uma posição de superioridade, na tentativa, inclusive, de dominar a cultura da outra empresa, o que pode prejudicar a performance dos resultados objetivados na negociação.

Já Tanure et. al. (2007) apontam o atrito entre talento e competências, a perda de bens intangíveis, os altos custos de transição e coordenação, o travamento da sinergia e a falta de ajuste cultural, como os principais motivos para o fracasso das operações de F&A.

Em contrapartida, Nadler e Limpert (1993) indicam que os casos de aquisição bem sucedidas compõem-se de 3 fases com as seguintes ênfases: na pré-aquisição, a estratégica; durante a negociação, o enfoque é sobre o planejamento da integração; e na pós-aquisição, a administração da integração.

É convergente o discurso de que o objetivo principal de qualquer F&A é criar valor para o acionista. Partindo desse objetivo identificam-se porque tantas fusões e aquisições falham e, prioritariamente, porque a diferença entre as fusões e aquisições bem sucedidas e mal sucedidas está na habilidade de gerenciar o processo e superar problemas inerentes. Muitas operações de fusões e aquisições são maus negócios, seja porque o comprador não obtém o resultado que desejava, seja porque acaba pagando mais do que devia (BARROS *et. al.*, 2003).

Outro ponto é que muitas empresas tentam entrar em setores aparentemente lucrativos sem tomar conhecimento das barreiras ou riscos de tal operação. Essa razão, que pode ser óbvia, ainda é determinante em muitos casos de fusões e aquisições. Muitos compradores ignoram as barreiras, por estarem embebedos pela vaidade da aquisição, tais como a força de uma marca, pelo possível aumento dos canais de distribuição, pela retaliação da concorrência, o futuro da empresa, a cultura organizacional, etc. Isso tudo se dá principalmente pelo excesso de confiança.

2.4 Fusões & Aquisições no setor de educação no Brasil

Segundo dados da empresa KPMG (2009), entre 1994, início do Plano Real, até o primeiro semestre de 2009, ocorreram no Brasil, 5.592 transações de Fusões & Aquisições envolvendo empresas brasileiras. Analisando a movimentação financeira envolvida nos processos de Fusões & Aquisições no Brasil no ano de 2007, verifica-se através do relatório da PricewaterhouseCoopers (2007), que o mercado brasileiro movimentou cerca de R\$ 114 bilhões neste ano, correspondendo

a um aumento de 25% em relação a 2006, e a uma média anual de 36% entre 2005 e 2006.

A Tabela 2.1 mostra o ranking setorial de transações em 2008, conforme pesquisa realizada pela KPMG (2009). Neste ano foram realizadas 663 F&A no país, sendo que o setor de Educação colaborou com 53 (8% do total) desses processos, ficando com o terceiro lugar no ranking, perdendo apenas para os setores de Tecnologia da Informação e de Alimentos, bebidas e fumo.

Tabela 2.1 – Fusões & Aquisições no Brasil em 2008 - Ranking setorial de transações

Colocação	Setor	Fusões & Aquisições
1º	Tecnologia da Informação (TI)	73
2º	Alimentos, bebidas e fumo	54
3º	Educação	53
4º	Imobiliário	41
5º	Mineração	27
6º	Seguros	27
7º	Publicidade e editoras	26
8º	Companhias energéticas	24
9º	Instituições Financeiras	23
10º	Hospitais e lab. análises clínicas	21
11º a 25º	Outros	294
	Total	663

Fonte: Adaptado de KPMG, 2009.

Conforme demonstrado na Tabela 2.2, no primeiro semestre de 2009, ocorreram 7 transações de Fusões & Aquisições efetuadas no setor de Educação, sendo que destas, 4 foram classificadas pela KPMG (2009) como *domésticas* e 3 foram *Cross Border 1* (além fronteiras), conforme definição:

a) *Domésticas*: empresa de capital majoritário brasileiro adquirindo de brasileiros, capital de empresa estabelecida no Brasil;

b) Cross Border 1: empresa de capital majoritário estrangeiro adquirindo de brasileiros, capital de empresa estabelecida no Brasil;

Tabela 2.2 – Fusões & Aquisições no Brasil no 1º semestre de 2009 - Ranking setorial de transações

Colocação	Setor	Fusões & Aquisições
1º	Tecnologia da Informação (TI)	25
2º	Alimentos, bebidas e fumo	16
3º	Telecomunicações e Mídia	14
4º	Instituições Financeiras	11
5º	Seguros	10
6º	Companhias energéticas	9
7º	Imobiliário	9
8º	Publicidade e editoras	9
9º	Educação	7
10º	Transportes	6
11º a 25º	Outros	82
	Total	198

Fonte: Adaptado de KPMG, 2009.

Na Tabela 2.3, estão apresentados os valores das transações as principais fusões e aquisições ocorridas nos entre 2007 e 2009 no setor de Educação, segundo dados da CM (2009).

Tabela 2.3 - Aquisições e Fusões no mercado de Ensino Superior no Brasil entre 2007 e 2009 (Jan a Abr)

Grupos Educacionais (compradores)	Instituições Adquiridas (UF/Ano de aquisição)	Nº de alunos	Valor da transação
Anhanguera	• CESUP/UNAES (MS/2007)	37.600	R\$ 206.800.000,00
Educcional	• UNIA (SP/2007)	9.800	R\$ 59.951.245,00
	• FIZO (SP/2007)	4.169	R\$ 18.200.000,00
	• ATLÂNTICO SUL (RS/2007)	2.900	R\$ 16.840.000,00
	• UNIBERO (SP/2007)	2.700	R\$ 15.967.214,00
	• FAFEB/ISEFEB (SP/2007)	1.900	R\$ 6.500.000,00

	• LFG (SP/2008)	70.000	R\$ 149.550.000,00
	• FAENAC (SP/2008)	6.000	R\$ 34.000.000,00
	• FTS (SP/2008)	5.400	R\$ 32.550.000,00
	• FACULDADE JK (DF/2008)	5.300	R\$ 31.300.002,20
	• IESVILLE (SC/2008)	5.700	R\$ 30.000.000,00
	• MICROLINS (SP/2008)	500.000	R\$ 25.200.000,00
	• CESUR (MS/2008)	2.800	R\$ 13.671.786,60
	• FABRAI (MG/2008)	2.000	R\$ 10.360.000,00
	• FAPLAN (RS/2008)	2.500	R\$ 10.286.500,00
	• FAST (DF/2008)	1.032	R\$ 5.299.120,00
	• FRIS (SP/2008)	1.500	R\$ 3.500.000,00
	• FASERT (SP/2008)	533	R\$ 2.555.000,00
	• KANTUN (RS/2008)	Não divulgado	Não divulgado
GP Investimento	• 20 % da Estácio Participações (SP/2008)		R\$ 259.000.000,00
	• PITÁGORAS (PR/2007)	3.082	R\$ 18.000.000,00
	• PITÁGORAS/INED (MG/2007)	3.100	R\$ 7.164.000,00
	• PITÁGORAS/INED (SP/2007)	945	R\$ 5.250.000,00
	• PITÁGORAS (ES/2007)	550	R\$ 2.000.000,00
	• INED (MG/2007)	3.100	Não divulgado
	• PITÁGORAS (RJ/2008)	3.500	R\$ 31.500.000,00
Kroton Educacional	• PITÁGORAS (MG/2008)	3.632	R\$ 22.000.000,00
	• PITÁGORAS (ES/2008)	2.547	R\$ 15.000.000,00
	• PITÁGORAS (BA/2008)	1.600	R\$ 8.200.000,00
	• PITÁGORAS (ES/2008)	1.200	R\$ 4.600.000,00
	• INED (SP/2008)	802	R\$ 3.587.200,00
	• INED (PR/2008)	Não divulgado	R\$ 400.000,00
	• INED (ES/2008)	50	R\$ 150.000,00
	• IREP/UNIRADIAL (SP/2007)	10.800	R\$ 56.677.500,00
	• SESAP/SESAL/SESSE/UNEC (2008)	9.641	R\$ 15.100.000,00
	• UNIRADIAL (SP/2008)	3.215	R\$ 10.288.000,00
Estácio Participações	• FAC. EUROPAN (SP/2008)	1.467	R\$ 8.352.000,00
	• FAC. INTERLAGOS (SP/2008)	1.365	R\$ 6.295.500,00
	• FAC. MAGISTER (SP/2008)	1.127	R\$ 4.342.600,00
	• UNIDA (Paraguai/2008)	2.176	R\$ 2.400.000,00
	• FAC. BRASÍLIA (DF/2008)	660	R\$ 2.234.526,00
	• FAC. METROPOLITANA (MG/2007)	2.700	R\$ 10.000.000,00
	• SARTRE COC / ESAMC (BA/2007)	1.147	R\$ 4.200.000,00
SEB S/A	• GRUPO DOM BOSCO (PR/2008)	116.000	R\$ 94.546.443,00
	• PRAETORIUM (MG/2008)	4.900	R\$ 11.176.490,00
	• UNYCA (SP/2009)	Não divulgado	R\$ 1.960.000,00
IUNI	• UNICEN (MT/2008)	3.300	Não divulgado

	• UNIR (MT/2008)	3.200	Não divulgado
	• UESP (MT/2008)	3.200	Não divulgado
Grupo Educ. Cruzeiro do Sul	• UNIDF (DF/2008)	7.000	Não divulgado
Cartesian Capital Group	• F. MAURÍCIO DE NASSAU (PE/2009)	30.000	Não divulgado
Anima Educação	• UNIBH (MG/2009)	15.000	Não divulgado
Grupo DeVry	• FANOR/ÁREA1/FTE/RUY BARBOSA (CE e BA/2009)	9.600	Não divulgado
Grupo Campos de Andrade	• UNIB (SP/2009)	6.000	Não divulgado
Unoesc	• FIE (SC/2009)	Não divulgado	R\$ 13.300.000,00

Fonte: Adaptado de CM, 2009.

