



# **FUNDAÇÃO VISCONDE DE CAIRU**

## **PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL**

**SETEMBRO DE 2024**

# SUMÁRIO

<b>I</b>	<b>1.0 Histórico e Considerações Iniciais</b>	03
<b>II</b>	<b>2.0 Ecossistema de Negócios e Macroestrutura</b>	06
	2.1 Análise Ambiental e Cenários	10
	2.2 Razões da Crise	21
	2.3 Objetivos do Plano de Recuperação Judicial	23
<b>III</b>	<b>3.0 Matriz de Avaliação Estratégica</b>	24
	3.1 Referencial Básico: missão, visão e valores	29
	3.2 Proposta de Valor e Direcionadores Estratégicos	30
	3.3 Objetivos e Mapa Estratégico	31
<b>IV</b>	<b>4.0 Plano de Recuperação Operacional</b>	34
	4.1 Área de Marketing	34
	4.2 Área Comercial	41
	4.3 Área Contábil/Financeira	44
	4.3.1 Cenário Patrimonial - Antes da Recuperação Judicial	46
	4.3.2 Cenário Econômico - Antes da Recuperação Judicial	48
	4.3.3 Formação e Classificação do Passivo	49
<b>V</b>	<b>5.0 Proposta de pagamento aos Credores da Recuperação Judicial</b>	50
	5.1 Ações Executivas	52
<b>VI</b>	<b>6.0 Considerações Finais</b>	58
<b>VII</b>	<b>7.0 Referências</b>	59

## **1.0 Histórico e Considerações Iniciais**

A Fundação Visconde de Cairu (FVC), no aspecto institucional, e conforme seu Estatuto, constitui-se em uma sociedade civil sem fins lucrativos, criada no ano de 1905, a partir da iniciativa de intelectuais, industriais, comerciantes e cidadãos baianos, a fim de responder a uma demanda social quanto à existência de um centro de formação de profissionais que pudessem estar aptos para desempenhar funções na área comercial.

Instalou-se no dia 12 de março de 1905 na Rua Chile nº 19, Salvador- Bahia, como Escola Comercial da Bahia. No mesmo ano tornou-se Fundação através da Lei nº 1423 de 27 de novembro de 1905. Em 1934, criou o primeiro Curso Superior de Economia e Finanças; em 1944, passou a ser chamada Faculdade de Ciências Econômicas; em 1950, foi encampada pela Universidade Federal da Bahia, com o curso de Ciências Contábeis e Atuariais e o Curso de Ciências Econômicas da UFBA, situação que se manteve até o ano de 1963.

Após haver passado por uma segunda sede na Praça da Piedade, no ano de 1963, instalou-se na Rua do Salete, nº 50, no bairro dos Barris, onde se encontra situada até o momento presente.

Atualmente, a FVC oferece 11 (onze) cursos de graduação presenciais e 09 (nove) cursos de graduação na modalidade a Distância. Destes 09 (nove) cursos EAD, 05 (cinco) foram autorizados em 2021. A FVC aguarda a formalização da portaria de autorização do curso de Direito EAD, que recebeu a comissão de avaliação do MEC em 2021, obtendo desta a avaliação máxima com o conceito 05 (cinco).

A FVC mantém suas atividades de ensino, iniciação científica e extensão, abrangendo o ensino profissionalizante, a graduação e a pós-graduação *lato sensu*, conforme se verifica:

**I. Centro Integrado de Ensino Médio (CIEMP)** - Trata-se do antigo Colégio Comercial, que ganhou esse nome a partir de 26 de novembro de 1998 (atividades suspensas).

**II. Faculdade de Ciências Contábeis (FACIC)** – Autorizada através do Decreto Federal nº 64.358, de 16.04.1969, credenciada pelo Decreto Federal nº 70.799, de 05.07.1972 e Recredenciada através da Portaria MEC 138, de 21.02.2018, com o Curso de Bacharelado

em Ciências Contábeis que teve sua renovação de reconhecimento através da Portaria MEC N° 206, de 25.06.2020.

**III. Faculdade Visconde de Cairu (FAVIC) – Recredenciada através da Portaria MEC N° 137, de 21.02.2018, com oferta dos seguintes cursos:**

- Bacharelado em Administração, com habilitação em Gestão de Negócios, portarias MEC 1456 de 21.05.2004; Bacharelado em Administração, com habilitação em Análise de Sistemas, portaria MEC 1456 de 21.05.2004; Bacharelado em Administração, com habilitação em Marketing, portaria MEC 1456 de 21.05.2004; Bacharelado em Administração, com habilitação em Comércio Exterior, portaria MEC 3973 de 06.12.2004; Bacharelado em Administração, com habilitação em Agronegócios, portaria MEC 2735 de 12.12.2001. Tais habilitações deixaram de existir a partir de 2008.1, em conformidade com as Diretrizes Curriculares Nacionais para os Cursos de Administração (2005). Daí a Instituição passou a oferecer o curso de Bacharelado em Administração geral com linhas específicas de formação, a partir do sexto semestre; O curso Bacharelado em Administração teve renovação de reconhecimento através da Portaria MEC [n. 209, de 25.06.2020](#);
- Bacharelado em Turismo, Portaria MEC 1420 de 19.05.2004, (em fase de extinção);
- Bacharelado em Serviço Social, Reconhecido através da Portaria MEC N° 349, 27.10.2020;
- Curso Normal Superior - Licenciatura em Educação Infantil e Licenciatura em Anos Iniciais do Ensino Fundamental, ofertado até 2006.1, momento em que se transformou em Curso de Licenciatura em Pedagogia, Portaria MEC 942, de 22.11.2006. O Curso de Licenciatura em Pedagogia obteve o reconhecimento através da Portaria MEC 503 de 23.12.2011 e sua Renovação através da Portaria MEC n° 917, 27.12.2018;
- Bacharelado em Psicologia, Portaria MEC n° 107, de 05.04.2016;
- Bacharelado em Direito, Portaria MEC n° 329, de 11.05.2018;
- Análise e Desenvolvimento de Sistemas, Renovação de Reconhecimento através da Portaria MEC n° 917, de 27.12.2018;

- Gestão de Recursos Humanos, Renovação de Reconhecimento através da Portaria MEC nº 209, de 25.06.2020;
- Gestão Comercial, Renovação de Reconhecimento através da Portaria MEC nº 209, de 25.06.2020;
- Gestão Financeira, Renovação de Reconhecimento através da Portaria MEC nº 209, de 25.06.2020;
- Logística, autorizado através da Portaria MEC nº 770, de 01.12.2016.

A Portaria MEC nº 1.238, de 22 de novembro de 2018 credenciou a Faculdade Visconde de Cairu (FAVIC) para oferta de cursos superiores na modalidade a distância, que atualmente conta com os seguintes cursos:

- Licenciatura em Pedagogia em EAD. Portaria MEC nº 858, de 06.12.2018. Conceito 04;
- Bacharelado em Ciências Contábeis EAD. Portaria MEC nº 285, de 01.10.2020. Conceito 04;
- Bacharelado em Serviço Social EAD. Portaria MEC nº 285, de 01.10.2020. Conceito 05;
- CST em Gestão Financeira EAD. Portaria MEC nº 285, de 01.10.2020. Conceito 04;
- CST em Gestão Comercial EAD. Portaria MEC nº 1064, de 23.09.2021. Conceito 05;
- CST em Análise e Desenvolvimento de Sistemas EAD. Portaria MEC nº 973, de 09.09.2021. Conceito 04;
- CST em Logística EAD. Portaria MEC nº 1.296, de 25.09.2021. Conceito 04;
- CST em Gestão de Recursos Humanos EAD. Portaria MEC nº 1.178, de 28.10.2021. Conceito 04;
- Bacharelado em Administração EAD. Portaria MEC nº 35, de 07.01.2022. Conceito 04.

**IV. O Centro de Pós-graduação e Pesquisa Visconde de Cairu (CEPPEV) –** Vinculado à mantenedora, oferece cursos *lato sensu* Presenciais e Digitais, distribuídos em três grandes áreas: Educação, Contábil e Gestão.

Para além da oferta de graduação e pós graduação, a FVC vem desenvolvendo ações de extensão que permitem à interlocução com a Sociedade e parcerias estratégicas com instituições públicas e privadas. Destas ações, surgem ofertas de cursos livres e in company a partir da demanda dos parceiros e do mundo do trabalho.

Assim, a Fundação vem cumprindo o seu papel de auxiliar na formação de todos os envolvidos no processo educacional, para serem agentes de transformação individual e social, entendendo que a construção do conhecimento é uma sequência ininterrupta de aprendizagens, nos diferentes níveis de ensino, envolvendo atividades de ensino, iniciação científica e extensão.

## 2.0 Ecossistema de Negócios e Macroestrutura

O ecossistema de negócios é o conjunto das variáveis que se inter-relacionam e estruturam o ambiente empresarial de uma organização demonstrado na **figura 1**: clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores e entidades reguladoras (microambiente); político-legal, econômico, sociocultural, tendências, tecnológico e ecológico (macroambiente).



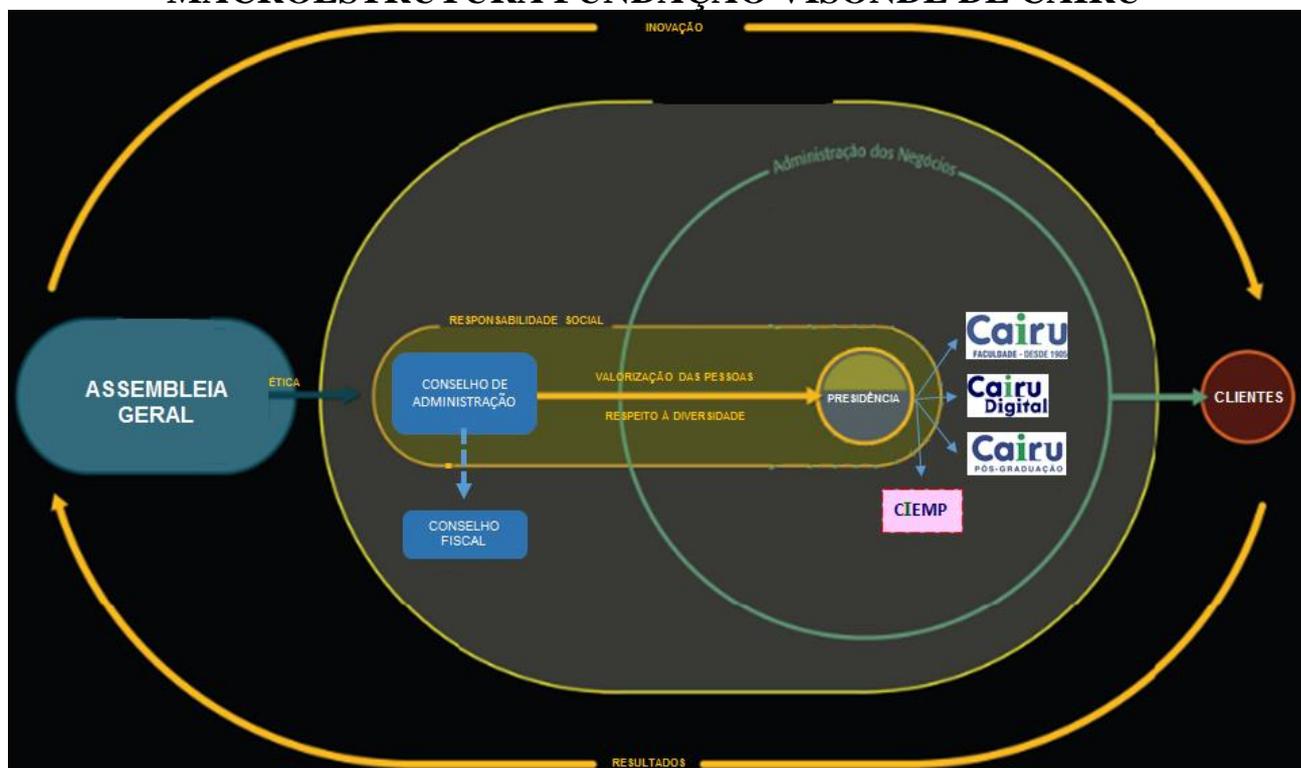
**Figura 1:** Ambiente Empresarial.

**Fonte:** Elaboração própria com base em CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6. ed. vol 2. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

Para cumprir a missão de promover educação de qualidade com formação humanística e profissional focada no mundo do trabalho e a visão de ser uma das principais instituições educacionais, reconhecida pela excelência e inovação dos serviços prestados, a Fundação Visconde de Cairu (FVC) monitora o ecossistema de negócios e suas influências na organização empresarial.

Diante da hiperprobabilidade, hipercomplexidade e dinâmica volátil do ecossistema de negócios, fica evidente a necessidade de aumentar a velocidade de tomada de decisões e de implementar estratégias nos negócios da FVC. Assim sendo, propõe-se uma macroestrutura enxuta que considere as funções da FVC autônomas, independentes, com atuação conjunta e foco na percepção de valor dos clientes.

## MACROESTRUTURA FUNDAÇÃO VISONDE DE CAIRU



**Figura 2:** Macroestrutura da Fundação Visconde de Cairu (FVC).

**Fonte:** Elaboração própria.

Diante da hiperprobabilidade, hipercomplexidade e dinâmica volátil do ecossistema de negócios, fica evidente a necessidade de aumentar a velocidade de tomada de decisões e de implementar estratégias nos negócios da FVC. Assim sendo, propõe-se uma macroestrutura enxuta que considere as funções da FVC autônomas, independentes, com atuação conjunta e foco na percepção de valor dos clientes.

