

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

ALINE MARIANA BARTH

UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA KROTON EDUCACIONAL S/A NO
CENÁRIO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Florianópolis

2014

ALINE MARIANA BARTH

**UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA KROTON EDUCACIONAL S/A NO
CENÁRIO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**

Monografia submetida ao Curso de Ciências
Econômicas da Universidade Federal de Santa
Catarina como requisito obrigatório para
obtenção do grau de Bacharel em Ciências
Econômicas.

Orientador: Prof. João Randolfo Pontes

Florianópolis

2014

ALINE MARIANA BARTH

**UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA KROTON EDUCACIONAL S/A NO
CENÁRIO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**

A Banca Examinadora atribuiu a nota ___8,5___ pela monografia da estudante Aline Mariana Barth, apresentada para obtenção do título de bacharel em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, (dia) de (mês) de 2014.

Banca Examinadora:

Prof. Msc. João Randolfo Pontes

Orientador

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dra. Marialice de Moraes

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Msc. Max Cardoso de Resende

Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTO

*Agradeço primeiramente aos meus pais, **Jacob Geraldo Barth e Izabel Floriano Barth**, pelo apoio incondicional em todos esses anos, pela base e exemplo que sempre foram.*

*A minha amada irmã, **Dalila Barth**, que esteve sempre comigo, com paciência e amor me amparou nos momentos difíceis e segue compartilhando muitos sorrisos.*

*Agradeço também minhas grandes amigas, **Carolina Spohr, Greicy Malaquias, Débora Brum, Natália Gibin, Suelen Giroto, Helena Zimmermann**, entre outros inúmeros colegas que me acompanharam nessa jornada, aconselhando, partilhando as alegrias e as loucuras do dia-a-dia, obrigada amigas e colegas.*

*As minhas chefes **Marialice de Moraes e Roseli Zen Cerny**, que me propiciaram o contato com o mundo encantador da Educação, sendo elas as grandes responsáveis pela minha experiência profissional. Além do professor **Renato Lebarbenchon**, este foi e sempre será um grande professor, que me ensinou muito mesmo sem ter sido sua aluna em sala de aula.*

*Um agradecimento ao meu orientador **João Randolfo Pontes**, que me ajudou a elaborar esta monografia, agradeço pelas críticas construtivas que auxiliaram a construção desse trabalho.*

*E por fim, ao meu companheiro, **Marco Aurélio Arruda**, pelo seu apoio, incentivo, paciência e confiança em todos os momentos, ele foi o meu guia, minha segurança e meu refúgio em mais essa etapa. Obrigada amor!*

“Se a educação sozinha não pode transformar a sociedade, tampouco sem ela a sociedade muda.”

(Paulo Freire, 2006)

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo descrever o crescimento da Educação a Distância na sociedade brasileira, conceituando, descrevendo suas particularidades, potencialidades e caracterizando a importância dessa modalidade na economia nacional do século XXI. Para isso, foram utilizados como fundamentos, o conceito da economia do conhecimento e suas principais características, o conceito de educação a distância e sua história, a importância das mudanças tecnológicas, as inovações presentes do mercado estudado, principalmente tecnologias educacionais e ainda, os aspectos determinantes para o crescimento desse segmento, partindo do estudo de caso da empresa Kroton Educacional. O mercado estudado é do segmento de educação, objetivando analisar as potencialidades desse mercado e os principais concorrentes, além de apresentar embasamento teórico referente ao foco do trabalho.

Palavras-chave: Educação a distância. Economia do Conhecimento. Mercado Kroton Educacional.

ABSTRACT

This paper aims to describe the growth of distance education in Brazilian society, conceptualizing and describing its characteristics, and also the importance of this modality in the national economy of the twenty-first century, using as a foundation the concept of the knowledge economy, technological changes, present innovations in the market studied, particularly educational technology, and the determinants for growth of this segment aspects, starting from the case study company educational Kroton. The studied market is education, aiming to analyze the potential of this market and the main competitors, and present theoretical background regarding the focus of the work.

Keywords: Distance education. Knowledge Economy. Kroton Educational. Market.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição geográfica das instituições participantes do Censo EAD.BR 2012...	55
Gráfico 2: Índice médio de Evasão de 2012 por tipo de Curso.....	56
Gráfico 3: Perfil dos estudantes por tipo de Curso	58
Gráfico 4: Matrículas no Ensino Superior no Brasil	62
Gráfico 5: Freqüência de habitantes no Brasil por Classes Sociais em 2003 e 2011	63
Gráfico 6: Número de estudantes ensino superior a distância (público e privado) – em milhares	68
Gráfico 7: Razões que afetam a escolha por uma IES.....	72
Gráfico 8: Percentual de aproveitamento no ENADE - 2012	79
Gráfico 9: Evolução da RL, margem EBITDA e margem líquida.....	83
Gráfico 10: Margens operacionais de cada segmento de negócios	84
Gráfico 11: Rentabilidade de cada segmento de negócios	85

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Causa da Evasão categorizada por tipo de Cursos	57
Tabela 2: Volume de Investimento por tipo de Curso	59
Tabela 3: Volume de Investimento por tipo de Investimento e diferenciado por Curso.....	60
Tabela 4: População Brasileira	64
Tabela 5: Números de operação	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Economia Industrial x Economia do Conhecimento	23
Quadro 2: Espiral do conhecimento de Takeuchi e Nonaka.....	27
Quadro 3: Marcas e posicionamento.....	64

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Segmentos de atuação das Instituições de Ensino Superior	53
Figura 2: Organograma dos acionistas	58

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EaD	Educação a Distância
MEC	Ministério da Educação
ABED	Associação Brasileira de Educação à Distância
ONGs	Organizações não-governamentais
SNAs	Secretaria-Geral da Presidência da República
IES	Instituto de Ensino Superior da Grande Florianópolis
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a educação, a ciência e a cultura
FGV	Fundação Getúlio Vargas
PNAD	Pesquisa nacional por amostra de domicílios
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
COFINS	Contribuição para financiamento da seguridade social
PIS	Programas de integração social e de formação do patrimônio do servidor público
IRPJ	Imposto de renda - pessoa jurídica
CSLL	<i>Contribuição social sobre o lucro líquido</i>
FIES	Programa de financiamento estudantil
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
PROUNI	Programa Universidade para todos
SISU	Sistema de seleção unificada
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
OCDE	Organização de cooperação e de desenvolvimento econômico
PNE	Plano Nacional De Educação
Ibmec	Instituto brasileiro de mercado de capitais
ESPM	Escola Superior de Propaganda e Marketing
PUC-SP	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
PUC-RJ	Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
Unidavi	Universidade para o Desenvolvimento do Alto do Itajaí
UNIP	Universidade Paulista
UNOPAR	Universidade Norte do Paraná
Pronatec	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
Uniasselvi	Universidade Associação Educacional Leonardo da Vinci
FAMA	Faculdade do Amapá
TI	Tecnologia da informação
BSC	Balanced scorecard
CPA	Comissão Permanente de Avaliação
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1. Formulação da Situação-Problema.....	14
1.2. Objetivos.....	16
1.2.1. Geral.....	16
1.2.2. Específicos.....	16
1.3. Justificativa.....	16
1.4. Metodologia.....	17
1.5. Estrutura do Trabalho.....	18
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1. Da sociedade industrial para sociedade do conhecimento.....	20
2.2. Contexto da educação a distância.....	30
2.2.1. Conceitos de educação a distância.....	31
2.2.2. Histórico da educação a distância.....	32
2.2.3. Vantagens e Desvantagens.....	35
2.2.4. Educação a distância no Brasil.....	37
3. PESQUISA E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	44
3.1. Mercado de educação no Brasil.....	44
3.2. Mercado de educação a distância.....	50
3.2.1. Mercado competitivo.....	51
3.3. Kroton Educacional.....	56
3.3.1. Perfil da empresa.....	56
3.3.2. Estrutura societária.....	58
3.3.3. Modelo de negócios.....	59
3.3.3.1. Educação Básica.....	59
3.3.3.2. Ensino Superior.....	60
3.3.3.3. Ensino Superior à Distância.....	60
3.3.3.4. Outros negócios.....	60
3.3.4. Vantagens Competitivas.....	61
3.3.5. Fusão com Anhanguera.....	64
3.4. CONCLUSÃO.....	71
REFERÊNCIAS.....	73
ANEXOS.....	77

1. INTRODUÇÃO

1.1 Formulação da Situação-Problema

Desde a Revolução Industrial até os dias atuais as mudanças provocadas foram profundas e delimitaram o modo de agir e pensar do homem contemporâneo. A partir das modificações ocorridas no século XVIII as transformações passaram a ocorrer de maneira mais dinâmica e intensa. Dessa vez, os protagonistas foram às tecnologias de informação e computação, causando uma evolução tão surpreendente que passaram a ser condicionais da ação do homem moderno, alterando radicalmente o modo de vida das pessoas.

A sociedade do conhecimento demanda um sistema educacional com educação superior que esteja disponível para todas as pessoas, que abranja todas as camadas sociais, os diferentes perfis de profissionais e principalmente que acompanhe o dinamismo dessa sociedade, onde a relação de tempo e espaço passa a ser relativa. A educação superior precisa tornar-se um serviço que atenda a todos e diante da globalização que mudou as economias, os hábitos e a cultura, deve também tornar a educação disponível para todos e em todos os lugares, independente a classe, localidade, cultura ou crença.

E devido a essa necessidade surge a educação moderna, para acompanhar o dinamismo da sociedade, aproveitar-se das vantagens econômicas da internet, a necessidade da maior qualificação dos profissionais no mercado e como resposta as novas demandas globais. A dependência do transporte tradicional, das tecnologias de construção e do ensino realizado em sala de aula restringe sua abrangência e torna impossível a rápida expansão sem o rebaixamento de padrões. Assim, a melhor maneira de responder a demanda pela educação, de maneira mais econômica e mais condizente com a época que se instaura, é a educação virtual (TIFFIN; RAJASINGHAM, 2007).

O fenômeno da digitalização tem fomentado mudanças significativas no sistema educacional, em que dispositivos computacionais ligados via internet tem renovado o conceito da distância, tanto pela relação de espaço ou tempo, como também por novas possibilidades de adquirir conhecimento. Com o atual cenário, marcado pelo dinamismo com mudanças rápidas e radicais, a educação está se reinventando, fazendo com que governantes, estudantes e profissionais se adaptem e busquem alternativas para equalizar de forma positiva o potencial da educação virtual.

A práxis demonstra que a totalidade de educação transcende os meios utilizados para viabilizá-las e educação a distância necessita de planejamento, execução, acompanhamento e avanço permanente. Por estes entre outros motivos, a educação a distância requer uma gestão adequada, entendida de seus processos, de investimentos compatíveis, de atualização e concepção didática pertinente e, principalmente, da ação eficiente de pessoas capacitadas, permitindo que essa modalidade possa atingir o objetivo de viabilizar aprendizagem efetiva e compatível com as necessidades de cada indivíduo e, ao mesmo tempo, da sociedade (SILVA, 2013, p.19).

Segundo Lévy (1996), alguns instrumentos modernos como a telecomunicação e informática alteram a maneira de pensar e conviver, ou melhor, viabilizaram novas formas de conviver e pensar, e ainda, através de suas constantes melhorias, como o aumento do alcance e da qualidade, mas também aumentam a interação com o corpo e mente humana. “As relações sociais, as amizades, o trabalho e a própria inteligência sofrem as influências da metamorfose ininterrupta de dispositivos informacionais de todos os tipos” (SILVA, 2013, p.18). E é por meio desses instrumentos que as pessoas passam a ser capturadas pela informática, cada vez mais desenvolvida, “fazendo emergir um conhecimento no qual a simulação computacional facilita e abre novos caminhos para a experimentação pessoal” (SILVA, 2013, p.18). Assim a natureza multifuncional existente em cada tecnologia promove um grau de convergência significativo, que tende a continuar modificando e influenciando de forma radical a sociedade.

Voltando para o campo educacional, constata-se que tanto na modalidade a distância quanto a presencial, as tecnologias, as diferentes e variadas mídias digitais e as redes de comunicação, tem contribuído para alterações nessas modalidades. Onde as informações estão acessíveis e disponíveis para todos, através da internet, televisão e rádio, tornando-se ferramentas indispensáveis para o processo de aprendizagem, através do uso de imagens, vídeos, sons, movimentos, pesquisa e principalmente a interatividade.

E é nesse contexto que a educação a distância ganha espaço, demonstra que o mundo está mudando e girando rapidamente, rumo a uma sociedade mais interligada, em que as tecnologias de informação ou comunicação são utilizadas para um novo conceito de mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem. Essa nova prática de ensino causa um rompimento nos conceitos anteriores e abre as portas para uma nova frente na educação e, ao mesmo tempo demonstra que realmente a sociedade não para de se transformar. (MOORE; KEARSLEY, 2007).

Portas também são abertas no mercado da educação, onde empresas apostam na expansão desse mercado e investem massivamente, ocorrendo assim uma disseminação das

instituições educacionais, principalmente a nível superior. E diante da importância desse mercado se faz necessário compreender o porquê dessa expansão, analisando as características dessa modalidade e seus reflexos na sociedade do conhecimento.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Examinar os impactos e as influências da Educação a Distância na econômica brasileira, através do estudo de caso da empresa Kroton Educacional S.A.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Examinar as principais características da economia do conhecimento;
- Conceituar Educação a Distância e mostrar suas implicações na sociedade brasileira;
- Demonstrar aspectos determinantes para o crescimento do setor educacional no Brasil;
- Analisar através do estudo de caso a empresa Kroton Educacional, seu modelo de negócio e potencialidades do segmento.

1.3 Justificativa

Estudar a Educação a Distância (EaD) é uma oportunidade para poder refletir sobre as possibilidades e potencialidades desta modalidade baseada nas novas tecnologias e dinamismo do mundo globalizado. Este trabalho baseia a sua importância na necessidade de se compreender a evolução da educação a distância no mercado brasileiro, considerando as transformações do século XXI e seus reflexos na sociedade, principalmente na educação, onde a economia é baseada no conhecimento e na informação. Desde modo, se faz necessário a compreensão da sociedade do conhecimento e a expansão da modalidade a distância, fundamentada nas inovações tecnológicas, ganhos de eficiência, maior competitividade entre outros fatores que impactam nos níveis social e econômico.

Este problema levanta muitas questões, entretanto o ponto de partida serão as transformações relativas à transição da economia industrial para a econômica do conhecimento, as mudanças devido às novas tecnologias e inovações e as especificações do

mercado formado na educação a distância considerando a adaptação da sociedade e das empresas.

Neste sentido, partindo do estudo de caso da empresa Kroton Educacional, empresa consolidada no mercado e de grande destaque, estuda-se os impactos e influências do EaD na economia brasileira, considerando a expansão desta modalidade de educação nos últimos anos e novo contexto de sociedade baseada no conhecimento.

1.4 Metodologia

Para a realização dos objetivos propostos neste trabalho de monografia, este possui quanto à forma uma abordagem do problema de pesquisa, através de análise qualitativa, descritiva e explicativa, com a análise baseada em um resgate histórico em documentos, pesquisas estatísticas, literatura específica, trabalhos acadêmicos e informações da internet. As finalidades principais de tais pesquisas foram para obtenção de dados, esclarecimento dos fundamentos teóricos através de literatura específica e referenciado em pesquisas bibliográficas, sendo utilizados como base para o tema: teses, artigos, revistas, monografias, livros, notícias e sites pautados ao tema. Além disso, foi realizada uma pesquisa exploratória, visando conforme os objetivos:

Proporcionar uma 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 (GIL, 1991, p.42).

Nesse sentido, para elaboração desse trabalho foram utilizados conhecimentos econômicos, sociais e estatísticos, proporcionando o cumprimento de todos os objetivos propostos. Para isso, no primeiro momento foi utilizado o método de pesquisa bibliográfica, através da revisão de literatura, também utilizadas diversas fontes de pesquisas e informações disponibilizadas pela empresa através de relatórios e formulários de referência, como também por levantamento de dados, procurando conhecimentos que possibilitaram a busca aprofundada da temática.

Deste modo o estudo de caso proporcionou a análise do objetivo alvo e sua relevância no contexto atual, contemplando fatores específicos que asseguraram o entendimento da pesquisa e colaboraram para solucionar a problemática prevista.

1.5 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos. O capítulo 1 descreve os objetivos gerais e específicos que descrevem o que se quer estudar neste trabalho. Seu caráter é introdutório, sendo também explicada a justificativa e a estrutura do trabalho, além da metodologia utilizada por essa pesquisa.

O próximo capítulo, capítulo 2, apresenta a fundamentação teórica fazendo a contextualização do problema e discutindo a transição da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento. Este capítulo incorpora também a educação à distância, discutindo o conceito, a história, vantagens e desvantagens, o panorama e as implicações na sociedade brasileira.

O capítulo 3 faz a análise e discussão do estudo de caso da empresa Kroton, apresentando o modelo de negócio, observando especificamente o segmento de EaD da empresa.

E por fim, o capítulo 4 tem por finalidade discutir e apresentar a conclusão da pesquisa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Uma das grandes questões debatidas, analisadas e divulgadas pelos economistas, centros de investigação e mídias de toda natureza, está relacionada com o papel e relevância do conhecimento como base da educação e do desenvolvimento econômico. Se as inovações podem ser consideradas como um elemento indutor que permite o aceleração do crescimento das economias e da preparação das sociedades em geral, a educação, por sua vez, pode ser considerada como a condicionante central capaz de promover o aceleração do conhecimento nas mais diversas áreas.

Inovações e crescimento estão diretamente relacionados com conhecimento e capacitação, ou seja, ninguém seria capaz de propor uma fusão de um reator nuclear sem que os cientistas estudassem, pesquisassem e trouxesse os princípios e fundamentos da física que levaram à criação dos vários centros de pesquisa.

O capital humano qualificado aliado às transformações na educação é resultado do desenvolvimento da tecnologia da informação, que também vem alterando o sistema de produção capitalista, as relações sociais, a cultura e economia do século XXI. Assim, a globalização, informacionalismo e os avanços tecnológicos são os motores dessas transformações, permitindo o desenvolvimento econômico acompanhado de investimentos no capital humano, do crescimento da produtividade, da otimização dos recursos e aumento da eficiência e eficácia do setor produtivo.

E é nesse novo contexto que a sociedade recebe as mudanças tecnológicas com impactos no nível social e econômico, compreendendo o domínio do espaço e do tempo na fundamental busca do lucro, havendo uma interdependência e assim a flexibilização é uma consequência, flexibilização vista desde o modo de produção a educação, alterando a compressão do espaço e do tempo.

Harvey (2006) destaca em seus estudos o desenvolvimento econômico, político e cultural, como consequência dos modos mais flexíveis de acumulação e um novo ciclo de compressão do espaço e tempo na organização do capitalismo, analisando o modo crítico a produção fordista, sistema que usa a “forma de organização espacial para acelerar o tempo de giro do capital produtivo, assim o tempo pode ser acelerado em virtude do controle estabelecido por meio da organização e fragmentação da ordem espacial da produção”. Logo o capital é o dominador do espaço e tempo, caracterizado principalmente pelo consumo e produção em massa, além da forte atuação do governo para a ascensão nesse modelo de desenvolvimento, modelo assim flexível desde a compressão, das tecnologias até a

organização política mundial, sendo a flexibilidade antes a consequência do que a causa na busca por alternativas.

Conforme Harvey (2006) aponta em sua análise sobre o pós-modernismo as dimensões de espaço e do tempo tornam-se significativas, onde os espaços são vitais como forças organizadoras do capitalismo e o tempo altera a lógica global do desenvolvimento capitalista, no sentido que as mudanças são em decorrência das transformações tecnológicas, sociais e políticas do início da modernidade, sendo acompanhados dos processos de inovações da produção, novos serviços financeiros, mercados, técnicas, visto como uma corrida em busca do mundo moderno, como o autor destaca no trecho:

A acumulação flexível, como vou chamá-la, é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apoia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional. (HARVEY, 2006, p. 140)

Então, o que se inicia no pós-modernismo é visto atualmente através das mudanças estruturais e políticas, a globalização, o desenvolvimento econômico e as inovações tecnológicas do século XXI, iniciando um processo de passagem de uma sociedade industrial caracterizada pela mecanização da produção, automatização, produção em massa e série, caminhando para uma sociedade e economia mais intensiva em informação, a sociedade do conhecimento.