Pelos valores divulgados pela CM Consultoria (2009), entre janeiro de 2007 e abril de 2009, o processo de Fusões e Aquisições no mercado de Ensino Superior Privado no Brasil movimentou mais de R\$ 1,6 bilhão nesse período. Três grandes grupos educacionais lideraram esses investimentos: as transações envolvendo o grupo Anhanguera Educacional somaram mais de R\$ 671 milhões, ou 40% de todos os valores envolvidos, as transações envolvendo a Estácio Participações movimentaram R\$ 364 milhões (22%), e o grupo Kroton Educacional envolveu R\$ 132 milhões (8%).

Segundo Gorgulho (2009), do início da consolidação do setor, em 2005 com a compra da Universidade Anhembi Morumbi pelo grupo americano Laureate Inc., até o primeiro trimestre de 2009, esses valores superaram os R\$ 2 bilhões.

Após a aquisição da Universidade Anhembi Morumbi, o grupo Laureate Inc. adquiriu outras instituições no Brasil: a Universidade Potiguar no Rio Grande do Norte, as Faculdades Potiguar e Unidas, ambas da Paraíba, a Faculdade dos Guararapes em Pernambuco, a Business School de São Paulo, a Escola Superior de Administração, Direito e Economia do Rio Grande do Sul e o Centro Universitário do Norte do Amazonas, sendo este último o maior centro de ensino superior privado no Norte do país com mais de 22.000 alunos. Já o grupo Fanor do Ceará, adquiriu em 2008 as Faculdades ÁREA1, FTE e Ruy Barbosa, todas na Bahia, sendo posteriormente adquirida pelo grupo americano DeVry em 2009 por U\$ 40 milhões.

Em 2008, a aquisição de 20% da Estácio Participações pelo Grupo GP Investimento por R\$ 259.000.000,00 marca uma nova modalidade nas aquisições

neste setor: o aporte de investidores financeiros em instituições de ensino superior. A GP Investimento é um grupo de capital aberto e detentor do controle acionário de grandes empresas como as Lojas Americanas, Submarino, dentre outras.

Segundo a Hoper (2007), 18 grupos detêm 26,1% do mercado, sendo que, em 2006 esses mesmos grupos representavam 16% das instituições do país. Porém essa consultoria estima que em 2012 a concentração desse mercado deva atingir 50% com esses 18 grupos, inclusive com possíveis Fusões e Aquisições entre eles, movimentando mais de R\$ 1 bilhão nos próximos 3 anos.

O processo de Fusões & Aquisições entre grupos econômicos e IES privadas é um fenômeno recente, contudo, faz parte do mundo corporativo capitalista. Fusões e aquisições têm grande importância na realocação dos recursos na economia e na execução de estratégias corporativas, pois, se constituem em alternativas para a adequação do porte e da estrutura organizacional das empresas ao mercado e à conjuntura econômica mundial.

Levando em consideração o crescimento das incorporações e aquisições que envolvem Instituições de Ensino Superior nos últimos anos, sendo este um fenômeno recente no segmento de educação superior, existe o interesse de pesquisar os efeitos destes processos sobre as atividades das IES envolvidas e os prováveis impactos no aumento do percentual de graduados no Brasil.

3 METODOLOGIA

A importância da utilização de uma metodologia para uma pesquisa de caráter científico se dá na medida em que ele esclarece a forma como a mesma foi realizada, demonstrando os caminhos percorridos pelo autor e a validade dos resultados obtidos. Não obstante, um trabalho só pode ser considerado científico se apresentar determinada estrutura, bem como critérios de coleta e análise de dados reconhecidos no meio acadêmico. Para Gil (1999), a pesquisa tem um caráter pragmático, é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.

Para o desenvolvimento deste estudo, buscou-se, num primeiro momento, obter subsídios que ajudassem na compreensão do objeto do estudo através de uma revisão da literatura pré-existente, onde foi realizada uma pesquisa bibliográfica através de consultas a livros, artigos, revistas, dados disponibilizados pelo Ministério da Educação e Cultura, sites e documentos das Instituições de Ensino e outras informações disponíveis na Internet. A pesquisa bibliográfica procurou abordar temas relativos ao estudo de forma abrangente, buscando autores que tivessem bons conhecimentos sobre o assunto em questão.

Segundo Gil (1999), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, sendo que o material bibliográfico é imperativo por ser necessária a consulta de material adequado à definição do sistema conceitual da pesquisa à sua fundamentação teórica, bem como para identificar o estágio em que se encontram os conhecimentos acerca do tema investigado.

Após a pesquisa bibliográfica, as informações relevantes foram expostas no decorrer do estudo, buscando fornecer uma sequência lógica, que fosse ao encontro dos objetivos propostos.

A pesquisa realizada para esse trabalho pode ser assim classificada: aplicada, qualitativa, exploratória (bibliográfica e estudo de caso):

a) Aplicada, quanto à sua natureza; A pesquisa desenvolvida gerará conhecimentos para aplicações práticas imediatas, seja analisando a formação de grupos controladores no mercado de ensino superior privado no país ou

identificando os fatores de sucessos pós-processo de fusões e aquisições nas Instituições privadas de Ensino Superior no país. Conforme Silva (2000), a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais.

b) Qualitativa, quanto à forma de abordagem do problema; Durante a pesquisa, buscou-se obter dados sobre a expansão do sistema de educação superior no Brasil, através de relatórios emitidos por fontes governamentais confiáveis, tais como, o Relatório de Monitoramento de Educação Para Todos - Brasil, elaborado pela UNESCO (2008), o Panorama sobre a Educação 2007, da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), e dos relatórios sobre o Sistema Educacional Brasileiro de Ensino Superior do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC), o que significa traduzir em números opiniões e informações, classificando-as e analisando-as.

Houve também a coleta de dados através de entrevistas, que, como define Gil (1999), são uma técnica pela qual o investigador se apresenta frente ao investigado, formulando-lhe perguntas, com o objetivo de obter dados pertinentes à investigação. O grau de estruturação de uma entrevista em uma pesquisa qualitativa depende do propósito do entrevistador. Em entrevistas semiestruturadas, utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa. Dessa forma, o pesquisador não está pré-determinando sua perspectiva através de uma seleção prévia de categorias de questões, como no caso de quem utiliza somente um método quantitativo (ROESCH, 1999).

Foram realizadas entrevistas com gestores de IES privadas, tendo como objetivo obter informações sobre a política estratégica da empresa em que atuam no que diz respeito a Fusões & Aquisições, e com o secretário de Educação do município de São Paulo, ex-ministro de Educação para obter sua percepção nas nuances desse movimento empresarial.

Silva (2000, p. 20) descreve a pesquisa qualitativa como:

A pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os

pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

c) Exploratória, quanto aos seus objetivos; Gil (1999) descreve que a Pesquisa Exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso.

De fato, a pesquisa aqui desenvolvida baseia-se fortemente em pesquisas bibliográficas sobre o tema Fusões & Aquisições e do estudo de dois casos de F&A ocorridos no Brasil no setor de educação superior privada nos últimos quatro anos: a aquisição da Universidade Anhembi Morumbi (São Paulo) pelo grupo americano Laureate Education Inc. em 2005, e em 2009 o Grupo Fanor foi adquirido pelo grupo americano Devry Inc.

Assim, como dito anteriormente, para a pesquisa qualitativa foram realizadas entrevistas com profissionais da área de educação superior, principalmente dos Grupos Devry e Laureate, tendo como objetivo obter informações sobre as visões que estes têm no que diz respeito ao crescente processo de centralização do mercado de educação superior no país, que vem ocorrendo fortemente a partir de 2005 através de fusões e aquisições.

Para a obtenção das informações dos entrevistados, utilizou-se do seguinte roteiro de entrevistas, elaborado em consonância com a revisão literária realizada e discutida anteriormente:

a) Analisando os atuais grupos privados de educação superior, como o Sr. vê a concentração desse setor, através de fusões e aquisições, a curto, médio e longo prazo?

b) Quais os fatores que influenciaram ou motivaram o processo de Fusão e Aquisição da Universidade Anhembi Morumbi (do Grupo Fanor) pelo Grupo Laureate (Grupo Devry)?

c) Analisando as etapas (due diligence; negociação; integração) do processo de fusão e/ou aquisição ocorrido, quais as facilidades e/ou dificuldades encontradas para a conclusão do negócio?

d) Quais foram os principais ganhos que foram obtidos na formação do novo grupo, pós-processo de fusão e/ou aquisição?

- e) E as perdas?
- f) Quais são as vantagens e desvantagens das fusões e aquisições no setor de educação superior no Brasil?
- g) Qual impacto do processo de fusões e aquisições no setor de educação para a qualidade no ensino?
- h) Qual impacto do processo de fusões e aquisições no setor de educação para o aumento do percentual da população adulta com nível superior no Brasil?

