



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

OS IMPACTOS DA REDUÇÃO DO PROGRAMA DE FINANCIAMENTO ESTUDANTIL-FIES EM IES PRIVADAS.

FERNANDO JORGE MOREIRA DA SILVA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
fernando_jorge_silva@hotmail.com

MARCOS ROBERTO PISCOPO

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
piscopomr@gmail.com

FERNANDO ANTONIO RIBEIRO SERRA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
fernandoars@uninove.br



OS IMPACTOS DA REDUÇÃO DO PROGRAMA DE FINANCIAMENTO ESTUDANTIL-FIES EM IES PRIVADAS

Resumo

No início de 2015 o Ministério da Educação-MEC alterou as regras de concessão do financiamento estudantil-Fies impactando as instituições de ensino superior privadas-IES. Estas foram obrigadas a ações gerenciais para mitigar os efeitos negativos sobre o capital de giro e o volume de receitas previsto. Sob a perspectiva institucional as organizações buscam a conformidade com as leis e regulamentos para terem legitimidade perante a sociedade, mas podem ter diferentes respostas às pressões do ambiente externo para equilibrar as demandas dos atores externos e os interesses internos. A busca deste equilíbrio pode acarretar a revisão do modelo de negócios. Neste estudo apontamos as respostas estratégicas de uma IES que conta com cerca de 130 mil alunos financiados pelo Fies. O presente estudo é exploratório e utiliza pesquisa bibliográfica e análise documental como estratégias de pesquisa. Os resultados indicam que as respostas da IES à alteração do Fies visaram preservar a legitimidade da instituição perante seu público externo, manter a proposição de valor a seus alunos e acionistas, e defender sua posição competitiva no mercado. As respostas estratégicas adotadas por essa IES podem prescrever ações gerenciais para as demais instituições de ensino cuja dependência de recursos do Fies seja similar.

Palavras-chave: Ensino superior; Financiamento estudantil; Teoria institucional; Modelo de negócios.

Abstract

In early 2015 the Ministry of Education-MEC changed the rules on educational loans Fies, which has impacted private higher education institutions-IES. These were forced to take actions to mitigate the negative effects on working capital and on the volume of expected revenues. Under the institutional perspective organizations seek compliance with laws and regulations to have legitimacy in society, but may have different responses to the pressures from the external environment to balance the demands of external stakeholders and internal interests. The pursuit of this balance can require a review of the firm's business model. In this study we point out the strategic responses of an EIS, which has about 130,000 students who have been granted with Fies. This study is exploratory and uses literature and document analysis as research strategies. The results indicate that the responses to the changes of Fies aimed at preserving the legitimacy of the institution to its external public, maintain the value proposition to their students and shareholders, and to defend its competitive position in the market. Strategic responses adopted by this IES may prescribe management actions for other educational institutions whose dependence on Fies resources is similar.

Keywords: Higher education; Educational loans; Institutional theory; Business plan



1 Introdução

A escassez de recursos para investimentos nas universidades mantidas pelo poder público fez com que o governo reformasse o sistema educacional e permitisse ao setor privado se expandir para atender a demanda crescente por educação superior. Atualmente, o setor de ensino superior brasileiro conta com 7,0 milhões de estudantes matriculados em 2416 instituições de ensino, das quais 2112 são privadas e abrigam 5,1 milhões de alunos (73%) (MEC/Inep, 2012). Dados do MEC dão conta que o investimento público na educação superior representou 1,2% do PIB em 2013 (INEP, 2014)

O governo federal por meio do Ministério da Educação e Cultura - MEC foi o grande indutor do crescimento das IES privadas concedendo isenções fiscais e permitindo que essas instituições se constituíssem como empresas comerciais. O crescimento da oferta de vagas no ensino superior era necessário para atender o plano decenal do governo. O Plano Nacional de Educação-PNE aprovado em junho de 2014, com vigência até 2024, inclui as metas do governo para o setor de educação que visam a universalização do atendimento escolar, a elevação da escolaridade média da população de 18 a 29 anos que reside no campo e dos 25% mais pobres, elevação da taxa de matrícula na educação superior para 50% (taxa bruta) e 33% (taxa líquida), elevação da qualidade da educação superior com a ampliação de mestres e doutores no corpo docente das IES.

O alcance das metas do PNE exigiu do governo a criação de estímulos para os egressos do ensino médio incluindo os candidatos ao ensino superior da classe C e da base da pirâmide. Nesse sentido o governo criou o Programa Universidade para Todos – ProUni e instituiu o Financiamento Estudantil – Fies para custeio de até 100% do valor das mensalidades. A facilidade de acesso ao Fies foi o principal fator responsável pelo crescimento do número de matrículas nas IES privadas nos últimos anos. Em 2013, 31% do total das matrículas no sistema privado de ensino superior correspondeu a universitários beneficiados pelo ProUni e pelo Fies, segundo dados do Ministério da Educação (MEC).

No início de 2015 o Governo através do MEC restringiu a concessão do Fies a alunos que obtenham no mínimo 450 pontos no Exame Nacional de Nível Médio-Enem, e que apresentem nota diferente de zero na prova de redação. O nível de incerteza provocado pelo desconhecimento da regulamentação dessas medidas resultou numa redução substancial do número de matrículas nas IES no primeiro trimestre de 2015. Essa redução comprometeu o volume de receitas previsto pelas IES, que já experimentavam um impacto negativo no capital de giro devido ao contingenciamento pelo Governo dos recursos do Fies, referentes a mensalidades do segundo semestre de 2014, que deveriam ter sido repassados no final do ano de 2014.

Considerando a situação acima a questão de pesquisa que este artigo se propõe a responder é: Como as IES privadas reagiram a restrição de recursos do programa Fies?