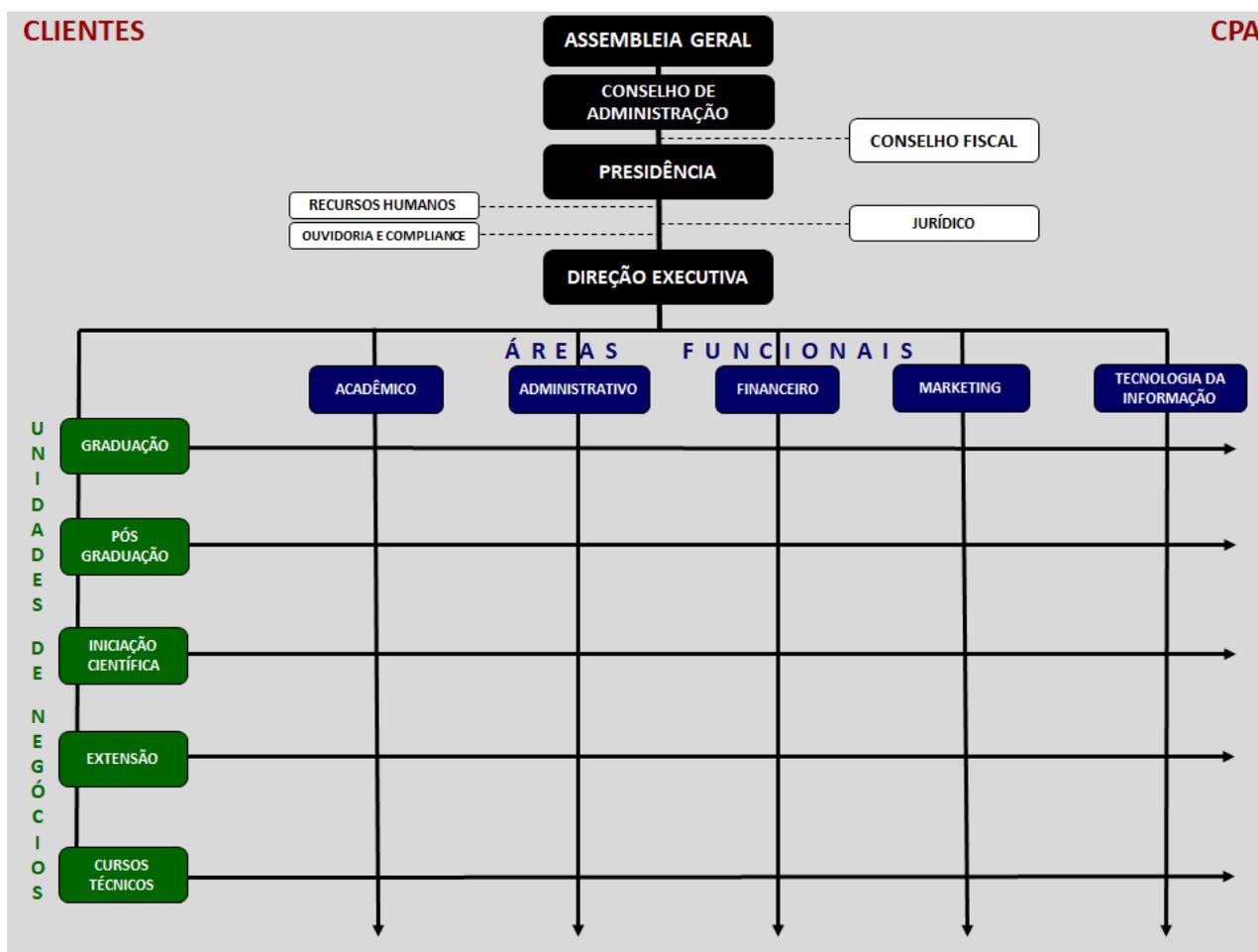
O modelo considera a sistemática entre as unidades estratégicas de administração dos negócios (Centro de Pós Graduação e Pesquisa Visconde de Cairu, Centro Integrado de Ensino Médio e Profissional, Faculdade de Ciência Contábeis e Faculdade Visconde de Cairu), os órgãos de direção, administração e fiscalização (Assembleia Geral, Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Presidência) e os valores da FVC (ética, gestão voltada para resultados, inovação, respeito à diversidade, responsabilidade social e valorização das pessoas).

Como a estrutura organizacional é o elo de ligação entre o ecossistema de negócios, as orientações estratégicas e a implementação das operações das unidades empresariais, é importante projetar um organograma enxuto, sintonizado à fluidez das mudanças e à capacidade de adaptabilidade externa/interna ao cenário competitivo volátil.

O organograma da FVC está projetado na estrutura matricial com os clientes envolvendo todo o negócio e no topo da hierarquia para reforçar a inversão da pirâmide organizacional e a necessidade de ligação com o mercado. A Assembleia Geral é assessorada pelo Conselho Fiscal na fiscalização de quaisquer irregularidades na gestão da FVC. A Presidência está assessorada pelas funções jurídico, recursos humanos, ouvidoria e compliance.

A escolha deste modelo tem o objetivo de promover um choque de gestão na cultura organizacional familiar da FVC, pois requer a profissionalização de uma estrutura fluida em que a liderança é situacional, “troca de mãos” à medida que há mudanças nas contingências no ecossistema de negócios e, portanto, gera reestruturação dos processos e projetos. Isto também fortalece o foco no desempenho da função sem a necessidade de criação de cargos e produz a maximização da utilização dos colaboradores que passam a servir em vários projetos.

Como uma matriz na matemática, o organograma é projetado num modelo híbrido de organização que apresenta maior flexibilidade na formação de times situacionais para gerenciar os projetos e está composto com funções de linha, que são as áreas básicas da administração organizacional, responsáveis por produzir políticas gerais de gestão (Acadêmico/Produção, Administrativo, Financeiro, Marketing e TI) e, as colunas representam os projetos do negócio (Graduação, Pós Graduação, Pesquisa, Extensão e novos projetos).



**Figura 3:** Organograma matricial da Fundação Visconde de Cairu (FVC).

**Fonte:** Elaboração própria.

Diante da hiperprobabilidade, hipercomplexidade e dinâmica volátil do ecossistema de negócios, fica evidente a necessidade de aumentar a velocidade de tomada de decisões e de implementar estratégias nos negócios da FVC. Assim sendo, propõe-se uma macroestrutura enxuta que considere as funções da FVC autônomas, independentes, com atuação conjunta e foco na percepção de valor dos clientes.

A hierarquia está no cliente, cujas necessidades e expectativas são prospectadas e monitoradas pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) que gerencia com autonomia os processos de avaliação internos da instituição, sistematizando a prestação das informações solicitadas pelo INEP, obedecendo as diretrizes da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004.

As decisões estratégicas devem ser fluidas à medida que o ambiente empresarial muda; é uma estrutura flexível, ágil, rápida e de liderança situacional. Um colaborador pode ser responsável por se reportar a um(a) líder de função/linha (**ÁREAS FUNCIONAIS**), mas também se reportar a um(a) líder de um dos projetos/coluna

**(UNIDADES DE NEGÓCIOS).** Todos devem se engajar para o resultado positivo nos projetos, respeitando a liderança da situação a partir dos processos do negócio. Assim, cada líder de projeto deve ser servido(a) pela estrutura funcional para alcançar as metas escalonadas.

Cada projeto corresponde a uma unidade de negócio com autonomia de liderança dentro das políticas institucionais de gestão. Cada líder poderá tomar decisões de gestão do projeto, prevendo estrutura de funcionamento do mesmo, que será remunerada, se somente se, houver resultado operacional.

A exemplo, o projeto Pós-Graduação remunera os colaboradores envolvidos em função da execução de cada curso. Ocorrendo o curso, ocorre o pagamento da estrutura. Por outro lado, a não ocorrência do curso invalida a remuneração dos envolvidos neste curso específico.

Sendo assim, cada projeto é uma unidade de negócio autônoma, com liderança situacional e participação dos envolvidos no resultado operacional. Com a execução do projeto formam-se os times da operação; finalizando-se os projetos, desfaz-se a equipe de trabalho.

A orientação por projetos permite uma ligação mais sistêmica com o cenário mercadológico, tomadas de decisões mais rápidas, avaliação de produtividade e lucratividade por cada projeto, enriquecimento dos cargos, orientação por resultados e flexibilidade na formação dos times de execução.

## **2.1 Análise Ambiental e Cenários**

Quando analisamos as variáveis do ambiente empresarial da FVC, verificamos a situação do negócio diante de ameaças e oportunidades. As forças e fraquezas da empresa também devem ser levadas em consideração na análise, pois a estrutura (gestão interna) deve seguir a estratégia (posicionamento externo).

Isto envolve a agilidade no tempo de resposta e adaptabilidade às mudanças ambientais, aspectos fundamentais sobre as competências do capital intelectual para cumprir missão, visão e valores que norteiam as ações das pessoas, gestão de processos, estrutura tecnológica, equipamentos disponíveis, recursos financeiros etc.

Diante destes aspectos, consegue-se ter uma visão maior da correlação entre as variáveis externas (ameaças e oportunidades) e a capacidade interna (forças e fraquezas)

que interferem no desempenho da empresa. Essa análise é muito importante, pois ela norteará as decisões estratégicas para o sucesso do negócio.

### **2.1.1 Político-Legal**

Com a pandemia do COVID-19 as legislações educacionais contingenciaram a utilização de plataformas digitais na ministração de aulas remotas para cumprimento dos dias letivos. Em paralelo, serviços públicos sofreram transformação digital e permitiram uma nova experiência aos cidadãos-usuários. Este ambiente está em mudança e flexibilizando as modalidades de ensino.

### **2.1.2 Econômico**

Os cenários econômicos a seguir consistem no mapeamento desenvolvido por Porto (2014) como forma de projeções futuras para o Brasil. O foco principal é a incerteza relativa à evolução da economia brasileira na perspectiva de alcance ou não de uma trajetória de crescimento sustentado e em patamares elevados nos próximos anos.

Os cenários projetados não têm por presunção eliminar o grau de imprevisibilidade e incerteza, uma vez que isso é impossível. No entanto, é um balizador para projeções de estratégias competitivas, pois oferecem importante subsídio à tomada de decisão ao reduzir a hiperprobabilidade de futuro a um conjunto de quatro alternativas baseadas em tendências macroeconômicas mundiais e nacionais.

As probabilidades dos cenários estão projetadas considerando as possibilidades de mudança no contexto internacional a médio prazo. Os quatro quadrantes a seguir relacionam o ambiente econômico externo *versus* a intensidade de enfrentamento aos gargalos estruturais ao desenvolvimento sustentável. Na prática, nenhum dos quatro cenários irá acontecer exatamente como projetados, mas permite a análise partindo de indicadores referenciais para os próximos anos.

		INTENSIDADE DE ENFRENTAMENTO AOS GARGALOS ESTRUTURAIS AO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ambiente interno do País)	
		ALTA	BAIXA
AMBIENTE ECONÔMICO EXTERNO (em relação ao País)	Predominantemente Favorável	<b>1. Salto para o Futuro:</b> A travessia para o crescimento sustentável <b>(17%)</b>	<b>2. Crescimento Inercial:</b> O desperdício das melhores oportunidades <b>(50%)</b>
	Predominantemente Desfavorável	<b>3. Travessia na Turbulência:</b> O crescimento com barreiras <b>(8%)</b>	<b>4. Baleia Encalhada:</b> De volta ao atoleiro <b>(25%)</b>

**Quadro 1:** Cenários econômicos para o Brasil

**Fonte:** Adaptado de PORTO, Claudio. **Quatro cenários econômicos para o Brasil.** São Paulo: Macroplan, 2014.

Os cenários devem servir para pensar antes de agir, interpretados para *input* nas ferramentas de planejamento, e utilizados como sinalizadores que antecipam tendências possíveis ou prováveis, mas nunca devem ser vistos como uma predição categórica do futuro. É impossível qualquer estudo de cenários condensar a hiperprobabilidade e hipercomplexidade do ambiente empresarial, visualizando todas as alternativas de futuros possíveis e imagináveis.

Segundo Arbache (2015), tem-se por certo que o ambiente internacional é de grande importância para o crescimento econômico do Brasil, mas que o país ainda apresenta um significativo grau de vulnerabilidade externa.

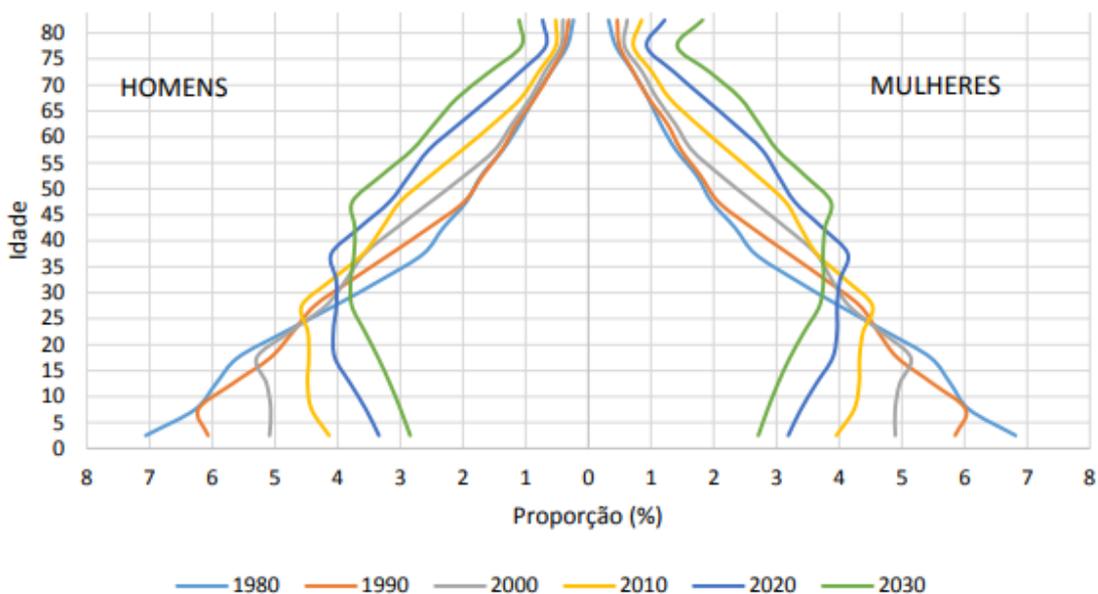
Internamente, a educação está inserida no setor de serviços; que acompanhará o crescimento gradual da renda e do consumo das famílias, apresentando taxas mais significativas no segundo período do horizonte de cinco anos.

O setor de serviços apresentará uma tendência de crescimento à medida que o Brasil se torne mais desenvolvido, pois as evidências empíricas demonstram que, o aumento da renda média da população tende a aumentar a demanda por serviços, dentre eles a educação.