Foram os seguintes entrevistados:

a) Paulo Renato Souza, Secretário de Educação do Estado de São Paulo e Deputado Federal. Foi Ministro da Educação nos dois governos de Fernando Henrique Cardoso, Reitor da Universidade Campinas - Unicamp – e Secretário da Educação do Estado de São Paulo, na gestão de Franco Montoro. Foi ainda diretor do Banco Interamericano do Desenvolvimento (BID).

b) Renato Souza Neto é Sócio-diretor da Prismapar. Entre 2006 e 2008 foi Diretor da Egon Zehnder International, empresa líder na área de seleção e recrutamento de altos executivos, baseados em São Paulo. Foi sócio-fundador da PRS Consultores em 2003, liderando a área de fusões e aquisições da consultoria até 2009. Anteriormente, trabalhou durante 6 anos no banco J.P. Morgan, como Associado sênior na divisão de Banco de Investimento em São Paulo, e como Associado no grupo de Mercado de Capitais e Fusões e Aquisições na divisão de Nova York. É graduado em Economia, pela George Washington University, EUA, e obteve seu mestrado em Administração (MBA) pela INSEAD, França

c) Gabriel Mário Rodrigues, Reitor da Universidade Anhembi Morumbi e Presidente da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior – ABMES, associação que reúne 294 mantenedoras e 350 instituições de ensino superior do país. Fundador da Universidade Anhembi Morumbi.

d) Elizabeth Guedes, Chief Academic Officer da Laureate Inc – Brasil. Sócio-fundadora e Diretora Geral do IBMEC-SP e do IBMEC S/A - Grupo Educacional, docente na Universidade Federal do Rio de Janeiro e Fundação Getúlio Vargas, além de Secretária Executiva de Finanças e Organização do Ministério da Saúde da Presidência da República. Mestre em Psicologia pela Fundação Getúlio Vargas – Rio de Janeiro;

e) Carlos (Degas) Filgueiras, Diretor Presidente da DeVry Brasil. Co-fundador do Grupo FANOR. Durante sua gestão, a organização cresceu de 2.240 alunos para 11.700 alunos organicamente e através de aquisições. Graduado em Engenharia Civil pela Universidade de São Paulo; possui um MBA pela Stanford Graduate School of Business.

f) Maurício Garcia, Vice-Presidente de Planejamento e Ensino do Grupo DeVry Brasil. Responsável pelo planejamento acadêmico de todas as instituições do grupo, desde a concepção dos projetos pedagógicos, até sua implantação (incluindo relacionamento com o MEC) e o controle de qualidade. Doutor em Patologia Experimental pela Universidade de São Paulo (USP). Membro do Comitê Executivo da Associação Mundial de Buiatria.

g) Ítalo Ghignone, Diretor Geral da Faculdade ÁREA1, graduado em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal da Bahia com especialização em Finanças Empresariais pela IBMEC Educacional S.A. Realizou extensão universitária em Total Quality Management pela University of Miami, U.M.S., Estados Unidos.

h) Rogério Flores, Diretor Geral da Ruy Barbosa, Graduado em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal da Bahia, com pós-graduação (latu sensu) pela UNIFACS e Mestrado em Administração pela Universidade Federal da Bahia.

i) Pedro Ivo Rodrigues, Coordenador do Curso de Engenharia de Computação, Graduado em Ciência da Computação com ênfase em Análise de Sistemas pela UNIFACS Universidade Salvador e Mestrando do Curso de Sistemas e Computação na UNIFACS, possui Certificado CCNA e CCAI Cisco Systems.

Na análise dos dados coletados, buscou-se confrontar os conceitos apresentados na teoria, e sua evidência na prática, identificando-se os tipos, as motivações, as etapas e os fatores de sucesso dos processos das fusões e aquisições no setor de educação superior no Brasil, mais especificamente, nos dois casos estudados: Universidade Anhembi Morumbi/Laureate Inc. e Fanor/Devry Inc.

4 CONSOLIDAÇÃO DAS IES PRIVADAS EM GRUPOS EDUCACIONAIS

4.1 Grupo Universidade Anhembi Morumbi / Laureate

4.1.1 Histórico da Universidade Anhembi Morumbi

Conforme descrito no website da Universidade Anhembi Morumbi (2009), em 1970, um grupo de publicitários instala em São Paulo a Faculdade de Comunicação Social Anhembi. Um ano mais tarde, outro grupo, formado por engenheiros e arquitetos, funda a Faculdade de Turismo do Morumbi, com o primeiro curso superior de Turismo no Brasil a formar graduados na área. A ideia de se oferecer o curso de Turismo foi ousada na época de seu lançamento em 1971, e não se previa que esse curso forneceria a competência para estruturar e oferecer outros cursos não-tradicionais, os quais, no futuro, se tornariam a marca registrada da Universidade Anhembi Morumbi.

Em 1982, as duas instituições se unem e surge a Faculdade Anhembi Morumbi, oferecendo os cursos de Comunicação Social, Turismo, Secretariado Executivo Bilíngue e Administração.

São lançados cursos superiores inéditos no Brasil: Negócios da Moda; Pedagogia, com habilitações em Tecnologia Educacional e Desenvolvimento na Empresa; e Farmácia, com ênfase em Cosmetologia; Design Digital, entre outros. Em 1997, a Instituição se credencia como Universidade. No ano seguinte, funda seu segundo campus, no prédio que abrigava a fábrica da São Paulo Alpargatas, no bairro do Brás, um marco da industrialização do Estado. Em 1999, implanta os Cursos Tecnológicos, que oferecem diploma de Formação Específica em dois anos.

Em 2001, é criado o Curso Superior de Aviação Civil, primeiro na área e único em São Paulo. No ano seguinte, inauguram-se o Centro de Design e Moda Anhembi Morumbi (Campus Morumbi) e o Campus Vale do Anhangabaú.

Com a visão empreendedora de seu fundador e Reitor, Gabriel Mário Rodrigues, e de alinhamento com o mercado de trabalho, a UAM lançou uma série de cursos pioneiros: Design (ênfases em Moda, Digital, de Games, de Embalagem, Gráfico e Construção de Marcas), Naturologia, Quiropraxia, Dança, Graduação Tecnológica de Gastronomia e Mestrado em Hospitalidade.

Em 2005, depois de ampliar sua gama de cursos, a Universidade Anhembi Morumbi é vendida para a Rede Internacional de Universidades Laureate – a maior rede de universidades do mundo. Desde então, os alunos da Anhembi Morumbi

passaram a ter oportunidade de formação e atuação mundial, por meio de programas exclusivos de intercâmbio em mais de 35 instituições privadas de ensino superior, em 20 países. Desta forma, os alunos usufruem de vantagens como o complemento da arquitetura curricular, múltipla diplomação, estágio internacional, entre outros.

Em 2008, a Universidade inaugura a nova sede da Escola de Negócios – o campus Avenida Paulista, localizado em um dos maiores centros empresariais da América Latina.

De acordo com o website da Universidade Anhembi Morumbi (2009), a mesma atende mais de 25 mil alunos, distribuídos pelos cursos de Graduação, Graduação Tecnológica, Graduação Executiva, Graduação Online e Pós-graduação Lato e Stricto Sensu.

4.1.2 Histórico da Laureate Education Inc

De acordo com informações do website da Laureate (2009), a rede Internacional de Universidades Laureate teve seu início em 1979, quando W. Berry Fowler abriu o primeiro Sylvan Learning Center na cidade de Oregon, nos Estados Unidos. Essa entidade prestava serviços de reforço escolar para crianças acima de 4 anos. Em 1985 é adquirida pela Kinder-Care.

Em 1990, Douglas Becker e Christopher Hoehn-Saric formam em conjunto com a Kinder-Care, uma joint venture, a Sylvan Kee System para desenvolvimento de sistemas educacionais informatizados. Já em 1991, a Sylvan celebrou um contrato de exclusividade para oferecer os testes educacionais da maior provedora desse tipo de serviço nos EUA, a Educational Testing Service (ETS).

Em 1993, Douglas Becker e Christopher Hoehn-Saric adquiriram o controle total da Sylvan e realizaram a abertura de seu capital. A partir de 1996 iniciou uma nova fase de expansão dos negócios, sendo que em 1999 é adquirida a primeira universidade fora do continente americano, a Universidad Europea de Madrid (UEM, Espanha).

Em seu relatório anual, a Sylvan (2000) declara: “A Sylvan emergirá como a maior rede de universidades privadas do mundo com foco único em tecnologia, línguas e habilidades internacionais”. Com a ampliação do novo foco na aquisição de

universidades, neste relatório foi estabelecida a divisão da empresa em três unidades de negócios distintas: A Sylvan Ventures, que passaria a explorar, desenvolver e investir em novos empreendimentos de educação on-line; a Sylvan Learning Group seria a responsável pela manutenção dos negócios tradicionais (treinamento de professores e da franquia de língua inglesa Wall Street Institute); e a Sylvan Internacional Universities com o foco na expansão dos cursos de nível superior.

Com o intenso crescimento de suas divisões e concentração dos negócios, foi realizado, durante o período de 2003 a 2007, um processo complexo de transações de ativos entre os dois principais sócios da Sylvan (Douglas Becker e Christopher Hoehn-Saric) e investidores do mercado de capitais que culminaria no fechamento do capital dos negócios deste grupo empresarial. Em 2003, as divisões Sylvan Learning e Sylvan Ventures foram adquiridas ainda em bolsa pelo Apollo Management Limited Partnership (LP), uma empresa de *private equity*, e suas afiliadas, dentre elas uma sociedade de responsabilidade limitada, Apollo Sylvan Limited Liability Company (LLC). Essas duas divisões foram reunidas na forma de uma nova empresa: Educate Inc. Decorrente dessa cisão, a Sylvan Learning Systems Inc. declarou que passaria a ter foco em ensino superior através de duas unidades de negócios: ensino superior a distância (on-line) e rede internacional de universidade (SYLVAN, 2002). A partir de então, com uma reorientação da estratégia dos negócios em ensino superior, a Sylvan alterou sua denominação para Laureate Education Inc, a qual continuou sendo listada em bolsa.

Ainda segundo o website da Laureate Inc, com as aquisições, a Rede Internacional de Universidades Laureate tornou-se um dos maiores grupos privados de educação no mundo, com 45 instituições de ensino em 20 países, com mais de 500 mil estudantes ao redor do mundo. Essas instituições estão listadas no Apêndice A.

4.1.3 Processo de Aquisição da Universidade Anhembi Morumbi (UAM) pelo grupo Laureate Inc.

Em 2005 o grupo americano Laureate Inc. já estava presente na América Latina em países como o Chile, Peru, Costa Rica e México, porém ainda não havia entrado no Brasil, país considerado pela Chris Symanoskie, diretora de relações com investidores da Laureate, como o maior mercado de ensino superior da região (MANDL, 2005).

Após sete anos observando e analisando as Instituições de Ensino Superior Privado do Brasil, em 1º de dezembro de 2005 a Laureate anunciou a aquisição de 51% das ações da Universidade Anhembi Morumbi, instituição que possuía cinco *campi* espalhados por São Paulo. O investimento foi de U\$ 69 milhões, ou R\$ 165 milhões. Com essa aquisição, o grupo estrangeiro assumiu o controle majoritário da instituição, transformando-se no primeiro caso no mercado de ensino superior (UNIVERSIA, 2005).