O principal objetivo deste artigo é estudar as ações gerenciais tomadas por uma IES com cerca de 37% do total de alunos de graduação financiados pelo Fies, em resposta a essa pressão institucional. Para tal, escolhemos a Estácio Participações SA localizada no Rio de Janeiro como objeto deste estudo. A Estácio através de suas 16 instituições mantenedoras de instituições de ensino superior tem atualmente cerca de 528 mil alunos em cursos de ensino superior presenciais e a distância, e tinha no final do 1º. trimestre de 2015 37% de alunos de cursos de graduação presencial suportados pelo Fies.

Os resultados obtidos na coleta de dados no site da Estácio permitem entender o impacto da restrição do programa Fies nessa instituição e suas ações gerenciais. Sob a ótica da Teoria institucional as organizações têm respostas estratégicas às pressões do ambiente (Oliver, 1991), e a análise dos resultados sugere que as respostas da Estácio visaram a



manutenção de sua legitimidade (DiMaggio & Powell, 1983), mas também buscaram preservar o seu modelo de negócios no que diz respeito a proposição de valor a seus alunos e acionistas, e defender sua posição competitiva no mercado. No mercado altamente concorrencial onde a Estácio se insere as respostas estratégicas adotadas por essa IES podem prescrever ações gerenciais para instituições de ensino com problemática similar.

A construção desse estudo seguiu o seguinte roteiro: a) elaboração da questão de pesquisa com base em um problema enfrentado pelas Instituições de ensino superior a partir de uma regulamentação governamental; b) pesquisa bibliográfica sobre o ensino superior no Brasil, as pressões institucionais a que o setor está sujeito e o modelo de negócios utilizado por essas instituições; c) coleta de dados sobre o status e dados dessa instituição *ex-ante e ex-post facto* diretamente no site da instituição analisada, e em sites do MEC e CVM; d) análise dos dados coletados; e) conclusão do trabalho.

2 Referencial Teórico

2.1 O setor de educação e as Instituições de Ensino Superior – IES

O ensino superior no Brasil compreende cursos de graduação e de especialização *lato sensu e stricto sensu* (mestrado e doutorado) e é oferecido por instituições de ensino públicas e privadas. As instituições mantidas pelo poder público existem no âmbito federal, estadual e municipal, e as instituições privadas podem se constituir como entidades sem fins lucrativos ou com finalidade lucrativa. São entidades sem fins lucrativos aquelas que aplicam excedentes financeiros na instituição, não remuneram instituidores e dirigentes e, em caso de encerramento, destinam seu patrimônio a uma instituição congênera ou ao poder público. As entidades lucrativas não estão sujeitas a essas restrições e como qualquer outra entidade comercial podem remunerar diretores e distribuir seus excedentes financeiros.

Quanto à natureza essas instituições de ensino se classificam em: universidades, centros universitários, faculdades, institutos federais de educação, ciência e tecnologia-IFs e centros federais de educação tecnológica-Cefets (Brasil, 2001). As Universidades são instituições pluridisciplinares cuja atividade fim é ensino, pesquisa e extensão. Tem autonomia para criar, organizar, extinguir cursos e programas de educação superior. Os Centros universitários são instituições pluricurriculares, que tem autonomia para criar, organizar, extinguir cursos e programas de educação superior, mas não são obrigadas a manter atividades de pesquisa e extensão. As Faculdades são entidades focadas em determinada área de ensino, não oferecem cursos de extensão e não tem autonomia para criar, organizar, extinguir cursos e programas de educação superior. Os IFs e Cefets são instituições de ensino pluricurriculares especializados na oferta de educação tecnológica nos diferentes níveis e modalidades de ensino. Compete ao Ministério da Educação-MEC o credenciamento das instituições de ensino, sua classificação quanto a natureza e o estabelecimento de suas prerrogativas acadêmicas, bem como a avaliação sistemática do conhecimento dos alunos, dos cursos oferecidos pela instituição, seu projeto pedagógico e a qualificação do corpo docente. O índice geral de cursos-IGC estabelecido pelo MEC é um dos indicadores da performance da instituição em cada um desses requisitos, e é um balizador para o mercado e para que a instituição se credencie a recursos públicos destinados a pesquisa e ao aprimoramento dos seus cursos.

O Estado Brasileiro teve uma presença forte em todas as fases de expansão da educação no país, de maneira direta ou indireta, criando espaço para o crescimento do ensino superior, hoje predominantemente privado. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação promulgada em 1961 (LDB/61) marcou o estágio inicial dessa expansão, uma vez que favoreceu o crescimento de escolas isoladas, responsáveis por atender a demanda por ensino



superior na década de 1970 provocada pelo “milagre brasileiro”. No início dos anos 1960 o número de matrículas no ensino superior alcançava 200 mil, e o setor privado abrigava 43% dos alunos. Em 1980 esse número já era de 1,4 milhão de matrículas, sendo que 63% estavam nas escolas privadas. Havia à época 862 IES das quais 663 (77%) eram mantidas pelo setor privado. (Sampaio, 2011). Em 2012 esse percentual atingiu 87%, com 2112 IES privadas (Brasil, 2012).

A nova Lei de diretrizes e bases da educação sancionada em 1996 – LDB/96 e o decreto 2306 de 1997¹, permitiram uma nova expansão do sistema de ensino superior no País. As entidades mantenedoras de IES puderam optar pela natureza civil ou comercial de suas instituições. No regime anterior todas as IES privadas eram entidades sem fins lucrativos governadas pelo código civil e obrigadas a reinvestir todo o lucro na atividade educacional. A natureza comercial era atrativa porque poderia mudar a escala dos rendimentos com a atividade educacional, além de permitir a distribuição de lucros. A natureza civil (sem fins lucrativos) teria um controle do Estado, mas em contrapartida poderia receber recursos públicos no caso de serem confessionais, comunitárias e/ou filantrópicas.