Os especialistas analisam a recessão gerada pela COVID-19 como a segunda pior da história da humanidade, perdendo apenas para a recessão gerada pela segunda guerra mundial. As projeções de retomada da economia não são unânimes, mas têm entre 2023 e 2024 como anos de prováveis recuperações dos PIBs dos países.

### 2.1.3 Sociocultural

O censo demográfico vem captando mudanças significativas na pirâmide etária brasileira conforme indica o **gráfico 1** a seguir, que congrega dados populacionais históricos e projeção futuras.



**Gráfico 1:** Evolução da pirâmide etária do Brasil

**Fonte:** IBGE [Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística]. **Reprojeção da população do Brasil por sexo e idade.** Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em set/2021.

Na análise gráfica, percebe-se um estreitamento na base e alargamento no topo da pirâmide, configurando a redução de nascimentos e aumento da longevidade, o que demonstra o envelhecimento da população.

Uma outra mudança significativa que foi percebida a partir de 2010 é relativa aos novos tipos de família. Desde então, a formação clássica “casal com filhos” deixou de ser maioria no Brasil, passando a representar 49,9% (Quarenta e nove vírgula nove por cento) dos domicílios, enquanto outros tipos de famílias já somam 50,1% (Cinquenta vírgula um por cento).

O censo de 2010 listou 19 laços de parentesco contra 11 em 2000. Para dar conta das mudanças, atualmente nos novos tipos de família constam pessoas morando sozinhas, casais sem filhos, casais LGBTQIA+, três gerações sob o mesmo teto, mães sozinhas com filhos, pais sozinhos com filhos, amigos morando juntos, netos com avós, irmãos e irmãs, famílias “mosaico” (a do “meu, seu e nossos filhos”) são maioria.

Por outro lado, no que tange aos hábitos e costumes, existe enraizada na sociedade brasileira a cultura da pechincha, ou seja, de solicitar descontos nas negociações de compras de produtos e serviços. No segmento educacional superior não é diferente, pois os estudantes buscam bolsas de estudos quando escolhem o curso e a instituição de educação superior.

Na região nordeste do Brasil, a Bahia traz traços muito peculiares. A baianidade é mais que um conceito, tornou-se um estilo, identificado através da aparência, música e ritmos apresentados em todo o mundo. O orgulho de ser baiano tem base nas tradições e vai além do aspecto folclórico; com preferência por produtos nativos. Essa espécie de protecionismo por razões culturais é uma peculiaridade, que fortalece a predileção por marcas locais.

Analisando Salvador, capital da Bahia, verifica-se uma cultura que amplia e aprofunda ações afirmativas de diversidade acerca do respeito aos diferentes gêneros, experiências, religiões, idades/gerações, raças/etnias, sexualidades/orientações sexuais, origens sociais ou culturais etc. dos diferentes grupos presentes na sociedade.

Outro traço específico é a amplitude do mercado potencial da população negra em Salvador que representa 82,8% (Oitenta e dois virgula oito por cento) da população e responde por quase 68% (Sessenta e oito por cento) da massa salarial. Considerando todos estes aspectos, a diversidade e inclusão são inclinações e movimentos que apontam em uma direção predominante.

#### **2.1.4 Tendências**

A velocidade de transformações que temos experimentado no Século XXI tende a continuar vertiginosa, pois estamos vivendo a era do crescimento exponencial. Apesar das evoluções tecnológicas serem muito rápidas, estamos vivenciando a consolidação de três grandes tendências de marketing para o milênio: mobile, sustentabilidade, transmedia storytelling.

O mobile já é uma tendência consolidada e se disseminou amplamente, pois percebe-se que as pessoas “já são mobile”, dado a usabilidade da mobilidade por meio da popularização dos smartphones. O acesso mobile já ultrapassou o acesso desktop à internet. Os smartphones se tornaram extensão dos nossos corpos. Isso transformou o comportamento digital das pessoas em todas as áreas da vida: compras, educação, entretenimento, relacionamento, etc.

A navegação em multimídias on-line é um fenômeno que tornou a TV e demais mídias tradicionais off-line secundárias. Cada vez mais as pessoas acessam os produtos, marcas e empresas por meio do mobile. O marketing digital fortaleceu o mobile-mídia paga e deve ser a prioridade no investimento das empresas.

Outra macrotendência importante é a sustentabilidade. Ações de consumo colaborativo e economia criativa de felicidade que são associadas à sustentabilidade, estão intimamente relacionadas ao marketing e devem ser incluídas nas ações mercadológicas.

Segundo Melo (2011) et al, o comportamento do consumidor brasileiro vem se modificando frente ao tema sustentabilidade e têm levado em consideração as questões socioambientais na escolha do produto ou serviço.

Quanto ao transmedia storytelling (estratégia de narrativas históricas que permite experiências de entretenimento e consumo de conteúdos, com coparticipação do público na criação de novo conteúdo), vivemos a era das assinaturas com comunicação fragmentada e sobrecarga informacional de forma que há uma guerra pela mente do consumidor. Sendo assim, ganhar a atenção das pessoas se tornou o principal e mais valioso ativo de marketing das empresas.

Nesse contexto, uma das maneiras mais efetivas de chamar a atenção das pessoas é ser o Top of Mind (Topo da Mente) e causar engajamento por meio do transmedia storytelling, com alinhamento de valores compartilhados, embutindo os produtos, serviços, marcas em histórias que transportam esses valores.

Para além dessas três megatendências, é importante destacar as seguintes tendências de negócios: aumento de pessoas morando sozinha, compras coletivas e redes sociais, consumo consciente, consumo na melhor idade, consumo personalizado, família sem filhos, crescimento do mercado de segurança, mercado de pets, mercado feminino, mercado LGBTQIA+, mercado infantil, saúde e beleza, resgate do passado e mercado digital.

Há tendências emergentes pivotadas pelo metaverso: mistura entre o mundo on-line e o off-line por meio de dispositivos digitais. A exemplo, influenciadores virtuais (on-line), que não existem na vida off-line, usam avatares para representar as marcas. Nesse sentido, a criação de lojas virtuais em 3D, com avatares apresentadores de live commerce e gamificação ganham espaço. Por outro lado, estudos demonstram que utilizar microinfluenciadores digitais pode gerar mais resultados devido a proximidade de geolocalização com o público alvo.

O modelo de negócios educacionais foi profundamente impactado na pandemia do COVID-19 após a experiência do(a) estudante nos recursos digitais, criando uma disposição natural para novas metodologias em ambientes imersos de aprendizagem que atendem a uma cultura maker do faça você mesmo baseado(a) na tecnologia e com mentoria do mais experiente para com o menos experiente.

Diante disto, a era do marketing da encontrabilidade surge e oferece ao consumidor grande variedade de opções de compras numa multiplicidade de canais de vendas. Se considerarmos que o comportamento do consumidor muda conforme o perfil geracional e é uma das características mais intrínsecas ao ser humano, é preciso monitorar as tendências para se adaptar constantemente à medida que as mudanças ocorrem.

### **2.1.5 Tecnologia**

A tecnologia da informação e a tecnologia operacional precisam estar alinhadas e integradas para potencializar a usabilidade de dados. O Big Data permite a coleta e análise de dados de forma fundamental para a empresa operar com o máximo da capacidade produtiva. A utilização de tecnologias automatiza o processamento de grandes quantidades de informações e geram a inteligência de negócio (Business Intelligence - BI) para tomada de decisões.

A tecnologia vem impactando em diversos negócios e o marketing é uma das áreas que mais foi digitalizada por soluções tecnológicas. Os algoritmos das plataformas digitais interferem nas vendas e geram métricas para atração e fidelização do cliente. Não há mais como desvincular do planejamento estratégico essas plataformas digitais, uma vez que elas já estão intrínsecas e são fundamentais para resultados positivos.

O Gartner Group prevê que “até 2024, 80% dos produtos e serviços tecnológicos serão construídos por pessoas que não são profissionais de tecnologia”. As novas ferramentas permitirão que pessoas que não saibam programar possam criar soluções digitais.

O “futuro do presente” da tecnologia terá uma profusão de novos mecanismos, conceitos e métodos, estruturas e competências, artefatos sintéticos e reais. A era do compartilhar e curtir tem criado funções que permitem colaboração dos próprios seguidores dos criadores de conteúdo e influenciadores.

Os influenciadores e criadores de conteúdo se tornaram parte fundamental das plataformas. São eles que atraem milhões de pessoas para as redes sociais diariamente e

que podem levá-los para outros sites caso não estejam contentes. Compreender essa dinâmica e utilizá-la em favor do negócio, passa pelo domínio da tecnologia.

### **2.1.6 Ecológico**

Os impactos ao meio ambiente causados pela atividade empresarial passaram a ser investigados e conhecidos, com a necessidade de tratamento dos efeitos negativos. É importante que as organizações conheçam os impactos de sua atividade produtiva e atue de forma a minimizar seus efeitos.

Este processo implica na avaliação do desempenho ambiental da empresa como um todo; seja na entrada de insumos, processo produtivo, rotinas internas, bem como no descarte feito na natureza e no que sai no exercício de suas atividades, tais como, energia, água, matéria-prima, resíduos sólidos, poluição etc.

Como resposta à crescente vigilância da sociedade sobre as questões ecológicas, o consumo consciente evidenciou um novo perfil de cliente, o “consumidor verde”. Diante disto, as empresas estão mais atentas às questões socioambientais em seus processos de gestão do negócio.

O perfil do consumidor mais atento e crítico em relação às questões ambientais, significa que o cliente decide pela compra desde que a empresa não agrida o ecossistema no seu processo de produção de bens e/ou serviços.

### **2.1.7 Concorrência**

O cenário das Instituições de Educação Superior (IES) conviveu com a necessidade de atendimento de uma demanda reprimida, gerada pela falta de oferta de vagas, até o ano de 2006. Nos anos seguintes, os indicadores das inscrições no Exame Nacional para Certificação de Competências de Jovens e Adultos (ENCCEJA), Exame Nacional do Ensino Superior (ENEM), Programa de Financiamento Estudantil (FIES), Programa Universidade para Todos (PROUNI) e Sistema de Seleção Unificada (Sisu) constataram o fim desta demanda reprimida com o aumento da oferta de vagas (novas IES) e consequente declínio da procura, ano após ano, na relação volume de oferta versus demanda.

Esta realidade acirrou a concorrência entre as IES que passaram a criar mecanismos para atrair estudantes e converter em matrículas, com o fim de sobreviver no ecossistema

de negócios. Dentre as alternativas criadas para captação de estudantes, o desconto nas mensalidades consolidou-se como a mais atrativa.

No ideário popular faz-se alusão ao termo “bolsa de estudo” para qualquer percentual de descontos praticado, ainda que não alcance 100% (cem por cento) de desconto no valor das mensalidades. Para aumentar a atração de estudantes, as IES começaram a utilizar esse entendimento popular com o fim de chamar a atenção, despertar o interesse, o desejo e ação de efetivação de matrículas.

Para obter vantagem competitiva perante as concorrentes e entregar descontos maiores, as IES combinaram, de forma geral, público alvo amplo com a orientação para o mercado e o custo mais baixo com a adoção da estratégia de liderança em custo. Porter (1991) defende que só pode existir um líder em custo em um determinado ramo de negócio, caso contrário, a batalha por uma parcela de mercado entre várias empresas que desejam a liderança em custos leva a uma guerra de preços.

Esta guerra de preços já é uma realidade no cenário das IES e se intensifica na região Nordeste do Brasil onde o público alvo dominante faz parte das classes C, D e E. A Fundação Visconde de Cairu tradicionalmente atende a uma parcela da classe C e a um maior quantitativo das classes D-E, para as quais o desconto nas mensalidades sensibiliza ainda mais o estudante na decisão de escolha por um curso superior.

A relação das classes no estudo de critério de classificação econômica Brasil é divulgada periodicamente pela Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (ABEP). Deste estudo, Pill (2021) destaca que o levantamento socioeconômico – (LSE) do Kantar IBOPE MEDIA (tabela 1) – indica a tendência histórica de um percentual maior de representatividade da população mais pobre na região Nordeste, comparativamente às demais regiões do Brasil. As classes D-E são as mais afetadas e configuram-se o maior percentual do público alvo da Fundação Visconde de Cairu.

Classe	BRASIL	Sudeste	Sul	Nordeste	Centro Oeste	Norte
1 - A	2.8%	3.9%	3.1%	0.9%	3.3%	1.4%
2 - B1	4.6%	6.0%	6.5%	2.0%	5.6%	1.6%
3 - B2	16.2%	21.1%	22.1%	7.5%	16.7%	7.3%
4 - C1	20.4%	23.2%	25.2%	13.3%	23.3%	16.5%
5 - C2	27.2%	26.3%	28.5%	27.2%	28.4%	28.2%
6 - D - E	28.8%	19.5%	14.6%	49.1%	22.7%	44.9%

**Tabela 1:** Levantamento socioeconômico por região

**Fonte:** Kantar IBOPE MEDIA

As tabelas 2 e 3 abaixo, do relatório da ABEP de 2021, refletem a distribuição das classes por praça e a renda média bruta familiar no mês em reais (R\$) para os estratos

socioeconômicos, com indicadores da dinâmica da economia do Brasil, com variações importantes nos níveis de renda e na posse de bens nos domicílios.