De acordo com Mandl (2005), a diretora de relações com investidores da Laureate, Chris Symanoskie, informou que apesar dos altos e baixos da economia brasileira, a UAM, tinha um bom desempenho. Em 2003 a UAM contratou o Banco de Investimento Pátria para realizar a gestão financeira da instituição, e uma das primeiras ações foi a transformação da empresa de uma entidade sem fins lucrativos, para uma sociedade anônima que visa o lucro. Em 2004, a universidade teve uma receita líquida de R\$ 175,4 milhões e um lucro de R\$ 52,8 milhões, superando grandes conglomerados brasileiros, como a siderúrgica Gerdau (LETHBRIDGE, 2006).

De acordo com Brealy e Myers (1995), a compra do controle acionária da UAM pelo grupo Laureate Inc. caracteriza-se como uma fusão horizontal, quando duas empresas se fundem para operar o mesmo negócio. Para o Reitor da UAM, Gabriel Mário Rodrigues, e da Elizabeth Guedes, *Chief Academic Officer* da Laureate Inc – Brasil, as principais motivações que levaram o grupo americano Laureate Inc a adquirir o controle da Universidade Anhembi Morumbi, foram:

Gestão empreendedora da oferta de novos cursos: a capacidade da UAM de entender a dinâmica do mercado de trabalho e a sua demanda por novas formações profissionais aliadas à criatividade e o planejamento de conceber e oferecer

produtos educacionais, como os cursos de Turismo, Moda, Design, Gastronomia, dentre outros. Adiciona-se também o empreendedorismo ao criar as condições para veicular e promover os novos cursos perante a opinião pública, ao realizar parcerias com autoridades, associações de classe e formadores de opinião, e ao estabelecer os centros de pesquisa com o intuito de promover os novos conhecimentos que esses cursos e profissionais podiam oferecer;

Gestão do relacionamento e entendimento das diretrizes do MEC: em razão das dificuldades do processo de abertura e regularização dos cursos privados em um período de grande expansão da rede privada, agravados pela oferta de cursos não tradicionais (que exigiam um conjunto maior de processos de regularização junto ao MEC), a UAM desenvolveu uma expertise em relação à forma como está organizada e como funciona o sistema educacional brasileiro. Essas diretrizes estabelecidas pelo MEC para a abertura de novas IES, consistem em uma barreira de entrada para novos entrantes, além de ser uma limitação ao crescimento ou até mesmo uma ameaça à continuidade dos negócios dos grupos privados educacionais;

Gestão capitalizada do negócio: verifica-se, ao longo do tempo, a expansão das atividades educacionais e a aquisição de outras IES na formação da UAM, aliando uma capacidade empreendedora e de planejamento para o seu crescimento. Observa-se, ainda, a participação do Banco Pátria na reestruturação dos negócios e ampliação dessa capacidade de capitalizar os resultados.

Essas motivações estão de acordo com o apresentado por Suem e Kimura (1997), que apontam como um dos principais motivos para a realização de uma aquisição, a possibilidade de *crescimento e diversificação*. Com a compra da Universidade Anhembi Morumbi, a Laureate Inc. teve acesso rápido ao mercado brasileiro, transpondo diversas barreiras de entrada mercadológicas, como por exemplo, as dificuldades burocráticas do processo de abertura e regularização dos cursos privados pelo Ministério de Educação, expertise consolidada pela UAM. Também pelo fato da Laureate Inc. ser um grupo estrangeiro, várias barreiras culturais teriam que ser assimiladas, principalmente de entender a dinâmica do mercado de trabalho brasileiro e a suas demandas, que conforme declarado pelos entrevistados é um tema já dominados pela UAM.

Normalmente o processo de F&A passam por três etapas básicas, que de acordo com Barros et. al. (2003), seriam a *due diligence*, a etapa de negociação e,

por fim, a integração. Segundo os dirigentes da Laureate e da UAM, as duas primeiras etapas ocorreram sem muito transtorno devido principalmente ao trabalho realizado a partir de 2003 pelo Banco Pátria na gestão financeira da UAM. As mudanças societárias e a gestão profissional implantadas pelo Reitor e principal acionista da UAM, Gabriel Mário Rodrigues, prepararam a Universidade Anhembí Morumbi para o processo de fusão com outras instituições. Após um ano de gestão financeira do Banco Pátria na UAM, a universidade teve uma receita líquida de R\$ 175,4 milhões, e um lucro de R\$ 52,8 milhões em 2004. O processo de integração é uma etapa contínua, que iniciou logo após a divulgação do negócio, e que ainda encontra-se em consolidação.

Em dezembro de 2009 a Laureate Inc. possuía no Brasil 70 mil alunos em oito Instituições: Universidade Anhembí Morumbi (SP), Universidade Potiguar (RN), Faculdade Potiguar da Paraíba (PB), Faculdade dos Guararapes (PE), Business School São Paulo (SP), Escola Superior de Administração Direito e Economia (RS), Centro Universitário do Norte (AM) e Faculdade Unida da Paraíba (PB).

Na avaliação da Elizabeth Guedes, o processo de consolidação do mercado de ensino superior privado no Brasil acontece de forma muito positiva, pois, segundo sua opinião, durante os anos 1996 a 2005, o setor se expandiu muito, motivado pela flexibilização da regulamentação e pela demanda reprimida existente. Isso teve como resultado, a grande pulverização do setor, com inúmeras instituições pequenas e sem volume suficiente para sustentar projetos de investimentos mais ousados. A consolidação do setor, através das fusões e aquisições, é um processo natural e sinal de amadurecimento do setor.

Essa visão é corroborada por Paulo Renato Souza, que, de acordo com sua análise, o processo de consolidação do setor se iniciou entre os anos de 2005 e 2006 e acelerou em 2007 e 2008. Isso aconteceu porque a grande maioria das faculdades não tem escala ou gestão para continuarem sozinhas. Renato Souza Neto declarou que:

Com a expansão do ensino superior, após a LDB (1996), observamos um crescimento muito forte de IES assim como do alunado. Porém a oferta (numero de faculdades e vagas) foi superior ao crescimento da demanda (alunado). Isso pode ser constatado na queda da relação candidato/vaga. Hoje essa relação esta próximo a 1 e a relação ingressante/vaga esta próximo a 0.5. Ou seja para cada 2 vagas existe 1 aluno que ingressa. Isso faz com que escolas menores, menos estruturadas e mal geridas sofram e não consigam captar alunos. Elas têm que gastar mais em marketing e diminuir o preço. Além disso, por serem mal geridas, muitas

acumularam passivos e dividas que não podiam suportar. Conclusão: são alvos de empresas maiores, que tem escala, gestão, controles internos e serviços diferenciados ao aluno.”

Analisando os fatores de sucesso e/ou insucesso (ou das vantagens e desvantagens) do processo dessa fusão, Elizabeth Guedes, informa que a principal vantagem é o aumento da capacidade de investimento que o novo sócio trás, possibilitando um crescimento das operações, além dos ganhos de escala que naturalmente ocorrem. Como desvantagem, a ocorrência, no primeiro instante, de conflitos culturais, que são próprios dos processos de fusão e aquisição em qualquer setor.

Paulo Renato Souza acredita que existam muito mais vantagens que desvantagens nesses processos. Segundo ele, as fusões criam grupos maiores, mais competitivos e que podem oferecer um serviço de igual, ou de melhor qualidade, a preços mais baixos. Cita o exemplo do Grupo Anhanguera, segundo grupo com maior participação no mercado, que consegue, pela sua escala, dar quase que de graça os livros didáticos para seus alunos, pois consegue termos muito favoráveis junto a editoras.

De acordo com Gabriel Mário Rodrigues, vários benefícios podem ser avaliados: intercâmbio de estudantes que trazem suas experiências das universidades estrangeiras, a troca de conhecimento e experiência entre as universidades da rede, e o auxílio de consultores educacionais disponibilizados pela Laureate. Para os docentes, conforme Gabriel Mário Rodrigues, constatam-se maiores exigências de desempenho e de melhor suporte educacional para o seu desenvolvimento profissional e dos cursos em que estão inseridos, resultado da competência de indicar soluções e formatar programas educacionais com base na experiência e nos conhecimentos existentes no grupo. Os exemplos dessas mudanças são: todas as grades curriculares dos cursos oferecidos foram renovadas, assim como os procedimentos administrativo-financeiros.

4.2 Grupo Fanor / DeVry

4.2.1 Histórico do Grupo Fanor

A constituição do Grupo Fanor é recente, conforme descrito no *website* da Fanor (2009). O estatuto social que criou a mantenedora da instituição - a Faculdades Nordeste S.A - foi registrado em 3 de março de 2000. As atividades acadêmicas foram iniciadas em agosto de 2001, com os cursos de graduação nas áreas de Comunicação Social e Administração, todos ministrados na cidade de Fortaleza-Ceará. Em 2007 a Fanor adquiriu o controle acionário da Faculdade para Desenvolvimento Humano (FDH), no Ceará, Faculdades de Tecnologia Empresarial (FTE), e a Faculdade ÁREA1, essas duas últimas instaladas em Salvador (BA). Em junho de 2008 agrega a Faculdade Ruy Barbosa. As quatro instituições operam cinco campi nas cidades de Salvador e Fortaleza, com cerca de 12 mil alunos em 28 cursos de graduação e mais de 30 cursos de pós-graduação, com foco em Administração, Saúde, Direito e Engenharia.

4.2.2 Histórico da DeVry

Segundo informações obtidas no site oficial da DeVry (2009), a história desta instituição remonta a 1931, quando Herman DeVrye, cria a DeForest Training School em Chicago, escola para formação de profissionais técnicos em eletrônica, cinema, rádio e, posteriormente, a televisão. Em 1966, a DeVry foi comprada pela Bell and Howell Education Group e a empresa continuou a sua expansão. Sob a gestão da Bell, a DeVry cresceu de dois campi em Chicago e Toronto para onze unidades em oito estados americanos e duas províncias canadenses. Em 1987, fundiu-se com Keller Graduate School of Management. Através dessa fusão, é criado a DeVry Inc.. A empresa completou sua IPO (*initial public offering*) em junho de 1991, sendo a primeira instituição de ensino superior do mundo a ofertar ações na Bolsa de Nova York.