No período de 1997 a 2000 o número de estudantes cursando o ensino superior no Brasil cresceu a taxas médias de 11% ao ano, com a incorporação de 1 milhão de novos alunos nos cursos de graduação. Apesar desse crescimento a meta governamental de ter 30% da população com idade entre 18 e 24 anos matriculada em instituições de ensino superior estava longe de ser alcançada. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE detectou que em 2011 somente 14,6% da população brasileira naquela faixa etária estava matriculada em algum curso de nível superior. (Brasil, 2012).

Um novo fator indutor para o alcance da meta governamental foi a criação em 1999 do Financiamento estudantil – Fies, que oferece financiamento de até 100% das mensalidades de alunos matriculados em IES privadas com boa classificação no MEC. O Fies foi reformulado em 2005 e junto com o Programa Universidade para Todos - PROUNI, programa de bolsas de estudo para alunos de baixa renda, criado no mesmo ano, aqueceram a demanda e permitiram aos jovens da classe C e da base da pirâmide acesso ao ensino superior.

As novas regras e facilidade de acesso ao financiamento estudantil vêm mudando a realidade do ensino superior privado brasileiro, sendo a maior facilidade ao financiamento considerada pelas IES privadas como um dos principais motivos que levam ao crescimento do número de matrículas. Em 2013, 31% do total das matrículas no sistema privado de ensino superior corresponderam a universitários beneficiados pelo ProUni e pelo Fies, segundo dados do Ministério da Educação-MEC. O setor de ensino superior passou de 1391 instituições de ensino com 3,1 milhões de alunos matriculados em 2001, para 2416 instituições com 7,1 milhões de alunos em 2012. (MEC/Inep, 2012). O setor privado responde por 87% dessas instituições e 73% dos alunos.

2.2 Pressões institucionais

Organizações são conceituadas como sistemas abertos o que sugere que o ambiente externo e seus participantes moldam a estrutura e atividades internas (Scott, 1998). As teorias institucionais (DiMaggio & Powell, 1991) tem enfatizado que a dinâmica do ambiente institucional se origina em grande parte das normas culturais, símbolos, crenças e rituais. Nesta perspectiva as organizações tendem a se tornarem isomórficas para obter legitimidade (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977; Scott, 1995).

Legitimidade é o núcleo do novo institucionalismo. De acordo com Suchman (1995, p. 574), “legitimidade é uma premissa ou percepção generalizada que as ações tomadas por uma entidade são as desejadas e apropriadas dentro de um sistema de normas sociais, valores,



crenças e definições”. Na perspectiva institucional legitimidade reflete conformidade com as leis e regulamentos, ou alinhamento com modelos culturais percebidos. Organizações precisam não só de recursos materiais para sobreviver, mas também de aceitação e credibilidade. Legitimidade é um valor simbólico visível pelos atores externos (Scott, 1995).

DiMaggio e Powell (1983, p. 148) definem isomorfismo como “um processo que restringe e força uma unidade pertencente a uma população a ser similar a outras unidades sujeitas as mesmas condições do ambiente”. Até certo ponto o comportamento uniforme observado pode ser atribuído as condições do ambiente econômico, mas este comportamento é também moldado por fatores institucionais, isto é, normas, valores e premissas que tem suas raízes no contexto institucional. (DiMaggio & Powell, 1991; Greenwood & Hinings, 1996; Meyer & Rowan, 1977). Vários estudos suportam a utilização da teoria institucional para explicar decisões estratégicas das organizações (DiMaggio & Powell, 1991; Scott, 1995).

A importância do ambiente institucional para as IES tem sido enfatizada (Sporn, 1999). A perspectiva institucional propõe que as organizações adotarão práticas gerenciais e estratégias específicas para obter legitimidade e conseqüentemente os recursos necessários para assegurar a sua sobrevivência (DiMaggio & Powell, 1991; Meyer & Rowan, 1977; Zucker, 1977). Modelos de governança podem ser adotados voluntariamente em resposta a pressões por conformidade a normas de conduta geralmente aceitas, ou involuntariamente, em resposta a forças institucionais coercitivas que controlam recursos críticos (DiMaggio & Powell, 1991; Scott, 1995; Tolbert et al., 1996).

Isomorfismo coercitivo ocorre quando a homogeneidade é motivada por influência política. Pressões do Estado ou de outras organizações poderosas são as mais comuns (DiMaggio & Powell, 1983). No ambiente universitário os mecanismos de coerção (Sporn, 1999) incluem: (1) a influência da legislação, (2) a influência dos mecanismos de certificação pelos os órgãos de qualidade e (3) a influência dos parceiros de pesquisa e de seus recursos.

Em relação ao ensino superior, os modelos e ferramentas para medir qualidade e certificar as IES refletem a institucionalização de uma série de mitos sobre qualidade que aquelas instituições são pressionadas a aderir (Bell & Taylor 2005). Quando impostos formalmente por organismos externos os modelos podem funcionar como forças poderosas moldando as organizações (Santana, Moreira, Roberto, & Azambuja, 2010). As organizações são forçadas a mostrar resultados de acordo com critérios definidos externamente, para fazerem jus a recursos provenientes do governo.

Teóricos como DiMaggio e Powell (1983), Meyer, Deal e Scott (1981) e Meyer e Rowan (1977) argumentam que as organizações de educação superior – que tem objetivos (educar e produzir conhecimento) difíceis de medir, tecnologia (métodos de educação) não muito claros, e os atores organizacionais altamente profissionalizados – são muito suscetíveis a forças isomórficas. Oliver (1991) argumenta que as pesquisas e explicações fornecidas pela teoria institucional tem focado na homogeneidade institucional e isomorfismo, mas a mesma teoria é útil para entender as mudanças organizacionais que produzem novas formas e comportamentos. Oliver (1991) explica como organizações em ambientes institucionalizados equilibram as demandas provenientes dos múltiplos atores externos “na tentativa de manter uma paridade entre os múltiplos stakeholders e os interesses internos” (p.153). Ou seja, organizações que enfrentam demandas concorrentes sobre que serviços elas devem oferecer ou como elas devem se estruturar tentarão encontrar um equilíbrio entre acomodar essas demandas e preservar seus interesses essenciais. O conceito de Oliver (1991) para equilíbrio é algo similar ao que outros teóricos chamaram de “mitigar os efeitos adversos” (Meyer & Rowan, 1977) e fornecem um importante “pano de fundo” para entender o comportamento organizacional.



