

# EXAME



**OS FILANTROPOS:**

*em sentido horário,  
Elie Horn, dono  
da incorporadora  
Cyrela; Ana Maria  
Diniz, do Instituto  
Península; Beatriz  
Gerdau, do Instituto  
Gerdau; Inês Mindlin  
Lafer, do Instituto  
Betty e Jacob Lafer;  
Guilherme Leal,  
do Instituto Arapyai;  
e Ana Lucia Villela,  
do Instituto Alana*

## Bilionários com causa

**Um grupo crescente de famílias de empresários brasileiros investe dinheiro, tempo e influência para mudar a cara da filantropia no país**





GERMANY LÜDERS

# 72

**ESCOLA DA EDUINVEST:** nas mãos de um novo dono, o índice de aprovação no vestibular aumentou



ALEXANDRE BATISTUGLI

# 98

**FREDERICO TRAJANO, DO MAGAZINE LUIZA:** à frente de uma equipe que se dedica a pensar na atuação da empresa no futuro

## TECNOLOGIA

**92 Inovação** Em busca de inovação a custo baixo, grandes companhias estão buscando cada vez mais jovens empreendedores na área de tecnologia

## ESPECIAL

**98 Gestão** Para driblar a concorrência e ampliar os horizontes de crescimento, grandes empresas adotam uma estratégia digital

## IDEIAS

**104 Livro** Leia um trecho exclusivo de *Dinheiro, Dinheiro*, livro do ex-ministro João Sayad sobre o debate que divide os economistas entre monetaristas e keynesianos

## SETE PERGUNTAS

**114 Margo Georgiadis** Para a presidente do Google para as Américas, os celulares serão a via primária de comunicação entre empresas e consumidores

## SEÇÕES

Carta de EXAME	7
Cartas & E-mails	8
EXAME Digital	12
Primeiro Lugar	19
Outro Ângulo	26
Grandes Números	32
Vida Real • J.R. Guzzo	59
Visão Global	80
Como Fazer	86
Seu Dinheiro	95

REVISTA QUINZENAL - ANO 49 - Nº 12 - EDIÇÃO 1092  
24 DE JUNHO DE 2015  
TIRAGEM DESTA EDIÇÃO: 169.604 EXEMPLARES  
CAPA: Germano Lüders | Tratamento: Julio Gomes

HSBC Global  
**Connections**  
apresenta

**Retomada de oportunidades** Agronegócio e acordos no setor automotivo favorecem as exportações argentinas **página 25**

**HSBC**   
Commercial Banking



# TABUADA, LOUSA — E LUCRO

Depois das faculdades, as escolas são a aposta da vez dos grupos de educação. O choque de capitalismo no ensino básico é uma boa notícia para investidores e alunos?

PÂMELA CARBONARI



**N**ÃO FOI DESPERDIÇANDO OPORTUNIDADES que a Kroton virou a maior rede de ensino do mundo. Depois de abrir o capital em 2007, a empresa comprou mais de 20 faculdades e chegou a 1 milhão de alunos e a 20 bilhões de reais de valor de mercado. Agora os executivos da Kroton dedicam-se a estudar um novo — e promissor — nicho: o ensino básico. A empresa é dona de um único colégio, o Cidade Jardim, em Belo Horizonte, e atende outras 800 escolas com seu sistema de ensino, o Pitágoras. Mas a ideia da Kroton, discutida no último ano em longas reuniões na sede da empresa, na avenida Paulista, é fazer com o ensino básico o mesmo que fez com

o superior — dominar o mercado. Dinheiro, a empresa tem. Até julho a Kroton deverá receber mais de 1 bilhão de reais pela venda da rede de faculdades Uniasselvi. Entre seus executivos há um consenso crescente de que comprar escolas é uma ótima forma de multiplicar esse dinheiro. Um número crescente de concorrentes pensa igual.

Depois da explosão do ensino superior na última década, quando o número de universitários passou de 3 milhões para 5,5 milhões, investidores e empresários da educação parecem ter chegado juntos à mesma conclusão: a bola da vez são as escolas de ensino fundamental e médio, aquelas com alunos de 6 a 17 anos. Os principais grupos de ensino básico do país têm planos de investi-

mento recordes. A Abril Educação, dona do sistema de ensino Anglo, começou a comprar escolas em 2011. Hoje, tem 24 unidades de cinco redes. E pretende investir 200 milhões de reais até 2016, o maior volume de sua história. O empresário Chaim Zaher, dono de 35 escolas, como as da rede paulistana Pueri Domus, investiu nos últimos dois anos 150 milhões de reais na compra de três redes. Seu plano é, até 2020, passar de 45 000 para 100 000 alunos. A prioridade são escolas bilíngues. Três estão em construção. O momento promissor também atrai novatos. O empresário Jorge Paulo Lemann, dono da cervejaria Ambev, e outros 20 empresários investiram para criar o grupo educacional Eleva. De 2013 para cá, compraram