Classe	9 RMs	POA	CWB	SP	RJ	BH	BSB	SSA	REC	FOR
1 - A	5.1%	5.7%	6.7%	6.2%	3.2%	6.1%	12.1%	2.4%	2.4%	2.7%
2 - B1	7.1%	6.9%	8.3%	8.3%	6.0%	8.2%	12.6%	6.2%	3.7%	2.8%
3 - B2	20.5%	21.0%	25.5%	24.6%	17.4%	22.5%	25.7%	15.3%	10.6%	11.7%
4 - C1	21.7%	22.9%	23.8%	23.6%	22.0%	23.4%	19.8%	16.4%	15.8%	16.3%
5 - C2	26.5%	28.1%	23.2%	25.7%	28.2%	23.4%	19.6%	31.5%	29.7%	26.5%
6 - D-E	19.1%	15.4%	12.5%	11.6%	23.2%	16.4%	10.2%	28.2%	37.8%	40.0%
total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 2:** Distribuição de classes por praça

**Fonte:** PILL, Luis (Coord.). **CrITÉrio de classificação econômica Brasil.** São Paulo: Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa, 2021. **Disponível em:** <https://www.abep.org/>

Estrato Socio Econômico	Renda Média
A	22.749,24
B1	10.788,56
B2	5.721,72
C1	3.194,33
C2	1.894,95
DE	862,41

**Tabela 3:** Renda média bruta familiar no mês em R\$ para os estratos socioeconômicos.

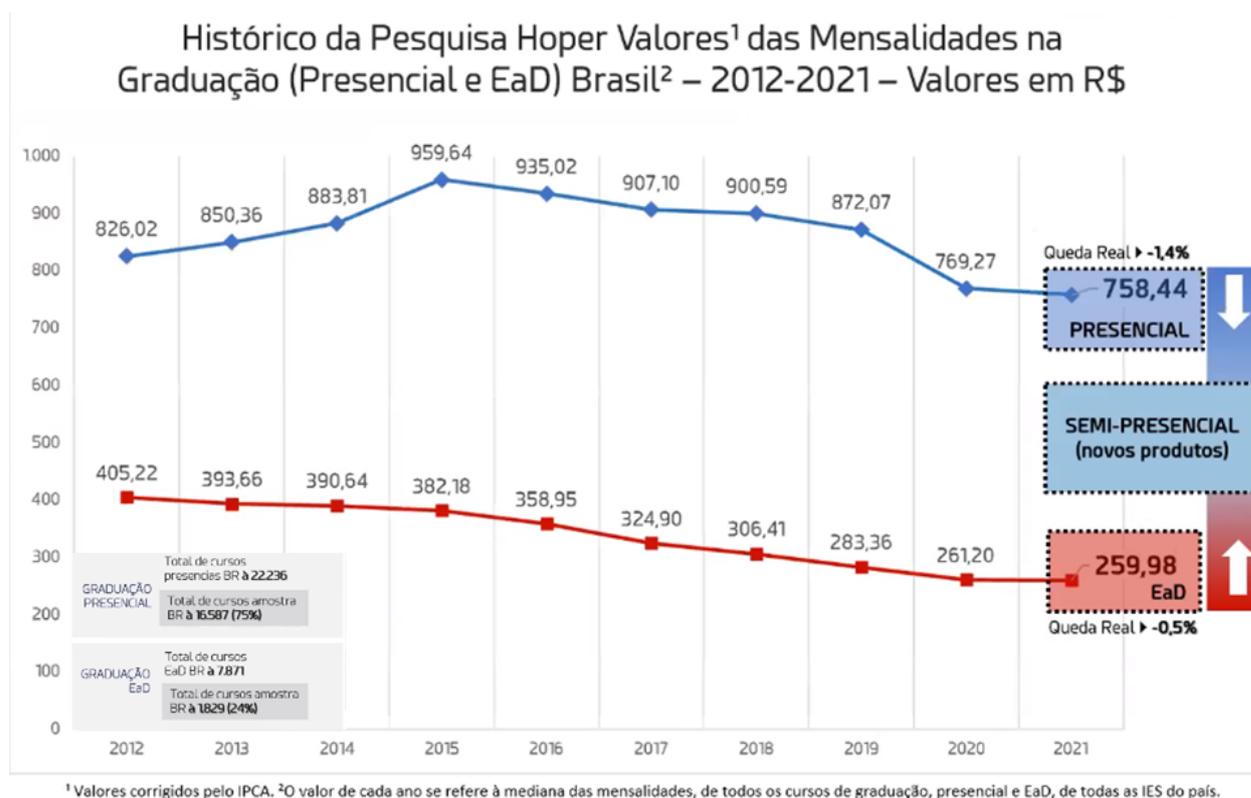
**Fonte:** PILL, Luis (Coord.). **CrITÉrio de classificação econômica Brasil.** São Paulo: Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa, 2021. **Disponível em:** <https://www.abep.org/>

As tabelas 2 e 3 demonstram percentuais e valores aproximados que podem ser obtidos em amostras de pesquisas de mercado, mídia e opinião. Essas informações permitem uma projeção das características dos estratos socioeconômicos resultantes da aplicação do critério de classificação econômica Brasil.

Segundo Pill (2021), observa-se um pequeno aumento na renda domiciliar nominal, apesar da retração observada no PIB e no consumo. Esse aumento na renda tende a se concentrar nos estratos socioeconômicos de menor pontuação. A hipótese mais plausível para explicar esse padrão é a execução de políticas públicas implantadas para reduzir os efeitos da pandemia da COVID-19.

Ainda com essa variação, percebe-se nas tabelas 2 e 3 acima que, na região metropolitana de Salvador, o maior percentual de pessoas e famílias incide nas classes C-D-E, cujo poder de compra das famílias determina um orçamento apertado para as

mensalidades integrais praticadas, conforme Vianney (2021) representa no gráfico 2 a seguir.



**Gráfico 2:** Evolução das mensalidades da graduação no Brasil

**Fonte:** VIANNEY, João (Org.). **A jornada do ensino superior rumo ao pós pandemia: estratégias para vocês e sua instituição vencerem 2021 e 2022.** São Paulo: Hopper, 2021. **Disponível em:** <https://www.hoper.com.br/>.

As mensalidades integrais retratadas no gráfico 2 demonstram que a guerra de preços é histórica e se intensifica com a aplicação de descontos sobre os valores integrais. Para captar o já escasso número de estudantes o desconto se configura em praxe no ambiente de alta competitividade das organizações de educação superior. As mensalidades sofrem com a desnatação constante dos preços na concorrência por matrículas que respondem pela sobrevivência das IES.

Atualmente, a evolução da rivalidade entre os concorrentes chegou ao ponto de usar a estratégia de cash back; que consiste num programa de recompensa por reembolso que devolverá os pagamentos das mensalidades.

Neste contexto há uma recorrente consolidação estratégica com fusões, aquisições, parcerias, integrações vertical e horizontal etc. que torna fluido o rankind das IES. Neste momento a estimativa de participação no mercado no setor privado é estabelecida por grandes grupos educacionais com lastro financeiro internacional baseado em oferta de ações nas bolsas de valores e configura-se conforme tabela 4 a seguir.

Estimativa Hoper da Participação de Mercado - Maiores Players Privados BR + Companhias Listadas - 2020 (BOVESPA e NASDAQ)			
Ranking Matrículas	Grupo Educacional	Matrículas Privadas Estimadas 2020 (Graduação Presencial + EaD)	Participação no Mercado (Market Share)
1	Kroton	768.540	12,14%
2	Yduqs	661.358	10,45%
3	Unip	525.389	8,30%
4	Cruzeiro do Sul Educacional	344.220	5,44%
5	Laureate <sup>1</sup>	266.400	4,21%
6	Uniasselvi	265.600	4,20%
7	Unicesumar	258.933	4,09%
8	Uninter	253.984	4,01%
9	Ser Educacional <sup>2</sup>	169.980	2,68%
10	Uninove	168.529	2,66%
11	Anima <sup>1</sup>	114.875	1,81%
12	Fael <sup>2</sup>	72.000	1,14%
13	Ilumno	38.296	0,60%
14	Grupo Tiradentes	37.191	0,59%
15	Afya	36.000	0,57%
16	Grupo Multivix	30.000	0,47%
<b>Total 16 Maiores Players</b>		<b>4.011.295</b>	<b>63,4%</b>
<b>Outras IES</b>		<b>2.319.732</b>	<b>36,6%</b>
<b>Total do Setor Privado em 2020</b>		<b>6.331.027</b>	<b>100,0%</b>

**Tabela 4:** Participação de Mercado das Instituições de Educação Superior Privadas no Brasil.

**Fonte:** VIANNEY, João (Org.). **A jornada do ensino superior rumo ao pós pandemia:** estratégias para vocês e sua instituição vencerem 2021 e 2022. São Paulo: Hopper, 2021. **Disponível em:** <https://www.hoper.com.br/>.

A estratégia de precificação praticada por esses players consiste em descontos nas mensalidades, a partir da identificação dos determinantes de custo de cada atividade de valor e a maneira como eles interagem, bem como a cadeia de valores dos concorrentes para buscar a redução dos custos relativos através do controle dos determinantes dos custos ou da reconfiguração da cadeia de valores para entregar mensalidades atrativas que permitam a captação de estudantes e a sobrevivência da IES.

Todo esse cenário está acirrado com estruturas de capitais poderosas, contudo é possível o posicionamento estratégico que fuja da guerra de preços e estabeleça centros de excelência como a FVC, direcionando para outros modelos educacionais que fujam do que a concorrência tem realizado de forma padronizada e sem personalização.

## 2.2 Razões da Crise

Uma série de fatores conjugados levaram a Fundação Visconde de Cairu entrar em crise. Basicamente a falta de uma administração profissional por décadas ocasionou

um modelo de gestão viciado com diversos problemas que impactaram no resultado institucional. Dentre os motivos destacam-se:

- (1) Ações judiciais no âmbito cível que ocasionaram revelia na sede dos juizados especiais da Comarca de Salvador – Ba, acumulando um passivo de mais de R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais);
- (2) Ações trabalhistas que sequer foram contestadas e levadas direto para o Acordo Global, criando um passivo de mais de R\$ 18.580.060,00 (dezoito milhões quinhentos e oitenta mil e sessenta reais);
- (3) Ausência de controles internos e transparência nos relatórios financeiros gerando falta de formalismo;
- (4) Ausência de instância de integridade para prevenção, detecção e remediação de atos lesivos à administração, tais como suborno de colaboradores, fraude em processos licitatórios, favorecimentos pessoais ou a empresas, embaraço às atividades de investigação, fiscalização, perícia, auditoria etc. e coisas semelhantes a estas que gerem danos à FVC conforme a na Lei nº 12.846/2013, de 1º de agosto de 2013, conhecida como Lei Anticorrupção ou Lei da Empresa Limpa;
- (5) Ausência de planos, projetos e programas relativos às atividades da FVC;
- (6) Ausência de políticas institucionais para estabelecer um conjunto de diretrizes, critérios e normas claras com o objetivo de direcionar os procedimentos internos da FVC;
- (7) Ausência de recolhimento do ISS retido e da Taxa de Lixo, que acumularam um passivo indevido mesmo em razão dos valores já recolhidos e o outro de pequena monta;
- (8) Ausência de um Código de Conduta Ética como um documento que reúne os princípios e valores adotados para promover uma postura homogênea entre todos os integrantes da FVC;
- (9) Ausência de um setor de Recursos Humanos para implantação de políticas institucionais, o que ocasionou favorecimentos ilícitos, contratação de parentes e a abertura de procedimentos no âmbito do Ministério Público do Trabalho, para apuração de denúncias de prática de assédio moral contra funcionários e professores;
- (10) Contratação de empresas dos gestores para prestar serviços à FVC;
- (11) Descumprimento do estatuto social no que diz respeito às hipóteses de afastamento de membros dos Conselhos de Administração e Fiscal, por justa causa, gerando “apadrinhamentos” e pessoalidade;

- (12) Descumprimento dos prazos estatutários para “prestação de contas e orçamento”, omissão de balanços, balancetes analíticos e demonstrativos do resultado do período;
- (13) Falta de atuação judicial que levou a instituição a dever mais de R\$ 94 milhões de IPTU e ISS, mesmo a entidade gozando de imunidade e isenção.
- (14) Falta de regularidade na convocação das reuniões do Conselho Fiscal e consequentemente de fiscalização das contas da FVC;
- (15) Não pagamento do INSS e IRPJ mesmo recolhido dos funcionários, ocasionando um passivo federal de mais de R\$ 210 milhões de reais;
- (16) Ocorrência de “inconsistências e incertezas” nas informações geradas pelo Sistema Financeiro da FVC;
- (17) Permissão de uso do espaço físico da instituição, a título gratuito, para terceiros realizarem eventos, quando a regra é cobrar por isso;
- (18) A Pandemia do COVID-19 interferiu em todo ecossistema educacional impactando na drástica redução de matrículas e receitas das Instituições de Educação Superior.

### 2.3 Objetivos do Plano de Recuperação Judicial

Este Plano tem por objetivo a reestruturação dos **Créditos Concursais** de maneira justa e equânime, consistente com as projeções de negócios da Fundação Visconde de Cairu, necessidades de fluxo de caixa e investimentos necessários.

**Créditos Concursais** significa os créditos existentes contra a Fundação Visconde de Cairu na data do pedido, sujeitos aos efeitos da Recuperação Judicial nos termos da Lei 11.101 do art. 49, caput, que regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária, e que serão reestruturados e pagos consoante os termos e condições estabelecidos neste Plano.

A Homologação Judicial deste Plano busca a: (i) preservar a função social e dos negócios da Fundação Visconde de Cairu; (ii) preservar os empregos existentes e promover a geração de novos empregos; (iii) permitir que a Fundação Visconde de Cairu supere sua crise econômico-financeira; (iv) permitir que a Fundação Visconde de Cairu estabeleça nova capacidade produtiva e posição financeira independente e sustentável; e (v) viabilizar novos investimentos e o aumento de capital da reestruturação.

### 3.0 Matriz de Avaliação Estratégica

A análise ambiental dos cenários descortina as **oportunidades e ameaças** que coexistem no ambiente empresarial e lança luz sobre a necessidade de diagnóstico interno para correlacionar as **forças e fraquezas** da organização.

A matriz de avaliação estratégica julga a relação de influência entre os elementos do **ambiente externo** e do **ambiente interno**. As dimensões externas - oportunidades e ameaças - e as dimensões internas - forças e fraquezas – permitem que a organização se posicione frente ao futuro, criando as bases para as definições de objetivos e estratégias.