2.3 Respostas Estratégicas

Respostas estratégicas decorrem de pressões do ambiente as quais demandam ações específicas das organizações para evitar desequilíbrios em suas relações com os atores institucionais e *stakeholders*. Em geral, as respostas estratégicas requerem algum tipo de ajuste ou mudança no modelo de negócios.

O conceito de modelo de negócios começou a ser mais difundido com o advento do *e-commerce* no final dos anos 90. Tem despertado atenção da academia (Magretta, 2002), e tem sido utilizado como uma ferramenta prática para evidenciar o potencial de criação de valor de um negócio e como a organização poderia se apropriar desse valor (Mäkinen & Seppänen, 2007). Há uma variedade de conceitos descritivos propostos para o modelo de negócios que giram em torno de como organizar a firma para criar, capturar e se apropriar dos retornos econômicos gerados pelos negócios, servindo como elo de ligação entre estratégia e operações.

Johnson, Christensen e Kagermann (2011) propõem um modelo de negócios composto de quatro elementos que em conjunto criam e entregam valor. Proposição de valor para o consumidor é o primeiro desses elementos e visa identificar quais produtos/ serviços atendem as necessidades do cliente de forma superior aos produtos/serviços ofertados pelos concorrentes. Componentes como preço, esquemas de pagamento, tipos de produtos/serviços ofertados e opções de acesso a essas ofertas adicionam valor (Johnson & Nair, 2011). É o mais importante dos elementos, sem o qual não há negócio a ser implementado.

O segundo elemento é a fórmula de lucro que a firma vai adotar e diz respeito ao modelo de receita, a estrutura de custos e as margens requeridas para atender a proposta de valor para o cliente e gerar retorno para a firma. Este elemento inclui a análise sobre a capacidade de os produtos/serviços gerarem um dado volume de negócios dentro de um período de tempo especificado.

O terceiro elemento envolve os recursos que serão necessários e englobam ativos tangíveis e intangíveis a serem empregados no negócio como marca, recursos humanos, tecnologia, alianças. O quarto e último elemento trata dos processos que vão permitir entregar valor ao consumidor de maneira contínua e com escala como treinamento e capacitação dos docentes, administração da evasão escolar e sistemas de avaliação do aprendizado, relacionamento com alunos.

Eyring, Johnson e Nair (2011) propõem modelo semelhante e em função da alternativa estratégica recomendam uma ordem a ser seguida quando do detalhamento de cada um dos elementos do modelo de negócios. Se a estratégia for competir em preço a sequência de elaboração do modelo de negócios poderia ser: proposição de valor – fórmula de lucro – processos - recursos. Caso a firma busque a diferenciação a sequência seria: proposição de valor – recursos – processos - fórmula de lucro.

3 Metodologia

O presente estudo é exploratório e utiliza pesquisa bibliográfica e análise documental como estratégias de pesquisa. A pesquisa é exploratória porque segundo nos ensina Gil (2008) este é o tipo de pesquisa que deve ser usado quando procuramos esclarecer e ampliar o entendimento sobre uma situação ou tema e quando não temos clareza suficiente para formular uma hipótese acerca do fenômeno pesquisado.

A unidade de análise é a organização de ensino, tendo sido selecionada uma das maiores instituições de ensino superior privado através da qual podemos aprofundar o conhecimento da dinâmica do ensino superior privado brasileiro. Os critérios utilizados na



escolha foram a representatividade da instituição em termos do número de alunos (cerca de 528 mil) e da receita líquida auferida em 2014 (R\$ 2,4 bilhões), a quantidade de alunos com financiamento estudantil (37% do total de alunos de graduação), e o fato da instituição ser de capital aberto o que facilitou o acesso aos dados e documentos.

A pesquisa bibliográfica é a base e suporte para a realização de uma pesquisa em qualquer campo do conhecimento e, segundo Martins e Theóphilo (2009) é aplicada quando buscamos conhecer um assunto através de um referencial teórico. Foram consultados livros, artigos científicos, o Plano Nacional de Educação aprovado em 2014 e portarias do Ministério da Educação-MEC e legislação subsequente.

As informações necessárias para analisar um problema, segundo também nos ensina Martins e Theóphilo (2009), são obtidas através da análise documental que utiliza em geral documentos, base de dados, publicações especializadas e jornais e revistas. Os dados e informações para análise do tema deste artigo foram obtidos no site da instituição, no site da Comissão de Valores Mobiliários-CVM e no noticiário econômico de jornais de grande circulação, e analisados com base na experiência profissional do pesquisador.

Para a análise dos dados consideramos as dimensões de um modelo de negócios típico, mais especificadamente a proposição de valor, formula de lucro e recursos e processos críticos, conforme os autores Johnson, Christensen e Kagermann (2011). A proposição de valor envolve a definição dos produtos e/ou serviços que atenderão necessidades do cliente hoje não atendidas pelo mercado. A formula de lucro é analisada sob o prisma da lucratividade da empresa, ou seja, que modelo de receita a empresa vai adotar, que estrutura de custos será necessária, e qual a margem resultante para a entrega dos produtos e serviços ao cliente. Os recursos e processos críticos identificam que ativos tangíveis e intangíveis a firma vai empregar, e a estrutura organizacional e de processos que serão requeridos para materializar a proposta de valor ao cliente.