2.1. Da sociedade industrial para sociedade do conhecimento

A sociedade industrial iniciou cerca de 1760, através do desenvolvimento das técnicas de produção artesanal e manual – a manufatura, aliado aos avanços e desenvolvimento científico e tecnológico surge à produção com máquinas, alterando os modelos sociais e econômicos, saindo do modelo feudal de uma natureza agrária para o modelo industrial. Conforme Burns (1995) destaca, a grande Revolução Industrial começou a acontecer a partir de 1760, na Inglaterra, no setor da indústria têxtil, a princípio, por uma razão relativamente fácil de entender: aliadas às inovações tecnológicas, o rápido crescimento da população e a

sua constante migração, do campo para as grandes cidades, acabaram por provocar um excesso de mão de obra nas mesmas.

A transição da manufatura para a produção industrial consiste e tem como fato propiciador a invenção da máquina a vapor, além da divisão e especialização do trabalho, onde o trabalhador realiza um mínimo de atividades, especializando-se nessas para realizar mais rapidamente e repete de modo sistemático durante toda a jornada de trabalho assalariado, buscando produzir no menor tempo e com maior eficiência nas tarefas. E buscando essa eficiência ocorreu à mecanização do trabalho, em que as máquinas vieram substituir as ferramentas em uma linha de montagem, e, posteriormente, com o advento da energia elétrica ocorreu linha de montagem, aumentando a agilidade e precisão na fabricação (BURNS, 1995).

Como resultado dos avanços, assim como a sociedade industrial, a sociedade do conhecimento consiste em um conjunto de mudanças tecnológicas com impactos no nível social e econômico, em que, segundo observa O'Dell (2000) a era do conhecimento não é uma cisão radical com a era industrial e sim uma continuação dos esforços empreendidos na busca da competitividade, conseqüentemente “a era do conhecimento está emergindo e, diferentemente da era industrial, nesta nova sociedade a criação e gerenciamento do conhecimento serão fatores decisivos no ambiente competitivo” (DRUCKER, 1999)

E está nova sociedade, que nasceu em meado dos anos 70, surgiu em decorrência de alguns fatos históricos como crise econômica do capitalismo e por conseqüência a reestruturação, a revolução da tecnologia da informação, o apogeu de movimentos sociais e culturais, tais como libertarismo, direitos humanos, feminismo e ambientalismo. A globalização iniciada nos anos 90 ampliou o conceito de sociedade em rede e do informacionalismo, onde no informacionalismo a geração de riqueza, poder e criação de códigos culturais dependem da capacidade tecnológica, em que a tecnologia da informação é o componente principal dessa capacidade. Portanto, a tecnologia da informação tornou-se ferramenta indispensável para a ampliação dos processos de reestruturação socioeconômica, além das relações entre esses processos e as reações por eles desencadeadas fizeram surgir uma nova estrutura social dominante, uma nova economia (CASTELLS, 1999).

Entretanto para a compreensão dessa nova economia e nova sociedade baseada no conhecimento, primeiro se faz necessário averiguar as principais diferenças entre a economia industrial e a economia do conhecimento. Analisando tais diferenças, pode-se dar destaque que na sociedade industrial a produção era acionada pela pré-existência de uma demanda por bens, para atender as necessidades da população, induzindo os proprietários de capital a

produzirem esses bens, já na sociedade do conhecimento a produção é acionada pelos investimentos em inovação tecnológica realizados pelo estado e empresas multinacionais que usam simultaneamente as propagandas, através das mídias e induzem os consumidores a adquirir os bens produzidos.

Na economia da sociedade industrial o crescimento econômico é gerado pelo processo material inerente a manufatura, onde se destaca o uso do conhecimento para o desenvolvimento de tecnologias que ampliam a escala de produção e geram uma acumulação de capital. Já na econômica em que o conhecimento supera esta fase, a visão e a concepção muda substancialmente, conforme pode ser vista no quadro 1:

Quadro 1 – Economia Industrial x Economia do Conhecimento

	Economia Industrial	Economia do Conhecimento
Produção	Escala	Flexível
Pessoas	Especialista	Polivalente
Tempo	Longo Prazo	Tempo Real
Produto	Tangível	Intangível

Fonte CAVALCANTI e GOMES (2000) elaborado pela autora.

A era do conhecimento iniciou devido aos avanços da era industrial e pela crise dos modelos de desenvolvimento econômico, ocorrendo uma reestruturação nas economias capitalistas, empresas e governos, levando a uma nova forma de capitalismo, em que a principal característica é a globalização das atividades econômicas.

Nessa forma, o que antes trazia como premissa a economia de escala, fabricação em grande quantidade de um mesmo produto para possuir um preço final de venda mais baixo, agora se distingue na flexibilização organizacional, isto é, a produção tornou-se flexível e mais dinâmica, gerando levando a trabalhadores polivalentes, que conhecem diversas áreas e buscam avançar no conhecimento aprendendo continuamente (CAVALCANTI; GOMES, 2000). De forma que flexibilidade, criatividade e a capacidade de iniciativa são atributos indispensáveis nesses trabalhadores, onde as novas tecnologias da informação desempenham um papel decisivo ao facilitarem o surgimento do capitalismo flexível e, “proporcionando ferramentas para a formação de redes, comunicação à distância, armazenamento e processamento de informação, individualização coordenada do trabalho e concentração e descentralização simultâneas do processo decisório” (CASTELLS, 1999).

Portanto a sociedade do conhecimento também conhecida como sociedade da informação, ou era pós-industrial nasceu com a segunda guerra mundial, devido a crise e reestruturação das economias e do sistema mundo de comércio, além do aumento de comunicação, difusão de novas tecnologias e com a mudança da base econômica. Sociedade esta, que não é mais baseada na produção agrícola, ou na indústria, mas sim na produção de informação, serviços, semiótica e estética, que “provém de um conjunto de situações provocadas pelo advento da indústria, tais como o aumento da vida média da população, o desenvolvimento tecnológico, a difusão da escolarização e difusão da mídia” (LUCCI, 2009). Logo, o que antes era a padronização de mercadorias, especialização do trabalho, agora deve considerar a qualidade de vida, intelectualização e desestruturalização do espaço e do tempo, isto é, fazer a mesma coisa em tempos e lugares diferentes.

Na sociedade do conhecimento são vistas inúmeras mudanças e inovações tecnológicas, como introdução na microeletrônica, robótica, da automação, entre outras que vem expandindo sua utilização no contexto produtivo. Bell (1973) afirma essa ideia em que a produção vem sendo substituída pela informação e ocorre à substituição das atividades industriais por atividades fundadas no tratamento da informação. Esta verificação foi apresentada primeiramente por Robert Lane (1966), através do fundamento epistemológico de sociedade do conhecimento:

Como primeira abordagem de uma definição, sociedade instruída é aquela cujos membros, mais do que os de outras sociedades: (a) investigam as bases de suas convicções a respeito do homem, da natureza e da sociedade; (b) são orientados (talvez inconscientemente) por padrões objetivos fielmente verídicos e, nos níveis de educação superior, obedecem a regras científicas de evidência e inferência na pesquisa; (c) consagram verbas consideráveis a essa pesquisa, acumulando assim amplos conhecimentos; (d) coletam, organizam e interpretam os seus conhecimentos, num constante empenho para extrair dos mesmos algum significado para propósitos imediatos; (e) usam esses conhecimentos para esclarecer (e talvez modificar) seus valores e metas, tanto quanto para lhes dar prosseguimento. (LANE, 1966, p. 22).

De modo que, a importância dada ao conhecimento é devido ao fato que “a sociedade instruída encoraja e recompensa os homens de conhecimento” (LANE, 1966), pois esses homens serão recompensados pelo conhecimento adquirido, tendo oportunidades iguais, em consequência que a distribuição desigual do conhecimento é uma das características de uma sociedade desigual.

Para apoiar este novo processo de desenvolvimento do mundo em que os serviços e a criatividade são o novo capital – o capital humano – o capital físico que foi o impulso do crescimento econômico perde lugar para o capital humano, sendo composto pelo conjunto de capacitações que se adquire através da educação, programas de treinamento, experiência, “bem como pelo desenvolvimento de várias competências do ponto de vista profissional” (LUCCI, 2009).

Sob esta perspectiva, o conhecimento e a informação são as novas estratégias utilizadas pelas empresas para manterem-se competitivas e sustentarem os níveis de acumulação, além disso, como estratégias são usadas às reduções dos custos de produção, a ampliação do mercado, aumento da produtividade e aceleração do giro de capital, entretanto, considerando todas essas estratégias a tecnologia da informação foi a essencial. (MASSON; MAINARDES, 2011).

E nessa conjuntura foi criada a nova economia global, que é considerada o traço mais característico e importante do capitalismo informacional, um mundo onde o fluxo de informações é intenso e está em permanente mudança, “onde o conhecimento é um recurso flexível, fluido, sempre em expansão e em mudança” (HARGREAVES, 2004). Então Drucker (1999), relata sobre a sociedade pós-industrial e o poder da economia, em que a evolução da agricultura para a indústria e desta para os serviços, agora consiste num novo precioso bem, a informação. Para essa compreensão, se faz necessário e não se pode confundir conhecimento e informação, com isso à distinção conceituada e exposta por Richard Crawford:

Um conjunto de coordenadas da posição de um navio ou o mapa do oceano são informações, a habilidade para utilizar essas coordenadas e o mapa na definição de uma rota para o navio é conhecimento. As coordenadas e o mapa são as "matérias-primas" para se planejar a rota do navio. Quando você diferencia informação de conhecimento é muito importante ressaltar que informação pode ser encontrada numa variedade de objetos inanimados, desde um livro até um disquete de computador, enquanto o conhecimento só é encontrado nos seres humanos (CRAWFORD, 1973, p. 2).

Assim, para fundamentar o conceito de sociedade da informação, do conhecimento, ou pós-modernismo, será utilizado o modo informacional de desenvolvimento, segundo a concepção de Castells (1999), a revolução tecnológica deu origem ao informacionalismo, onde as tecnologias assumem um papel de destaque em todos os segmentos sociais, admitindo o entendimento da nova estrutura social – sociedade em rede – e logo, de uma nova economia, na qual a tecnologia da informação é considerada um instrumento indispensável na

manipulação da informação e construção do conhecimento pelos indivíduos, pois “a geração, processamento e transmissão de informação torna-se a principal fonte de produtividade e poder” (CASTELLS, 1999).

Poder este observado principalmente na economia e na cultura material da sociedade, em que possui três atributos básicos: a polifuncionalidade, flexibilidade e redes descentralizadas, enquanto na economia industrial caracterizava-se em: especialização, padronização e a reprodução rígida (LOJKINE, 2002).

Nesse contexto, Castells (1999) demonstra as principais características dessa sociedade, procurando entender a base material através de cinco paradigmas:

- Informação é sua matéria prima: Existe uma relação simbiótica entre a tecnologia e a informação, em que uma complementa a outra, fato este que diferencia esta nova era das revoluções anteriores, em que era dada proeminência a um aspecto em detrimento de outro, isto é, são tecnologias para agir sobre a informação;
- Capacidade de penetração dos efeitos das novas tecnologias: Refere-se ao poder de influência que os meios tecnológicos exercem na vida social, econômica e política da sociedade, assim todos os processos de nossa existência individual e coletiva são moldados pelos novos meios tecnológicos, uma vez que há uma grande penetrabilidade dos efeitos das novas tecnologias;
- Lógica de redes: É uma característica predominante deste novo modelo de sociedade, que facilita a interação entre as pessoas, podendo ser implementada em todos os tipos de processos e organizações, graças as recentes tecnologias da informação, ou seja a lógica de redes é implantada em qualquer sistema ou conjunto de relações para estruturar o não estruturado;
- Flexibilidade: Esta característica refere-se ao poder de reconfigurar, alterar e reorganizar as informações, promovendo a reconfiguração das organizações, pois a sociedade é caracterizada pela constante mudança e fluidez organizacional e
- Convergência de tecnologias específicas para um sistema altamente integrado: O contínuo processo de convergência entre os diferentes campos tecnológicos resulta da sua lógica comum de produção da informação, onde todos os utilizadores podem contribuir, exercendo um papel ativo na produção deste conhecimento, isto é a microeletrônica, telecomunicações, optoeletrônica e computadores são integrados nos sistemas de informação.

Seguindo a análise, para Takahashi (BRASIL, 2000) “a sociedade da informação não é um modismo, e sim representa uma profunda mudança na organização da sociedade e da

economia, havendo quem a considere um novo paradigma técnico econômico”, e a sociedade do conhecimento o capital humano, a educação, as mudanças tecnológicas, são o caminho e levam a uma interdependência entre o conhecimento e a economia, conforme definição proposta por Michael Polanyi (1966):

Conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e assim difícil se der formulado e comunicado. E conhecimento explícito ou codificado que refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática. Sob estes conceitos, avaliando a era industrial, percebe-se que as empresas depararam-se com infinitos problemas que foram resolvidos com a capacidade criativa e intelectual do elemento humano. Mais ainda, muitos problemas iguais ou similares foram resolvidos diversas vezes por pessoas distintas em áreas distintas de uma mesma empresa, muito provavelmente com soluções distintas. Podemos constatar que a era industrial foi muito rica na geração de conhecimento tácito, porém, pouca coisa foi feita para, sistematicamente, torná-lo um conhecimento explícito e transferi-lo para outros indivíduos servindo de base para a “construção” de um novo conhecimento tácito e assim realimentar a criação de novos conhecimentos (POLANYI, 1966, p.65)

Neste sentido, o conhecimento é gerado no “compromisso pessoal e em vários processos de conversão entre conhecimento tácito e o explícito, envolvendo desde o indivíduo até o grupo, organização e o ambiente”, conforme demonstra o espiral do conhecimento proposto por Takeuchi e Nonaka (1997) no Quadro 2:

Quadro 2 - Espiral do conhecimento de Takeuchi e Nonaka.

	Conhecimento tácito	Conhecimento explícito
Conhecimento tácito	(Socialização) Conhecimento Compartilhado	(Externalização) Conhecimento Conceitual
Conhecimento explícito	(Internalização) Conhecimento Operacional	(Combinação) Conhecimento Sistêmico

Fonte: Takeuchi e Nonaka (1997), elaborado pela autora.

O espiral do conhecimento demonstra o progresso intelectual e sua rápida disseminação através da universalização do conhecimento na sociedade, pois quando os conhecimentos tácitos e explícitos interagem, pode emergir exemplo uma grande inovação, sendo uma

interação contínua e dinâmica, possibilitando o desenvolvimento da tecnologia da informação, execução de novas práticas, novas relações no trabalho, ampliando o conhecimento individual em nível organizacional.

Onde a socialização compete a conhecimento compartilhado, ou seja, modelos mentais, habilidade técnicas e experiências compartilhadas; a externalização é o conhecimento conceitual, gerado por meio de metáforas, analogias e hipóteses, já a combinação é o conhecimento sistêmico, isto é, criação de protótipo e tecnologias e por fim internalização é conhecimento operacional, sendo a utilização de novos produtos e gerenciamento de produtos e projetos.

Por consequência, através de um espiral se inicia o processo de democratização do conhecimento, surgindo novos espaços para a busca e o compartilhamento de informações, pois a dinâmica da sociedade do conhecimento requer educação continuada ao longo da vida, que permita ao indivíduo não apenas acompanhar as mudanças tecnológicas, mas, sobretudo inovar (BRASIL, 2000).

E nessa nova sociedade que tem como base o capital humano e intelectual, onde a informação se torna um dos principais elementos de diminuição das desigualdades, de agregação de valor, criação de emprego qualificado e de propagação do bem-estar, em que de acordo com Leal (2009) além dos fatores tradicionais de produção, como capital, terra e trabalho, é fundamental identificar e gerir de forma inteligente o conhecimento das pessoas nas organizações.

Esta nova era propõe uma imensa oportunidade de disseminar democraticamente as informações e usa-las para gerar conhecimento que possibilitem uma sociedade mais informada. Sendo assim, pressupõe-se que é necessário dar continuidade na educação e ao mesmo tempo repassar o aprendido para a sociedade. Assim, “o que importa é que o conhecimento tornou-se o principal fator de produção numa economia avançada e desenvolvida”, conforme Drucker (1976) esclarece no trecho a seguir:

O conhecimento, tal como normalmente é concebido pelo intelectual, é algo muito diverso do conhecimento no contexto de uma economia do conhecimento ou do trabalho baseado no conhecimento. A emergência da economia do conhecimento não faz parte, em outras palavras, da história intelectual tal como ela é normalmente concebida. Faz parte da história da tecnologia, que dá uma nova versão aos processos pelos quais o homem se utiliza de seus instrumentos. Ao referir-se ao termo conhecimento, o intelectual geralmente se refere a algo novo. Mas o que importa na economia do

conhecimento é se o conhecimento, novo ou antigo, é aplicável. (DRUCKER, 1976, p.304)

Inúmeras foram às mudanças relativas à economia industrial para a economia do conhecimento, principalmente as mudanças econômicas considerando a incorporação do conhecimento como fator na produção econômica. A economia do conhecimento altera o modo de desenvolvimento econômico deslocando o eixo da riqueza e do desenvolvimento de setores industriais tradicionais, intensivos em mão de obra, matéria-prima e capital, para setores cujos produtos, processos e serviços são intensivos em tecnologia e conhecimento, afirmam CAVALCANTI; GOMES (2000), até mesmo na agricultura e na indústria de bens de consumo e capital, o conhecimento exerce papel fundamental devido capacidade de transformar uma informação em conhecimento e conhecimento em decisões e ações de negócios, pois o valor dos produtos depende do percentual de inovação, tecnologia e inteligência a eles adicionadas.

A escola Clássica, centrada no pensamento de Adam Smith define que os fatores básicos de produção são: terra, capital e trabalho, e desde o século XVIII diferentes correntes do pensamento econômico baseiam seus estudos em processos produtivos e estruturas de classes ancoradas nesses fatores, sendo eles que orientaram o processo de desenvolvimento da economia e marcaram o pensamento de gerações de economistas. (CAVALCANTI; GOMES (2000).

Em 1968, Peter Drucker já enfatizava a importância do conhecimento como recurso essencial da economia, já em 1993 ele é ainda mais seguro ao declarar que o fator decisivo de produção é o conhecimento, por isso os modelos econômicos baseados nos três fatores de produção devem ser repensados no sentido de incorporar o conhecimento, ele enfatiza que “o fator de produção decisivo não é mais nem o capital, nem o trabalho, mas o conhecimento”. Drucker é muito radical em sua afirmação, entretanto devido significância do conhecimento nos dias atuais, o conhecimento é um novo fator de produção, isso não significa que os fatores de tradicionais deixarão de existir, no entanto, poderão ser obtidos com mais facilidade com adição do conhecimento (CAVALCANTI; GOMES, 2000)

Tratando-se de dias atuais a recente expansão e importância do conhecimento, o sistema econômico movido por mudanças históricas, globalização, inovações tecnológicas e organizacionais, vem promovendo grandes mudanças, alterando o processo econômico e possibilitando a entrada de um novo fator de produção. Partindo dessa afirmativa, o conhecimento passa a ser um dos geradores de valor, pois as novas tecnologias da

comunicação e da informação passam a potencializar novos parâmetros, tanto no âmbito macroeconômico como microeconômico, parâmetros provenientes dos fatores de produção clássicos, terra, capital e trabalho, adicionando um novo fator de produção.

Segundo dado divulgado em 1999 pela OECD, através do relatório a organização demonstra que o conhecimento foi responsável por mais de 50% do PIB dos países desenvolvidos. Ressaltando ainda que “a crescente redução dos custos e a facilidade de obtenção da informação apontam claramente para um aumento da participação do conhecimento na geração de riqueza para organizações, regiões e países”. O termo economia baseada em conhecimento ganha força, como sendo uma economia em que a criação e a utilização do conhecimento são o fomento para o crescimento econômico CAVALCANTI e GOMES (2000).