Em fevereiro de 2002, a DeVry Institutes e a Keller Graduate School of Management, tornaram-se a DeVry University. Em 2009 a DeVry Inc. adquiriu a Fanor localizada no Brasil.

4.2.3 Processo de Aquisição do Grupo Fanor Educacional pelo Grupo Devry

No final do ano de 2007, o Grupo Fanor realizou importantes operações de F&A no Estado da Bahia com a aquisição simultânea de duas grandes Instituições de Ensino Superior no Estado: as Faculdades ÁREA1 e FTE. No ano seguinte, consolidou a aquisição de outra faculdade na Bahia, a Faculdade Ruy Barbosa. Com essas operações, o Grupo Fanor passou de 4 mil alunos para os atuais 10 mil, transformando-se rapidamente no 18º maior grupo consolidador do país, de acordo com a Hoper (2007).

Conforme descrito por Calejon (2009), em 9 de março de 2009, os executivos do grupo americano de ensino DeVry, com sede em Chicago e faturamento de 1 bilhão de dólares em 2008, encerraram uma busca que levou dois anos. Após pesquisarem em diversos países, eles realizaram a aquisição, primeiro processo fora da América do Norte, de 70% da Faculdades Nordeste (Fanor) do Brasil. Essa transação movimentou U\$ 40 milhões ou o equivalente a R\$ 55,1 milhões. A fatia foi comprada do fundo Pactual Capital Partners (PCP), de capital dos ex-sócios do Pactual, do fundo Nordeste Empreendedor, gerido pelo UBS Pactual, e de outros investidores menores.

Segundo Adachi (2009), o Vice-Presidente para Desenvolvimento e Planejamento da Devry Inc., John Roselli, afirmou que um dos grandes atrativos para o investimento do grupo no Brasil era que nos Estados Unidos 65% dos estudantes vão para a faculdade, e no Brasil apenas 20%, além do crescimento da classe média brasileira. Segundo Adachi (2009), coube ao Diretor da Devry Inc., Sergio Abramovich, a pesquisa do mercado brasileiro ao longo dos últimos dois anos em busca da melhor oportunidade de investimento. Ele esteve em contato com cerca de 30 instituições no Brasil. O interesse inicial era São Paulo, mas depois optaram pela Fanor, cuja base de faculdades encontra-se no Nordeste brasileiro.

Esse processo ocorrido entre a Devry e a Fanor é descrito por Brealey e Myers (1995), como um processo tipicamente de fusão horizontal: as duas empresas se fundiram para operarem no mesmo tipo de negócio, nesse caso o de Ensino

Superior, sendo as mesmas potenciais competidoras uma da outra. Segundo o Diretor Presidente da Devry Brasil, Carlos (Degas) Filgueiras, entrevistado para essa pesquisa, as principais motivações que levaram o grupo americano Devry Inc. se associar a Fanor foram:

Entrada em novos mercados: A Devry Inc. durante os anos de 2007 e 2008 vinham realizando estudos em mais de cem países para realizarem a primeira expansão do grupo fora da América do Norte. E o Brasil, como um país emergente e com um mercado ainda não totalmente explorado, possuía a maioria dos requisitos para essa expansão.

Busca de sinergias: A associação entre a Devry Inc. com a Fanor possibilitará as faculdades brasileiras, pertencente ao grupo, o acesso a novas tecnologias de ensino já praticadas em países como Estados Unidos e Canadá. A experiência da Fanor na administração de Instituições de Ensino no país, mais a expertise com as leis vigentes e exigências do Ministério de Educação são fatores importantes para a entrada de um sócio estrangeiro nesse mercado.

Oportunidade de adquirir operações bem posicionadas e de alta qualidade: As faculdades gerenciadas pela Fanor (FDH, no Ceará e Faculdade ÁREA1, Faculdade FTE e Faculdade Ruy Barbosa, todas na Bahia), possuem uma administração moderna, com excelentes instalações, onde 60% dos professores possuem títulos de mestrado e doutorado, e com realização de constantes pesquisas de satisfação com seus alunos. Essas qualidades são um dos diferenciais do Grupo Fanor.

Estratégia de defesa contra outros consolidadores: o mercado de educação superior passa por um processo intenso de fusões e aquisições, com a formação de grandes grupos consolidadores. A estratégia da Fanor ao se associar a um grande grupo internacional de educação tem por objetivo se transformar também num grupo consolidador, garantindo uma participação maior no mercado.

Conforme Barros *et. al.* (2003) informa, três etapas se fazem presentes num processo de F&A: *due diligence*; negociação; e integração. Quando questionado sobre os principais pontos críticos da negociação com os americanos, Carlos Filgueiras lista dois pontos que foram importantes:

Negociação de preços: A venda do controle acionário da Fanor ocorreu num período que o mundo estava mergulhado numa crise financeira, iniciada nos Estados Unidos devido a problemas com o crédito imobiliário, que atingiu todo o

mundo, e que muito dos ativos disponíveis no mercado encontravam-se subdimensionados. E nesse período a DeVry Inc. faturou US\$ 1,09 bilhão no ano fiscal 2008, que se encerrou em junho, e lucrou US\$ 125 milhões. No fim de 2008, sua posição financeira era confortável em meio à crise: dívida de US\$ 155 milhões e caixa de US\$ 263 milhões. Porém, após o processo de *due diligence* pelos americanos analisando a contabilidade da FANOR, o negócio foi fechado.

Contratos e Garantias: Por se tratar de uma negociação envolvendo duas empresas (Devry Inc. e Fanor) de países diferentes (Estados Unidos e Brasil), com muitas diferenças nas legislações desses países, a elaboração dos contratos que regem esse processo de F&A envolveu grandes escritórios de advocacia o que demandou tempo para a aceitação de ambas as partes.

Além dos fatores de sucesso que motivaram esse processo de F&A entre essas Instituições de Ensino, existem outros fatores que contribuem negativamente para o alcance do sucesso esperado pelos seus acionistas e dirigentes. Tais pontos foram claramente identificados nas entrevistas realizadas. Conforme foi citado por Carlos (Degas) Filgueiras, um dos executivos entrevistados, os maiores problemas nesse processo estão na perda de foco nas operações originais por atraso nas integrações e em problemas operacionais locais, no momento de integração.

Quando ocorreu a expansão do Grupo Fanor, através das aquisições das Faculdades ÁREA1, FTE e Ruy Barbosa, houve a necessidade de reestruturação das áreas administrativas e pedagógicas dessas instituições. Com isso, muito tempo tem sido gasto em padronizar processos e currículos acadêmicos, e implantar uma nova cultura organizacional. Como a mudança de cultura numa empresa adquirida emana tempo, se gasta muita energia na implantação desses processos, reduzindo momentaneamente o foco nas operações. Essa visão é corroborada pelo Pedro Ivo, em entrevista realizada para este estudo, que durante a consolidação do processo de F&A, pode-se perder o foco no atendimento às expectativas dos alunos e professores em decorrência da melhora nos resultados operacionais devido à pressão dos acionistas.

Na visão de Maurício Garcia a consolidação do setor tornou-se um processo natural, pois a rápida expansão do setor propiciou a entrada de inúmeros novos operadores, muitos deles sem preparo ou estrutura adequada. Como consequência, quase 50% das faculdades privadas atuais, ou seja, mais de mil faculdades em operação no país, possuem menos de 500 alunos, o que dificulta a sustentação

econômica de sua operação. Ainda de acordo com Maurício Garcia, devido a esses números, as fusões e aquisições no setor deverão continuar muito ativas nos próximos 5 anos.

Quanto à questão sobre os impactos do processo de consolidação na qualidade de ensino dessas instituições, Rogério Flores opina que as consequências serão positivas, pois, após a fusão entre a Ruy Barbosa e a Fanor, ocorreu um aumento dos investimentos em infraestrutura, laboratórios e bibliotecas, permitindo aos corpos docente e discente, melhores condições de ensino e aprendizagem. Mesma opinião do Ítalo Ghignone em relação à Faculdade ÁREA1 . Para Ítalo Ghignone, a melhora pela qualidade do ensino no setor também se dará pela capacidade do mercado de, a médio prazo, excluir instituições que não consigam atender a expectativa dos seus alunos, e das avaliações das instituições pelo Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade), que integra o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), do Ministério da Educação. Com a aplicação do Enade e a publicação pela imprensa dos seus resultados, será natural a busca pela melhoria no ensino por essas IES, afirma.

Para Renato Souza Neto, com as fusões teremos grupos maiores, com mais escala, melhor gestão, e competindo por um mercado de alunado que cresce, mas a taxas cada vez menores. Isso fará com que estes grupos consolidadores tenham que oferecer uma melhor qualidade de ensino, sem que haja aumento nas mensalidades. Apoiando a opinião do Ítalo Ghignone, Renato Souza Neto afirma que se o Ministério de Educação continuar e aprimorar a política de avaliação do ensino superior, essas métricas de qualidade ficarão cada vez mais expostas à população, fazendo com que os candidatos a ingressantes das universidades/faculdades possam ter subsídios para escolher entre essas instituições, forçando-as a oferecer “algo a mais” para seu potencial aluno. A consequência disto será a melhoria do ensino superior no país, conclui.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O presente capítulo sintetiza os resultados obtidos da pesquisa, relacionando os pontos conclusivos que permitam compreender o processo de consolidação de IES privadas em grupos educacionais no Brasil através da análise dos casos dos grupos Universidade Anhembi Morumbi / Laureate e Fanor / Devry, relacionando a teoria e a prática. Esses resultados conclusivos abrem as portas para novos estudos, que são sugeridos nas recomendações.

5.1 Considerações finais

Os resultados apresentados pelos dois estudos de caso realizados por esta dissertação levam às seguintes considerações finais em relação às Fusões e Aquisições na consolidação das IES privadas em grupos educacionais no Brasil.