A **Tabela 5** a seguir demonstra a análise situacional atual da Fundação Visconde de Cairu:

		POSITIVO	NEGATIVO
INTERNOS		Agilidade no atendimento Credibilidade Força da Marca Localização privilegiada Preço competitivo Qualidade nos serviços educacionais Qualidade do corpo docente Qualidade pedagógica Relacionamento e comunicação <b>Forças (S)</b>	Baixíssimos investimentos em marketing Baixo mix de produtos-serviços Estrutura tecnológica e física defasadas Falta de autonomia universitária Falta de estacionamento Falta de padronização de processos e automação Falta de qualidade no atendimento Falta de RH estratégico Processos jurídicos Situação Financeira <b>Fraquezas (W)</b>
		Aumento da procura por produtos e serviços digitais Cursos técnicos Internacionalização Novos Mercados Parcerias estratégicas <b>Oportunidades (O)</b>	Ambiente econômico instável e com retomada leve Concorrência de IES públicas Concorrentes diretos agressivos Novos concorrentes indiretos Mudança da pirâmide etária <b>Ameaças (T)</b>
EXTERNOS			

**Tabela 5:** Forças e Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.

**Fonte:** Elaboração própria com base nas informações da Fundação Visconde de Cairu.

A partir da avaliação estratégica é importante desenvolver reflexões sobre os impactos e inter-relações das diversas variáveis que compõem os ambientes interno e externo da organização para implementar intervenções de melhoria contínua conforme **Tabela 6** a seguir.

<b>Forças - vantagens competitivas internas</b>		
<b>#</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Intervenções</b>
1	Agilidade no atendimento	Diversos canais de atendimento e contato facilitado com as coordenações de curso.
2	Credibilidade	Instituição centenária com diversos egressos inseridos no mundo trabalho como empreendedores, em postos de liderança e destaque.
3	Força da Marca	Utilizar a tradição centenária da marca para captação de negócios.
4	Localização privilegiada	Fortalecer a divulgação da acessibilidade.
5	Preço competitivo	Fortalecer a estratégia de foco em custo, a cultura para resultados e excelência em gestão.
6	Qualidade nos serviços educacionais	Buscar excelência no ensino, iniciação científica e extensão com utilização de metodologias ativas, conectivismo e gamificação.
7	Qualidade do corpo docente	Treinamento-Capacitação-Desenvolvimento constantes.
8	Qualidade pedagógica	Projetos pedagógicos inovadores e por competências. Revistas acadêmicas.
9	Relacionamento e comunicação	Missão institucional humanizada, proximidade entre gestores, professores, corpo técnico administrativo e estudantes.
<b>Fraquezas - vulnerabilidades da empresa</b>		
<b>#</b>	<b>Fraquezas</b>	<b>Intervenções</b>
1	Baixíssimos investimentos em marketing	Aumentar gradativamente os investimentos em marketing compondo o orçamento com percentual dominante nas mídias online.
2	Baixo mix de produtos-serviços	Ampliar a oferta de cursos. Ampliar parcerias institucionais. Criar produtos e serviços educacionais in company.
3	Estrutura tecnológica e física defasadas	Modernizar a tecnologia da informação e comunicação - TIC. Efetivar a transformação digital. Restauração/revitalização/modernização da estrutura física.
4	Falta de autonomia universitária	Solicitar credenciamento como Centro Universitário
5	Falta de estacionamento	Fazer parceria com o Supermercado Assaí.
6	Falta de padronização de processos e automação	Mapeamento de processos e automação para melhorar os sistemas de controle interno.
7	Falta de qualidade no atendimento	Automatização-Treinamento-Capacitação-Desenvolvimento.
8	Falta de RH estratégico	Implantação dos subsistemas de RH: Aplicação, Desenvolvimento, Manutenção, Monitoração e Provisão. Promover o desenvolvimento, retenção, valorização e
9	Processos jurídicos	Parceria com o escritório jurídico Adriano Nunes & Advogados Associados.
10	Situação Financeira	Solicitação de recuperação judicial para assegurar sustentabilidade econômica e financeira
<b>Oportunidades - forças externas favoráveis</b>		
<b>#</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Intervenções</b>
1	Aumento da procura por produtos e serviços digitais	Aumentar a oferta de produtos e serviços digitais.
2	Cursos técnicos	Retomada da oferta de cursos técnicos com o CairuTec.
3	Internacionalização	Desenvolvimento de parcerias com IES de outros países para certificação
4	Novos Mercados	Intensificar expansão e desenvolver novos mercados com os cursos digitais.
5	Parcerias estratégicas	Desenvolvimento de parcerias com instituições públicas, privadas e do terceiro setor.
<b>Ameaças - obstáculos externos</b>		
<b>#</b>	<b>Ameaças</b>	<b>Intervenções</b>
1	Ambiente econômico instável e com retomada leve	Controlar custos. Utilizar indicadores e metas para gestão financeira. Investir em resultados rápidos. Pensar no longo prazo. Investir em inovação e marketing digital.
2	Concorrência de IES públicas	Desenvolver produtos e soluções de alto valor agregado aderentes às necessidades dos clientes.
3	Concorrentes diretos agressivos	Reforçar imagem de tradição centenária, excelência e melhor relação preço-qualidade. Não entrar na guerra de preços porque interfere na percepção de valor da marca, na gestão financeira e na relação custo-volume-lucro.
4	Novos concorrentes indiretos	Promover adaptabilidade às novas formas de oferta de cursos livres na era das assinaturas.

5	Mudança da pirâmide etária	Desenvolver produtos e soluções para atender ao envelhecimento da população brasileira.
---	----------------------------	---

**Tabela 6:** Forças e Oportunidades, Fraquezas e Ameças – Intervenções de melhoria.

**Fonte:** Elaboração própria com base nas informações da Fundação Visconde de Cairu.

Um outro fator importante é fazer a comparação das **oportunidades** e **ameças** com as **forças** e **fraquezas** para gerar a matriz de avaliação estratégica. Essa comparação pode ser feita através da **matriz FOFA** (Forças e Oportunidades, Fraquezas e Ameças), também conhecida na literatura como **matriz SWOT**, ou seja: **Strength** = Força; **Weakness** = Fraqueza; **Opportunity** = Oportunidade; **Threat** = Ameça.

O **Quadro 2** abaixo demonstra as possibilidades desta comparação e compreensão no cruzamento dos dados obtidos por meio da matriz FOFA ou SWOT. Utiliza-se o resultado das avaliações dos ambientes externo e interno, projetando nas linhas as principais **forças** e **fraquezas** identificadas nos diagnósticos internos e, nas colunas, as principais **oportunidades** e **ameças** levantadas no cenário externo.



**Quadro 2:** Matriz FOFA ou SWOT

**Fonte:** Elaboração própria.

Depois de lançar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças no cenário da Fundação Visconde de Cairu (FVC), faz-se a comparação entre as variáveis numa escala entre 0 e 10. Comparando as forças com as oportunidades busca-se responder: a força alavanca essa oportunidade? Em seguida, comparam-se as forças com as ameaças, respondendo à seguinte questão: quanto essa força consegue neutralizar esta ameaça?

Dando continuidade, a próxima comparação acontecerá entre fraquezas e oportunidades considerando: a existência dessa fraqueza prejudica ou impede de aproveitar determinada oportunidade? Por fim, comparam-se fraquezas e ameaças, respondendo a esta pergunta: essa fraqueza é uma porta de entrada para a ameaça? O

resultado das comparações está plotado na **Tabela 7** a seguir, que congrega as possibilidades de comparações da matriz FOFA ou SWOT para a realidade da Fundação Visconde de Cairu (FVC).

Escala de Pontuação de 0 a 10		Cenário Cairu - Matriz SWOT									
		Oportunidades					Ameaças				
		Op1:	Op2:	Op3:	Op4:	Op5:	Am1:	Am2:	Am3:	Am4:	Am5:
<b>Forças</b>	Fo1:	10	10	0	10	0	0	0	5	5	0
	Fo2:	10	10	0	10	10	0	0	7	7	0
	Fo3:	10	10	10	10	10	0	0	7	7	0
	Fo4:	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0
	Fo5:	10	10	0	10	10	0	0	2	2	0
	Fo6:	10	10	0	10	10	0	0	5	5	0
	Fo7:	10	10	0	10	10	0	0	5	5	0
	Fo8:	10	10	0	10	10	0	0	5	5	0
	Fo9:	10	10	10	10	10	0	0	5	5	0
<b>Fraquezas</b>	Fr1:	8	8	0	8	8	0	0	10	10	0
	Fr2:	5	10	0	5	5	0	0	7	7	5
	Fr3:	5	5	5	5	5	0	0	5	5	0
	Fr4:	5	0	0	5	0	0	0	5	5	0
	Fr5:	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0
	Fr6:	5	5	0	5	5	0	0	5	5	0
	Fr7:	7	7	0	7	0	0	0	7	7	0
	Fr8:	0	0	0	0	0	0	0	7	7	0
	Fr9:	5	5	0	5	0	0	0	0	0	0
	Fr10:	5	5	0	5	0	10	0	5	5	0

**Tabela 7:** Matriz FOFA ou SWOT

**Fonte:** Elaboração própria com base nos dados da Fundação Visconde de Cairu.

Após as comparações da matriz SWOT, projeta-se o quadro de análise final com a matriz de avaliação estratégica, que aponta se a estratégia competitiva adotada pela FVC atende a algum dos seguintes status: continua proporcionando resultados positivos; precisa de ajustes e mudanças; aproveita as forças para explorar as oportunidades; permite a correção de fraquezas; minimiza o impacto das ameaças ou; possibilita transformar ameaças em oportunidades.

Para a projeção do quadro de análise final, resultando na matriz de avaliação estratégica, foi efetivada a soma, quadrante a quadrante, do número de pontos marcados na matriz. Em seguida, foi dividido o valor pelo número máximo de pontos possíveis. Depois, multiplicou-se o resultado da divisão por 100 para obter o percentual de cada

característica central dos macro quadrantes para o cenário da FVC chegando-se ao **Quadro 3 - Matriz de Avaliação Estratégica da FVC.**

RESULTADO - Matriz de Avaliação Estratégica		
	Oportunidades	Ameaças
Forças	74% Potencial de Ação Ofensiva	20% Capacidade Defensiva
Fraquezas	34% Debilidades	25% Vulnerabilidades

**Quadro 3:** Matriz de Avaliação Estratégica da FVC.

**Fonte:** Elaboração própria com base nos dados da Fundação Visconde de Cairu.

No **Quadro 3** verifica-se o resultado final da comparação dos elementos para cada um dos macro quadrantes da matriz de avaliação estratégica. O potencial de ação ofensiva da FVC não pode gerar comodismo na zona de conforto, mas prospectar inovações em pontos fortes para aproveitar novas oportunidades já que os cenários estão constantemente mudando.

Para o quadrante em que se apresenta uma situação de baixa capacidade defensiva, um objetivo prioritário da FVC será desenvolver novas forças para criar barreiras às ameaças do ambiente externo e neutralizar ameaças emergentes.

As debilidades indicam a necessidade de implantar melhorias para aumentar o aproveitamento do potencial da FVC, inibindo as fraquezas da organização que impedem ou dificultam o aproveitamento das oportunidades do futuro.

As vulnerabilidades da FVC podem sinalizar uma fase de declínio ou morte de alguns produtos e serviços ofertados. É importante refletir sobre fraquezas ao lidar com algumas ameaças que apontem a necessidade de desativação em áreas de risco acentuado em que o ciclo de vida do produto ou serviço esteja em declínio.

Com os resultados da matriz de avaliação estratégica, reflete-se a respeito dos rumos da FVC e quais planos de ações construir diante das orientações estratégicas do negócio. A partir dessa orientação macro, serão elaborados os objetivos e as estratégias que servirão de guia para os projetos e demais ações empreendidas.

### 3.1 Referencial Básico: missão, visão e valores

Na expectativa de atendimento aos novos desafios impostos pelas conjunturas do ecossistema de negócios e das variáveis do ambiente empresarial, projeta-se os principais direcionadores para a FVC, constituindo-se em elemento central de orientação das ações.

A estratégia do negócio guarda perfeita sintonia com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para uma atuação articulada e comprometida com os resultados e com o posicionamento estratégico que assegure competitividade suportada por um modelo de gestão profissional.

Os fundamentos estratégicos definidos têm a finalidade de informar e compartilhar com os clientes, lideranças, professores, stakeholders e interessados em geral, o referencial básico composto por missão, visão e valores que orientarão a atuação da FVC, a saber:

**MISSÃO:** Promover educação de qualidade com formação humanística e profissional focada no mercado de trabalho.

**VISÃO:** Ser uma das principais instituições de educação, reconhecida pela excelência e inovação dos serviços prestados.

#### **VALORES:**

- **ÉTICA:** A prática de todas as ações estará fundamentada em valores morais e éticos nas inter-relações com alunos, professores, colaboradores e sociedade.
- **GESTÃO VOLTADA PARA RESULTADOS:** O compromisso da gestão voltada a resultados se configura em entregas efetivas aos clientes e sociedade.
- **INOVAÇÃO:** Busca de novas práticas e tecnologias de ensino e gestão com vistas à reinvenção contínua do próprio negócio.
- **RESPEITO À DIVERSIDADE:** O respeito à diversidade é condição fundamental para o desenvolvimento das nossas ações.
- **RESPONSABILIDADE SOCIAL:** Compromisso com a sustentabilidade econômica, social e ambiental.
- **VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS:** O comportamento das pessoas da FVC será pautado na humanização e valorização das relações de trabalho.

O planejamento estratégico reafirma o propósito de criar condições para a melhoria contínua do atendimento às demandas dos nossos clientes, na sustentabilidade financeira e, especialmente na excelência dos serviços educacionais, cujos pilares estão sustentados nas unidades estratégicas de negócios: graduação, pós-graduação, extensão e iniciação científica.

### **3.2 Proposta de Valor e Direcionadores Estratégicos**

A proposta de valor representa as principais expectativas dos clientes da FVC. Em outras palavras, os atributos de valor, que compõem a proposta de valor, explicitam o que os clientes valorizam em uma instituição de educação superior e o que esperam no médio e longo prazos.

A pesquisa com os estudantes indicou os seguintes atributos de valor: agilidade no atendimento, comunicação, credibilidade, preço competitivo, qualidade de ensino e relacionamento.

Os atributos de valor são essenciais para melhoria da experiência dos clientes e apoio que permitam alcançar a visão de futuro. O maior compromisso da FVC, a excelência na educação, só será cumprido se tiver sucesso no desenvolvimento dos direcionadores estratégicos. Estes, por sua vez, só irão gerar os resultados esperados se pré-requisitos como os processos organizacionais e os seus profissionais apresentarem desempenho adequados ao longo do horizonte de planejamento.