As consequências dessa constatação em 1999 são sentidas na economia do atual, em que a geração de riqueza para os indivíduos e sociedade são geradas pela inovação, virtualidade, informacionalismo, e esta principalmente pela capacidade de usar o conhecimento, pois o que importa hoje para a expansão da produtividade é o trabalho intelectual e a gestão do conhecimento, cada vez mais é exigido aos profissionais conectarem suas ações produtivas ao mundo moderno, possuindo multi-habilidades, versatilidade e comunicabilidade como diferenciais, sendo diferente da visão clássica do trabalho como uma força bruta.

Assim, atualmente o conhecimento tornou uma vantagem competitiva, onde é um diferencial para o desempenho profissional e também no contexto empresarial, através do grau competitividade gerado, pois os profissionais se destacam por meio da qualificação, sendo seu capital intelectual. Já as empresas investem em tecnologias, novas instalações, novos equipamentos, em que a qualificação e capacitação profissionalizante são condições não só mais para um diferencial, mas também manter-se no mercado.

Os resultados da concepção de economia do conhecimento, este sendo considerado um fator de produção, são impactantes no campo educacional e podem ser caracterizados, conforme Masson e Mainardes (2011) apontam:

- A disseminação de instituições educacionais, principalmente no nível superior que oferecem formação aligeirada ou baseada apenas na profissionalização dos sujeitos;
- O conhecimento não é democratizado porque a noção de conhecimento adotada é aquela que se limita a transmitir informações úteis para as demandas no contexto produtivo;
- A plena formação humana pode ser inviabilizada, ocasionando a impossibilidade de a educação constituir-se como instrumento de emancipação e

- A reprodução dos princípios que regulam a sociedade capitalista, dificultando a realização de um projeto educativo que contribua para a transformação radical da sociedade.

Em consideração à afirmativa “a disseminação de instituições educacionais, principalmente no nível superior” Masson e Mainardes (2011), o capítulo a seguir tratará sobre o impacto e a importância do conhecimento no sentido macroeconômico na Educação a Distância e microeconômico estudando as potencialidades dessa modalidade com o estudo de caso, observando as transformações do século XXI e seus reflexos na sociedade, em especial na educação, onde a economia é fundamentada no conhecimento e informação é vista através do desenvolvimento e da expansão da modalidade, diversificada entre educação universitária, capacitações profissionalizantes, além de cursos de pós-graduação, educação esta que tem crescido, devido à flexibilidade e economia de escala, sendo usada com a introdução de novas tecnologias no sistema produtivo e de comunicação (CAVALEIRO, 2008).

2.2. Contexto da educação à distância

A educação a distância, modalidade de educação que utiliza intensivamente o uso de tecnologias de informação e comunicação, está sendo cada vez mais utilizada e tornando-se um instrumento fundamental de oportunidade e principalmente de acesso a educação para muitos indivíduos. A EAD é uma alternativa para os que buscam educação de qualidade e dispõem de pouco tempo, segundo dados do Censo do Ensino Superior do Ministério da Educação (MEC) entre 2011 a 2012 as matrículas nos cursos a distância avançaram 12,2% em comparação a 31% nos cursos presenciais, o que demonstra que o crescimento da modalidade a distância já representa mais de 15% do total das matrículas em graduação (BRASIL, 2013) De acordo com Nunes (1998), a modalidade a distância vem sendo um recurso de incalculável significância para atender o grande contingente de estudantes, de maneira mais efetiva que outras modalidades e sem risco da redução da qualidade dos serviços disponíveis em decorrência do aumento do número de estudantes, pois a entrada de novas tecnologias nas áreas de informação e comunicação estão possibilitando a formação do ensino e aprendizagem a distância. Dessa maneira, o avanço das mídias digitais e expansão da internet, tornaram possível a interação, o acesso a muitas informações, através da utilização crescente de multimídias e ferramentas de interação a distância no processo de produção de cursos, permitindo a comunicação, o compartilhamento, a interação e colaboração entre pessoas em diferentes localidade geográficas, com diferentes características, classes social, etnia, contexto.

Além disso, a EaD tem uma importância social, a medida que permite o acesso a educação aqueles que não tem disponibilidade de tempo nos horários tradicionais das aulas ou aos que moram longe de universidade, por isso a metodologia de educação tem colaborado com a formação de profissionais, ressaltado por Preti (1996):

A crescente demanda de educação, devido não somente à expansão populacional como, sobretudo às lutas das classes trabalhadoras por acesso à educação, ao saber socialmente produzido, concomitantemente com a evolução dos conhecimentos científicos e tecnológicos está exigindo mudanças em nível da função e da estrutura da escola e da universidade (PRETI, 1996, p. 126)

Nesse panorama, a educação a distância mostra-se relevante como instrumento de promoção de oportunidades, à medida que muitas pessoas que procuram por esta modalidade podem concluir algum curso superior de qualidade e ir à busca de novas oportunidades profissionais, no entanto agora qualificado conforme a exigência do mercado.

2.2.1. Conceitos de educação à distância

A educação a distância pode ser conceituada de diferentes formas, por diferentes pontos de vistas. Segundo o Ministério da Educação (MEC) o EAD é um modalidade educacional em que estudantes e professores estão separados, física ou temporalmente, necessitando assim da utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação. Modalidade esta, que é regulada por uma legislação específica e pode ser implantada na educação básica (educação de jovens e adultos, educação profissional técnica de nível médio) e na educação superior. E assim como o MEC, outros autores ressaltam alguns diferentes pontos, conforme os destacados (BERNARDO, 2009, apud KEEGAN et AL, 1991):

- Para Dohmem em 1967 a forma de estudo na Educação a Distância:

Educação a Distância é uma forma sistematicamente organizada de auto estudo onde o aluno aprende (instrui-se) a partir do material de estudo que é apresentado, ou seja o aluno é autônomo, já o acompanhamento e a supervisão do sucesso do estudante são levados em consideração por um grupo de professores. Esse sistema é possibilitado através da aplicação de meios de comunicação, capazes de vencer longas distâncias.

- Já Peters em 1973 destaca a metodologia da modalidade:

Educação a distância, é uma forma de industrializar o ensinar e aprender, é um método racional de partilhar conhecimento, habilidades e atitudes, por meio de uma divisão do

trabalho e de princípios organizacionais, através do uso extensivo de meios de comunicação, principalmente com o intuito de reproduzir materiais técnicos de elevada qualidade, os quais tornam possível instruir um grande número de estudantes ao mesmo tempo, enquanto esses materiais durarem.

- No mesmo ano, 1973, Moore ressalta as ações do professor e a comunicação deste com os alunos devem ser facilitadas:

“Ensino a distância pode ser definido como a família de métodos instrucionais onde as ações dos professores são executadas à parte das ações dos alunos” (Moore, 1973), abrangendo também situações continuadas que podem ser realizadas na presença dos estudantes. No entanto, a comunicação entre o professor e o estudante deve ser facilitada por meios impressos, eletrônicos, mecânicos ou outro.

- Holmberg em 1977 foca na diversidade das formas de estudo:

Educação a Distância beneficia-se do planejamento, direção e instrução da organização do ensino, inclui várias formas de estudo, vários níveis que não estão sob a contínua e imediata supervisão de tutores presentes com seus alunos nas salas de leitura ou no mesmo local.

- Keegan em 1991 expõe sobre uma separação física entre professores e alunos, possibilitando encontros:

A Educação a Distância na realidade é uma separação física entre professor e aluno, e por isso se diferencia da educação presencial, é comunicação de mão dupla, onde o estudante é beneficiado por um diálogo e da possibilidade de iniciativas de dupla via com possibilidade de encontros ocasionais com propósitos didáticos e de socialização.

E por fim o conceito de Educação a Distância no Brasil é definido oficialmente no Decreto nº 5.622 de 19 de dezembro de 2005 (BRASIL, 2005):

Art. 1º Para os fins deste Decreto, caracteriza-se a Educação a Distância como modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos.

2.2.2. Histórico da Educação à Distância

O primórdio da Educação a Distância foi em 1728 através do anúncio de um curso pelo *Gazeta de Boston*, na edição de 20 de março, onde o Prof. Caleb Philipps, de *Short Hand*,

oferecia material para ensino e tutoria por correspondência. Essa iniciativa foi copiada por outros professores e no século XIX a Educação a Distância começa a existir institucionalmente e então diversos países iniciam cursos através dessa modalidade, e no momento ela é oferecida em todo mundo, presente em 80 países e nos cinco continentes, sendo adotado o EaD para todos os níveis de ensino, em programas formais e não formais, atendendo milhões de estudantes (GOUVÊA; OLIVEIRA, 2006).

No Brasil as primeiras experiências e acontecimentos que mudaram a história da educação a distância no país, foram organizadas de maneira cronológica por Maia e Mattar (2007), bem como por Marconcin (2010), Rodrigues (2010), Santos (2010 apud ALVES, 2011):

- 1904 – o Jornal do Brasil registra, na primeira edição da seção de classificados, anúncio que oferece profissionalização por correspondência para datilógrafo;
- 1923 – um grupo liderado por Henrique Morize e Edgard Roquette-Pinto criou a Rádio Sociedade do Rio de Janeiro que oferecia curso de Português, Francês, Silvicultura, Literatura Francesa, Esperanto, Radiotelegrafia e Telefonia. Tinha início assim a Educação a Distância pelo rádio brasileiro;
- 1941 – surge o Instituto Universal Brasileiro, segundo instituto brasileiro a oferecer também cursos profissionalizantes sistematicamente. Fundado por um ex-sócio do Instituto Monitor, já formou mais de 4 milhões de pessoas e hoje possui cerca de 200 mil alunos; juntaram-se ao Instituto Monitor e ao Instituto Universal Brasileiro outras organizações similares, que foram responsáveis pelo atendimento de milhões de alunos em cursos abertos de iniciação profissionalizante a distância. Algumas dessas instituições atuam até hoje. Ainda no ano de 1941, surge a primeira Universidade do Ar, que durou até 1944.
- 1947 – surge a nova Universidade do Ar, patrocinada pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), Serviço Social do Comércio (SESC) e emissoras associadas. O objetivo desta era oferecer cursos comerciais radiofônicos. Os alunos estudavam nas apostilas e corrigiam exercícios com o auxílio dos monitores. A experiência durou até 1961, entretanto a experiência do SENAC com a Educação a Distância continua até hoje;
- 1976 – é criado o Sistema Nacional de Teleducação, com cursos através de material instrucional;
- 1979 – a Universidade de Brasília, pioneira no uso da Educação a Distância, no ensino superior no Brasil, cria cursos veiculados por jornais e revistas, que em 1989 é

transformado no Centro de Educação Aberta, Continuada, a Distância (CEAD) e lançado o Brasil EAD;

- 1983 – o SENAC desenvolveu uma série de programas radiofônicos sobre orientação profissional na área de comércio e serviços, denominada “Abrindo Caminhos”;
- 1991 – o programa “Jornal da Educação – Edição do Professor”, concebido e produzido pela Fundação Roquete-Pinto tem início e em 1995 com o nome “Um salto para o Futuro”, foi incorporado à TV Escola (canal educativo da Secretaria de Educação a Distância do Ministério da Educação) tornando-se um marco na Educação a Distância nacional. É um programa para a formação continuada e aperfeiçoamento de professores, principalmente do Ensino Fundamental e alunos dos cursos de magistério. Atinge por ano mais de 250 mil docentes em todo o país;
- 1992 – é criada a Universidade Aberta de Brasília, acontecimento bastante importante na Educação a Distância do nosso país;
- 1995 – é criado o Centro Nacional de Educação a Distância e nesse mesmo ano também a Secretaria Municipal de Educação cria a MultiRio (RJ) que ministra cursos do 6º ao 9º ano, através de programas televisivos e material impresso. Ainda em 1995, foi criado o Programa TV Escola da Secretaria de Educação a Distância do MEC;
- 1996 – é criada a Secretaria de Educação a Distância (SEED), pelo Ministério da Educação, dentro de uma política que privilegia a democratização e a qualidade da educação brasileira. É neste ano também que a Educação a Distância surge oficialmente no Brasil, sendo as bases legais para essa modalidade de educação, estabelecidas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, embora somente regulamentada em 20 de dezembro de 2005 pelo Decreto nº 5.622 (BRASIL, 2005) que revogou os Decretos nº 2.494 de 10/02/98, e nº 2.561 de 27/04/98, com normatização definida na Portaria Ministerial nº 4.361 de 2004 (PORTAL MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO^a, 2010).
- 2000 – é formada a UniRede, Rede de Educação Superior a Distância, consórcio que reúne atualmente 70 instituições públicas do Brasil comprometidas na democratização do acesso à educação de qualidade, por meio da Educação a Distância, oferecendo cursos de graduação, pós-graduação e extensão. Nesse ano, também nasce o Centro de Educação a Distância do Estado do Rio de Janeiro (CEDERJ), com a assinatura de um documento que inaugurava a parceria entre o Governo do Estado do Rio de Janeiro,

por intermédio da Secretaria de Ciência e Tecnologia, as universidades públicas e as prefeituras do Estado do Rio de Janeiro.

- 2004 – vários programas para a formação inicial e continuada de professores da rede pública, por meio da EAD, foram implantados pelo MEC. Entre eles o Proletramento e o Mídias na Educação. Estas ações conflagram na criação do Sistema Universidade Aberta do Brasil.
- 2005 – é criada a Universidade Aberta do Brasil, uma parceria entre o MEC, estados e municípios; integrando cursos, pesquisas e programas de educação superior a distância.
- 2006 – entra em vigor o Decreto nº 5.773, de 09 de maio de 2006, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino, incluindo os da modalidade a distância (BRASIL, 2006).
- 2007 – entra em vigor o Decreto nº 6.303, de 12 de dezembro de 2007, que altera dispositivos do Decreto nº 5.622 que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 2007).
- 2008 – em São Paulo, uma Lei permite o ensino médio a distância, onde até 20% da carga horária poderá ser não presencial.
- 2009 – entra em vigor a Portaria nº 10, de 02 julho de 2009, que fixa critérios para a dispensa de avaliação *in loco* e deu outras providências para a Educação a Distância no Ensino Superior no Brasil (BRASIL, 2009).
- 2011 – A Secretaria de Educação a Distância é extinta

2.2.3. Vantagens e Desvantagens

Na modalidade a distância os professores e alunos estão separados fisicamente no espaço e/ou no tempo, assim os estudantes tem o acesso à educação mais flexível, podendo gerar com autonomia o seu horário e o seu local de estudo, fazendo isso, mediante as suas necessidades. E é por conta dessa flexibilidade e entre outras vantagens que muitas pessoas utilizam a EAD como ensino. Abaixo estão listadas algumas das principais vantagens (LANDIN, 1997):

- Abertura: permite atender a um público muito maior e mais variado que os cursos presenciais. Promove eliminação ou redução de barreiras de acesso a cursos ou níveis de estudo, bem como diversificação e ampliação da oferta de cursos. Oferece

oportunidade de formação adaptada às exigências atuais, principalmente a pessoas que não puderam frequentar escolas tradicionais ou que não teriam como voltar a continuar a estudar sem a EAD.

- **Flexibilidade:** atende pessoas ocupadas, sem disponibilidade de horários e otimiza o tempo livre. Tempo e conveniência são fatores relevantes no atual universo globalizado, caracterizado pelo excessivo acúmulo de atribuições e tráfego intenso nos grandes centros urbanos. EAD implica ausência de rigidez quanto a requisitos de espaço (onde estudar?), assistência às aulas e tempo (quando estudar?) e ritmo (em que velocidade aprender?). Promove uma eficaz combinação de estudo e trabalho. Permite a permanência do aluno em seu ambiente profissional, cultural e familiar. Oferece formação fora do contexto da sala de aula tradicional.
- **Inclusão Social:** pode ser considerada uma ferramenta de inclusão social, pois beneficia eficazmente pessoas portadoras de deficiências físicas graves como paralisia, por exemplo, que não podem sair de casa com facilidade. Com a EAD, essas pessoas ganham a oportunidade de estudar.
- **Eficácia:** propõe que o aluno constitua o centro do processo de aprendizagem, sendo sujeito ativo de sua formação, vendo respeitado seu ritmo próprio de aprender. Oferece formação teórico - prática que se relacione à experiência do aluno e, principalmente, à atividade profissional que deseja melhorar. Baseia-se em conteúdos instrucionais elaborados por especialistas. Utiliza recursos multimídia e comunicação bidirecional frequente para garantir uma aprendizagem dinâmica e inovadora. Formação permanente e pessoal. Proporciona atendimento a demandas e aspirações de diversos grupos, através de atividades formativas ou não. Trabalha o aluno no sentido de torná-lo ativo no desenvolvimento de iniciativa, atitudes, interesses, valores e hábitos educativos. Capacita para o trabalho e superação do nível cultural de cada aluno em particular. Permite economia em escala, reduzindo custos em relação aos de sistemas presenciais de ensino: elimina pequenos grupos, evita gastos com locomoção, evita abandono do local de trabalho para o tempo extra de formação. A economia em escala supera os altos custos iniciais.
- **Atualização constante de conteúdo:** existe uma grande vantagem na EAD, em relação à possibilidade de constante revisão e atualização do conteúdo programático, principalmente comparando-se a dados contidos em livros que, além de não aceitarem atualizações, tornam-se rapidamente ultrapassados.

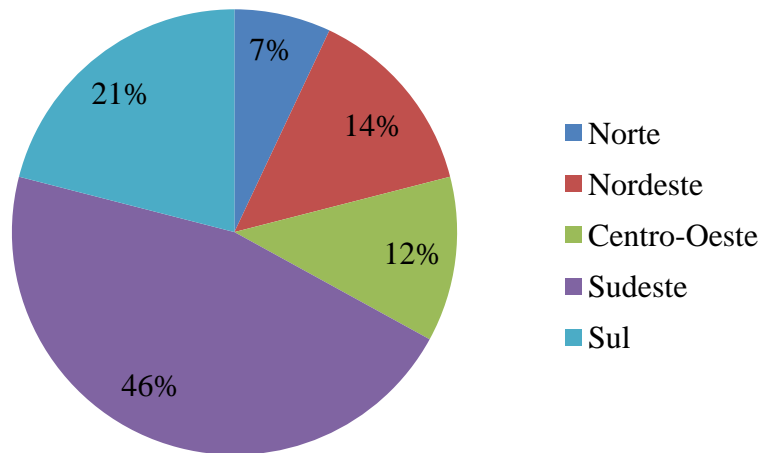
Já as desvantagens:

- **Interação:** falta de interação e empobrecimento da troca direta de experiências proporcionada pela relação educativa pessoal entre professor e aluno. Limitação em se alcançar o objetivo da socialização, devido às escassas ocasiões para interação de alunos com o docente e entre si.
- **Afeição:** limitação em se alcançarem os objetivos das áreas afetiva/atitude e psicomotora, exceto em momentos presenciais previamente estabelecidos para o desenvolvimento supervisionado de habilidades manipulativas.
- **Burocracia e lentidão:** Alega-se lentidão na retroalimentação ou *feedback* e na retificação de possíveis erros. Os serviços administrativos são, geralmente, mais complexos que no ensino presencial.
- **Confiabilidade:** os resultados de avaliação a distância são menos confiáveis do que em ambientes presenciais, considerando-se as oportunidades de fraude.
- **Ensino e aprendizagem:** o processo de ensino e aprendizagem limita-se à mera transferência de conteúdos, ou que a EaD proporciona simplesmente algo mais do que instrução ou transferência de conteúdos.
- **Evasão:** existem ocorrências de numerosos abandonos, deserções ou fracassos por falta de um bom acompanhamento do processo.
- **Custos altos:** os custos muito altos para a implantação de cursos a distância.