**ESCOLA DA EDUINVEST:**  
a aprovação  
no vestibular  
aumentou após a  
aquisição, em 2011

## AS PRIVADAS SOBEM, AS PÚBLICAS DESCEM

O aumento de renda dos últimos anos levou o ensino básico privado ao melhor momento de sua história

O faturamento da rede particular cresceu 23% em apenas dois anos

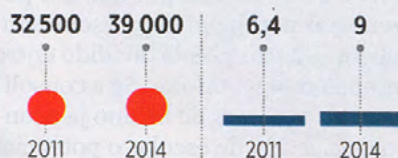
Faturamento das escolas privadas  
(em bilhões de reais)



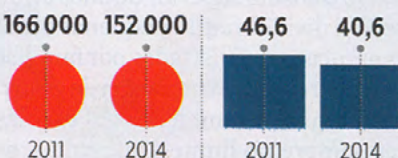
E o número de escolas e de alunos segue na contramão da rede pública

■ Número de escolas  
■ Número de alunos (em milhões)

Escola particular



Escola pública



Fontes: Inep e Consultoria Hoper

## O corte do governo no financiamento estudantil, o Fies, acelerou os planos de investimento dos grandes grupos no ensino fundamental e médio

as redes de escolas Pensi, Elite e Colegium, que têm 28 000 alunos no Rio de Janeiro e em Minas Gerais. Fundos de private equity, como o Advent e o Pátria, também estudam oportunidades nesse mercado. "O setor tem um enorme potencial. Ainda mais em um momento de crise. A educação dificilmente vai ser cortada pelas famílias", diz Ricardo Scavazza, sócio do Pátria.

Dois motivos explicam tamanho interesse. Primeiro, investir em ensino superior ficou mais complicado. O corte do governo no Fies, programa federal de financiamento estudantil, dificultou a vida das universidades. No primeiro semestre, 175 000 pessoas deixaram de entrar na faculdade por falta de financiamento, segundo a consultoria Hoper. Quem quer investir em educação,

hoje, acaba olhando com mais atenção para o ensino básico, que depende menos dos humores do governo. A outra explicação é, ao mesmo tempo, social e demográfica. Na última década, o aumento do poder de compra fez com que milhares de alunos trocassem a combatida rede pública por escolas privadas. Desde 2007, o número de escolas particulares no Brasil passou de 32 500 para 40 000, de acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep). O número de alunos passou de 6,4 milhões, em 2007, para 9 milhões, em 2014. Na rede pública, o número de escolas e de alunos está em queda livre (veja quadro). Em paralelo, a redução dos índices de natalidade aumentou a capacidade das famílias de



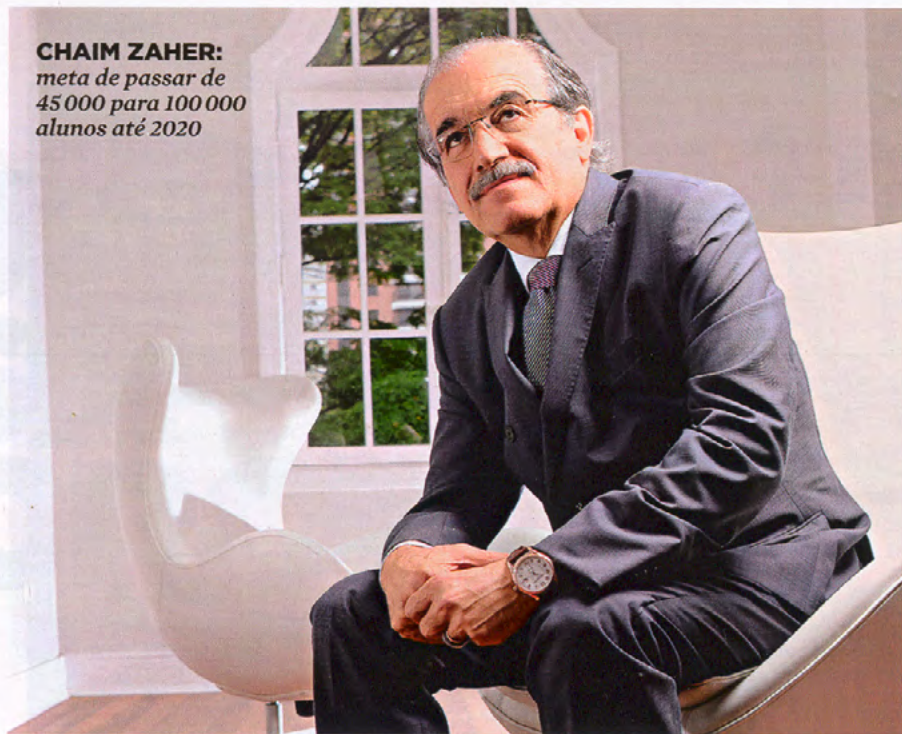
pagar pela educação. Nos últimos dois anos, o faturamento das escolas privadas cresceu 23%, para 40 bilhões de reais. “Em muitas famílias, é a primeira geração de pais que tem condições de pagar a escola dos filhos”, diz Eduardo Mufarej, presidente da Abril Educação. “Isso cria um enorme mercado.”