Neste sentido, as diretrizes estratégicas estão traduzidas em oito temas prioritários que devem ser devidamente endereçados conforme a seguir:

- (1) **DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL:** Contribuir para a sustentabilidade econômica, social e ambiental;
- (2) **GESTÃO DE EXCELÊNCIA:** Atuar com excelência nos processos, atendendo aos requisitos dos clientes.
- (3) **IMAGEM INSTITUCIONAL:** Consolidar o reconhecimento da marca CAIRU.
- (4) **INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO:** Multiplicar a capacidade de inovação e acelerar a disseminação do empreendedorismo.
- (5) **PEDAGÓGICA:** Nortear o projeto pedagógico institucional com vistas à excelência no ensino, extensão e iniciação científica, mediante ações

pedagógicas utilizando metodologias ativas, para o desenvolvimento das competências requeridas pelo mundo do trabalho.

- (6) RELACIONAMENTO COM O MERCADO: Ampliar a articulação e o relacionamento com o mercado.
- (7) SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA: Buscar os meios necessários para garantir a sustentabilidade financeira da IES.
- (8) TECNOLOGIAS DE ENSINO: Buscar a inovação contínua dos processos e a inserção de novas tecnologias de ensino.

### **3.3 Objetivos e Mapa Estratégico**

A projeção de direcionadores estratégicos permite o desenvolvimento de objetivos, indicadores e metas, com planos de ação colaborativos para que sejam realizados.

Os objetivos estratégicos são metas globais da FVC relacionadas à missão que, se alcançados, aproxima a organização do cumprimento da visão institucional.

Os objetivos estratégicos foram categorizados em quatro perspectivas envolvendo treze grandes grupos temáticos.

As PERSPECTIVAS são: (1) Cliente e Sociedade; (2) Financeira; (3) Processos Internos e; (4) Pessoas e Tecnologia.

Os GRUPOS TEMÁTICOS são: (1) Alto Desempenho; (2) Comunicação e Relacionamento; (3) Eficiência Operacional; (4) Empregado Motivado; (5) Expansão; (6) Foco no Cliente; (7) Impacto Social; (8) Infraestrutura; (9) Negócio; (10) Orientação para Resultados; (11) Portfólio Diferenciado; (12) Responsabilidade Social; e (13) Sustentabilidade.

O **Infográfico 1** a seguir demonstra a relação entre as quatro perspectivas e os treze grupos temáticos que projetam os objetivos estratégicos.

#### I. PERSPECTIVA CLIENTE E SOCIEDADE (CS)

##### NEGÓCIO



CS1. Buscar excelência no ensino, iniciação científica e extensão, fortalecendo a imagem e a consolidação da marca.  
CS2. Intensificar a expansão da FVC em novos mercados.  
CS3. Ampliar a oferta da educação superior.

##### IMPACTO SOCIAL



CS4. Contribuir para o desenvolvimento do Estado através do fortalecimento da educação superior.

#### II. PERSPECTIVA FINANCEIRA (F)

##### SUSTENTABILIDADE



F1. Assegurar sustentabilidade econômica e financeira

#### III. PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS (PI)

##### PORTFÓLIO DIFERENCIADO



PI1. Desenvolver produtos e soluções de alto valor agregado aderentes às necessidades dos clientes.  
PI2. Desenvolver metodologias e práticas educacionais inovadoras.

#### III. PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS (PI)

##### EXPANSÃO



PI3. Ampliar a captação, a retenção e a fidelização dos clientes.

##### FOCO NO CLIENTE



PI4. Prospectar demandas de mercado para adequação de oferta de cursos e serviços.  
PI5. Intensificar ações de venda de serviços.

#### COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO



PI6. Fortalecer a comunicação institucional com públicos de interesse.  
PI7. Buscar parcerias estratégicas  
PI8. Viabilizar novas fontes de receitas.

#### EFICIÊNCIA

##### OPERACIONAL



PI9. Aperfeiçoar continuamente os processos de gestão do negócio.  
PI10. Maximizar resultados com uso eficaz de recursos.  
PI11. Melhorar os sistemas de controle interno.

#### IV. PERSPECTIVA PESSOAS E TECNOLOGIA (PT)

##### FUNCIONÁRIO MOTIVADO



PT1. Criar um bom ambiente de trabalho

##### ALTO DESEMPENHO



PT2. Promover o desenvolvimento, retenção, valorização e atração de pessoas  
PT3. Aperfeiçoar competências no negócio e na gestão.

##### ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS



PT4. Fortalecer a cultura para resultados e excelência em gestão.

##### INFRAESTRUTURA



PT5. Adequar a infraestrutura física.  
PT6. Modernizar a tecnologia da informação e comunicação - TIC.

##### RESPONSABILIDADE SOCIAL

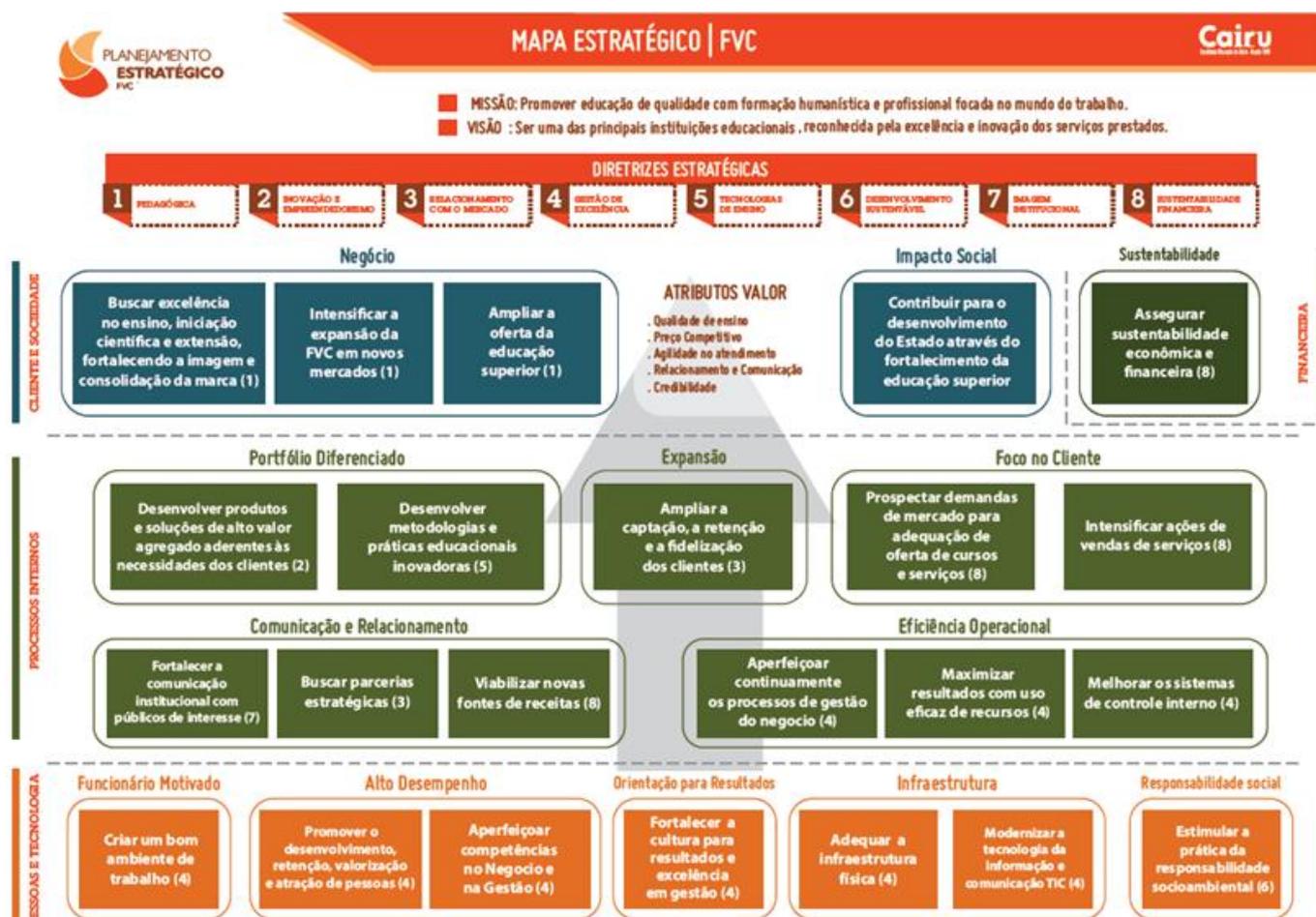


PT7. Estimular a prática da responsabilidade socioambiental.

**Infográfico 1:** Perspectivas x Grupos Temáticos x Objetivos Estratégicos.

**Fonte:** RIBEIRO, Ângela Augusta Santos (Org.). **Planejamento Estratégico FVC 2108-2022.** Salvador: FVC, 2017.

Para evidenciar os objetivos estratégicos, distribuídos por meio das perspectivas e grupos temáticos, projeta-se o mapa estratégico, representado no **Infográfico 2** a seguir, com as ações que precisam ser executadas para que a FVC atinja a sua estratégia, para concretizar missão e visão institucionais:



**Infográfico 2:** Mapa Estratégico.

**Fonte:** RIBEIRO, Ângela Augusta Santos (Org.). **Planejamento Estratégico FVC 2108-2022**. Salvador: FVC, 2017.

É importante monitorar o mapa estratégico por meio da formulação de um painel de indicadores-chave de desempenho e metas que oriente a realização dos objetivos planejados, oferecendo uma referência para guiar o caminho a ser seguido em busca de resultados.

Sendo assim, os indicadores-chave de desempenho estabelecerão o que se espera de resultados. Esses indicadores devem ser utilizados para manter o foco nas metas, acompanhar a evolução das operações e evitar perder tempo e esforço. O painel de

indicadores e metas no **Quadro 4** a seguir resume os principais objetivos estratégicos e permitem o monitoramento dos mesmos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES-CHAVE DE DESEMPENHO	METAS				
		2022	2023	2024	2025	2026
Intensificar a expansão da FVC em novos mercados.	% de receitas provenientes da venda de serviços	5%	10%	10%	15%	20%
Ampliar a oferta da educação superior.	Número de matrículas	2.000	2.400	2.880	3.456	4.147
Ampliar gestão da captação e permanência dos clientes.	Índice de Captação	20%	20%	20%	20%	20%
	Índice de Fidelização	89%	90%	91%	92%	93%
	Índice de Evasão	11%	10%	9%	8%	7%
Fortalecer a comunicação institucional com públicos de interesse.	Quantidade de Leads gerados	20.000	24.000	28.800	34.560	41.470
Buscar parcerias estratégicas.	Número de parcerias firmadas	50	75	100	125	150
	Número de alunos matriculados via parcerias	200	250	300	350	450
Maximizar resultados por meio do uso eficaz dos recursos.	Índice de redução de custos	20%	25%	30%	35%	40%

**Quadro 4:** Painel de Indicadores e Metas.

**Fonte:** Adaptado de RIBEIRO, Ângela Augusta Santos (Org.). **Planejamento Estratégico FVC 2108-2022**. Salvador: FVC, 2017.

## 4.0 Plano de Recuperação Operacional

Para que a estratégia de recuperação da FVC não entre na inércia, é importante centrar esforços nas operações que impactam diretamente no resultado. Sendo assim, descreve-se aqui as ações mercadológicas, comerciais e financeiras, por serem fatores críticos de sucesso do negócio.

### 4.1 Área de Marketing

A área de marketing é crucial para a retomada do negócio, pois faz a gestão da marca da FVC e comunica os produtos/serviços gerando atenção, interesse, desejo e ação de compra junto ao público consumidor.

#### 4.1.1 Definição do Público-alvo e Personas

O estudo da matriz de avaliação estratégica traz elementos de dados sistêmicos aos estudos sobre público alvo e persona. Enquanto o conceito de público alvo é mais generalista, considerando dados comuns de uma parcela abrangente da sociedade, o conceito de persona vai mais a fundo ao trazer informações personalizadas e reais dos consumidores, pois simboliza um grupo de consumidores com qualidades e comportamentos parecidos, mas cada um com sua personalidade, características particulares e estilo próprio.

A quantidade de participantes no Exame Nacional do Ensino Superior (ENEM) e no Exame Nacional para Certificação de Competências de Jovens e Adultos (ENCCEJA) demonstram uma alteração sensível na faixa etária que impacta na projeção do público alvo e das personas, conforme as tabelas a seguir.

Faixa Etária no Enem 2019		
Faixa Etária Enem 2019	Inscritos	%
Menor que 16 anos	111.682	2,2%
Igual a 16 anos	381.837	7,5%
Igual a 17 anos	905.337	17,8%
Igual a 18 anos	811.589	15,9%
Igual a 19 anos	548.816	10,8%
Igual a 20 anos	387.397	7,60%
De 21 a 30 anos	1.360.396	26,7%
De 31 a 59 anos	578.408	11,4%
Maior ou igual a 60 anos	9.846	0,2%
<b>Total</b>	<b>5.095.308</b>	<b>100%</b>

9,7% (Menor que 16 anos e Igual a 16 anos)  
52% (Igual a 17, 18, 19 e 20 anos)  
38,3% (De 21 a 30, De 31 a 59 e Maior ou igual a 60 anos)

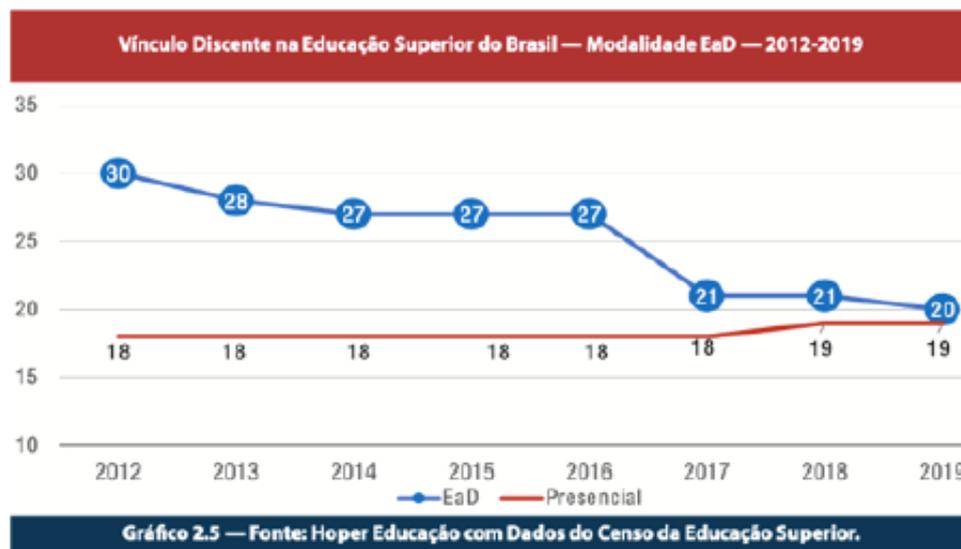
**Tabela 2.5 — Fonte: MEC/Inep — Sinopse estatística dos participantes do Enem 2019**

Encceja 2019 — Faixa Etária	
Faixa Etária	Inscrições
Igual a 18	168.906
Igual a 19	172.339
Igual a 20	144.438
De 21 a 30	972.076
De 31 a 59	859.497
Maior ou igual a 60	14.543
<b>Total</b>	<b>2.331.799</b>

**Tabela 2.6 — Fonte: INEP: Sinopse estatística dos participantes do Encceja 2019.**

As tabelas demonstram que o percentual de jovens acima de 30 anos é minoria no ENEM e no ENCCEJA. Por outro lado, há um número de jovens entre 19 e 20 anos que consolida uma maior representatividade dos ingressantes no Ensino Superior desta faixa etária que se tornam novos desafios a enfrentar com a mudança do perfil etário, pois trata-se de novos traços geracionais, com novos modelos mentais que demandam novas formas de estudar e de aprender.