2.2.4. EAD no Brasil

O Censo EAD Brasil é um relatório analítico da aprendizagem a distância do Brasil, sendo elaborado pela Associação Brasileira de Educação a Distância, a ABED, é um levantamento de dados estatísticos de realização de programas de aprendizagem a distância no país. Objetiva demonstrar e tornar disponíveis informações quantitativas e qualitativas sobre as ações desenvolvidas no Brasil no âmbito da Educação a Distância (EAD), ele abrange todos os níveis educacionais do sistema formal de ensino e diversas iniciativas de ensino não formal, segundo discorre o Fredric M. Litto presidente da ABED: “Os dados apresentados demonstram que a EAD brasileira continua crescendo e que, por sua vez, confirma a adoção plena, por parte de nossos cidadãos, dessa modalidade de aprendizagem que nada tem de fácil.”

Gráfico 1 - A distribuição geográfica das instituições participantes do Censo EAD.BR 2012.



Fonte: ABED (2012).

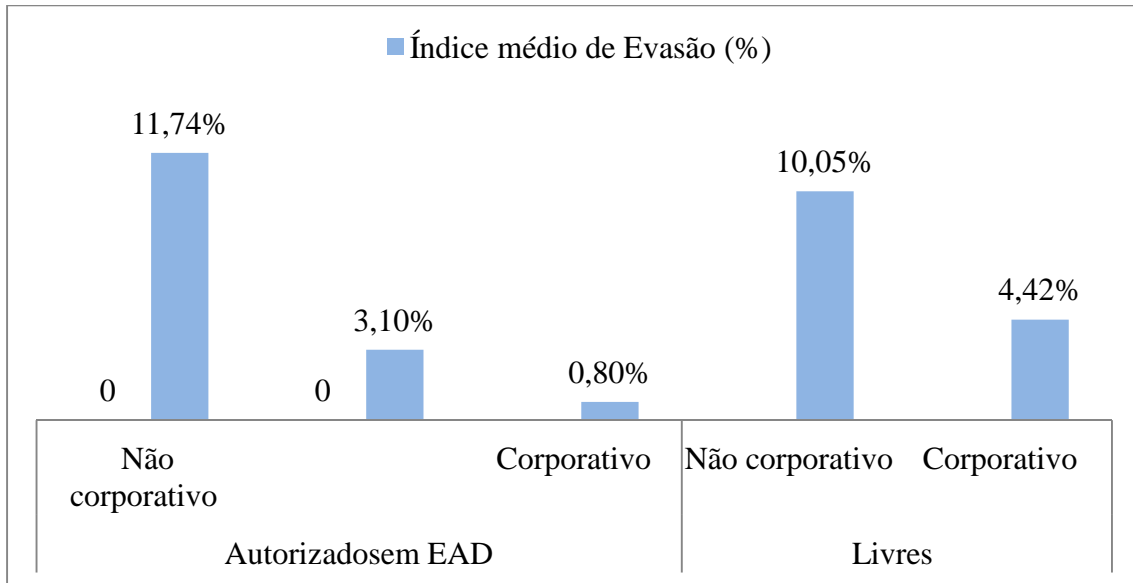
Este gráfico permite observar a maior concentração das regiões Sudeste e Sul, devido essas regiões absorverem grande parte do mercado de EAD do país.

O censo EAD BR faz uma análise qualitativa e quantitativa dos dados coletados, verificando as tendências e evolução do mercado brasileiro, sendo vista uma evolução das matrículas em comparação a 2011, examinando também dados de evasão, o perfil dos estudantes e os investimentos, conforme se demonstra em síntese:

- Evolução das matrículas: A maioria das respostas sobre a evolução das matrículas em cursos autorizados e livres indicou que as inscrições aumentaram em 2012 em comparação a 2011 e que deverão aumentar em 2013, totalizando 5.772.466 de matriculados equivalente a um aumento de 52,5% em 2012 em relação a 2011. A frequência maior em relação à perspectiva de aumento se deu em matrículas em cursos autorizados e livres não corporativos.
- Concluintes: Já o número de concluintes é de 1.589.374.
- Evasão: A evasão em 2012 foi menor que em 2011, correspondendo a 3% nas disciplinas de EAD em cursos presenciais autorizados e corporativos e a até 11,74% nos cursos autorizados. As principais causas apontadas para a evasão foram: falta de tempo para o estudo e para participar do curso (23,4%), falta de adaptação à metodologia (18,3%) e aumento de trabalho (15%).

O gráfico 2 demonstra o índice médio de evasão considerando cada segmento de curso, sendo notória a evasão em cursos não corporativos, com índices de 11,74% nos autorizados e 10,05% nos livres.

Gráfico 2 – Índice médio de Evasão de 2012 por tipo de Curso



Fonte: ABED (2012).

Onde os cursos autorizados são cursos oferecidos por instituição credenciada e que necessitam de autorização ou reconhecimento de órgão normativo municipal, estadual ou federal para ser disponibilizado a um público interessado. E os cursos livres são cursos que não precisam de autorização de órgão normativo para ser oferecido ao público interessado. Sabendo também que os cursos corporativos são cursos oferecidos por uma instituição ou empresa exclusivamente para seus funcionários, clientes ou fornecedores.

Tabela 1 – Causa da Evasão categorizada por tipo de Cursos

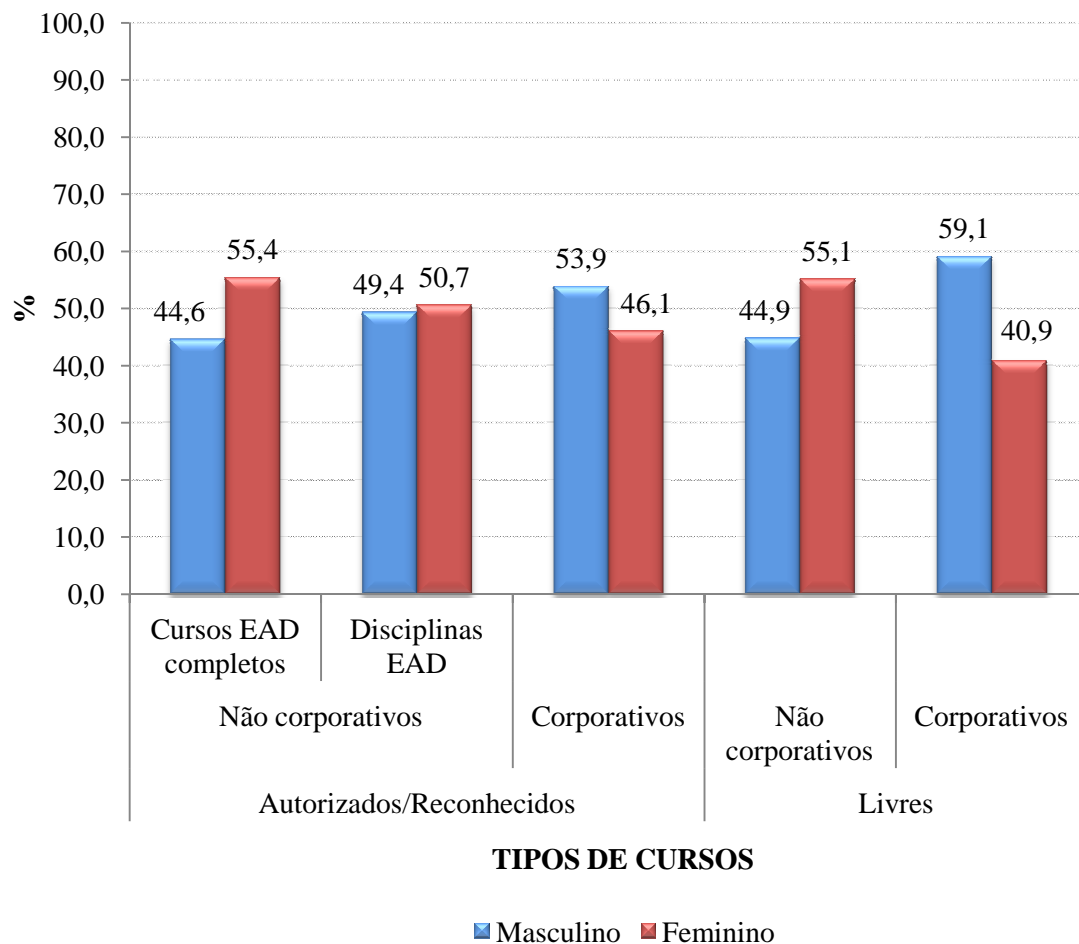
Causas de evasão	Tipos de cursos					
	Autorizados/Reconhecidos			Livres		
	Não corporativos		Corporativos	Não corporativos		Corporativos
	Cursos					
	EAD completos	Disciplinas EAD				
Falta de tempo para estudar e participar do curso	60	22	2	55	25	
Custo da matrícula e/ou mensalidades do curso	21	9	0	8	1	
Viagens a trabalho	14	4	1	4	12	
Desemprego	29	8	2	15	4	
Falta de adaptação à metodologia	57	14	3	40	14	
Acúmulo de atividades no trabalho	38	10	2	37	19	
Impedimentos criados pela(s) chefia(s)	4	3	1	4	6	
Outros	27	21	18	29	22	
Informação não disponível			84			

Fonte: ABED (2012).

▪ Perfil dos alunos: Os alunos de EAD, segundo os respondentes, são, na maioria, integrantes do sexo feminino (51%), com idade de 18 a 30 anos (50%), que estudam e trabalham (85%). A exceção em relação à predominância do sexo são os cursos corporativos, em que o público masculino continua maior (52%). Houve a mesma tendência de 2011,

contudo, com leve queda em relação à maioria do sexo feminino. Então, segundo os respondentes, são na maioria, indivíduos do sexo feminino, de 18 a 30 anos, que estudam e trabalham.

Gráfico 3 – Perfil dos estudantes por tipo de Curso



Fonte: ABED (2012).

- Investimentos: Das instituições que forneceram informações sobre investimentos, uma grande parte (66% em média, considerando os diferentes tipos de cursos) informou aumento de investimentos em 2012 em relação a 2011 e previu aumento para 2013. Em 2012, o perfil dos investimentos por ordem de frequência indicou que a maior concentração se deu na produção de novos cursos ou módulos (31% em média, considerando os diferentes tipos de cursos), na capacitação de pessoal (18,5%), nas tecnologias de inovação (24%), na contratação de pessoal (17,4%), na logística (7,5%) e, por último, em vendas e *marketing*. Em

relação a 2011, a contratação de pessoal era a segunda prioridade da lista e, em 2012, deu lugar à capacitação de pessoal.

Portanto, a maioria dos respondentes informou ter havido aumento de investimento em 2012 em comparação com 2011 e que também deverá haver aumento em 2013. Para 2012, o perfil dos investimentos por ordem de frequência foi concentrado na produção de novos cursos/módulos, capacitação de pessoal, contratação de pessoal, tecnologias de inovação, logística e, por último, vendas e *marketing*. Em relação a 2011, a contratação de pessoal era a segunda da lista e, em 2012, deu lugar à capacitação de pessoal. A expectativa para 2013 é de que haja investimento em produção de cursos/módulos, tecnologia e inovação, capacitação, contratação, vendas e *marketing* e, por último, logística e infraestrutura.

Tabela 2 – Volume de Investimento por tipo de Curso

Volume do investimento		Quantidade de Instituições							
		Cursos autorizados				Cursos livres			
		Não corporativos		Corporativos		Não corporativos		Corporativos	
2011 - 2012	2012 - 2013	2011 - 2012	2012 - 2013	2011 - 2012	2012 - 2013	2011 - 2012	2012 - 2013		
Aumento	89	106	14	21	77	84	34	47	
Diminuição	3	0	2	0	4	1	4	1	
Manutenção	22	20	9	10	28	20	18	13	

Fonte: ABED (2012).

Tabela 3 – Volume de Investimento por tipo de Investimento e diferenciado por Curso

Volume dos investimentos	Quantidade de Instituições							
	Cursos autorizados				Cursos livres			
	Não corporativos		Corporativos		Não corporativos		Corporativos	
	2011 - 2012	2012 - 2013	2011 - 2012	2012 - 2013	2011 - 2012	2012 - 2013	2011 - 2012	2012 - 2013
Contratação de pessoal	20	19	4	5	13	9	6	8
Capacitação de pessoal	21	15	2	7	18	13	11	8
Tecnologia e inovação	16	26	4	3	14	18	9	12
Vendas e marketing	3	10	0	3	7	15	3	7
Produção de novos cursos/módulos ou conteúdos	29	32	5	5	28	29	19	17
Logística e infraestrutura	17	16	1	2	6	4	1	6
Outros	1	0	0	0	4	3	2	1

Fonte: ABED (2012).

Portanto, os obstáculos encontrados em 2012, independentemente do tipo de curso desenvolvido, os maiores obstáculos foram: a evasão dos alunos (14% das indicações), os desafios organizacionais de uma instituição presencial que passa oferecer EAD (12% das indicações) e os custos de produção (11% das indicações), além da resistência de educandos e educadores à EAD (aproximadamente 9% das indicações). Então, os principais desafios dos cursos EAD são a redução da evasão e redução dos custos, podendo ainda aumentar o investimento

3. PESQUISA E ANÁLISE DOS RESULTADOS

3.1. Mercado de educação no Brasil

O setor de ensino no Brasil passou por diversas mudanças nos últimos vinte anos, principalmente na área de graduação. Durante esse período, o número de estudantes cresceu de forma substancial, especialmente na rede privada, ocorreram modificações na lei que regula a educação no Brasil, a quantidade de Instituições de Ensino Superior (IES) também foi ampliada, as gestões destas instituições foram aperfeiçoadas, inclusive com os maiores *players* do setor abrindo o capital na Bolsa de Valores (BM&FBovespa).

Além disso, o mercado de educação superior brasileiro cresceu devido aos investimentos realizados por fundos de *private equity*¹, como o Grupo Ser Educacional (2014) que recebeu investimentos do Cartesian Capital em 2008, com o aporte de capital que proporcionou recursos para aquisições. Outro exemplo é a Anhanguera Educacional (2014) que contou com investimentos da Pátria Investimentos e ainda a Kroton Educacional, que recebeu significativos aportes financeiros do fundo Advent. Nesse contexto, o mercado passa por um processo de consolidação e expansão, onde os aportes de capitais dos fundos de participações são importantes para fornecer os recursos financeiros e melhorar a gestão interna das empresas, de modo a torná-las mais bem preparadas para crescerem.

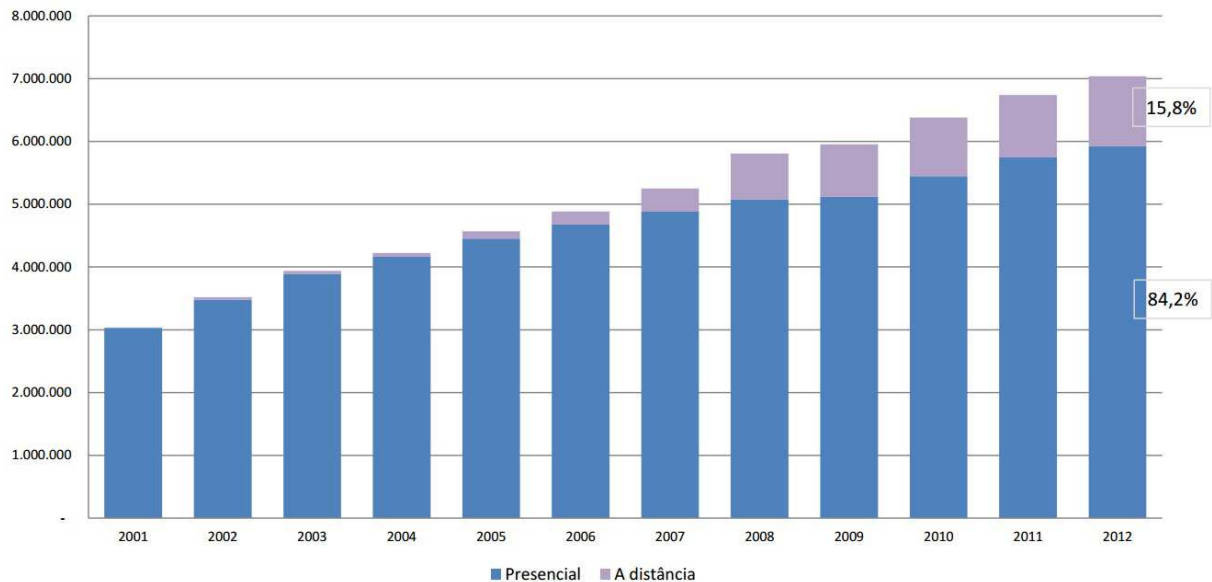
Nesta seção, serão abordados o contexto e a evolução deste mercado, mostrando os seus principais números, possíveis causas para este crescimento e alguns exemplos de empresas desse mercado, expondo brevemente o negócio de cada uma delas e destacando as cinco empresas de grande porte do segmento, sendo essas Sociedades Anônimas com capital na bolsa de valores brasileira.

De acordo com um estudo realizado pela UNESCO (2011), intitulado “Global Education Digest 2011” em 2009 o Brasil representava o maior mercado de Ensino Superior da América Latina e o quinto maior do mundo. No entanto, esse estudo evidencia também que a penetração do ensino superior no país é baixa, com apenas 34%, se comparados à Argentina, Chile e Rússia, que apresentam taxas de 68%, 52% e 76%, respectivamente.

¹ Fundos de *Private Equity* ou Participações são fundos que investem diretamente em empresas de capital fechado, ou seja, não são negociadas em bolsa. Os fundos contribuem com o desenvolvimento da empresa para posteriormente venderem as suas participações com lucro.

Como já mencionado, o número de matrículas no ensino superior cresceu de forma consistente, saindo de aproximadamente três milhões de matriculados em 2001 até atingir pouco mais de sete milhões em 2012, o gráfico 4 ilustra o crescimento exponencial do setor.

Gráfico 4: Matrículas no Ensino Superior no Brasil.



Fonte: Kroton (2013).

Neste sentido, duas questões centrais devem ser debatidas e foco de estudo, primeira quais foram às principais razões que fomentaram este crescimento? E o que esperar para o futuro? Ou seja, que oportunidades existem ainda para serem exploradas no contexto da educação e como isso vem ocorrendo na atualidade. Seguem algumas hipóteses sobre os principais fatores que impulsionaram o mercado crescente:

A. Macroeconomia favorável:

- Crescimento econômico:

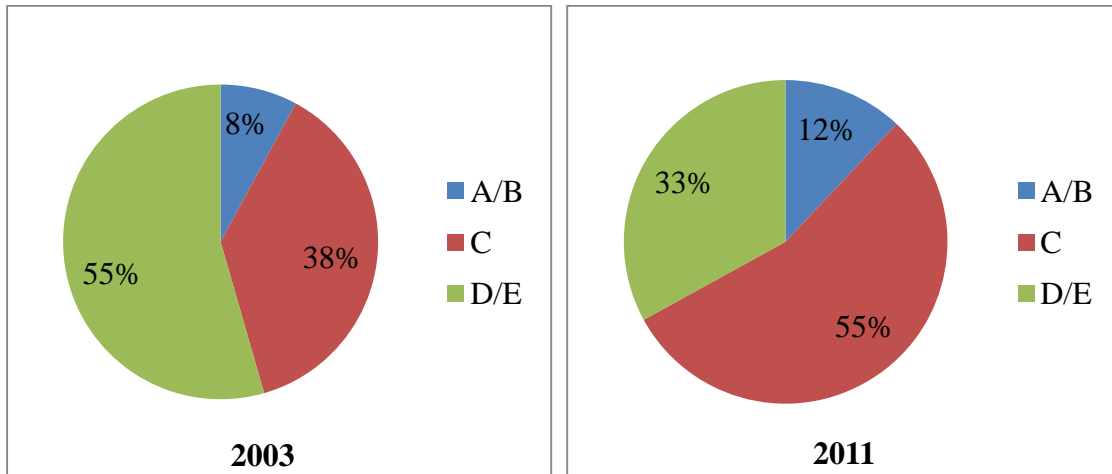
Mesmo com o crescimento econômico baixo desde 2011, nos últimos anos a economia brasileira cresceu a taxas elevadas, se considerar a taxa de crescimento anual composta entre 2002 e 2013, o país apresentou uma taxa de 3,84%, segundo a base de dados do IBGE (2014).