4 Apresentação e análise dos resultados

4.1 Apresentação da organização

A Estácio é uma das maiores organizações privadas de ensino superior do Brasil em número de alunos matriculados. A Estácio Participações S.A., holding do grupo, foi constituída em 31 de março de 2007 como sociedade anônima de capital aberto e está listada no Novo Mercado da Bovespa. Possui dezesseis instituições mantenedoras de ensino superior, constituídas sob a forma de sociedades empresarias de responsabilidade limitada, e reúne uma Universidade, sete centros universitários, trinta e seis faculdades e cento e sessenta e oito polos de ensino a distância credenciados pelo MEC, com uma capilaridade nacional representada por oitenta e nove *campi*, nos principais centros urbanos de vinte e dois estados do país e distrito federal (Estácio, 2015). Em 31 de março de 2015 o grupo tinha 527,9 mil alunos matriculados nos cursos de graduação e pós-graduação nas modalidades presencial e a distância. As Instituições de ensino superior - IES da Estácio oferecem setenta e oito cursos de graduação tradicional e tecnológica nas áreas de ciências exatas, ciências biológicas e ciências humanas. Adicionalmente são oferecidos cursos de pós-graduação *lato sensu*, cursos de mestrado e de doutorado além de diversos cursos de extensão. As demonstrações financeiras consolidadas, referentes ao exercício encerrado em 31 de dezembro de 2014, apresentaram receita líquida de R\$ 2,4 bilhões e um lucro depois dos impostos de R\$ 425 milhões. Esses números colocam a Estácio no 2º. lugar entre as IES de capital aberto.

As novas condições do programa Fies ditadas pelo Ministério de Educação-MEC ao final do exercício de 2014, impactaram negativamente a captação de alunos, a lucratividade e



o fluxo de caixa da Estácio. O repasse dos recursos do Fies foi suspenso ao final de 2014 e conforme portarias 21 e 23 de 2014 do MEC os recursos que deveriam ser liberadas em 2015 serão liberadas em 2016 em 8 parcelas, para aquelas IES com mais de 20 mil alunos com financiamento Fies. Estas medidas obrigaram a Estácio a tomar decisões para minimizar o impacto financeiro e a rever seu modelo de negócios.

4.2 Modelo de negócios

Foi a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação promulgada em final de 1996 que o governo permitiu que as IES privadas mudassem seus estatutos dando opção para que a atividade de ensino pudesse ter finalidade lucrativa. Novos players entraram nesse mercado obrigando as IES a repensarem seus modelos de negócios e apresentarem propostas claras de valor a seus alunos a fim de manter suas parcelas de mercado.

Há uma variedade de conceitos descritivos propostos para o modelo de negócios que giram em torno de como organizar a firma para criar, capturar e se apropriar dos retornos econômicos gerados pelos negócios, servindo como elo de ligação entre estratégia e operações. Os quatro elementos do modelo de negócios proposto por Johnson, Christensen e Kagermann (2011) foram adotados para analisar a IES selecionada, conforme se segue.

4.2.1 Proposição de valor

A proposição de valor para o cliente (aluno) começa pela identificação do público alvo que engloba: 1) os jovens que concluíram ensino médio e ainda não se dirigiram ao ensino superior (estimado em 70% dos concluintes), 2) evadidos do 1º. Curso superior (apenas 19% dos jovens brasileiros entre 18 e 24 anos frequentam ou já frequentaram a educação superior (Brasil, 2012), 3) egressos da graduação, 4) trabalhadores em ascensão, e 5) desempregados. O diferencial que a IES pode oferecer é a empregabilidade. Os egressos do ensino médio que não se dirigem ao ensino superior têm necessidade de cursos profissionalizantes que os ajudem na busca de emprego, e os demais públicos necessitam se manter atualizados com as qualificações exigidas pelo mercado de trabalho. Em linha com o público alvo e para atingir o diferencial desejado os produtos/serviços ofertados devem incluir a abertura de novas carreiras, modalidades e níveis de ensino. As novas carreiras estão ligadas a profissões de ofício que anteriormente dispensavam a formação superior como: chef de cuisine, somelier, gastrônomos, designer em cabelo (cabeleireiro e barbeiro), designer de móveis (marceneiro), profissionais da moda (costureiras, estilistas, etc). Em termos de modalidades e níveis de ensino devem ser ofertados além dos cursos presenciais de graduação, os de graduação à distância e cursos de pós-graduação lato sensu presenciais e de ensino à distância.

4.2.2 Formula de lucro

Modelo de receita – mensalidades cheias para alunos de cursos presenciais e recursos do Fies aportados pelo governo para aqueles alunos que solicitam financiamento estudantil. Mensalidades diferenciadas para cursos de pós-graduação (mais elevadas) e para cursos a distância (menores).

Estrutura de custos – as IES através de fusões e aquisições tem por objetivo a criação de sinergias e a redução de custos administrativos e operacionais. A busca de eficiência nos processos internos é outro ponto de atenção para reduzir custos fixos.

Margens e velocidade dos recursos – o modelo de receita implantado e a estrutura de custos balanceada podem garantir uma margem bruta atrativa. As fusões e aquisições tem o



propósito de gerar maior volume de negócios em menor tempo garantindo economias de escala pela redução do custo médio por aluno, e economias de escopo pela maior variedade de oferta de cursos (Besanko et al, 2013).

4.2.3 Recursos e Processos

Marca – ativo intangível importante para estabelecer um diferencial em termos de credibilidade para os produtos e serviços oferecidos. A Estácio quer ser reconhecida como a melhor opção em educação superior para alunos, colaboradores e acionistas.

RH – sistema de recrutamento e seleção eficiente principalmente na parte da docência, com esquemas de remuneração atrativos que mantenham o turn over em taxas administráveis.