A tabela abaixo demonstra o histórico etário a partir de 2012 com a diminuição paulatina da faixa etária de ingresso no Ensino Superior. A mudança mais sensível acontece na modalidade EAD que manifesta uma redução paulatina na idade dos ingressantes ao longo dos anos.



Confrontado esses dados censitários com o perfil de estudantes ingressantes na Fundação Visconde de Cairu, projeta-se a seguir o público alvo e um exemplo de persona dentre os diversos perfis de persona possíveis, com o fim de ter uma referência e diferenciar esses dois conceitos:

 <b>Público Alvo</b>	 <b>Persona</b>
Homens e mulheres, de 20 a 30 anos, trabalhadores-estudantes, das classes C-D-E, que pretendem aumentar sua capacidade profissional e/ou empreender.	Pedro Paulo tem 22 anos, é trabalhador, solteiro e está buscando a primeira formação profissional.
<b>OUTROS PERFIS segundo o Institute for the Future</b>	
<b>CONCORRENTES:</b> reconhecer essa colaboração é a estratégia vencedora para ambos, aprendendo e ganhando os prêmios do <i>jackpot</i> , e eles são tão bons em montar equipes globais como eles estão criando soluções vencedoras.	
<b>ARTISTA DE STARTUPS:</b> entendem que startups são todas sobre como encontrar novos modelos de negócios que podem escalar até algo grande. Eles lançam continuamente todos os tipos de novas organizações de inicialização e transformá-los em salas de aula para si e para os outros, também. E algum dia em breve, eles receberão crédito por todos seus aprendizados e até por suas falhas.	
<b>TRANSICIONISTA:</b> são futuristas práticos: eles veem tanto os desafios e oportunidades na atual transição global para uma nova economia e sociedade. Como mestres da mudança, eles ajudam indivíduos, organizações e especialmente cidades, a desenhar caminhos viáveis para o futuro.	
<b>CIDADÃO GLOBAL:</b> Como os humanos descobrem como se tornar um verdadeiro sociedade global, os Cidadãos Globais estão aprendendo o que significa agir global e localmente ao mesmo tempo. E eles estão trabalhando para criar, construir e ensinar as novas regras e estruturas que permitirão todos a participar com igualdade de oportunidades em um novo trabalho global + aprender economia.	

<b>SPEED RUNNER:</b> No mundo dos jogos eletrônicos, um <i>speedrunner</i> é alguém que vence o jogo jogando rapidamente através de todos os níveis em tempo recorde. Na vida real, <i>speedrunners</i> transformam suas vidas em jogos, usando simulações para testar continuamente os próximos passos trabalhe e + aprenda caminhos.
<b>AUTOCONSCIENTE:</b> colocam um prêmio no autoconhecimento, tocando ciência e experiência pessoal para entender a mente humana, o corpo e o futuro com base para tudo o mais que eles fazem na vida.
<b>DJ:</b> são hábeis em curar/criar cultura - especialmente cultura pop, para criar experiências significativas para grupos de pessoas, on-line e off-line. Eles ajudam os outros a alcançar a celebridade por meio de sua própria celebridade.
<b>ECO-MAKER:</b> misturam a cultura DIY ( <i>Do It Yourself</i> - faça você mesmo) do "maker" com uma paixão pelo futuro do planeta. Eles aprendem e ganham fazendo o uso mais eficiente de recursos, incluindo materiais residuais. Eles também fazem uso eficiente dos recursos humanos com cooperativas e instruções on-line de origem social.
<b>CLIMATE CHANGER:</b> Os cambistas climáticos são os primeiros a responder aos eventos de mudança climática: incêndios florestais, inundações, secas, crises alimentares e todas as questões de deslocamento humano que tais eventos produzem. Com tecnologias tais como sensores e ferramentas de alta resolução para análise do meio ambiente, eles constroem a ciência de ação climática, ajudando os seres humanos a se adaptarem desafios da vida do século XXI.

#### 4.1.2 Definição do Posicionamento de Mercado

O posicionamento da FVC visa atingir um segmento de mercado para driblar a concorrência que tem maior estrutura de capital e aposta na abordagem de alvo amplo. A ideia é criar uma ambiência de equidade nas políticas institucionais e fazer com que nossos clientes nos vejam como a Faculdade da Diversidade e Inclusão. Detemos o Selo da Diversidade Étnico-Racial da Secretaria Municipal da Reparação da Prefeitura de Salvador.

A comunicação no marketing 4.0 está centrada nos consumidores. A pluralidade de pessoas que existem no mundo e que desejam ser representadas por uma marca tornou-se ponto focal de extrema importância para o sucesso das empresas.

A evolução dos movimentos sociais que buscam representatividade engajou um conjunto de pessoas que consomem produtos e serviços de marcas com as quais se identifiquem.

Representatividade é fazer com que a pessoa se sinta inclusa em um grupo social, em um espaço, em um propósito, com senso de pertencimento. É reforçar que todas as pessoas, por mais diferentes que sejam por fora, são iguais. Significa incluir os grupos minoritários na comunidade acadêmica em que convivemos.

O respeito a diversidade é um dos valores institucionais que orienta a geração de aprendizado e criatividade para fortalecer uma comunidade acadêmica inclusiva, plural, laica, antirracista e sem preconceitos. Contribui para a eliminação da desigualdade e discriminação no acesso à empregabilidade, respeitando e acolhendo pessoas em suas

especificidades e promovendo uma melhor qualidade nas relações humanas nas interações sociais.

### 4.1.3 Marketing Digital

Na era da informação fragmentada e da sobrecarga informacional, muitos dos consumidores já estão bastante **saturados** com campanhas que o único fim é vender sem gerar valor.

Por ser uma estratégia de puro marketing, mais simples de ser executada, muitas empresas optam por esse caminho e bombardeiam até a exaustão os seus potenciais clientes.

Essas campanhas até funcionam, mas não trazem resultados tão expressivos e exponenciais quanto outras campanhas que não parecem ser marketing. Atualmente o melhor tipo de marketing é aquele que não parece marketing.

O estilo Cairu de ser oferece o norte necessário para criação de um conteúdo de valor. A identidade institucional, DNA, personalidade, impressão digital é o principal valor gerado aos clientes.

A linha editorial deve comunicar de forma mais leve e clara para os nossos seguidores, por meio de conteúdos e linguagem descontraídas, de forma a impactar as pessoas para gerar conexão com o propósito de promover educação de qualidade com formação humanística e profissional focada no mundo do trabalho.

### 4.1.4 Jornada de Compra

É o caminho que um comprador percorre até adquirir um produto ou serviço. **É composto de quatro etapas:**

**(1) Aprendizado e descoberta:** Aqui o consumidor ainda desconhece ou não sabe muito bem que tem um problema ou necessidade. O objetivo da empresa é capturar atenção do consumidor para mais adiante fazê-lo perceber a falta ou oportunidade de negócio que possui. **Exemplo:** Julia concluiu o ensino médio. Ela está em dúvida em relação a que curso escolher para o ensino superior. A Cairu oferece um Teste de Dominância Cerebral que pode apresentar a ela para que a mesma descubra sua profissão.

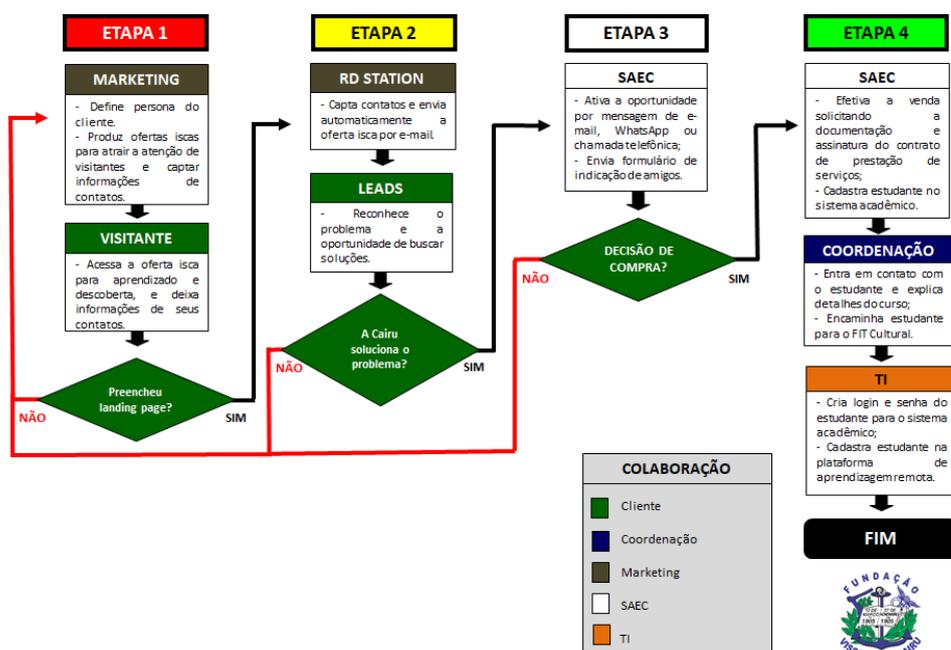
**(2) Reconhecimento do problema:** Nessa segunda etapa, o consumidor se aprofunda um pouco mais no tema e identifica que tem um problema ou oportunidade. O

objetivo da empresa é “gerar” essa necessidade, revelando ao consumidor que ele possui uma restrição que até então desconhecia. A partir daí ele estuda mais a fundo o problema e busca soluções. **Exemplo:** Julia nota a dificuldade de escolher que curso superior fazer e passa a procurar por soluções. Um post interessante para ela neste estágio seria “Descubra sua profissão com base no seu estilo de pensamento em relação ao lado dominante do cérebro”.

**(3) Consideração da solução:** Mapeados os recursos que podem ajudá-lo, o consumidor começa a avaliá-los. O produto ou serviço da empresa deve ser identificado pelo consumidor como uma excelente solução. Nesta etapa, deve-se criar senso de urgência para que o consumidor avance no processo, evitando o adiamento da solução. **Exemplo:** Julia nota que escolher a profissão é algo mais complexo do que imaginava. Eis o momento de apresentar soluções da Cairu para ela.

**(4) Decisão de compra:** No fim do processo o consumidor analisa as opções e toma, enfim, a decisão: é o momento da compra. É hora de mostrar os diferenciais da Cairu em relação aos concorrentes e convencer de que é a escolha certa. **Exemplo:** Julia se interessa por um dos cursos da Cairu e pesquisa mais sobre a Faculdade. Uma conversa com a coordenação do curso ajudará Julia a entender por que aquela profissão é a melhor opção e porque a Cairu é a melhor Instituição de Educação Superior.

O fluxograma a seguir estabelece os critérios e procedimentos para a jornada de compra na Cairu, passando por estas quatro etapas.



### 4.1.5 Definição de Objetivos e Metas

Ao definir objetivos e metas tenciona-se atender ao valor institucional **orientação por resultados**. O modelo de monitoramento dos resultados seguirá a tríade objetivos-metas-indicadores de desempenho conforme painel abaixo.

PAINEL DE INDICADORES-CHAVE DE DESEMPENHO			
OBJETIVO	META	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO
Otimizar a taxa de conversão	Otimizar a taxa de conversão maior do que 1,6%	<b>Taxa de conversão:</b> métrica que mede o número de conversão de todas as etapas do processo.	$\text{Número de matrículas} / \text{Número de visitantes}$
Otimizar a taxa de atratividade	Otimizar a taxa de atratividade maior do que 16%	<b>Taxa de atratividade:</b> métrica que mede as oportunidades geradas com o preenchimento de dados.	$\text{Oportunidades geradas} / \text{Número de visitantes}$
Otimizar a taxa de sucesso	Otimizar a taxa de sucesso maior do que 10%	<b>Taxa de sucesso:</b> métrica que mede as matrículas efetivadas.	$\text{Matrículas efetivadas} / \text{Oportunidades geradas}$
Otimizar a taxa de indicação	Otimizar a taxa de indicação com o resultado entre 76 e 100	<b>Taxa de sucesso:</b> métrica que mede a pontuação de satisfação da experiência do cliente.	$\text{Clientes (Promotores - Detratores)} / \text{Número Total de Respondentes} \times 100$
Aumentar a participação de mercado	Aumentar em 1% a participação de mercado	<b>Marketing share:</b> métrica que mede a participação no mercado.	$\text{Matrículas} / \text{Número total de matrículas no mercado educacional} \times 100$
Aumentar o número de seguidores nas redes sociais	Aumentar em 10% o número de seguidores nas redes sociais a cada 06 meses	Número de seguidores nas redes sociais	Número de seguidores nas redes sociais
Reduzir o custo de aquisição de clientes	Reduzir o custo de aquisição de clientes em 5% a cada ciclo de vendas.	<b>Custo de Aquisição de Clientes:</b> mede o investimento médio em esforços diretos para conquistar um cliente	$(\text{Investimento em marketing} + \text{Investimento em vendas}) / \text{Número de novos clientes}$
Ser Top of Mind	Ser Top of Mind Salvador	Top of Mind	Prêmio Top of Mind Salvador

### 4.1.6 Definição da Estratégia de Marketing

A forma de atrair os potenciais estudantes se dá por meio da estratégia de lançar ofertas iscas, que são recompensas gratuitas divulgadas nas plataformas digitais. Os visitantes atraídos por uma oferta isca, para ter acesso a recompensa, preenchem com dados pessoais (e-mail, WhatsApp etc.) e recebem contato para conversão em matrícula conforme funil de vendas abaixo.