- Redução da desigualdade social:

Um dos focos dos dois governos de Lula e da continuidade durante o governo Dilma foi à ênfase na redução da desigualdade social, independente da forma sob a qual este objetivo vem sendo atingido, os seus avanços são inegáveis. Através dos gráficos podemos perceber

como a classe C se desenvolveu no país nos últimos anos, e esses “novos” consumidores foram justamente os principais entrantes no mercado de Ensino Superior brasileiro.

Gráfico 5: Frequência de habitantes no Brasil por Classes Sociais em 2003 e 2011.



Fonte: FGV, PNAD/IBGE (2012).

- Necessidade de mão de obra qualificada:

Com o crescimento econômico recente ocorre uma maior necessidade de mão de obra qualificada. Por consequência, com mais renda e perspectivas de melhores salários para os empregados que possuem graduação, ocorre uma maior procura pelos cursos superiores. No caso do Brasil, na média, um trabalhador com Ensino Superior possui salários de 2,6 vezes maiores que trabalhadores sem Ensino Superior. Para mais informações ver Anexo 1.

- Demografia positiva:

Mesmo com queda na taxa de crescimento populacional que o país vivencia atualmente equiparando ao passado, o fator populacional deve ser considerado. O país hoje possui uma população de quase 197 milhões de habitantes, com uma taxa composta de 1,05% entre 2002 e 2012, considerando essa base de comparação elevada a capacidade é de adicionar aproximadamente três milhões de pessoas à população anualmente. Além disso, durante a década de 80, que engloba as pessoas que deveriam cursar o Ensino Superior nos anos 2000, apresentou-se taxas compostas de crescimento próximas a 1,8% e este crescimento aparece nas matrículas do ensino superior, conforme a tabela 4 ilustra a evolução da população brasileira do período de 1952 a 2012.

Tabela 4 - População brasileira.

	2012 – 2002	2002 - 1992	1992 - 1982	1982 - 1972	1972 - 1962	1962 - 1952
CAGR	1,05%	1,63%	1,79%	2,42%	2,80%	3,07%
População* (em milhares)	193.946	174.736	148.667	124.536	98.093	74.388

*Último ano do período.

Fonte: IBGE (2014).

- **Redução do desemprego:**

No primeiro trimestre de 2014 o país apresentou uma taxa de desemprego próxima de 4,9%, segundo dados do IBGE referentes a maio/2014, enquanto que em 2003 esta taxa já era de 12,3%. Esta redução significativa no nível de desemprego permitiu que um contingente grande de pessoas entrasse no mercado de trabalho e buscasse através dessa “nova renda” mais instrução, onde para alguns foi à busca pelo término do ensino médio e para outros a entrada em um curso de graduação.

B. Apoio e foco governamental:

- **Programa Universidade para Todos (PROUNI):**

O PROUNI foi criado em 2005, através da Lei nº 11.096 e possui como objetivo principal conceder bolsas de estudos (parciais e integrais) para alunos de baixa renda em cursos de graduação em instituições privadas de ensino superior. Para as instituições que aderirem ao programa o governo oferece isenções fiscais significativas, tais como COFINS e PIS sobre a receita de cursos de graduação, ainda o IRPJ e CSLL sobre o lucro das atividades de Ensino Superior dos cursos de graduação.

O número de bolsas que cada instituição participante deve oferecer é proporcional à quantidade de alunos, sendo que uma bolsa integral deve ser criada para cada 10,7 alunos que pagam mensalidades ou uma bolsa integral para cada 22 alunos pagadores regulares e bolsas de 25% ou 50% em proporção adequada visando atingir 8,5% de sua receita anual. Atualmente, segundo dados do MEC (2014) para o ano de 2012, o número de bolsas de estudos do programa era de 285 mil.

- Fundo de Financiamento ao Estudante de Ensino Superior (FIES):

O FIES é um programa que foi criado em 1999 pelo Ministério da Educação, sendo regulamentado pela Lei nº 10.260, oferecendo financiamento a graduação na educação superior de estudantes matriculados em instituições não gratuitas, esses estudantes podem recorrer aos financiamentos concedidos pela Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil, em instituições de Ensino Superior com avaliação positiva nos processos do MEC.

Desde 2005, o programa financia estudantes que recebem bolsas de estudos parciais do PROUNI, deste modo, estes alunos podem financiar os outros 50% dos seus estudos. Entre 2010 e 2013, o FIES beneficiou cerca de 1,16 milhões de alunos.

No ano de 2010, o programa sofreu algumas alterações significativas que trouxeram vantagens importantes para a sua expansão, visto como as principais mudanças à redução das taxas de juros de 6,5% para 3,4% ao ano e o FNDE (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação) passou a ser agente operador do programa e ainda os prazos aumentaram, após a conclusão do curso o estudante terá até 18 meses de carência para recompor seu orçamento e ao encerrar esse período de carência, o saldo devedor do estudante será parcelado em até três vezes a duração do curso e mais um ano de carência após a conclusão da graduação.

Deste modo, através desse financiamento e as facilidades que ele proporciona, o país aumenta o número de potenciais estudantes e essas condições mais favoráveis favoreceram ainda mais o setor.

- Sistema de Seleção Unificada (SISU):

O SISU é o sistema informatizado do Ministério da Educação por meio do qual as instituições públicas de ensino superior oferecem vagas a candidatos participantes do ENEM (Exame Nacional do Ensino Médio), ou seja, é um programa que seleciona alunos para essas instituições a partir da nota no ENEM.

- Custo e vantagens para o governo:

O governo fomenta esses programas e vantagens financeiras, tanto pela questão social, quanto política e econômica, pois financiar estudantes via PROUNI E FIES facilita o acesso de muitos a instituições privadas, potencializando o desenvolvimento do país e ainda é uma forma de aumentar o nível de educação da população, não só através da oferta de vagas em universidades federais, estaduais ou municipais. Sendo assim, é uma maneira que aumenta a acessibilidade de novos estudantes, facilitando inclusão, agilidade e mais econômica.

Com relação à agilidade, é de conhecimento de todos os entraves burocráticos do aparato estatal brasileiro, não sendo diferente nas instituições públicas de ensino federais, estaduais e municipais. O tempo necessário para abrir um curso, criar um projeto pedagógico e aprová-lo, realizar concursos públicos para docentes, é consideravelmente maior do que o tempo despendido neste mesmo processo realizado por instituições privadas. Além disso, um dos objetivos centrais das instituições privadas é “garantir” que os seus estudantes tenham boas colocações no mercado de trabalho, deste modo, os seus cursos são mais ágeis para captarem as necessidades do mercado de trabalho, um exemplo real pode ser observado através da criação dos cursos de moda, turismo e gastronomia que foram criados por instituições privadas e ainda contam com pouca oferta em instituições públicas de ensino.

Por fim, a questão financeira, segundo dados divulgados pela OCDE, referentes a 2010, o Brasil gasta US\$ 13.137 por estudante matriculado no ensino superior público, o que seria equivalente a R\$ 29.295 convertendo através da taxa de câmbio PTAX do dia 13/06/2014. Enquanto isso, a matrícula média do ensino superior presencial da Kroton Educacional para o ano de 2013 foi de R\$ 7.236 e para o ensino à distância foi de R\$ 2.760. Através desses dados é possível perceber que em termos financeiros é melhor para o governo expandir a educação através da concessão de financiamento estudantil, que será pago no futuro, ou através de isenções tributárias em troca de bolsas de estudos do que pagar pelos estudos em instituições públicas.

▪ Plano Nacional de Educação (PNE):

No início de 2001, a União, através da Lei nº 10.172, estabeleceu o atual Plano Nacional de Educação (PNE), com a definição de objetivos que deveriam ser atingidos em dez anos pelo sistema federal de Ensino Superior. A principal meta era oferecer educação em nível superior para 30% da população entre 18 e 24 anos, no entanto, de acordo com dados do INEP (2014), em 2009 este número estava abaixo de 14%. Já no ano de 2014 o PNE para a próxima década acaba de ser aprovado, no dia três de junho de 2013, no Plenário da Câmara dos Deputados e aguarda a sanção presidencial. Nesse contexto, é importante considerar que mesmo com os recentes esforços do governo para ampliar a taxa de penetração do ensino superior, a taxa atual está distante dos objetivos estipulados pelo governo, o que permite acreditar que este deve ser ainda mais proativo na sua ampliação durante a próxima década.

C. Aumento da taxa de penetração de Ensino Superior:

Em conformidade as considerações anteriores, como a taxa de penetração do Ensino Superior no país é muito baixa, e como a sua ampliação é uma das prioridades dos últimos governos, pautadas na necessidade de mão de obra mais qualificada e manter o nível de desemprego em patamares reduzidos, ainda existe muito espaço para a expansão do Ensino Superior. Por consequência, a educação superior na modalidade a distância ganha território, pois a EaD se mostra como uma modalidade com mensalidade inferior ao ensino presencial, tornando-se uma forma mais barata e prática para que o país avance nesta opção.

Além disso, nos últimos anos a expansão do número de vagas nas universidades estaduais e federais não acompanhou o crescimento da demanda, aliado a isso, observa-se um grau mais elevado de dificuldade, principalmente na relação candidato inscritos/vagas, auxiliando assim na expansão do ensino superior privado, presencial e a distância.

3.2. Mercado de educação a distância

A educação a distância é uma aposta para o mercado. A expansão do EAD no Brasil vem sendo cada vez maior, os programas do governo como SISU, FIES e PROUNI facilitam o acesso dos estudantes as instituições superiores, sendo este um dos principais incentivos ao crescimento do número de cursos e vagas oferecidas na modalidade a distância, pois muitas faculdades privadas de EAD utilizam as notas recebidas no ENEM para liberar bolsas de estudo, de tal modo que a ligação entre esses programas e a expansão do EAD é notória e significativa.

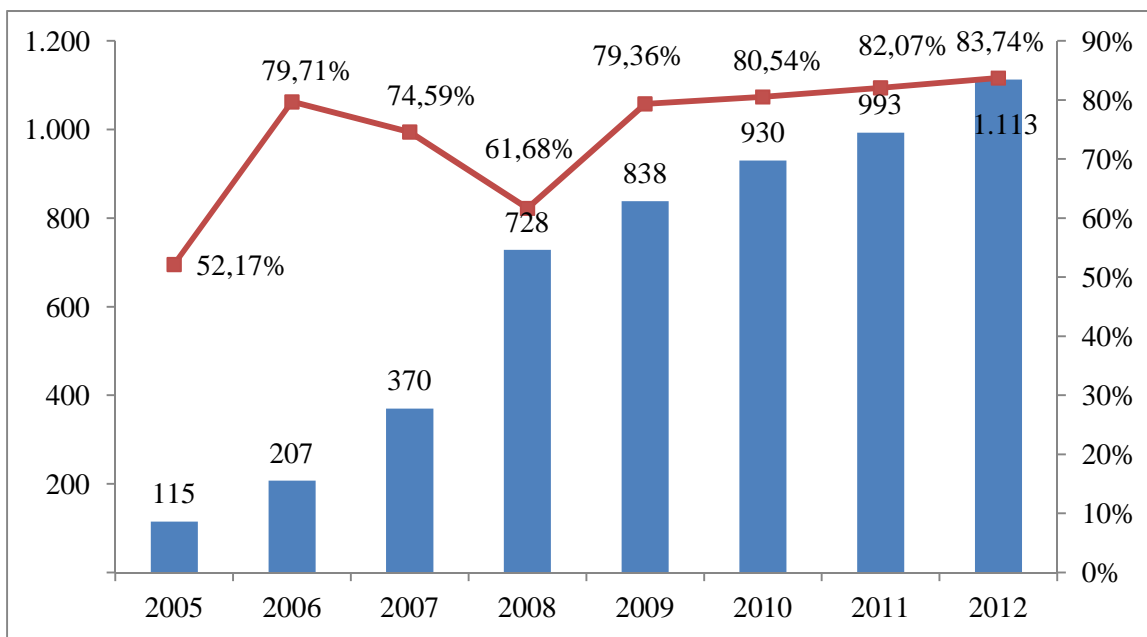
As mudanças determinadas pelo Ministério da Educação ocorridas nos últimos anos, como os programas já citados ou alterações nas leis ou normativas, movimentam o mercado e os especialistas acreditam numa grande expansão na modalidade esse ano de 2014, para o diretor da Associação Brasileira de Educação a Distância (ABED) Luciano Sathler: “A expansão é importante, pois temos uma demanda reprimida no Brasil, pessoas que precisam do ensino superior não puderam cursá-lo na idade correta e hoje precisam conciliar com o trabalho” (UNB, 2014).

Segundo a consultoria Hoper e CM, o mercado de EAD atualmente possui 1,1 milhões de alunos matriculados e deve atingir 3,1 milhões de alunos em 2020, implicando em uma taxa de crescimento composta anual de 14% (CM, 2014). Esta estimativa da Hoper, uma respeitada consultoria do setor, fornece um forte indício de que a proliferação do ensino superior EAD deve apresentar bons resultados no futuro.

De acordo com dados divulgados pelo Censo da Educação INEP/MEC no ano de 2012, o país tinha 5,1 milhões de alunos na educação básica, enquanto que no ensino superior, os matriculados somavam 7,1 milhões. Neste sentido, o EAD surge como melhor opção para aumentar a penetração do Ensino Superior brasileiro.

O gráfico 6 demonstra o desenvolvimento acelerado do EAD no Brasil, sendo a linha vermelha o percentual de estudantes em IES privadas.

Gráfico 6: Número de estudantes ensino superior a distância (público e privado) – em milhares.

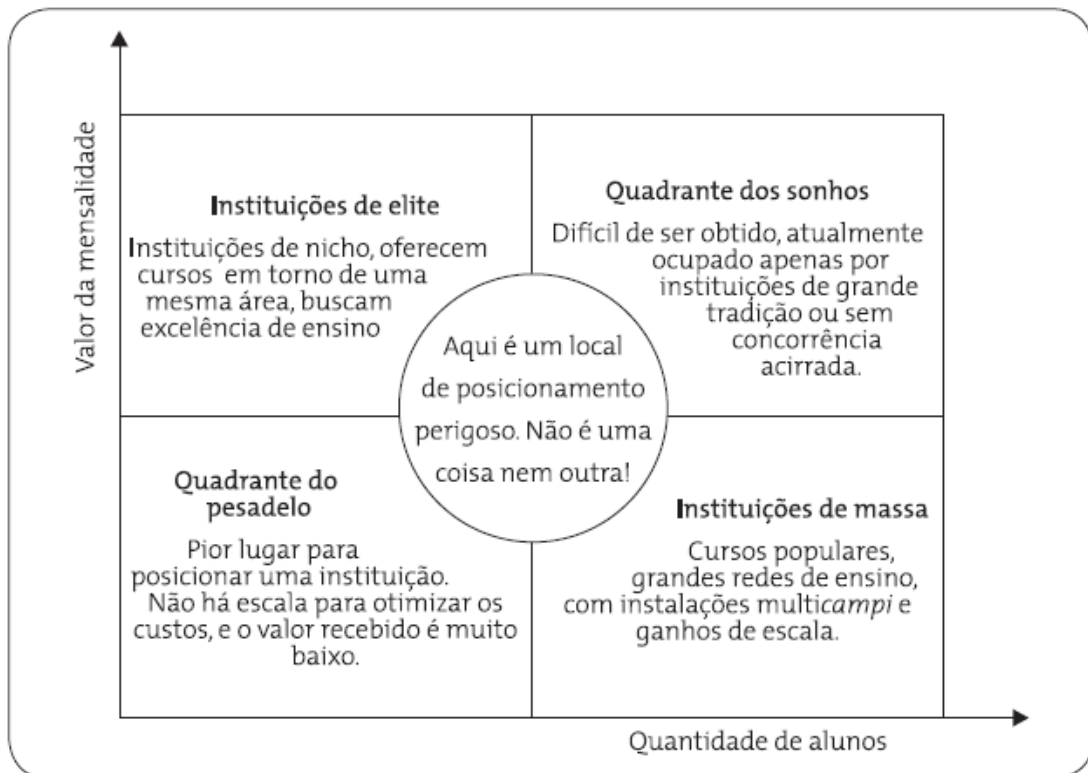


Fonte: Inep/MEC (2012).

3.2.1. Mercado Competitivo

No ensino superior brasileiro, de acordo com Garcia (2005), os segmentos de atuação das instituições privadas podem ser divididos em quatro categorias distintas, levando em consideração a quantidade de alunos e o valor das mensalidades, abaixo a sua interpretação de cada uma dessas categorias:

Figura 1: Segmentos de atuação das Instituições de Ensino Superior.



Fonte: Garcia (2005).

Segundo o autor, pode-se perceber claramente que as instituições de menor porte que buscam concorrer preferencialmente via preços estão em uma situação desconfortável, fenômeno que ocorreu principalmente através da expansão das instituições de massa, que possuem preços semelhantes, mas com custos menores e muitas vezes, qualidade também superior.

No Brasil se pode enquadrar instituições como FGV, Insper, Ibmec e ESPM nas instituições de elite voltadas a nichos especializados. Com relação a instituições enquadradas nos “sonhos”, temos a PUC SP e RJ, Mackenzie, as quais contam com escala, capilaridade, ticket médio alto e qualidade reconhecida. Por outro lado, no quadrante do pesadelo existem muitos exemplos, tais como Unidavi, Faculdade Orígenes, Decisão e etc. Além disso, as instituições de massa, que são as que possuem muitos alunos à preços baixos, instituições como Estácio de Sá, Anhanguera e UNIP são destaque.

Ao longo do processo de profissionalização que o setor vem passando, diversas empresas foram para a bolsa de valores do Brasil – Bovespa, tais como a Estácio de Sá, Ser

Educacional, Anima Educação, Anhanguera e Kroton. Pode-se dizer que são concorrentes diretos, porém cada uma possui as suas peculiaridades em seus modelos de negócios.