Tecnologia – investimentos constantes na renovação dos equipamentos de informática e comunicação. Aprimoramento dos sistemas de informação gerencial e de relacionamento com os alunos, e em aplicativos que tornem possível e confiável a expansão do ensino a distância-EAD, incluindo plataformas para expansão e criação de novos cursos.

Acadêmico – implantação de uma padronização pedagógica e de conteúdo nos cursos oferecidos para públicos distintos em diferentes localidades. Materiais produzidos *in house* ou adquiridos sob licença e disponibilizados aos alunos.

Instalações – ter instalações físicas e polos de ensino a distância espalhados pelo território nacional principalmente em mercados não saturados (regiões Norte, Nordeste e Centro Oeste) e com demanda não atendida (interior dos Estados). Com o crescimento resultante das aquisições existe maior aproveitamento das instalações proporcionando economias de escala.

4.3 Respostas estratégicas

As alterações no ambiente externo ao final de 2014 em relação ao financiamento da educação superior impactaram as métricas previstas para o desempenho e obrigaram a IES a reexaminar dois pilares de seu modelo de negócios – a proposição de valor para o aluno e a fórmula de lucro.

Tabela 1
Contratos Fies em Relação a Captação Total de Alunos de Graduação Presencial

Descrição	1S13	1S14	1S15 (até abril)
Novos contratos FIES(veteranos+calouros)	25,9	40,2	20,3
Captação total de alunos	85,3	105,7	110,9
Tx. participação dos contratos Fies	30,4%	38,0%	18,3%
Tx. crescimento da captação de alunos		23,9%	4,9%

Nota. Em milhares de alunos, por semestre. Fonte: Estácio (2015).

O corte do Fies reduziu a taxa de captação de alunos. O crescimento alcançado na captação de alunos no 1º. Semestre de 2014 (23,9% em relação a 2013) não se observou no 1º.semestre (até abril) de 2015 quando a captação cresceu 4,9% quando comparada com 2014. A queda na participação percentual dos novos contratos Fies de 38% para 18,3% pode ter contribuído para essa retração na captação de alunos, conforme Tabela 1.

Um conjunto de medidas chamadas de “diretrizes para 2015” foi divulgado ao mercado quando da apresentação dos resultados do primeiro trimestre de 2015, com o



seguinte teor (Estácio, 2015): 1) Focar na melhora do índice de evasão de alunos. 42,8 mil alunos de graduação presencial e a distância não renovaram suas matrículas ou desistiram do curso, o que representa 8,1% da base total de alunos de 527,9 mil; 2) adotar um ritmo mais lento para o Fies e não tratar o programa como forma de captação de alunos; 3) oferecer aos alunos outros produtos financeiros como o programa PraValer; 4) gestão de risco visando manter o volume de caixa apropriado as operações da empresa.

4.3.1 Resposta 1 – Suporte financeiro aos alunos

A baixa captação de alunos no 1º. Semestre de 2015 frustrou as expectativas de crescimento da receita da IES. A taxa de crescimento da captação de alunos observada no 1º. Semestre de 2015 foi de 4,9% contra 23,9% no 1º semestre de 2014 em relação ao mesmo período de 2013. Essa queda da taxa de captação de alunos motivada pela queda na oferta de financiamento pelo Fies (foram firmados 24 mil contratos no 1º. Semestre de 2015 contra 42,9 mil no mesmo período do ano anterior, conforme Tabela 2) afetou o elemento “receita” do modelo de negócios, e duas ações foram tomadas pela IES. A primeira foi a oferta aos calouros e veteranos de um crédito educativo proveniente de uma linha de financiamento chamada Pravalor, negociada pela IES junto a um banco comercial. Os juros desse crédito educativo são de 2,19% ao mês e o prazo de pagamento é o dobro da duração do curso. A segunda ação foi a concessão de descontos aos alunos novos e veteranos, que não haviam se beneficiado do Fies, das primeiras mensalidades dos cursos presenciais. Esse desconto seria pago pelo aluno em prestações durante a duração do curso. Medidas adicionais estão em curso para aumentar a captação de alunos e manter a proposição de valor para o aluno. Dentre elas estão: o apoio ao aluno para discussão e resolução da inadimplência e o estudo de novas alternativas de financiamento aos alunos para 2016.

4.3.2 Resposta 2 – Redução da taxa de evasão de alunos

Além da taxa de captação um outro indicador não financeiro importante é a taxa de evasão de alunos. No comunicado da IES ao mercado no 1º. Trimestre de 2015 foi informado pelos gestores o aperfeiçoamento dos sistemas de controle para permitir um acompanhamento da evolução da taxa de evasão de alunos. 42,8 mil alunos de graduação presencial e a distância não renovaram suas matrículas ou desistiram do curso, o que representa 8,1% da base total de alunos de 527,9 mil. A redução dessa taxa foi declarada como umas das metas dos gestores para o ano de 2015 e subsequentes.

As medidas adotadas pela IES para contornar o impacto do contingenciamento do Fies pelo governo não surtiriam o efeito esperado no curto prazo, principalmente no que diz respeito a expectativa inicial de geração de receita. Desta forma e para manter o compromisso dos gestores para com os acionistas a meta estabelecida para a margem EBITDA deveria ser mantida (Estácio, 2015). Nesse sentido também o elemento “ custos” foi submetido a uma detalhada revisão. O foco foi não só nos custos associados diretamente aos serviços de educação prestados, como também nos custos administrativos e de marketing. Os custos foram controlados de tal forma a se manterem compatíveis com o nível de receita gerado. Assim, a meta estabelecida para o resultado financeiro antes dos impostos e juros (margem EBITDA) poderia ser alcançada.