Entre os anos de 2005 e 2009, ocorreram 78 Fusões e Aquisições envolvendo Instituições de Ensino Superior Privado no Brasil, movimentando cerca de 2 bilhões de reais. Em 2007, 18 grupos controladores possuíam juntos, mais de um milhão de alunos matriculados na graduação presencial, o que correspondia a 26,1% de todos os alunos matriculados em IESP no Brasil.

Nos dois casos analisados (Universidade Anhembi Morumbi / Laureate e Fanor / Devry) verificou-se que as fusões ocorridas são eminentemente do tipo *horizontal*, em que as empresas envolvidas operam no mesmo tipo de negócio, nesses casos, a prestação de serviços da área de Ensino Superior.

Fatores como: *crescimento e diversificação*, que a fusão entre essas IES permitiu às empresas controladoras (Laureate e Devry) terem acesso rápido ao mercado brasileiro, transpondo diversas barreiras de entrada mercadológicas, como por exemplo, as dificuldades para a abertura e regularização de novos cursos pelo Ministério de Educação; *sinergia*, onde as empresas controladoras buscam obter ganhos com a aplicação de novas tecnologias de ensino e com a padronização dos processos administrativos e *o aumento da capacidade de investimento*, em que esses grupos consolidadores melhoraram a infraestrutura das IES adquiridas, principalmente como uma estratégia de defesa contra outros consolidadores, são as

principais motivações encontradas durante a pesquisa, para a ocorrência das fusões entre esses grupos.

Em ambos os casos estudados, os processos de Fusão e Aquisição passaram pelas três etapas básicas: *due diligence*, negociação e a integração. No caso da Universidade Anhembi Morumbi, as duas primeiras etapas ocorreram sem muito transtorno, pois esta universidade em 2003 passou a gestão financeira para um Banco de Investimento, o que facilitou a análise de sua contabilidade pelo grupo americano Laureate Inc.. No caso da Fanor / Devry as negociações ocorreram durante a crise no mercado financeiro de 2009, o que dificultou as negociações. Também a elaboração do contrato entre essas duas empresas foi apontado como um fator dificultador. O choque de cultura entre duas gestões distintas, principalmente nos casos estudados, por envolverem controladoras estrangeiras, foi apontado como principal problema na etapa de integração.

O aumento da capacidade de investimento que o novo sócio traz, possibilitando um crescimento das operações, com investimentos em infraestrutura e a capacitação do docente, a troca de conhecimento e experiência entre as universidades da rede, e o auxílio de consultores educacionais disponibilizados pelos grupos controladores são os principais fatores de sucesso dos processos de Fusões e Aquisições analisados.

Na Tabela 5.1 a seguir, são apresentados os resumos dos processos de Fusão e Aquisição entre a Universidade Anhembi Morumbi com o grupo Laureate Inc., e a Fanor e o grupo Devry Inc.

Tabela 5.1 - Fusão e Aquisição entre a Universidade Anhembi Morumbi com o grupo Laureate Inc., e a Fanor e o grupo Devry Inc.

	UAM / LAUREATE	FANOR / DEVRY
F&A	01 de dezembro de 2005	11 de março de 2009
Transação	Laureate adquiriu 51% da UAM	DeVry adquiriu 69,3% da Fanor
Valor	U\$ 69 milhões	U\$ 40 milhões
Nº de alunos	22.000	10.000
Tipo	Horizontal	Horizontal

Motivações	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão empreendedora da oferta de novos cursos; • Gestão do relacionamento e da burocracia do MEC; • Gestão capitalizada do negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada em novos mercados; • Busca de sinergias; • Oportunidade de adquirir operações bem posicionadas e de alta qualidade; • Estratégia de defesa contra outros consolidadores.
Etapas	<ul style="list-style-type: none"> • Due diligence; • Negociação; • Integração (Gestão Laureate) 	<ul style="list-style-type: none"> • Due diligence; • Negociação; • Integração (Gestão Fanor)
Fatores de Sucesso	<ul style="list-style-type: none"> • O aumento da capacidade de investimento que o novo sócio trás; • Intercâmbio de estudantes que trazem suas experiências das universidades estrangeiras; • A troca de conhecimento e experiência entre as universidades da rede; • O auxílio de consultores educacionais disponibilizados pela Laureate. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento dos investimentos em infraestrutura, laboratórios e bibliotecas, permitindo aos corpos docente e discente, melhores condições de ensino e aprendizagem.

Fonte: Autor, 2009

As Fusões e Aquisições entre as Instituições de Ensino Superior Privado no Brasil, assim como ocorreu entre a Universidade Anhembi Morumbi e a Laureate e a Fanor com a Devry, tendem a continuarem a ocorrer em número cada vez maior nos próximos anos, atraindo mais investidores e com uma tendência de concentração em um número reduzido de grupos. Esse fenômeno, comum em mercados novos, poderá ter grandes impactos na formação profissional de milhões de brasileiros que almejam obter um diploma de graduação. E o Brasil precisará no seu futuro, de uma quantidade cada vez maior de mão de obra qualificada, para atender as constantes demandas das suas empresas e indústrias.

5.2 Recomendações para estudos futuros

Fica como sugestão para estudos futuros a análise da consolidação do mercado de Ensino Superior para:

Avaliar os possíveis impactos desse processo no aumento de egressos. Convém salientar que esse objetivo específico foi perseguido durante esta pesquisa. Entretanto, por falta de acesso aos dados de egressos dessas instituições, esse objetivo específico teve que ser abortado. Nas sinopses estatísticas do Ensino Superior, elaborado pelo MEC/INEP, o número de egressos só são disponibilizados de forma consolidada, não permitindo uma análise detalhada por IES;

b) avaliar os impactos na qualidade de ensino prestado pelos grupos consolidadores nas IESP's pertencentes a esses grupos;

c) avaliar os impactos para a sociedade da concentração do mercado em poucos e grandes grupos.

Sugere-se também realizar estudos para verificar as consequências dessas fusões nas visões dos professores e alunos, no que tange as prováveis mudanças dos projetos pedagógicos e seus impactos na qualidade do ensino. E como última recomendação, sugere-se um estudo sobre as alternativas existentes que permitam aumentar o financiamento estudantil.

REFERÊNCIAS

ADACHI, V. DeVry, dos EUA, compra a Fanor. **Jornal Valor Econômico**, Editoria de Empresas e Tecnologia, São Paulo, Edição de 11/03/2009.

BARROS, B. T. de (org.). **Fusões e aquisições no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2003.

BARROS et. al.. Gestão nos processos de fusões e aquisições. In: BARROS, Betania Tanure. **Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos**. São Paulo: Atlas, 2003. 232 p. cap. 1, p. 17-49.

BITTAR, M.; OLIVEIRA, J. F.; MOROSINI, M. (Org.). **Educação Superior no Brasil – 10 Anos Pós-LDB**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2008.

BRASIL. LDB - Lei de Diretrizes e Bases (LDB). Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 da Educação Nacional, 2009a. Disponível em:
<www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/l9394.htm> Acesso em: 06/04/2009.

BRASIL. Lei Nº 5.540, de 28 de novembro de 1968. Dispõe sobre as normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, 2009b. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5540.htm> Acesso em: 08/01/2010.

BRASIL. Constituição (2009c). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**, 2009c. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 08/01/2010.

_____. Decreto Nº 2.306, de 19 de agosto de 1968. Regulamenta o Sistema Federal de Ensin, 2009d. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto/D2306.htm>. Acesso em: 08/01/2010.

_____. Lei Nº. 5.773, de 9 de maio de 2006. Dispõe o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e seqüenciais no sistema federal de ensino, 2009e. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm#art79. Acesso em: 08/01/2010.

BRASIL. Lei Nº. 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por ações, 2009f.. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6404consol.htm>. Acesso em: 20/07/2009.

BREALEY, R. A.; MYERS, S. C. **Princípios de finanças empresariais**. 3. ed. Lisboa: McGraw-Hill, 1995.

CALEJON, S. Nós nunca estudamos tanto. **Revista Exame**, São Paulo, v. 940, p. 85-92, 11/04/2009.

CAMARGOS, M. A.; BARBOSA F. V. Fusões, aquisições e takeovers: um levantamento teórico dos motivos, hipóteses testáveis e evidências empíricas. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 10, n. 2, p.17-38, abr./jun. 2003

CM CONSULTORIA – **Quadro Geral de Aquisições de IES**. Disponível em: <<http://www.aprenderonline.com.br/imagens/diretorios/diretorio4/QuadroGeralAquisicoesIES.pdf>> . Acesso em 19/06/09.

CUNHA, L. A. **A universidade reformada**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1988.

_____. Ensino superior e universidade no Brasil. In: LOPES, E. M. T.; FARIA FILHO, L. M.; VEIGA, C. G. (Org.). **500 anos de educação no Brasil**. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2000. p. 151-204. (Coleção História, 6).

DEVRY. Corporate information. Disponível em: <http://www.devryinc.com/corporate_information/history.jsp>. Acesso em: 06/10/2009.

FANOR – FACULDADES NORDESTE, 2009. Disponível em <<http://fanor.educacao.ws/institucional-fanor/>>. Acesso em: 01/12/2009

FERRARI, L. F. **Aquisições, fusões e incorporações**: estudo de uma solução para o desenvolvimento empresarial na era da globalização. São Paulo, 1996, 89 fls.. Dissertação (Mestrado)- FEA/USP, São Paulo, 1996.

GARCIA, M. **A Terceira onda**. Disponível em: <http://www.mgar.com.br/mgPdf/2008_05_TerceiraOnda.pdf>. Acesso em: 19/06/09.

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

GITMAN, L.J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1997.

GORGULHO, V. Fusões no setor privado de ensino superior, **Revista Ensino Superior**, n. 128, p. 46-48, maio, 2009, Segmento.

HOPER EDUCACIONAL, Consultoria. **Análise Setorial Hoper do Ensino Superior Privado do Brasil - 2007**. São Paulo, 2007.