A seguir, alguns comentários sobre algumas das concorrentes da Kroton e que possuem as suas ações negociadas em bolsa de valores:

- Anima Educação (2014): Com recente abertura do capital na BM&FBovespa, esta empresa encontra-se em uma situação de rápido crescimento, atualmente, a empresa possui cerca de 55 mil estudantes matriculados no ensino superior, sendo que recentemente fez a aquisição da Instituição São Judas, que deve contribuir significativamente para o crescimento deste valor. A Companhia possui em seu portfólio a Una, UniBH e Unimonte, três universidades com mais de quarenta anos de tradição em suas regiões. Além disso, a empresa possui participação na HSM, reconhecida pela excelência em conhecimento sobre gestão. Assim como a Kroton e Anhanguera, que cresceram através de aquisições, este é um dos canais de crescimento estipulados pela gestão da empresa, com a realização do IPO, a empresa se capitalizou e está pronta para adquirir novos negócios.
- Anhanguera: A Anhanguera é uma das principais empresas do setor, que está em processo de fusão com a Kroton. A empresa possui forte atuação no estado de São Paulo, de modo a contribuir para a expansão da nova empresa (Kroton + Anhanguera) para novos mercados. No total são 70 campos em 45 cidades. É importante destacar que a sua marca é considerada a 35ª mais valiosa do país, na frente de Arezzo, Lojas Renner e Tam, conforme aponta informações divulgadas pela empresa sobre estudo realizado pela Brand Analytics e MilwardBrown, em 2013. Conforme mencionado, a força da marca é fundamental na escolha dos estudantes sobre qual instituição estudar, e este fato será importante para a expansão futura da nova empresa, fortalecendo ainda mais o portfólio da Kroton.
- Estácio (2014): A Estácio é sem dúvida um dos maiores concorrentes da Kroton, com atuação diversificada e presença em 20 estados brasileiros, quase quatrocentos mil estudantes matriculados nas modalidades presencial e à distância. Desde 2009, a empresa melhora a sua gestão e isso têm se traduzido em importantes ganhos de margem e rentabilidade. A empresa está capitalizada e buscando aquisições e crescimento orgânico. Devido as restrições do CADE, a Kroton precisará vender um dos seus ativos em ensino à distância, a Uniasselvi, se este ativo for comprado pela Estácio, esta e tornará um concorrente ainda mais forte neste segmento, dominado pela Kroton. Apenas como medida de comparação entre Kroton e

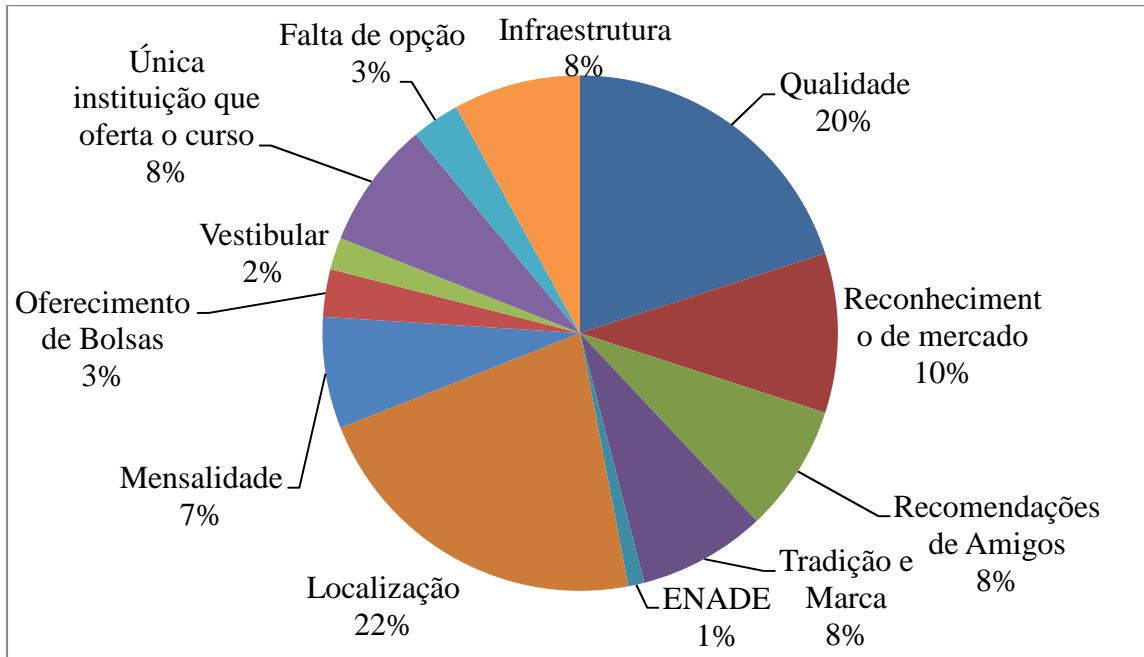
Estácio, a receita líquida de ambas é similar, porém como a atuação da Kroton em EAD é forte, as suas margens são maiores do que a concorrente.

- Ser Educacional: A Ser Educacional possui forte atuação no norte e nordeste, sendo o maior grupo educacional destas regiões, que nos últimos anos vem apresentando altas taxas de crescimento e ainda contam com baixa penetração do ensino superior. O grupo possui cerca de cem mil estudantes matriculados, somando graduação, pós-graduação e Pronatec. A sua principal marca, a UNINASSAU é a mais reconhecida da região. Por se tratar de uma localidade com menor ticket médio que outras regiões do país, a empresa adquiriu uma capacidade notória de padronizar processos e controlar custos, permitindo assim, boa rentabilidade. A maior ameaça deve ser a sua entrada no mercado de EAD, pois com um nome forte e reconhecido no nordeste, e toda a infraestrutura, pode ser capaz de ganhar participação de mercado considerável em pouco tempo. Assim como a Estácio, se o grupo Ser realizasse a compra da Uniasselvi, este se tornaria um provável concorrente forte para a Kroton no futuro.

O mercado de Ensino Superior brasileiro possui, segundo dados do MEC, cerca de 2 mil instituições particulares de ensino superior, sendo a maioria enquadrada no quadrante do “pesadelo”. Atualmente, de acordo com a Consultoria Hoper, as dez maiores instituições são responsáveis por apenas 35% do total de alunos matriculados.

Em pesquisa elaborada pela consultoria, a percepção de valor no Ensino Superior pelos estudantes é traduzida em uma procura por parte dessas instituições por cursos com maior qualidade. O gráfico 7 ilustra, as principais razões que afetam a escolha dos estudantes por uma IES:

Gráfico 7: Razões que afetam a escolha por uma IES.



Fonte: Consultoria Hoper (2014).

Analisando este gráfico, é possível perceber que os principais elementos estão vinculados a qualidade (qualidade, reconhecimento de mercado, recomendação de amigos, tradição e marca e ENADE) e com a localização. Deste modo, é possível compreender melhor porque o mercado passa por um processo de consolidação, pois trata-se, muitas vezes, da forma mais apropriada de penetração em novos mercados, pois o tempo necessário para construir um reconhecimento de mercado, qualidade que começa a tornar-se recomendação e a própria percepção de tradição e marca da instituição, levam um certo tempo para ocorrer.

No nicho de preços mais acessíveis, foco deste trabalho, que é justamente a área de atuação da Kroton, alguns aspectos são vitais para determinar a concorrência.

Identidade com a marca: Instituições de massa possuem marcas mais fortes nacionalmente, enquanto que instituições menores possuem marcas regionais. Normalmente, este destaque nacional, aliado a preços similares irá favorecer as instituições maiores. Esta força da marca também tem um impacto na atração de docentes mais capacitados, tanto pela capacidade financeira maior das instituições de massa como pelo maior prestígio e reconhecimento da marca no âmbito nacional. De modo geral, em cidades grandes, com maior oferta de docentes esse ponto pode não ser tão vantajoso, porém em cidades do interior com maior escassez de mão de obra, este fator pode ser capaz de exercer uma influência importante na qualidade do ensino.

Economias de escala: IES de pequeno porte, que não são de elite possuem mais dificuldades de diluir custos fixos como, por exemplo, gastos com marketing, administrativo e tecnologia, tanto na parte de gestão interna quanto na utilizada pelos alunos ao longo do processo de aprendizagem. Além disso, o modelo acadêmico de uma instituição maior permite que a criação de um mesmo material didático, criado pelos melhores profissionais da área, possa ser utilizado por mais estudantes, de modo a permitir que essas instituições tenham um material melhor com custos mais baixos do que os desenvolvidos pelas instituições de pequeno porte.

Necessidade e acesso a capital: IES de pequeno porte possuem mais dificuldade para financiar expansões em seus campos e melhorias internas, pois normalmente os recursos são provenientes exclusivamente dos sócios e empréstimos bancários, enquanto isso, instituições de massa possuem amplo acesso ao mercado de capitais, via emissão de dívida corporativa (debêntures), participação de *private equity* em seu capital social e emissão de ações.

Utilização de tecnologia EAD no ensino presencial: Muitas das instituições de massa, como é o caso da Anhanguera, Kroton e Estácio, possuem posições consideráveis no EAD, deste modo, todo este material e suporte que é oferecido aos estudantes dos cursos a distância, pode ser utilizado como suporte aos estudantes presenciais. Este modelo ajuda na contenção de custos, flexibilidade de etapas finais da graduação, a qual muitas vezes o estudante está com maior demanda em seu ambiente de trabalho e melhoria na qualidade do ensino.

3.3. Kroton Educacional

3.3.1. Perfil da empresa

O Grupo Kroton Educacional foi fundado em 11 de abril de 1966, na cidade de Belo Horizonte (MG), sendo o seu produto principal um curso de preparação para vestibulandos, com ênfase na qualidade de ensino. Durante a década de 70, o grupo iniciou as suas atividades no nicho de escolas de ensino básico, por meio da criação dos colégios Pitágoras, que possui uma filosofia de ensino fundamentada em princípios de formação humanística.

Ao longo da década de 80, a companhia tornou o seu modelo de gestão replicável, com o objetivo de expandir as suas fronteiras para regiões mais distantes. Em 2001, com o marco regulatório do Ensino Superior, a Companhia fundou a sua primeira faculdade Pitágoras, na cidade de Belo Horizonte, com a oferta de cursos de graduação em Administração.

No ano de 2007, a empresa aproveitou de maneira inteligente a expansão do mercado de capitais brasileiro para se capitalizar, listando as suas *Units* no nível 2 de Governança Corporativa da BM&FBovespa, captando R\$ 479 milhões, que possibilitou a expansão da empresa via melhorias internas e principalmente aquisições.

Em 2009, a empresa realizou um aumento de capital mediante a subscrição privada com a entrada da gestora de *private equity* Advent International no grupo de controle da empresa, gerando mais R\$ 388 milhões para a expansão da empresa. A entrada da Advent proporcionou também melhorias no sistema de gestão da empresa, por meio da instalação de um Conselho de Administração, com membros independentes, contratação de novos executivos com experiência em ensino e também no crescimento via fusões e posteriormente na sua consolidação e a criação de quatro comitês de gestão (Acadêmico, Financeiro, Auditoria e Recursos Humanos).

Entre 2010 e 2014, a empresa realizou compras importantes com os recursos adquiridos no mercado financeiro, com a compra do Grupo IUNI, a Kroton tornou-se uma empresa de escala nacional, além da gestão do Grupo IUNI permanecer na Kroton, colaborando com a sua *expertise*. Além disso, a empresa comprou a Universidade Norte do Paraná (UNOPAR), empresa com forte atuação no mercado de EAD, tornando a Kroton a maior empresa brasileira neste segmento. Com o objetivo de se fortalecer ainda mais no EAD, a Uniasselvi foi adquirida em 2012, permitindo a entrada da empresa no estado de Santa Catarina.

Outras instituições de menor porte foram adquiridas neste período que também foram importantes para a expansão da empresa.

Atualmente, a Kroton é uma dos maiores grupos educacionais do mundo, com cerca de 519 mil alunos no ensino superior presencial e a distância, conta com 487 polos ativos de EAD e 53 unidades de ensino presencial. Desde o lançamento do programa Pronatec², a empresa também atua no ensino técnico. Na educação básica, a empresa também apresenta números respeitáveis, o qual o seu principal negócio é a venda de Sistemas de Ensino, que já atendeu mais de 800 escolas privadas no Brasil.

Por fim, a empresa celebrou uma fusão para criar o maior grupo educacional do mundo com a Anhanguera Educacional. Em tópico posterior será exposto mais a respeito desta transação e da configuração da nova empresa.

Outro ponto fundamental para a empresa nos últimos anos foi à entrada do atual presidente, o Rodrigo Galindo. Com trinta e sete anos, o executivo iniciou a sua carreira, após

² O Pronatec é um programa recém lançado pelo Governo Federal em 2013, que possui o objetivo de ofertar cursos técnicos na modalidade Bolsa Formação.

se formar em Direito na universidade da família e concluir um mestrado na PUC, ao invés de ir trabalhar na faculdade do pai, foi para o Amapá criar a Faculdade do Amapá (FAMA). O seu negócio prosperou e em 2003 uniu a sua faculdade com as instituições da família, criando o Grupo UNIC. Aos 30 anos, Rodrigo assume a presidência do grupo e liderou o processo de venda da empresa para a Kroton.

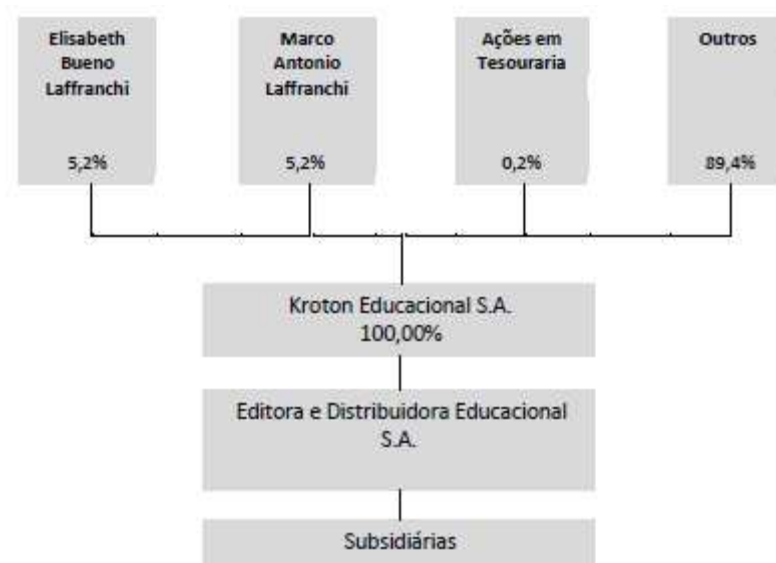
Na Kroton, entrou como diretor de operações e ficou durante um ano até tornar-se o atual presidente. A importância de Galindo se dá na preocupação excessiva pela qualidade do ensino e pela meritocracia, aspectos fundamentais durante a expansão da empresa nos últimos anos.

Com relação ao perfil dos estudantes que ingressam nas faculdades do grupo, 67% são mulheres, 38% possuem vinte e quatro anos ou mais, 44% são casados, 88% terminou o ensino médio em escolas públicas e 82% possuem empregos. Através desses dados é possível perceber que o foco é nas classes C e D, que já possuem um emprego e estão em busca de cursos superiores para ampliarem a sua qualificação. Dessa forma, grande parte dos cursos oferecidos são no período noturno.

3.3.2. Estrutura societária

Como o Grupo Kroton, em muitas de suas aquisições, realizou troca de ações, os fundadores Laffaranchi ficaram com menos de 15% do capital social da empresa, dessa forma, os vendedores, a PAP, Kroton, Editora e Distribuidora Educacional e a Unopar se comprometem a assinar todos os documentos para controlar a empresa. O acordo é válido enquanto os Laffranchi forem titulares de 8% do capital social da Kroton.

Figura 2: Organograma dos acionistas



Fonte: Kroton (2013)

3.3.3. Modelo de negócios

A Kroton conta hoje com três unidades de negócios, a de ensino superior presencial, o EAD e a educação básica. Cada um destes nichos tem a sua importância e uma das razões que fez a empresa se tornar um destaque no seu setor foi a sua estratégia e capacidade de utilização das sinergias entre eles.

3.3.3.1 Educação Básica

O Grupo Kroton atua na educação básica há quase 50 anos, através de um material de qualidade padronizado, o sistema Pitágoras de ensino; neste modelo de negócios, a Companhia não interfere na gestão dessas escolas, apenas fornece todo o material didático, constituído por apostilas, livros, livros de apoio ao docente e mídias. A empresa atua de forma diversificada por meio das 876 escolas parceiras, sendo 873 no Brasil e 3 no Japão, com 277 mil alunos.

Além disso, a empresa possui um colégio próprio em Belo Horizonte (MG) e atua como gestora de sete escolas de grandes empresas privadas, tais como Vale, Embraer, Mineração Taboca e Alcoa.

O fato de a empresa possuir um colégio próprio a muitos anos e realizar a gestão de sete escolas, permite que a empresa possua “laboratórios”, que permitem que ela continue aprimorando o seu material didático.

O sistema de ensino Pitágoras é reconhecido em todo o país como um sistema de alta qualidade; é possível constatar o elevado grau de qualidade do sistema de ensino que a empresa fornece através do desempenho acadêmico de uma das escolas que a empresa realiza a gestão, a escola da Embraer (2014), que possui índice de aprovação em universidades públicas de 84% e ficou em 27º melhor nota no ENEM de 2013.

3.3.3.2 Ensino Superior

O segmento de ensino superior presencial da Kroton está presente em 10 Estados brasileiros e em 38 municípios e atua com as marcas Pitágoras, Universidade de Cuiabá (UNIC), UNIME, Faculdade do Amapá (FAMA), Unopar e Uniasselvi. No total a Companhia oferta 118 cursos de graduação e 235 cursos de pós-graduação.

Os clientes são em sua maioria jovens trabalhadores e adultos de classe média, média baixa. Sistema objetiva a empregabilidade.

Com relação às matrículas por cursos, a empresa possui uma atuação diversificada, no final de 2013, com 46% dos alunos matriculados em Ciências Sociais, 23% em Engenharias, 20% em Ciências Biológicas e Saúde, 7,7% em Tecnólogos e o restante em outros cursos.

3.3.3.3 Ensino Superior à distância

Graduação: 41 cursos. Pós-graduação: 101 cursos. Polos de graduação: 487. Cursos: Ciências Sociais, Humanas e Artes: 35%, Educação: 27%, Saúde, agricultura e veterinária: 14% e Cursos Superiores de Tecnologia: 20%, restante de outros cursos.

3.3.3.4 Outros negócios

- **Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC):**

Bolsas de estudos financiadas integralmente pelo Governo Federal. Oferta de cursos iniciou em agosto de 2013, com o início do programa.

Este programa deve aumentar a rentabilidade das empresas, pois a maioria desses cursos ocorre no período vespertino, ou seja, período que as empresas não utilizam as suas

instalações (graduação presencial normalmente é no período noturno). Outro ponto interessante é que como as bolsas são pagas pelo Governo Federal, a inadimplência é zero. Desde o início do programa, a empresa ofereceu 10 cursos, em 18 das suas instituições de ensino presencial. Base média de alunos: 5.290.

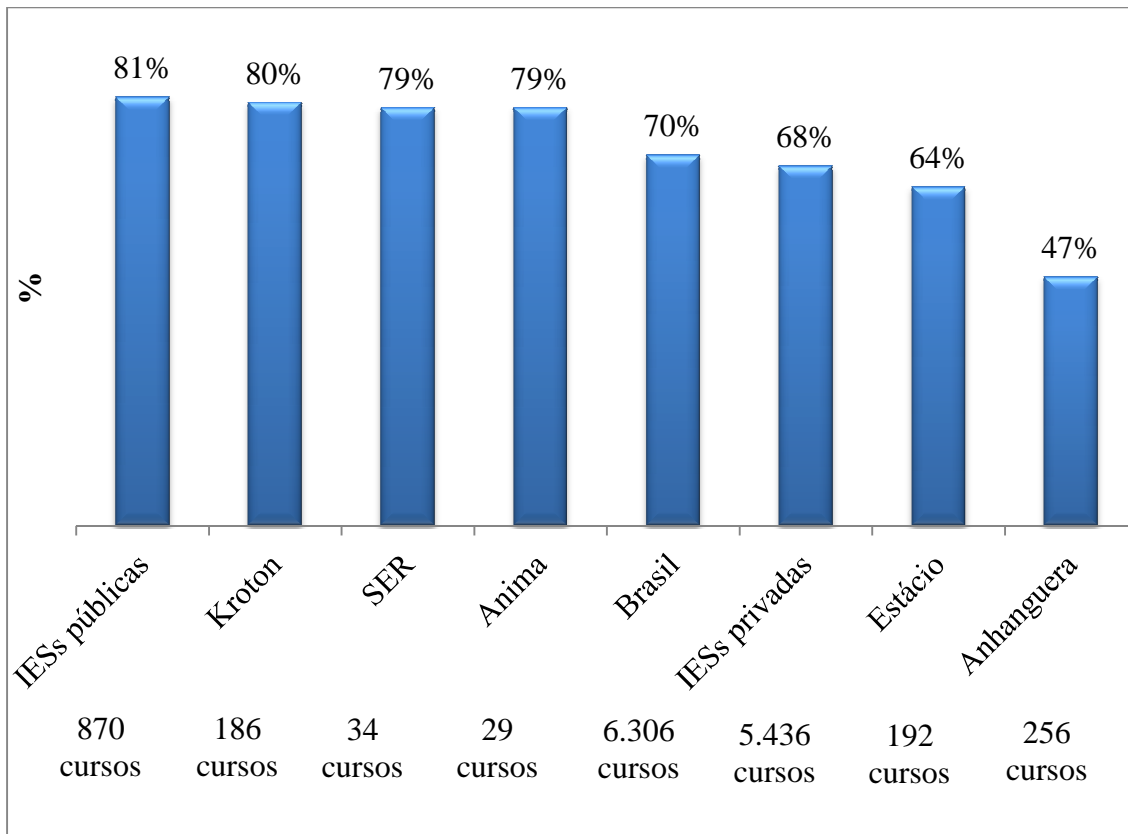
- **Idiomas:** empresa utiliza as suas instalações de ensino superior para ofertar cursos de idiomas. Atualmente são sete mil alunos. Além de melhorar a rentabilidade em períodos de pouco uso das instalações, esses cursos aproximam os estudantes do ensino médio dos cursos de graduação ofertados pela empresa.
- **Cursos livres:** cursos que incrementam o portfólio dos pólos de EAD, foco dos cursos é Gestão, Educação e Exatas. 2013: 40 mil alunos.