4.3.3 Resposta 3 – Ajuste do fluxo de caixa

Além do corte na concessão de financiamentos aos novos alunos o governo suspendeu o repasse dos recursos do Fies às IES ao final de 2014. De acordo com as portarias 21 e 23 de 2014 do MEC os recursos que deveriam ser liberados em 2015 seriam liberados em 2016 em 8 parcelas, para aquelas IES com mais de 20 mil alunos com financiamento Fies. Esse novo calendário de repasses e recompras para o Fies 2015 causou um fluxo de caixa operacional negativo de R\$ 92,5 milhões ao final de março/2015 que atingiu R\$ 225,5 milhões no período Janeiro-Junho de 2015. Esse déficit operacional de caixa foi coberto pela emissão de debentures, que resultaram na captação de recursos no valor de R\$ 500 milhões. As IES privadas de capital aberto não são organizações alavancadas (termo usado para o indicador resultante do somatório das dívidas de curto e longo prazo dividido pelo patrimônio líquido, também conhecido como índice de endividamento) operando com índice de endividamento abaixo de 1. A Estácio não foge a esta regra, no entanto, nota-se uma elevação naquele índice de 0,35 em junho de 2014 para 0,50 em junho de 2015 (Estácio, 2015a) como reflexo das restrições impostas ao Fies. O exame dos balanços apresentados pela IES líder do setor demonstraram um decréscimo no índice de endividamento de 0,40 em junho de 2014 para 0,36 em junho de 2015 (Kroton, 2015).

4.4 Discussão

As medidas tomadas pela Estácio tiveram como objetivo mitigar os efeitos adversos (Meyer & Rowan, 1977), manter a legitimidade (DiMaggio & Powell, 1983) e voltar ao equilíbrio entre as demandas do governo no sentido de adaptação ao novo cenário de financiamento estudantil e os acionistas na manutenção das metas de resultado previstas para 2015 (Oliver, 1991).

A restrição ao financiamento estudantil impactou diretamente o modelo de negócios em dois de seus importantes pilares que são a proposição de valor ao cliente (estudante) e a fórmula de lucro (margem) (Johnson, Christensen & Kagermann, 2011), e obrigaram a Estácio a reexaminar esses elementos do modelo.

Tabela 2

Contratos Fies em Relação a Captação Total de Alunos de Graduação Presencial

Descrição	1S13	1S14	1S15
Novos contratos FIES(veteranos+calouros)	25,9	40,2	24
Captação total de alunos	85,3	105,7	110,9
Tx. participação dos contratos Fies	30,4%	38,0%	21,6%
Tx. crescimento da captação de alunos		23,9%	4,9%

Nota. Em milhares de alunos, por semestre. Fonte: Estácio (2015a).

A concessão de uma alternativa de financiamento aos estudantes através do PraValer, e descontos nas primeiras mensalidades dos cursos de graduação parece não ter surtido o efeito desejado na captação adicional de alunos. Foram fechados cerca de 5000 contratos com recursos do PraValer mas a captação total de alunos não foi afetada e a taxa de captação no 1º. Semestre de 2015 se manteve a mesma do 1º. trimestre do ano demonstrando crescimento de 4,9% em relação ao mesmo período de 2014, enquanto o crescimento de 2014 em relação a 2013 foi de 23,9%, conforme Tabela 2.



Através da emissão de debentures a instituição captou R\$ 300 milhões em final de 2014 e R\$ 200 milhões em 2015 (Estácio, 2015) e foi necessária para cobrir o saldo negativo no caixa operacional e suprir a necessidade de capital de giro para as operações e aquisições programadas. Em consequência essa captação elevou o endividamento da Estácio para R\$ 780 milhões ao final de junho/2015 (Estácio, 2015a), e afetou negativamente a lucratividade (lucro líquido dividido pela receita líquida) que caiu de 18,8% no 1º. semestre de 2014 para 17,5% no 1º. semestre de 2015, conforme Tabela 3. Cumpre notar que o lucro bruto apurado no 1º. semestre de 2015 foi de 43% da receita líquida versus 41,7% em igual período do ano anterior, o que significa que a estrutura de custos dos serviços foi revista e adequada ao novo patamar de receita. Dessa maneira a margem EBITDA (lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização) cresceu 3,3 pontos percentuais para 24,2%, demonstrando uma ação gerencial efetiva no controle dos custos da prestação de serviços. Apesar dessas medidas a margem EBITDA ficou abaixo da alcançada pela instituição líder, que apurou 42,7%. Já o custo de juros, que aumentou em função do aumento no grau de endividamento, afetou negativamente o lucro líquido, conforme demonstrado na tabela 3.

Tabela 3
Receita Líquida e Lucratividade

	1S14	1S15
Receita líquida	1.127,3	1.496,7
Lucro bruto	469,9	643,4
Margem bruta	41,7%	43,0%
EBITDA	235,5	362
Margem EBITDA	20,9%	24,2%
Lucro líquido	211,7	262,5
Margem líquida	18,8%	17,5%

Nota. Em milhões de Reais, por semestre. Fonte: Estácio (2015a).

A reformulação do cronograma de liberação dos recursos do Fies para as IES provocou o aumento do saldo de contas a receber o do prazo médio de recebimento que passou de 65 dias no final de dezembro de 2014 para 96 dias ao final do 1º. Trimestre e para 127 dias ao final do 1º. Semestre de 2015, conforme Tabela 4.

Tabela 4
Varição no Contas a Receber

	4T14	1T15	2T15
Contas a receber bruto	573,2	833,9	1.087,6
Fies	149,7	325,9	552,5
Mensalidade de alunos	354,0	412,5	448,2
Acordos a receber	38,7	51,6	48,1
Outros	24,0	45,4	33,5
Saldo PDD	-115,0	-111,7	-99,4
Contas a receber líquido	451,4	723,7	982,9
Receita líquida (últimos 12 meses)	2.518,5	2.724,8	2.789,5
Dias do contas a receber líquido	65	96	127

Nota. Em milhões de Reais, por trimestre. Fonte: Estácio (2015a).