## UM SETOR FAMILIAR

Até a década passada, o melhor caminho para faturar com educação básica eram sistemas de ensino. O negócio consiste em criar apostilas e vender para o maior número de escolas possível. Os sistemas de ensino da Abril Educação atendem 776 000 alunos em 2 480 colégios. O do grupo Positivo, de Curitiba, tem mais de 1 milhão de alunos. O Objetivo, de São Paulo, 430 000. O problema é que a receita por aluno é pequena, e o potencial de crescimento também — o país já está dividido entre os grandes competidores. Se a consolidação dos sistemas de ensino já aconteceu, na gestão de escolas o potencial de criação de grandes grupos é imenso. Empresários do setor veem semelhanças com o ensino superior de anos atrás. O setor é dividido entre pequenas e médias escolas, administradas por famílias e professores sem experiência de gestão e sem nenhuma ambição. “As escolas estão sempre no limite. Em muitas, os donos sofrem com os aluguéis altos. Em outras, os herdeiros estão fartos do negócio”, diz Marco Gregori, dono do grupo de educação Eduinvest, que desde 2011 comprou as escolas paulistas Anhembi Morumbi, Anchieta e Politec.

Para os investidores, o ensino básico tem vantagens sobre as faculdades. O público é oito vezes maior. A mensalidade média é mais cara. O ciclo de vida dos alunos, quatro vezes mais longo. Mas a moleza termina aí. Criar e administrar um grupo de escolas pode ser mais complicado do que unir dezenas de faculdades. O Brasil tem cerca de 39 000 escolas, cada uma delas com aproximadamente 230 alunos. As grandes empresas desse setor, portanto, não serão construídas com grandes tacadas, mas com dezenas e centenas de pequenas aquisições. Para piorar, a gestão de

**CHAIM ZAHER:**  
meta de passar de  
45 000 para 100 000  
alunos até 2020



ALEXANDRE BATTIUGLI

## Em comparação com a péssima qualidade da rede pública, as escolas particulares se saem bem. Mas seus índices caíram nos últimos anos

uma rede de escolas exige cuidados que dificultam os ganhos de escala. Executivos do setor dizem que, nas escolas, os pais dos alunos gostam de interferir no conteúdo lecionado, o que dificulta uma gestão acadêmica centralizada. No ensino superior, cursos de direito, filosofia e administração são iguais em todas as unidades de uma rede. “As universidades são um negócio mais de massa. As escolas podem dar muito dinheiro, mas funcionam mais como alta-costura, com produtos sob medida”, afirma Patrice Etlin, sócio do fundo de investimento Advent.

E, para os alunos, essa visão mais capitalista do ensino é uma boa? Em comparação com a péssima qualidade da rede pública, as escolas particulares se saem bem. No último Ideb, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica,

de 2013, o ensino médio da rede privada recebeu nota 5,4, numa escala até 10. Nos últimos anos do ensino fundamental, a nota foi 5,9. A rede pública levou 3,4 e 4, respectivamente. O problema é que o aumento do número de escolas e de alunos fez a qualidade da rede particular cair — em 2011, a nota era 5,7 para o ensino médio e 6 para os anos finais do fundamental. Ainda que timidamente, os grandes grupos têm bons resultados para mostrar. A Abril Educação tem uma escola entre as 100 melhores no Enem, o exame do ensino médio. A Eleva, uma entre as dez primeiras. Na Eduinvest, o número de alunos aprovados em vestibulares aumentou 20% em três anos. Se os novos grupos ajudarem a melhorar a qualidade da educação, seus investidores e, principalmente, seus alunos só têm a ganhar. ■