3.3.4 Vantagens Competitivas

3.3.4.1 Qualidade

Avaliar a qualidade de um sistema de ensino ou curso de graduação é um tema que costuma gerar polêmica, por conta da sua complexidade e formas de avaliação, porém alguns pontos devem ser levados em consideração, como a adaptação do conteúdo estudado com a realidade no mercado de trabalho, que acaba refletindo em bons indicadores de empregabilidade entre os estudantes, a utilização de tecnologias no ensino, como forma de aprimorar o aprendizado presencial e avaliações, que podem ser apontadas como a forma mais direta e objetiva de avaliação. No Brasil, a avaliação de desempenho acadêmico dos alunos da graduação é realizada pelo INEP, que submete os alunos a participação no Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE), que possui o objetivo de testar a habilidade técnica do corpo docente e o conhecimento dos alunos. Os cursos da empresa optem notas de destaque neste exame, conforme mostra o gráfico 8:

Gráfico 8: Percentual de aproveitamento no ENADE - 2012



Fonte: Kroton (2013)

3.3.4.2 Modelo de gestão padronizado e centralizado

Equipe de suporte da empresa (back-office) está localizada em Belo Horizonte (MG) e está apta para atender uma operação ainda maior. Serviços de Tecnologia da Informação (TI) já são integrados em todas as unidades de negócios, de modo a aumentar a agilidade dos processos internos da empresa. Com relação ao modelo acadêmico, a padronização possibilita a expansão das operações em ritmo acelerado, mantendo a qualidade dos cursos ofertados.

3.3.4.3 Gestão focada no controle de qualidade

A empresa sempre buscou construir um projeto pedagógico de alta qualidade, que permitam a padronização. Para atingir este objetivo a Companhia adota conceitos do Balanced Scorecard (BSC)³ para cada curso com cinco perspectivas (Aprendizagem e conhecimento, Competências, Conteúdos, Habilidades e Processo ensino-aprendizagem), sendo que para cada objetivo foram criados indicadores de qualidade. Ainda, a empresa conta com uma

³ BSC é um sistema de mensuração de desempenho e um sistema de gestão estratégica, desenvolvido em Harvard, por Robert Kaplan e David Norton no ano de 1992.

Comissão Permanente de Avaliação (CPA), que possui a função de medir e acompanhar a evolução destes indicadores e garantir o seu alto grau de desempenho.

3.3.4.4 Sinergias entre os níveis

Este tópico é provavelmente um dos que mais diferencia a empresa dos concorrentes, pois a empresa conta com uma rede de mais de 800 escolas associadas na educação básica, em todos os estados do país, que são utilizadas como pólos de ensino superior no módulo à distância, esta rede de parceiros permite que a empresa entre rapidamente em novos mercados tanto em cursos de graduação como pós, sem contar na receita adicional que este modelo gera para as escolas, que auxilia no fortalecimento das operações de ensino básico. Na legislação vigente, os cursos à distância devem realizar atividades como provas, em módulos presenciais. Porém na prática, a grande maioria dos cursos ofertados possuem uma aula semanal ou quinzenal em seus pólos.

3.3.4.5 Educação básica

Uma das formas de avaliar a qualidade do material é através da taxa média de renovação anual dos seus contratos que gira em torno de 91% e também de quantas dessas escolas adotam o método de ensino há mais de três anos, que são 80%. Esses números podem servir de indicação que as escolas que adotam o sistema de ensino Pitágoras aprovam a qualidade do material fornecido. Além disso, um dos diferenciais da empresa neste segmento é contar justamente com uma escala de atuação de mais de 800 escolas, isto permite a diluição dos custos com o desenvolvimento do material, podendo contar com os melhores docentes e pedagogos na confecção deste, na atualidade a empresa conta com 200 autores exclusivos. Outro fator fundamental para a qualidade do serviço é que a empresa ainda possui o seu colégio próprio em Belo Horizonte e também faz a gestão de sete escolas básicas de grandes empresas, com destaque para a escola da Embraer, reconhecida como núcleo de excelência em todo o país.

- **Competência em realizar e digerir aquisições**

Entre 2007 e 2013, a empresa cresceu tanto em termos de receita líquida, como EBITDA⁴ e lucro líquido, este crescimento em todas as linhas do balanço, se deu em função da habilidade da gestão da empresa em melhorar as margens das empresas adquiridas, via padronização de processos e diluição de custos fixos. Durante este período, foram adquiridas 24 instituições de pequeno e médio porte, além de companhias maiores como o Grupo IUNI, Unopar, Uniasselvi e a fusão, ainda em processo, com a Anhanguera. Sabe-se que este processo é muito mais complexo do que parece ser a primeira vista, principalmente no aspecto pessoas, o Grupo Kroton foi capaz de transformar donos de instituições de ensino grandes em acionistas minoritários da Companhia, com cargos de diretores, por exemplo, de modo a utilizar o *know-how* destas empresas em benefício da empresa. No tópico “principais números da Kroton” a seguir será possível perceber como os principais números da empresa evoluíram durante esse processo.

3.3.5 Fusão com Anhanguera

A fusão entre o Grupo Kroton e a Anhanguera Educacional, recentemente aprovada pelo Cade, vai criar o maior grupo educacional do mundo, com um valor de mercado de 14 bilhões de reais e uma receita líquida de quase 4 bilhões e 1,2 milhões de alunos matriculados. A tabela 5 mostra alguns números da nova empresa.

Tabela 5 - Números da operação.

	Kroton	Kroton + Anhanguera
Cidades	405	542
Campos Ensino Presencial (unidades)	53	124
Campos EaD (unidades)	487	687
Participação de mercado Graduação presencial (%)	7 %	13 %
Número de alunos (em milhares)	859	1.287

Fonte: Kroton (2013).

Durante o período de análise do Cade, as empresas realizaram um amplo processo de mapeamento do plano de integração entre os negócios. Foram montados 5 equipes para

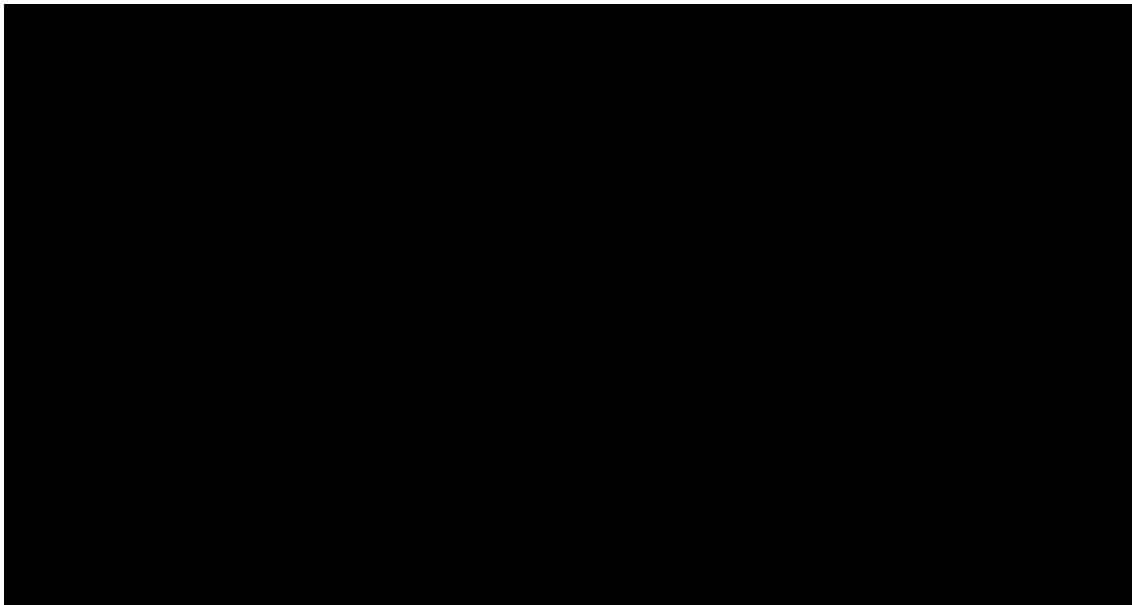
⁴ Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (EBITDA) é a uma sigla em inglês que em sua tradução literal significa “lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização”.

executar a integração, sendo uma responsável pela definição da nova estrutura organizacional, plano de retenção, sinergias, diagnóstico, cultura e plano de intervenção e planejamento das frentes de integração.

As sinergias encontradas através deste plano somam R\$ 300 milhões ao ano, sendo 60% de custos e despesas, 30% receitas e investimentos e resultado financeiro, 10%. O período estimado para a conclusão do processo é de três anos.

O novo grupo contará com marcas prestigiadas no ensino superior, tanto presencial quanto EAD e na educação básica. O quadro 3 abaixo mostra as principais bandeiras e os seus segmentos já excluída a Uniasselvi, que será alienada devido a imposições do CADE.

Quadro 3: Marcas e posicionamento



Fonte: Kroton (2013), elaborado pela autora.

Restrições do CADE

O Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) possui o dever de zelar pelas práticas competitivas e antimonopólio, por isso, é o órgão responsável pela aprovação de fusões e aquisições no país. Quando o órgão julga que a “nova empresa” terá poderes de mercado que desfavoreçam os usuários dos serviços contratados, ele possui o poder de propor algumas restrições para que determinada operação seja concluída. No caso da fusão entre o Grupo Kroton e a Anhanguera Educacional, por se tratar das duas maiores empresas de ensino superior no país, o CADE aprovou a operação, porém com algumas restrições. Entre as principais, pode-se destacar a alienação (venda) do Centro Universitário Leonardo da Vinci (UNIASSELVI), um ativo importante na área de educação à distância da Kroton, além de

duas instituições de ensino presencial em Cuiabá e Rondonópolis. Além disso, três posturas comportamentais devem ser adotadas pela nova empresa, referentes ao investimento em capacitação do corpo docente, restrições na utilização das duas bandeiras para captar novos alunos em determinados cursos EAD em alguns municípios e por fim, limitação de captação em cursos em 48 municípios, os quais a empresa atua com a bandeira Unopar e Uniderp até 2017.

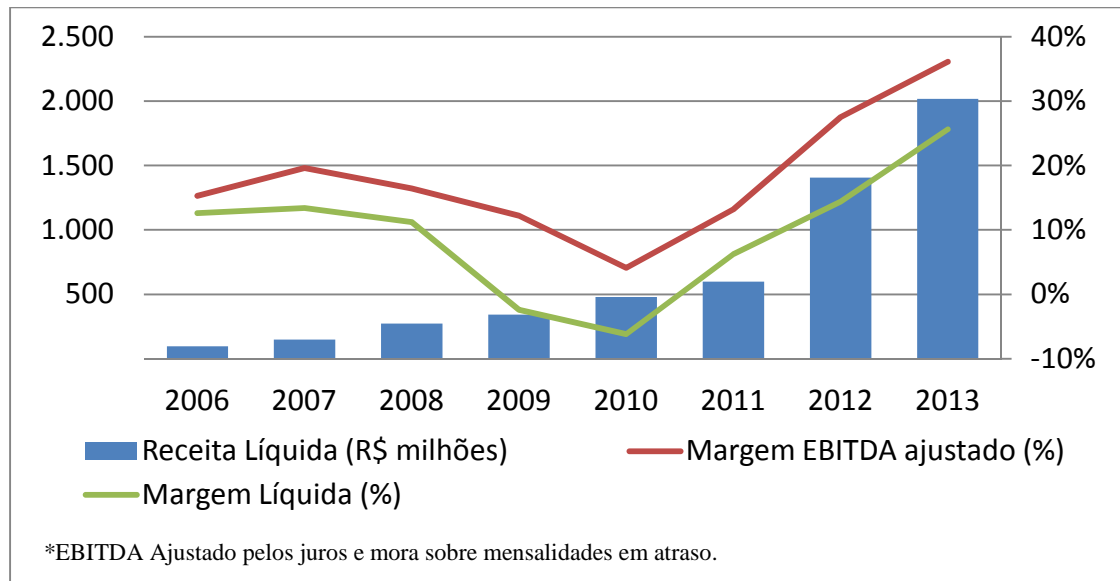
Como a operação foi complexa, o Cade demorou quase um ano para fornecer o seu parecer final, durante esse período, as ações das empresas tiveram desempenhos muito distintos em bolsa, enquanto as ações da Anhanguera permaneceram nos mesmos patamares, as ações da Kroton tiveram uma valorização aproximadamente 38%. Este fato gerou uma grande insatisfação por parte dos acionistas da Kroton, principalmente os fundos de investimento M Square, BlackRock, Constellation e Oppenheimer, que juntos possuem 20% do capital acionário da Kroton. O resultado foi uma mudança na composição acionária da nova empresa. Antes, a Kroton teria 57,48% e agora terá 66,5%.

De modo geral, na avaliação da autora, as restrições podem ser consideradas “leves”, pois representam entre 5% e 6% da receita líquida combinada das empresas.

3.3.6 Principais números da Kroton

Ao longo do trabalho muito foi falado sobre a questão do crescimento da empresa, da sua elevada taxa de retorno e etc. Nesta seção, alguns números serão apresentados para melhorar a compreensão:

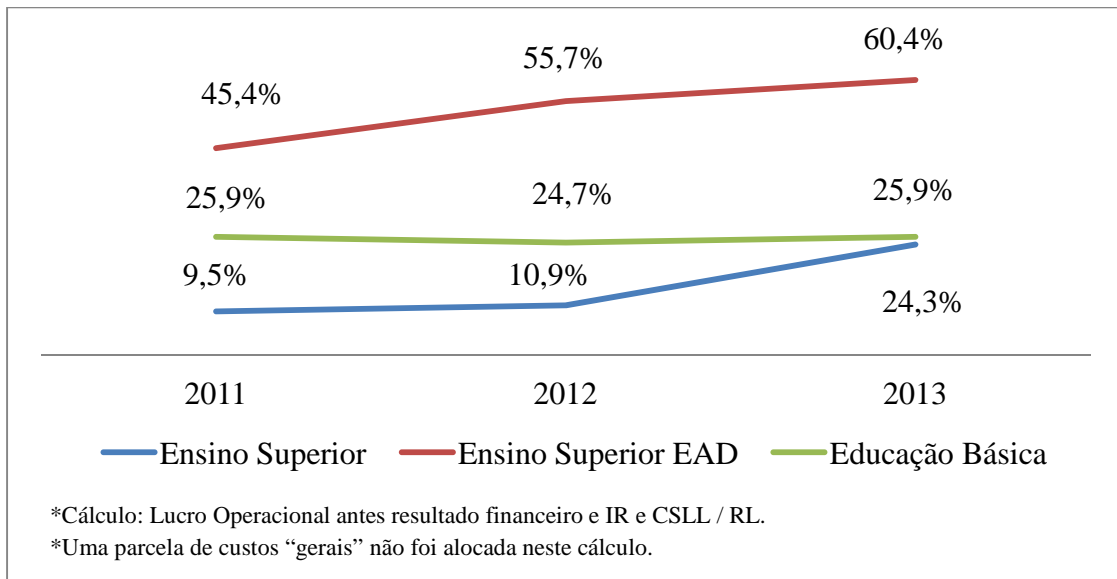
Gráfico 9: Evolução da RL, margem EBITDA e margem líquida.



Fonte: Kroton (2013), elaborado pelo autora.

Através do gráfico 9 é possível perceber a ascensão da empresa, tanto em termos de receita líquida como de margens. Entre 2006 e 2013, a empresa apresentou uma taxa de crescimento anual composta de 54%. Com relação as margens, é importante perceber que o seu rápido crescimento não provocou uma queda nas margens EBITDA e líquida, pelo contrário, após o período de “digestão” das primeiras aquisições e com a entrada do atual presidente da empresa, a companhia foi capaz de atingir margens crescentes e maiores do que no início do período.

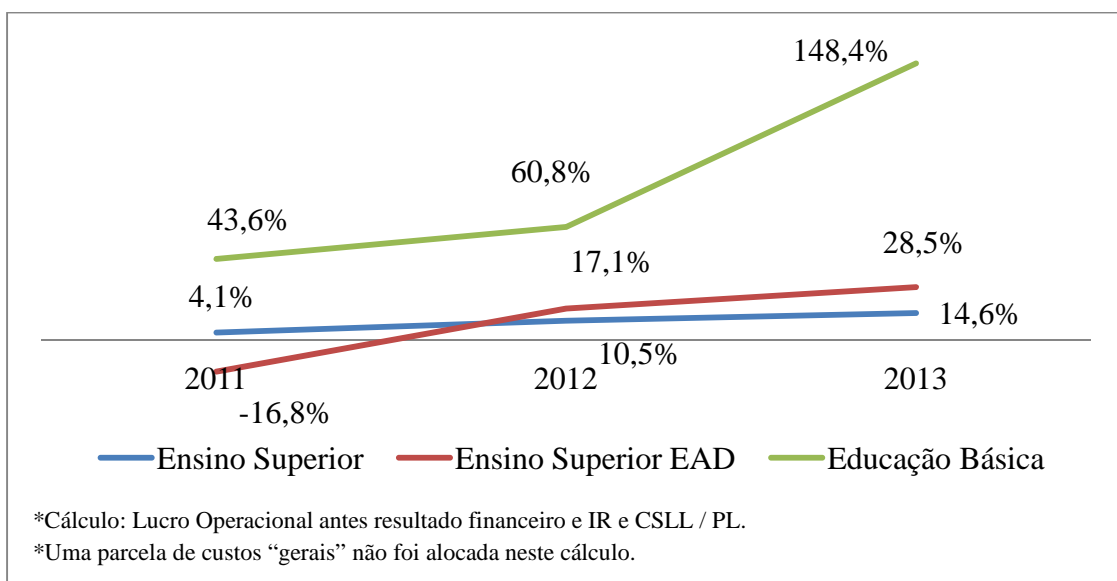
Gráfico 10: Margens operacionais de cada segmento de negócios.



Fonte: Kroton (2013), elaborado pela autora.

Dois fatores chamam a atenção no gráfico 10, o primeiro se refere à consistência das margens da educação básica, permitindo a empresa um fluxo de caixa estável e com menores oscilações, o segundo fator é com relação a melhora nos segmentos de ensino superior à distância e presencial, evidenciando a qualidade da equipe de gestão.

Gráfico 11: Rentabilidade de cada segmento de negócios.

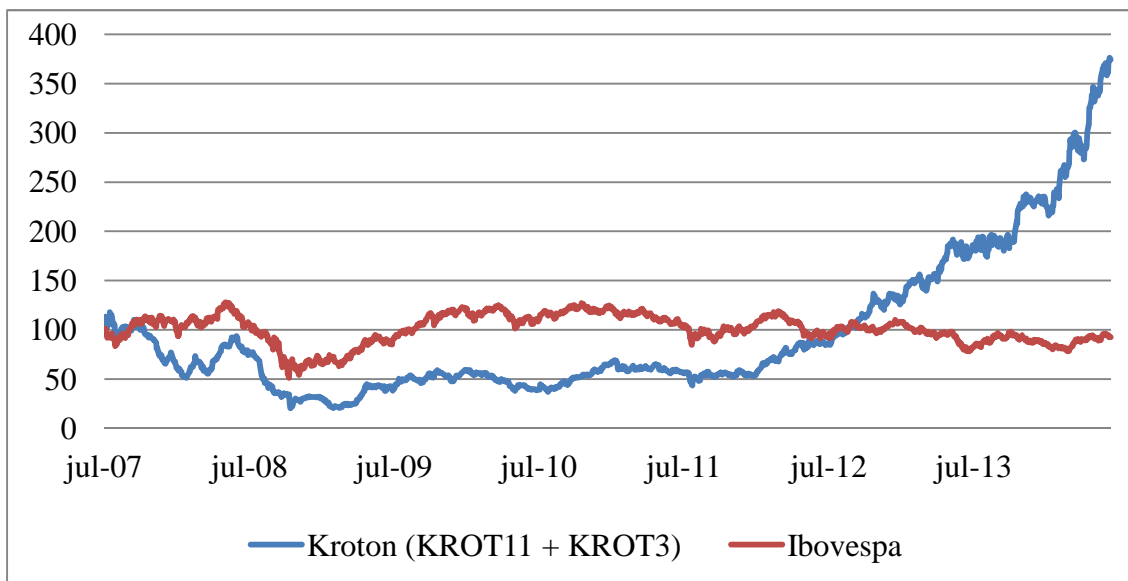


Fonte: Kroton (2013), elaborado pela autora.