5 Considerações finais

O objetivo de apontar e discutir as ações gerenciais tomadas por uma IES em decorrência das restrições impostas pelo governo ao financiamento estudantil-Fies foi atingido. Mostramos o impacto causado pela iniciativa do governo no contingenciamento de recursos do Fies e as medidas gerenciais tomadas pelos gestores para mitigar o impacto na captação e retenção de alunos, nas receitas e no desempenho econômico financeiro da instituição.

Sob a ótica da teoria institucional as ações tomadas pela Estácio foram de aquiescência (Oliver, 1991) e visaram a preservar a legitimidade da instituição perante o mercado (DiMaggio & Powell, 1983), mas também atender as demandas dos alunos e demais *stakeholders* (Oliver, 1991), adaptando seu modelo de negócios (Eyring, Johnson & Nair, 2011), e mantendo sua posição relativa no mercado de ensino superior (Besanko et al, 2013).

O mercado que congrega as instituições de ensino superior - IES é altamente concorrencial e fragmentado (+2400 instituições), e neste cenário as empresas privadas competem entre si em cada nicho desse mercado (graduação presencial, graduação à distância, pós-graduação e educação executiva), e as escolhas estratégicas de uma afetam diretamente as outras (Besanko et al, 2013). O governo como um regulador da atividade educacional é um importante *player* e suas ações podem afetar profundamente a lucratividade das firmas nesse mercado (Besanko et al, 2013).

As restrições ao programa de financiamento estudantil Fies impostas pelo MEC afetaram financeiramente o mercado de educação superior obrigando os participantes a ações estratégicas similares as tomadas pela Estácio para manter a legitimidade, assegurar a continuidade da proposição de valor a todos os *stakeholders*, e defender a posição estratégica para não alterar a dinâmica competitiva desse mercado (Hitt et al, 2009).

A contribuição do presente estudo está na descrição dos impactos relevantes causados pela restrição dos recursos do Fies em uma instituição de ensino superior, e na identificação das ações tomadas por essa IES para administrar o problema e minimizar os impactos sobre a instituição.

Um estudo de caso é um excelente instrumento para ampliar conhecimento sobre um fenômeno, mas não permite generalizações, principalmente em temas relacionados a ações gerenciais e tomadas de decisão. Sugerimos ampliar o estudo para englobar as demais IES de capital aberto (4 no total) e que abrangem cerca de 26% do total de alunos matriculados no sistema privado de ensino superior. A ampliação deste estudo permitiria obter maior conhecimento sobre os impactos causados pela restrição ao Fies, e recomendar ações corretivas.

Referencias

- Bell, E., & Taylor, S. (2005). Joining the club: the ideology of quality and business school badging. *Studies in Higher Education*, 30(3), 239–255.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M.R., & Schaefer, S. (2013). *Economics of strategy* (6th ed.). John Wiley & Sons, USA
- Brasil (2012). Instituto nacional de estudos e pesquisas educacionais (INEP). O plano nacional de educação e a expansão da educação superior, INEP/MEC, Brasília. , Acesso em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&task.
- DiMaggio, P.J., & Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, p.147-160.



- Di Maggio, P.J., & Powell, W.W. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago, IL. University of Chicago Press.
- Estácio (2015). Apresentação dos resultados do 1º. Trimestre de 2015 aos acionistas. Recuperado em 08 de maio de 2015 de: <http://estacioparticipacoes.com.br>
- Estácio (2015a). Apresentação dos resultados do 2º. Trimestre de 2015 aos acionistas. Recuperado em 07 de agosto de 2015 de: <http://estacioparticipacoes.com.br>
- Eyring, M.J., Johnson, M.W., & Nair, H. (2011). New business models in emerging markets. *Harvard Business Review*. Jan-fev.
- Gil, A.C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª. ed.). São Paulo: Atlas.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022–1054.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Hoskisson, R.E. (2009). *Strategic management. competitiveness & globalization: Concepts* (9ª.ed.). US. South-Western Cengage Learning.
- Johnson, M.W., Christensen, C.M., & Kagermann, H. (2011). Reinventing your business model. *Harvard Business School Publishing Corporation*.
- Kroton (2015). Press-release resultados 2T15. Recuperado em 10 de agosto de 2015 de: <http://kroton.com.br>
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter? *Harvard Business Review*, v.80, p. 86-92.
- Martins, G.A., Theóphilo, C.R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 2ed., São Paulo: Atlas.
- Meyer, J.W. & Rowan, B., (1977). Institutionalized Organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), p.340-363.
- Meyer, J., Scott, W. R., & Deal, T. (1981). Institutional and Technical Sources of Organizational Structure: Explaining the Structure of Educational Organizations. In H. D. Stein (Ed.), *Organization and the Human Services*. Philadelphia, PA: Temple University Press.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16, pp.145–179.
- Sampaio, H. (2011). O setor privado de ensino superior no Brasil: Continuidades e transformações. *Revista Ensino Superior Unicamp*, 1, 28–43.
- Santana, S., Moreira, C., Roberto, T., & Azambuja, F. (2010). Fighting for excellence: The case of the Federal University of Pelotas. *Higher Education*, 60(3), 321–341.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Scott, W. R. (1998). *Organizations: Rational, natural, and open systems* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Sporn, B. (1999). *Adaptive University Structures: An Analysis of Adaptation to Socioeconomic Environments of US and European Universities*. London: Jessica Kingsley
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches, *Academy of Management Review*, 20, pp. 571–610.
- Tolbert, P. S., L. G. Zucker, S. R. Clegg, C. Hardy and W. R. Nord (1996). *Handbook of Organization Studies*. London: Sage.
- Zucker, L.G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, 42, pp. 726-743.