_____. **Análise Setorial Hoper do Ensino Superior Privado do Brasil - 2008**. São Paulo, 2009.

IANNI, O. **A era do globalismo**. 3. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. População e Demografia: Projeções de População de 2005 a 2050. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/series_estatisticas/subtema.php?idsubtema=125>. Acesso em: 30/11/2009.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA – INEP. **Sinopse Estatística da Educação Básica: Ensino Regular 2000** (Educação Infantil e Ensino Fundamental e Médio). Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/basica/censo/Escolar/Sinopse/sinopse.asp>>.. Acesso em: 18/12/2009.

_____. **Sinopse Estatística da Educação Básica: Ensino Regular 2000** (Educação Infantil e Ensino Fundamental e Médio). Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/basica/censo/Escolar/Sinopse/sinopse.asp>>.. Acesso em: 18/12/2009.

_____. **Sinopse Estatística da Educação Básica: Ensino Regular 2001** (Educação Infantil e Ensino Fundamental e Médio). Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/basica/censo/Escolar/Sinopse/sinopse.asp>>.. Acesso em: 18/12/2009.

_____. **Sinopse Estatística da Educação Básica: Ensino Regular 2002** (Educação Infantil e Ensino Fundamental e Médio). Disponível em:

<<http://www.inep.gov.br/basica/censo/Escolar/Sinopse/sinopse.asp>>. Acesso em: 18/12/2009.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA – INEP. **Sinopse Estatística da Educação Básica: Ensino Regular 2003** (Educação Infantil e Ensino Fundamental e Médio). Disponível em: <http://www.inep.gov.br/basica/censo/Escolar/Sinopse/sinopse.asp>. Acesso em 18/12/2009.

_____. **Sinopse Estatística da Educação Básica: Ensino Regular 2004** (Educação Infantil e Ensino Fundamental e Médio). Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/basica/censo/Escolar/Sinopse/sinopse.asp>>. Acesso em: 18/12/2009.

_____. **Sinopse Estatística da Educação Básica: Ensino Regular 2005** (Educação Infantil e Ensino Fundamental e Médio). Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/basica/censo/Escolar/Sinopse/sinopse.asp>>. Acesso em: 18/12/2009.

_____. **Sinopse Estatística da Educação Básica: Ensino Regular 2006** (Educação Infantil e Ensino Fundamental e Médio). Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/basica/censo/Escolar/Sinopse/sinopse.asp>>.. Acesso em: 18/12/2009.

_____. **Sinopse Estatística da Educação Básica: Ensino Regular 2007** (Educação Infantil e Ensino Fundamental e Médio). Disponível em: <http://www.inep.gov.br/basica/censo/Escolar/Sinopse/sinopse.asp>. Acesso em 18/12/2009.

_____. **Sinopse Estatística da Educação Básica: Ensino Regular 2008** (Educação Infantil e Ensino Fundamental e Médio). Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/basica/censo/Escolar/Sinopse/sinopse.asp>>. Acesso em: 18/12/2009.

_____. **Sinopse Estatística do Ensino Superior: evolução da Educação Superior – Graduação – 1980 a 1998**. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/evolucao/evolucao.htm>>. Acesso em: 05/07/2007.

_____. **Sinopse Estatística do Ensino Superior: evolução histórica de 1962 a 1998**. Disponível em: < <http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/>>. Acesso em: 05/07/2007.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA – INEP **Sinopse Estatística do Ensino Superior: GRADUAÇÃO – 1999.** Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/>>. Acesso em: 05/07/2007.

_____. **Sinopse Estatística do Ensino Superior: Graduação – 2000.** Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/>>. Acesso em: 05/07/2007.

_____. **Sinopse Estatística do Ensino Superior: graduação – 2001.** Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/>>. Acesso em: 05/07/2007.

_____. **Sinopse Estatística do Ensino Superior: graduação – 2002.** Disponível em: <http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/> . Acesso em 05/07/2007.

_____. **Sinopse Estatística do Ensino Superior: graduação – 2003.** Disponível em:< <http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/>>. Acesso em: 05/07/2007.

_____. **Sinopse Estatística do Ensino Superior: graduação – 2004.** Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/>>. Acesso em: 05/07/2007.

_____. **Sinopse Estatística do Ensino Superior: graduação – 2005.** Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/>>. Acesso em: 05/07/2007.

_____. **Sinopse Estatística do Ensino Superior: graduação – 2006.** Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/>>>. Acesso em: 05/07/2007.

_____. **Sinopse Estatística do Ensino Superior: graduação – 2007.** Disponível em:< <http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/>>. Acesso em: 10/10/2008.

_____. **Sinopse Estatística do Ensino Superior: Graduação – 2008.** Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/>>. Acesso em: 30/11/2009.

KLOECKNER, G. O. Fusões e aquisições: motivos e evidência empírica. **Revista de Administração**, São Paulo: FEA/USP, v. 29, n. 1, p. 42-58, jan.- mar. 1994.

KPMG Corporate Finance. **Pesquisa de fusões & aquisições: transações** realizadas no Brasil no 2º trimestre de 2009. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.kpmg.com.br>>. Acesso em: 20/06/2009.

_____. **Relatório de pesquisa:** Fusões e aquisições no Brasil: análise dos anos 90. São Paulo, 2001. Disponível em: <<http://www.kpmg.com.br>>. Acesso em: 20/06/2009.

LAUREATE EDUCATION, Inc. Laureate History. Disponível em: <<http://www.laureate-inc.com/allHistory.php>>. Acesso em: 25/10/2009.

LETHBRIDGE, T. O Capitalista de Educação. **Revista Exame**. v. 859, 16/01/2006. Acesso em: 12/12/2009.

MANDL, C. Laureate quer ter 100% da Anhembi Morumbi até 2013. **Valor Econômico**. São Paulo, 05/12/2005. Disponível em: <http://www.valoronline.com.br/Valorimpresso/MaterialImpresso.aspx?tit=Laureate+quer+ter+100%+da+Anhembi+Morumbi+até+2013&codmateria=3413286&dtmateria=05+12+2005&codcategoria=95>. Acesso em: 12/12/2009

MASETTO, M. T. Professor universitário: um profissional da educação na atividade docente. In: _____. (Org.). **Docência na universidade**. 4. ed. São Paulo: Papirus, 1998. cap. 1, p. 9-26.

NADLER, D. A.; LIMPET, T. M. Administração da dinâmica das aquisições: como passar com sucesso da decisão à integração. In: NADLER, David et al. **Arquitetura organizacional**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993. p. 51-68.

NEVES, J.L. Pesquisa Qualitativa – Características, Usos e Possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, p.1-5, 2º semestre/1999.

ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICOS - OCDE. **Panorama sobre a Educação 2007**. Disponível: <<http://www.oecd.org/dataoecd/25/7/39316322.pdf>>. Acesso em: 04/04/2009.

OLIVEIRA, R. P. Da universalização do ensino fundamental ao desafio da qualidade: uma análise histórica. **Educação & Sociedade**, Campinas, 2007.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTO, C.; RÉGNIER, K. **O ensino superior no mundo e no Brasil: condicionantes: tendências e cenários para o horizonte 2003-2025**. Disponível em: <http://www.unemat.br/prpdi/pdi/docs/ensino_superior_mundo_brasil_tendencias_cenarios_2003_2025.pdf>. Acesso em: 25/01/2009.

PRISMAPAR, Consultoria. **Higher Education Overview**. São Paulo, 2009. Acesso em: 12/12/09. (Arquivo em.PowerPoint)

PRICEWATERHOUSECOOPERS. **Relatório Fusões e Aquisições no Brasil - Dezembro/2007**, 2008.Disponível em: <http://www.pwc.com/images/bz/FA_Dezembro_2007-final_rqb.pdf>.Acesso em: 13/10/2008.

PONTIFÍCIA Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC. Disponível em: <http://www.puc-rio.br/interativo/viagem_tempo/index_IE55.html>. Acesso em: 01/12/2009.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSS, S.; WESTERFIELD, R.; JEFFREY, J. **Administração Financeira**. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

ROSSETTI, J. P. Fusões e aquisições no Brasil: as razões e os impactos. In: BARROS, Betania Tanure de (org.). **Fusões, aquisições & parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001. Cap. 3.

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

SILVA, E.L. et al. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2000

SYLVAN LEARNING SYSTEM. **1999 Annual Report**. Baltimore: Silvan, 2000. Disponível em: <http://www.corporate-ir.net/media_files/nsd/slvn/Reports/slvn_ar99.pdf> Acesso em: 22/10/2009.

SYLVAN LEARNING SYSTEM. **2001 Annual Report**. Baltimore: Silvan, 2002.

Disponível em:

<http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/91/91846/reports/slvn_2001ar.pdf>

Acesso em: 22/10/2009.

SUEN, A. S.; KIMURA, H. **Fusão e aquisição como estratégia de entrada (entre mode) no mercado brasileiro**. 1997. Disponível em:

<<http://www.minhacarreira.com.br/financeira/FUS%D5ES%20E%20AQUISI%C7%D5ES.pdf>>. Acesso em: 20/06/2009.

STEUER, R. S.; BARROS, B. T.; CANCADO, V. L.; SOUZA, H. H. R. F.. **Criando valor com aquisições por que comprar? Como integrar? O caso do Banco Itaú**. In: XXVII ENANPAD, 2003, Atibaia/ SP. Resumo dos trabalhos do 27o. Encontro da ANPAD, 2003.

TANURE et. al.. **Virtudes e pecados capitais: a gestão de pessoas no brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 210 p.

UNESCO. **Relatório de Monitoramento de Educação Para Todos - Brasil 2008**.

Disponível em:< <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001592/159294POR.pdf>>.

.Acesso em: 06/04/2009.

_____. **Internacionalização da Educação Superior no Brasil – Brasil 2009**.

Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001399/139900por.pdf>>.

Acesso em: 06/04/2009.

UNIVERSIA. Anhembi Morumbi é comprada por grupo norte-americano, 02/12/2005.

Disponível em:< <http://www.universia.com.br/gestor/materia.jsp?materia=9407>>.