Por fim, com relação à rentabilidade apresentada por cada segmento, se observa como a educação básica é rentável, principalmente pelo fato de apresentar pouco investimento em capital fixo, pois a maior parte dessas receitas é proveniente de venda do seu sistema de ensino, o Pitágoras. Além disso, observa-se que a medida que os investimentos em educação superior foram se consolidando dentro do portfólio da companhia, este segmento atingiu taxas de retorno extremamente atraentes.

Nos últimos anos, as ações da Kroton tiveram uma grande valorização, quando se compara ao índice Ibovespa e também aos seus concorrentes diretos (Estácio e Anhanguera). No gráfico 12 é possível perceber como um investimento de R\$ 100 nas ações da Kroton em julho de 2007, teria se transformado em R\$ 374 em julho de 2014, enquanto que o mesmo investimento nas ações que compõe o índice valeria apenas R\$ 92,55. Neste cálculo não entram os retornos com dividendos ao longo do período.

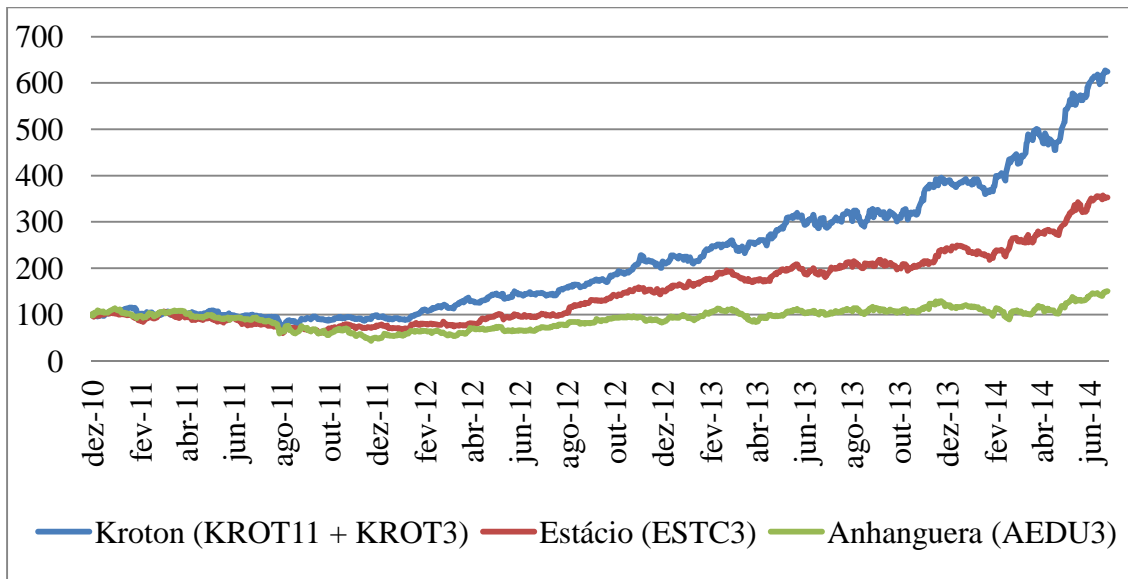
Gráfico 12: Comparação cotações entre ações da Kroton e índice Ibovespa.



Fonte: Economática (2014), elaborado pela autora.

Quando é feita uma comparação com outras ações do mercado educacional, percebemos que o setor como um todo apresentou boas taxas de retorno ao investidor, quando comparamos com a bolsa. No gráfico 13 é observado este fenômeno, através da comparação:

Gráfico 13: Comparação cotações das ações Kroton, Estácio e Anhanguera



Fonte: Economática (2014), elaborado pela autora.

Desta forma, percebe-se que as características da empresa, tanto o seu foco no mercado de educação a distância e as suas vantagens competitivas duradouras exerceram influência sobre os resultados da companhia e conseqüentemente valorizaram as ações da empresa negociadas na bolsa de valores, sendo possível perceber que o investidor que acreditou nas potencialidades de longo prazo da empresa foi bem remunerado. Neste momento, com a criação da nova empresa, fusão entre a Kroton e a Anhanguera, novos elementos entram na análise, pois as ações já se encontram em níveis mais elevados e o crescimento futuro dependerá da boa consolidação da fusão e da habilidade da empresa em continuar crescendo com um porte maior, em um mercado mais competitivo e que crescerá menos que no passado.

4 CONCLUSÃO

A educação a distância não é só uma aposta de mercado ou uma nova proposta educacional pedagógica, é também a inserção da sociedade do conhecimento aos instrumentos tecnológicos, é uma nova maneira de se pensar em educação rompendo as limitações da educação presencial, é uma forma de democratização do ensino superior, é a busca por conhecimento e qualificação expandindo as oportunidades para o mercado de trabalho, a partir do momento que essa nova sociedade tem como base o capital humano e intelectual, onde o conhecimento tornasse um dos principais elementos de diminuição das desigualdades, de agregação de valor, criação de emprego qualificado e de propagação do bem-estar.

E é nessa conjuntura, onde o fluxo de informações é intenso e está em permanente mudança, que o conhecimento tornasse um recurso flexível, fluido, sempre em expansão facilitado pela EaD que contribui com mudança na sociedade oferecendo formação de nível superior as indivíduos com problemas de acessibilidade, tempo e distância.

Pelo estudo verifica-se que a educação a distância cumpre o seu papel tanto na esfera econômica quanto social, mostrando-se, atualmente, como uma modalidade educação extremamente adequada e eficiente para atender às necessidades da sociedade do conhecimento, tendo em vista as mudanças da economia mundial. Neste contexto que novos horizontes da modalidade vêm surgindo e crescendo rapidamente contribuindo com a promoção e democratização de acesso ao conhecimento, ampliando oportunidades de trabalho e aprendizagem.

Além disso, através deste estudo foi possível perceber investigar os principais determinantes para o crescimento e amadurecimento do mercado de ensino superior no país. É notável observar que este segmento deve continuar a apresentar taxas de crescimento elevadas na próxima década, “independente” de um crescimento econômico pujante, pois este deve crescer ainda mais sobre as classes C e D, tornando-se uma opção ainda mais barata para que os trabalhadores brasileiros possam aumentar a sua capacitação e buscar empregos com maior remuneração. Aliado a isso, observa-se que com o maior crescimento do mercado, os preços dos cursos devem reduzir ainda mais devido a maior concorrência.

Outro elemento interessante deste processo de expansão do setor é a sua relação com o capital de risco, o *private equity*, através de injeções de capital em diversas empresas, esses fundos de participações foram capazes de aprimorar a gestão das empresas, refletindo em benefícios aos consumidores, acionistas, funcionários e etc. No caso da Kroton este processo é nítido, pois através da participação do Advent International, e foi capaz de iniciar um

processo de mudanças no segmento de atuação da empresa, primeiro da educação básica ao ensino superior, e posteriormente ao ensino a distância, onde obteve grande destaque e é hoje líder do mercado de educação com as melhores taxas de retorno.

Por fim, a compreensão do modelo de negócios da Kroton, a sua estratégia e as suas vantagens competitivas, forneceram a base necessária para entender os números que a empresa demonstra a cada trimestre. A Kroton é uma empresa focada em educação, ao contrário de muitos concorrentes que ao crescerem não dedicaram recursos e atenção suficientes a qualidade do ensino, a empresa foi capaz de crescer mantendo e inclusive elevando a qualidade do seu ensino. Através de pesquisas realizadas por consultorias independentes, os elementos ligados a qualidade são os principais no processo de escolha de uma instituição de ensino superior por um estudante. Este foco na qualidade do produto, permitiu que as ações da Kroton, negociadas na BM&FBovespa tenha sido destaque em termos de rentabilidade ano após ano. Com relação ao futuro da empresa e do setor, é sempre mais complexo realizar qualquer estimativa numérica, porém, como o presidente da nova empresa (Anhanguera e Kroton), continua sendo Rodrigo Galindo, que demonstrou competência para digerir grandes aquisições, focando na qualidade e na redução de custos, é de se esperar que a consolidação das empresas ocorra de acordo com o esperado, gerando sinergias importantes, que colocam a empresa como a maior de educação do mundo em um mercado que deve continuar a crescer.

REFERÊNCIAS

ABED. Associação Brasileira de Educação a Distância. **Censo EAD**. 2012. Disponível em: <http://www.abed.org.br/site/pt/midioteca/censo_ead/>. Acesso em: 12 de maio de 2014.

ALVES, L. **Educação à distância: conceitos e história no Brasil e no mundo**. Revista da Associação Brasileira de Educação à distância. Revista da Associação Brasileira de Educação à Distância. v10, 2011. Disponível em: <http://www.abed.org.br/revistacientifica/revista_pdf_doc/2011/artigo_07.pdf> Acesso em: 10 de maio de 2014.

ANHANGUERA. Anhanguera Educacional. **Relações com Investidores**. Disponível em: <<http://www.anhanguera.com/ri/>>. Acesso em: 04 de Junho de 2014.

ANIMA EDUCAÇÃO. **Relações com Investidores**. Disponível em: <http://ri.animaeducacao.com.br/anima/web/default_pt.asp?idioma=0&conta=28>. Acesso em 15 de abril de 2014.

BELL, D. **O advento da sociedade pós-industrial: uma tentativa de previsão social**. São Paulo: Cultrix, 1973.

BERNARDO, V. **Educação à distância: fundamentos**. Universidade Federal de São Paulo - UNIFESP, 2009.

BRASIL, Ministério da Ciência e Tecnologia. **Sociedade da informação no Brasil - Livro Verde**. Takahashi, T. (Org). Brasília. 2000.

BRASIL. Decreto 5.622, de 19 de dezembro de 2005. Regulamenta o artigo 80 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. 2005. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília: Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2004-2006/2005/Decreto/ D5622.htm>. Acesso em: 20 de jun. 2014.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Brasil teve mais de 7 milhões de matrículas no ano passado. 2013 Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/visualizar/-/asset_publisher/6AhJ/content/brasil-teve-mais-de-7-milhoes-de-matriculas-no-ano-passado>. Acesso em: 30 de abril de 2014.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Sinopses Educação Superior. 2014. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/superior-censosuperior-sinopse>>. Acesso em: 22 de maio de 2014.

BRASIL. Ministério da Educação. Publicações. 2014. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=20011&Itemid=872>. Acesso em: 19 de março de 2014.

BURNS, E. M. **História da Civilização Ocidental**. 36.ed. São Paulo: Globo, 1995.

CAPITAL CARTESIAN. Cartesian Capital Group. Portfolio. Disponível em: <<http://www.cartesiangroup.com/portfolio.html>>. Acesso em: 7 de maio de 2014.

CASTELLS, M. **A Era da Informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CAVALCANTI, M.; GOMES, E. **A nova riqueza das organizações: Os capitais do conhecimento**. Revista TN Petróleo, ano.III, n.16, 2000.

CAVALEIRO, J. C. **Gestão de qualidade em EAD – Educação a Distância**. Como fator de competição das instituições de ensino: um estudo de caso. (Mestrado). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Paulista, São Paulo, 2008.

CHAVES, E. **Conceitos Básicos: Educação a Distância**. EdutecNet: Rede de Tecnologia na Educação, 1999.

CM CONSULTORIA. Portal Aprender. Disponível em: <<http://www.cmconsultoria.com.br/aprender.php>>. Acesso em: 4 de maio de 2014.

CRAWFORD, S. **The origin and development of a concept: the information society**: Bull. Med. Libr. Assoc. v.71 n.4, 1973.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DRUCKER, P. **Uma era de descontinuidade: orientações para uma sociedade em mudança**. 3.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

ECONOMATICA. 2014. Disponível em: <<https://economatrica.com/PT/>>. Acesso em: 1 de julho de 2014.

EMBRAER. Instituto Embraer. Colégio Juarez Wanderley. 2014. Disponível em: <<http://www.institutoembraer.com.br/ptbr/ColegioJuarezWanderley/Paginas/Resultados.aspx>>. Acesso em: 20 de abril de 2014.

ESTÁCIO. Estácio Participações. **Relações com Investidores**. Disponível em: <http://www.estacioparticipacoes.com.br/estacio2010/web/default_pt.asp?idioma=0&conta=28>. Acesso em : 22 de abril de 2014.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 34.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

GARCIA, M. **Três grandes tendências para o ensino superior privado no Brasil**. Revista Ensino Superior. São Paulo/SP, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GOUVÊA, G.; C. I. OLIVEIRA. **Educação a Distância na formação de professores: viabilidades, potencialidades e limites**. 4. ed. Rio de Janeiro: Vieira e Lent, 2006.

HARGREAVES, A. **O Ensino na Sociedade do Conhecimento: a educação na era da insegurança**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural.** . Tradução de Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. 15.ed. Rio de Janeiro: Loyola, 2006.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 2014. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisas.php>>. Acesso em: 1 de maio de 2014.

KEEGAN, S.D; HOLMBERG B.; MOORE, M.; PETERS, O.; DOHMEM, G. **Distance Education International Perspectives.** London: Routledge, 1991.

LANDIM, Claudia Maria Ferreira. **Educação a distância: algumas considerações.** Rio de Janeiro: s/n, 1997. apud EaD e Tecnologia Educacional em Educação Não-formal. Vantagens e Desvantagens. Disponível em: <<http://eadnaoformal.blogspot.com.br/2009/03/vantagens-e-desvantagens.html>>. Acesso em: 14 de abril de 2014.

LANE, R. E. **The decline of politics and ideology in a knowledgeable society.** American Sociological Review, v.21, n.5, 1966.

LEAL, M.F. **Sociedade do conhecimento - impactos para o futuro.** Disponível em: <<http://www.batebyte.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1114>>. > Acesso em: 30 de abril de 2014.

LEVY, P. **O que é o virtual?** São Paulo: Editora 34, 1996.

LOJKINE, J. **A revolução informacional.** São Paulo: Cortez, 2002.

LUCCI, E. A. A. **A era pós-industrial: a sociedade do conhecimento e a educação para o pensar.** São Paulo: Saraiva, 2009.

MAIA, C.; J. MATTAR. **ABC da EaD: a Educação a Distância hoje.** 1. ed. São Paulo: Pearson. 2007.

MARCONCIN, M. A. **Desenvolvimento histórico da Educação a Distância no Brasil.** 2010. Disponível em: <<http://www.followscience.com/account/blog/article/106/desenvolvimento-historico-da-educacao-a-distancia-no-brasil>>. Acesso em: 20 de junho de 2014.

MASSON, G.; MAINARDES, J. **A ideologia da sociedade do conhecimento e suas implicações para a educação.** Currículo sem Fronteiras, v.11, n.2, Jul/Dez., 2011.

MOORE, M. G.; KEARSLEY, G. **Distance education: a systems view.** Belmont/EUA: Wadsworth Publishing Company, 2007.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa.** Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NUNES, I. B. **Noções de educação a distância.** Revista Educação a Distância, Brasília, v. 3, n. 4/5, p. 7-25, 1998.

O'DELL, C.; GRAYSON, J. C. J. **Ah... Se soubéssemos antes o que sabemos agora:** as melhores práticas gerenciais ao alcance de todos. 1.ed. São Paulo: Futura, 2000.

OECD. **Organisation for Economic Co-operation and Development.** Education. 2013. Disponível em: <[http://www.oecd.org/edu/eag2013%20\(eng\)--FINAL%2020%20June%202013.pdf](http://www.oecd.org/edu/eag2013%20(eng)--FINAL%2020%20June%202013.pdf)>. Acesso em: 28 de março de 2014.

POLANYI, Michael. **Personal Knowledge: Towards a post-critical philosophy.** London: Routledge & Kegan Paul, 1958.

PRETI, O. **Educação a distância:** uma prática educativa mediadora e mediatizada. Cuiabá: NEAD/IE-UFMT, 1996.

RODRIGUES, M. Universidade Aberta do Brasil. 2010. Disponível em: <<http://www.vestibular.brasilecola.com/ensino-distancia/universidade-aberta-brasil.htm>>. Acesso em: 20 de junho de 2014.

SANTOS, P. SEED – Secretaria de Educação a Distância. 2010. Disponível em: <<http://www.moodle.ufba.br/mod/forum/discuss.php?d=11962>>. Acesso em: 20 de junho de 2014.

SER EDUCACIONAL. Grupo Ser Educacional. **Relações com Investidores.** 2014. Disponível em: <http://ri.sereducacional.com/sereducacional/web/default_pt.asp?idioma=0&conta=28>. Acesso em: 19 de maio de 2014.

SILVA, R. S. **Gestão de EAD:** Educação a Distância na Era Digital. São Paulo: Novatec Editora Ltda, 2013.

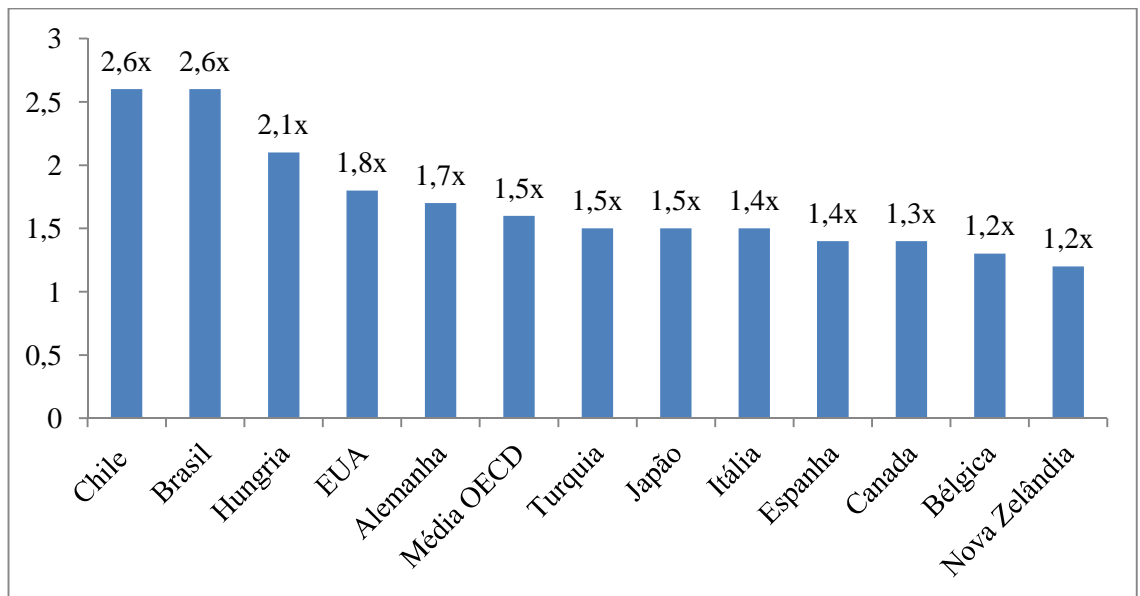
TIFFIN, J; RAJASINGHAM, L. **O Currículo da globalização.** In: A Universidade Virtual e Global. Porto Alegre: Artmed, 2007.

UNB. Universidade de Brasília. Diretoria de Ensino de Graduação à distância. **Especialistas apostam em crescimento de cursos a distância.** 2014. Disponível em: <<http://www.ead.unb.br/index.php/153-especialistas-apostam-em-crescimento-de-cursos-a-distancia>>. Acesso em: 3 de junho de 2014.

UNESCO. **Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura.** Global.Education Digest 2011. Disponível em: <http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/global_education_digest_2011_en.pdf> Acesso em 3 de junho de 2014.

ANEXO 1

Gráfico 12: Diferença entre salários de trabalhadores com ensino superior contra trabalhadores sem ensino superior.



Fonte: Education at a Glance OECD (2013)