Acesso em:12/12/2009.

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI, 2009. Disponível em:

<<http://portal.anhembi.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=117>>. Acesso em: 02/10/2009.

VEIGA, L. Reforma universitária na década de 60: origens e implicações político-institucionais. **Revista Ciência e Cultura**, v.37, n.7, jul. 1985 (Suplemento Especial).

APÊNDICE A – IES DO GRUPO LAUREATE INC.

- Les Roches International School of Hotel Management (Suíça), considerada entre as melhores escolas de hotelaria do mundo, Les Roches produz graduados que são procurados pelos principais hotéis e restaurantes do mundo;
- Universidad de Las Américas (Chile), possui 4 campus;
- Universidad del Valle de México (México), a UVM é uma das maiores universidades e das mais prestigiada do México, com 32 campi;
- Walden University (Estados Unidos), oferece doutorado, mestrado e bacharelado em gestão, educação, saúde e psicologia;
- École Supérieure du Commerce Extérieur (França). ESCE foi criada em 1968 como a primeira escola na França se especializar na formação para o comércio internacional;
- National Technological University (Estados Unidos) Fundada em 1984, oferece programas de mestrado em engenharia e tecnologia da informação;
- Glion Institute of Higher Education (Suíça), fundado em 1962 e creditada pelo New England Association of Schools and Colleges, oferece áreas de bacharelado em gestão de hotéis, finanças, recursos humanos, gestão de esportes e lazer;
- Les Roches Marbella (Espanha), seus programas são ministrados inteiramente em Inglês ou Espanhol e Inglês bilíngue;

- Universidad Andrés Bello (Chile). A UNAB é uma das maiores e mais prestigiadas universidade privada no Chile, com 5 campi e quase 50 de graduação e programas de pós-graduação;
- AIEP, Instituto Profesional (Chile) oferece cerca de 40 programas educacionais em áreas curriculares que incluem negócios e de gestão, tecnologias de informação, design e publicidade, educação e desenvolvimento social, e ciências da saúde.
- Universidad Interamericana de Costa Rica (Costa Rica) Fundada em 1986, esta instituição de rápido crescimento oferece a estudantes de graduação 35 programas de pós-graduação em uma ampla gama de disciplinas profissionais, incluindo a arquitetura, administração, comunicação, engenharia, educação, gestão hoteleira, e engenharia de sistemas.
- Universidad Interamericana de Panamá (Panamá);
- Universidad de Las Américas (Equador). É uma das principais universidades do Equador. A universidade oferece aos alunos com habilidades práticas e de formação necessárias para o mercado de trabalho equatoriano.
- Laureado Higher Education Group (Holanda), especializada em cursos de pós-graduação on-line para alunos adultos que trabalham em mais de 160 países;
- Cibertec (Peru) oferece formação profissional e formal de tecnologia da informação, administração de empresas e profissionais de design gráfico;

- Les Roches Jin Jiang International Hotel Management College (China), aborda a crescente demanda por hotéis qualificados e executivos da hotelaria na China. O colégio oferece cursos e certificados em administração hoteleira com foco no desenvolvimento de competências necessárias para a indústria hoteleira internacional;
- Universidad Peruana de Ciências Aplicadas (Peru), é uma das mais prestigiadas instituições privadas de nível superior no Peru, oferecendo mais de 15 programas acadêmicos de graduação, pós-graduação e técnico-profissional;
- École Centrale D'Electronique (França). Fundada em 1919, esta instituição é uma escola de engenharia, oferecendo cursos técnico-profissional, graduação e pós-graduação em engenharia e tecnologia da informação;
- Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (Panamá), oferece aos estudantes de graduação e programas de pós-graduação em diversas áreas, incluindo administração de empresas, direito, educação, ciência da computação, comunicação, ciências da saúde, e gestão de hospitalidade;
- Institut Français de Gestion (França). Fundada em 1956, IFG foi uma das primeiras faculdades na formação de engenheiros, gerentes e executivos na França;
- Institute for Executive Development (Espanha) oferece inúmeros cursos de gestão de pós-graduação com uma orientação internacional, é a única escola de negócios com uma presença em Madrid, Santiago de Chile, e Xangai;
- Universidad Tecnológica Centroamericana (Honduras) oferece programas de graduação em negócios, tecnologia e engenharia;

- CEUTEC (Honduras) oferece programas de administração de empresas, contabilidade, design gráfico, programas de informação e grau de tecnologia;

- **Universidade Anhembi Morumbi (Brasil)**. Vários dos programas de graduação e pós-graduação da UAM estão entre os melhores do Brasil;

- Universidade Europeia de Chipre (Chipre) oferece mais de 30 programas de graduação e pós-graduação em ciência da computação, viagens e turismo, humanidades e ciências sociais;

- Real Madrid Studies University School (Espanha) especializada em lazer total, saúde e gestão desportiva;

- Xi'an Jiaotong-Liverpool University (China) oferece cursos de graduação de ciência, tecnologia e negócios.

- Institute for Executive Development (Chile) oferece vários programas de pós-graduação com concentrações que variam de negócios em geral, marketing, finanças e liderança para o MBA Internacional;

- Istanbul Bilgi University (Turquia). Três campi oferecem graduação em Istanbul, pós-graduação e doutorado para mais de 10.000 alunos em áreas que incluem o programa de Artes e Ciências, Comunicação, Economia e Ciências Administrativas, Direito, Estudos e Formação Profissional;

- Instituto Tecnológico del Norte (Peru) oferece formação em administração de empresas, design gráfico e tecnologia da informação;

- **Universidade Potiguar (Brasil)** Fundada em 1982, a UnP oferece programas de graduação em tecnologia, direito, meio ambiente, arquitetura, turismo, valores sociais, artes e ciências, e muito mais;
- **Faculdade Potiguar da Paraíba (Brasil)** suas áreas de atuação incluem administração de empresas e direito;
- **Faculdade dos Guararapes (Brasil)** oferece cursos de administração de empresas, educação, ciências da saúde;
- **Universidad Privada del Norte (Peru)** Uma das mais prestigiadas instituições privadas de nível superior no norte do Peru, oferece uma variedade de programas acadêmicos de graduação, pós-graduação e técnico-profissional;
- **Business and Information Technology School (Alemanha)** ensina as competências necessárias para posições de responsabilidade na gestão de liderança;
- **Centro Superior de Edificación (Espanha)** oferece cursos de pós-graduação para arquitetos e engenheiros;
- **Business School São Paulo (Brasil)**, inaugurado em 1995, a BSP é uma instituição de excelência no ensino de gestão empresarial. BSP se concentra no desenvolvimento de líderes empresariais com uma forte perspectiva internacional, e foi a primeira instituição a oferecer um MBA entregue totalmente em Inglês;
- **Universidad del Desarrollo Profesional (México)** com 23 campi e cerca de 15.000 alunos. São oferecidos cursos nas áreas acadêmicas de Contabilidade,

Administração de Empresas, Comunicação, Educação, Inglês, Design Gráfico, Psicologia Industrial, Tecnologia da Informação, Design de Interiores, Direito, Marketing, Relações Públicas / Marketing e Engenharia de Sistemas;

- **Escola Superior de Administração Direito e Economia (Brasil)**, localizado em Porto Alegre, oferece cursos de pós-graduação em Administração de Empresas, Direito, Economia, Ciências Contábeis e Psicologia;

- **Centro Universitário do Norte (Brasil)** é uma das maiores universidades privadas, em Manaus- Amazonas, com mais de 500 professores e 22.000 alunos, oferece 51 cursos de graduação e mais de 100 cursos de pós-graduação;

- Kendall College (Estados Unidos) foi fundada em 1934 oferece graduação, pós-graduação e programas de certificação em Educação Infantil;

- NewSchool of Architecture and Design (Estados Unidos) oferece uma licenciatura e um mestrado em arquitetura;

- Escuela Moderna de Música (Chile), foi fundada em 1940, é uma das mais respeitadas instituições de ensino no campo da música e da dança no Chile, com egressos de seus programas de papéis principais em ambos os círculos nacionais e internacionais;

- Universidad Latina de Costa Rica (Costa Rica) possui 10 campi localizados em toda Costa Rica, com mais de 16.000 estudantes, sendo a maior universidade particular na Costa Rica. A escola é reconhecida por seus programas de saúde ciências, incluindo a medicina e odontologia;

- Tecnológica Universidad de México (México), foi fundada em 1966, tem 8 campi em todo o México. Hoje atende a mais de 36.000 alunos por meio de programas de graduação e pós-graduação em negócios, engenharia, ciências da saúde, arquitetura e design gráfico;
- Universidad Americana (Costa Rica) atende a mais de 4.000 alunos por meio de programas de graduação e pós-graduação em negócios, design, educação, engenharia e fisioterapia;
- INTI Education Group (Malásia), inaugurado em 1986, INTI tem uma forte reputação por oferecer educação superior de qualidade em toda a Malásia;
- Blue Mountains Hotel School (Austrália), é a primeira faculdade privada na Austrália reconhecida pelo sistema internacional da Organização Mundial do Turismo;
- Australian International Hotel School (Austrália) opera um hotel boutique estabelecida, o Kurrajong Hotel, que fica ao lado do campus AIHS;
- Tianyi Universidade de Sichuan (China) oferece cursos de graduação para mais de 7.000 alunos em seu campus de Chengdu. Programas de destaque incluem o comércio internacional, gestão empresarial e logística;
- Les Roches Gruyère, University of Applied Sciences (Suíça), a instituição oferece bacharelado em ciências da hospitalidade e de gestão;
- Economia Internacional da Universidade de Hunan (China) é uma das maiores e mais conceituada universidade privada na China, servindo mais de 30.000 alunos com uma forte ênfase na orientação de carreira e de inovação. A

universidade oferece graduação em comércio eletrônico, gestão de negócios, línguas estrangeiras, informática, engenharia eletrônica e arte e design;

- **Faculdade Unida da Paraíba (Brasil)** atende mais de 550 alunos, oferecendo graduação em nutrição, enfermagem, engenharia ambiental, e gastronomia.