A seguir listam-se, como exemplos, algumas ofertas iscas e landing pages (páginas de captura nas plataformas digitais) utilizadas:

**(1) Cairu com Você:** Permite que estudantes da FVC indiquem parentes, amigos, colegas etc, para estudarem na FVC e, se os mesmos se matricularem, o estudante que indicou ganha 20% em créditos estudantis.

**Link:** <https://mais.cairu.br/cairu-com-voce>

**(2) Conecte-se a Cairu:** Página promocional que dá desconto nos cursos de graduação.

**Link:** <https://mais.cairu.br/conecte-se-a-cairu>

**(3) Desconto Sócio Torcedor BAVI:** Parceria realizada com o Bahia e Vitória no qual os sócios torcedores desses times ao inscrever-se garantem descontos até o final do curso.

**Link:** <https://mais.cairu.br/desconto-socio-torcedor-bavi>

**(4) Ebook:** Ebooks gratuitos de cada curso falando sobre mercado de trabalho, carreira, remuneração, curiosidades e características das profissões. Para baixar o e-books é necessário registrar dados de contato. A área comercial recebe os dados e entra em contato para vender os cursos.

**Link:** <https://mais.cairu.br/ebooks-cairu>

**(5) Sua nota do ENEM vale Bônus:** O candidato que fizer a matrícula utilizando a nota do ENEM, ganha um curso de extensão digital gratuito e concorre a uma bolsa integral de inglês da Elsa por 1 ano.

**Link:** <https://mais.cairu.br/sua-nota-do-enem-vale-bonus>

**(6) Teste de Dominância Cerebral - Graduação:** Serve para que o(a) estudante descubra sua vocação/profissão por meio de um teste que indica qual área do cérebro tem mais dominância, e a partir do resultado, qual curso da FVC tem aptidão natural. O(A) estudante também recebe um ebook no qual mostram as profissões que cada lado do cérebro mais se identifica.

**Link:** <https://mais.cairu.br/teste-de-dominancia-cerebral>

**(7) Teste de Dominância Cerebral Pós-Graduação:** Serve para que o(a) estudante, por meio de um teste que indica qual área do cérebro tem mais dominância, descubra qual o melhor curso de pós graduação da FVC se adequa à sua aptidão natural.

**Link:** <https://mais.cairu.br/teste-de-dominancia-cerebral-pos-graduacao>

## 4.2 Área Comercial

A operação comercial consiste em desenvolver relacionamento com empresas, escolas, organizações religiosas, comunidades etc. para assinatura de convênios com a FVC. O objetivo destas parcerias é dar visibilidade aos cursos de graduação, pós graduação e extensão por meio de palestras, workshops, webinar, treinamentos, capacitações, participação em eventos etc. para estabelecer ações de captação.

Os líderes empresariais, gestores de recursos humanos, diretores/coordenadores de escolas, líderes religiosos, líderes comunitários etc. recebem a visita do agente comercial que apresenta as bases para assinatura do termo de cooperação entre a FVC e a entidade. O convênio prevê a divulgação da FVC entre os integrantes das organizações em troca de descontos especiais. A seguir listam-se os convênios ativos:

All Sul Serviços Administrativos Empresariais Ltda
Alterdata Tecnologia em Informática Ltda
Associação de Escolas de Educação Comunitária da Bahia – AEEC
Associação de Praças da Polícia e Bombeiro Militar da Bahia
Associação de Praças da Polícia Militar da Bahia
Associação do Ministério Público da Bahia AMPEB
Associação dos Gestores da Caixa Econômica Federal – Bahia - AGECEF
Associação dos Mantenedores Beneficiários da Petros - AMBEP
Associação dos Motoristas Particulares e Profissionais Autônomo do Estado da BA
Associação dos Oficiais Militares Estaduais da Bahia – Força Invicta
Associação dos Servidores da Assembleia Legislativa da Bahia - ASSALBA
Associação dos Técnicos de Nível Universitário da Embasa – ATUE
Associação dos Técnicos de Nível Universitário da EMBASA – ATUE
Associação Gerar Vida ONG
Atento Brasil S/A
Atmos Serviços de Intermediação Comércio Automotiva Ltda
BLR Empreendimento Educacional Ltda
BREMEN Veículos Ltda
Caixa de Assistência dos Profissionais do CREA/BA
Câmara de Dirigentes Lojistas de Salvador - CDL
CECM dos Empregados da COELBA e CHESF - SICOOB COPELBA
Clínica Delfin
Clínica Santa Helena Ltda
Clube Bahiano de Tênis
Colégio Bernardo Galvão
Colégio Fortunato
Conecta Idiomas
Conselho Regional de Administração da Bahia - CRA-BA
Conselho Regional de Corretores de Imóveis
Conselho Regional de Corretores de Imóveis da Bahia
Conselho Regional de Enfermagem da Bahia
Defensoria de Proteção de Direitos Humanos
Doc. Despacho de Veículos Ltda
Esporte Clube Bahia
Esporte Clube Vitória
Esporte Clube Ypiranga
Federação dos Empreendedores Adventista da Bahia

Federação dos Trabalhadores Públicos do Estado da Bahia - FETRAB
Fiori Veículo Ltda
Fundação Bahiana de Cardiologia
Grupo Ramiro Campelo Comércio de Utilidades Ltda
Logoserv Recursos Humanos Ltda
Lojas Insinuante S.A.
MAPI – Ministério de Adoração Profética Internacional
Ministério da Saúde/Núcleo Estadual da BA
Múltipla Controladoria Integrada Sociedade Simples
Organização Silveira de Serviços Contábeis S/S-ME
Parque Social Empreendedorismo e Desenvolvimento Social
PARVI Corretora de Seguros Ltda
PATEO Comércio de Veículos Ltda
PIA Sociedade Filhas de São Paulo
Produs Produtos e Soluções para Informática Ltda
Pronto Express Logística SA
PROSEGUR Brasil S/A
Redealumni Serviços de Internet Ltda – ME
RMLJ – Empreendimentos Educacionais Ltda
RN Comércio Varejista S.A.
SESCAP BAHIA
SH Brasil Serviços Médicos Ltda
SINDI Saúde Rede Privada
Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento Perícias, Informações e Pesquisas no Estado da Bahia
Sindicato das Empresas de Turismo no Estado da Bahia - SINDETUR BA
Sindicato dos Assistentes Sociais do Estado da Bahia - SASB
Sindicato dos Contabilistas do Estado da Bahia
Sindicato dos Corretores e Empresas Corretoras de Seguros no Estado da Bahia
Sindicato dos Despachantes Aduaneiros do Estado da Bahia
Sindicato dos Empregados em Empresas de Seguros Privados e Capitalização e de Agentes Autônomo de Seguros Privados e de Crédito do Estado da Bahia
Sindicato dos Empregados em Supermercados, Hipermercados e Mercadinhos do Ramo Atacadista e Varejista da Cidade de Salvador
Sindicato dos Petroleiros do Estado da Bahia
Sindicato dos Trabalhadores do Ramo Químico
SINDPEC – Sindicato dos Empregados em Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas no Estado da BA
Smart Comércio de Veículos Ltda
Terramar Administradora de Plano de Saúde Ltda
Transportadora de Valores e Segurança

### 4.3 Área Contábil/Financeira

As Demonstrações Contábeis da FVC são de responsabilidade de sua Administração e sua prestação de contas é entregue anualmente através do SICAP ao Ministério Público do Estado da Bahia, por se tratar de uma fundação. As Demonstrações Financeiras da Fundação Visconde de Cairu, foram organizadas, em conformidade com as práticas contábeis adotadas no Brasil, elaboradas em conformidade com as Resoluções do Conselho Federal de Contabilidade - CFC números 1.409/2012 - DOU 1 de 27.09.2012 - ITG 2002 - Entidades sem Finalidade de Lucros e demais procedimentos não específicos à Resolução CFC 1418/2012 - ITG 1000; NBCTG 23 de 11/12/2013 do CFC; às interpretações e orientações emitidas pelo CFC.

Os principais procedimentos contábeis mais relevantes adotados na elaboração e apresentação das Demonstrações Contábeis foram os seguintes:

#### **A) Receitas e Despesas:**

As receitas com mensalidades dos cursos ofertados foram reconhecidas pelo regime de Competência. As despesas foram registradas em conformidade ao Princípio da Competência dos Exercícios.

#### **B) Imobilizado:**

Os bens do imobilizado estão demonstrados pelo custo de aquisição, ajustados por depreciações acumuladas, calculadas pelo método linear. As taxas utilizadas são estabelecidas em função do tempo de vida útil fixado por espécie de bem, com base no decreto lei 3.000/1999.

#### **C) Provisão de Férias, 13º salário e encargos sociais:**

Foram provisionadas com base nos direitos adquiridos pelos empregados até a data do balanço.

#### **D) Patrimônio Líquido:**

Esse saldo é representado pelo patrimônio inicial da entidade, mais ajustes feitos em relação ao ano de 2012, mais os superávits, menos os déficits apurados anualmente desde a sua constituição.

#### **E) Recursos ingressos na instituição:**

Todos os recursos da entidade foram aplicados em suas finalidades institucionais, em conformidade com seu Estatuto Social, estando demonstrado nas suas despesas e investimentos patrimoniais.

**F) Provisão Para Crédito de Liquidação Duvidosa:**

Foi apurado em relação em relação as mensalidades de 2011 que não foram recebidas, na proporção de 6% (seis por cento) por mês.

**IV- BALANÇO PATRIMONIAL NOTA**

**1 - CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA:** a) A conta "Caixa" registra o saldo da movimentação diária, de acordo com o boletim do último dia útil do referido exercício social. A conta "Bancos Conta Movimento" representa o somatório dos saldos das diversas contas correntes, todas devida e regularmente conciliadas;

**2 - ALMOIXARIFADO:** Os estoques referem-se às atividades da instituição como material de limpeza e material de expediente comprado em quantidade para garantir menor custo.

**3 - IMOBILIZADO:** Os componentes do ativo imobilizado estão registrados pelo custo de aquisição ou valor original, deduzidas as respectivas depreciações, calculadas com base na estimativa de sua utilidade econômica, conforme Instrução Normativa SRF nº 162/1998, no caso dos Livros da Biblioteca, consideramos o valor uniforme igual ao ano anterior. Anexos de planilhas com todo os bens da entidade.

**4 - PASSIVO CIRCULANTE:** Passivo da entidade está registrado pelo valor atualizado até a data do encerramento do exercício. Sendo que os fornecedores de materiais e serviços estão reconhecidos nas obrigações pelo valor histórico. Considerando no Passivo valores de Encargos Sociais e Imposto de Renda Retidos dos empregados e outros e não recolhidos aos cofres públicos, situação conhecida pela Direção e Conselho Fiscal, em função da dificuldade econômica que passa a Fundação nesses últimos anos, apesar do imenso esforço da Direção e dos Conselheiros e Professores, assim como do corpo administrativo de corrigir e pagar esses e outros Passivos, no entanto, está sendo priorizado o pagamento de Salários.

**5 - PATRIMÔNIO LÍQUIDO:** Os recursos que compõem este grupo o Patrimônio Social e mais, superávits e déficits apurados anualmente desde a sua constituição. As mutações ocorridas no Patrimônio Social, tomando como base a Resolução do CFC nº

1.179/09 que aprova a NBC TG 23 - Políticas Contábeis, Mudança de Estimativa e Retificação de Erro.

## V - DEMOSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO NOTA

**Receitas, Custos e Despesas:** As receitas com mensalidades dos cursos ofertados foram reconhecidas pelo regime de Competência. As receitas com outros projetos, como realização de eventos educacionais foram reconhecidas também pelo regime de competência. As despesas e custos foram registradas em conformidade ao Princípio da Competência dos Exercícios, a partir de documentos comprobatórios.

### 4.3.1 Cenário Patrimonial - Antes da Recuperação Judicial

A seguir são apresentados os dados retrospectivos, do desempenho econômico-financeiro que levou a Fundação Visconde de Cairu a um estado de quase insolvência, resultando no pedido de Recuperação Judicial, a saber:

#### Cenário Patrimonial - Antes da Recuperação Judicial

PERÍODO	ATIVO R\$	PASSIVO R\$	PATRIMÔNIO LÍQUIDO R\$	VARIAÇÕES %
2016	28.013.220,33	136.823.260,97	-108.810.040,64	-
2017	30.841.700,95	142.481.279,96	-111.639.579,01	2,53
2018	18.623.736,32	134.614.937,79	-115.991.201,47	3,75
2019	16.743.004,05	136.346.995,11	-119.603.991,06	3,02
2020	15.990.158,22	139.311.154,61	-123.320.996,39	3,01

Balancos Patrimoniais - anexos

A Fundação Visconde de Cairu tem, nos últimos anos, sofrido uma severa crise em seus números que expressam o patrimônio da entidade, conforme podemos observar no quadro acima, acumulando resultados negativos expressivos.

É notória a situação econômica no Brasil especialmente, a partir do ano de 2016, quando o PIB encolheu 3,8%, tem-se uma crise capitalista mundial, ou uma crise orgânica e geral do capitalismo, cujo marco foi em 2008. Os impactos de tal crise manifestam-se de forma diferenciada em termos geográficos e temporais; no entanto, é inegável que,

houve um impacto forte na América Latina e no Brasil, obviamente, essa conjuntura afeta todas as instituições republicanas e, sobretudo, as instituições de educação superior (IES).

Sendo a educação superior brasileira bastante diversificada, de acordo com Mancebo (2015) essa diferenciação não é uma marca doméstica, pois o sistema universitário, no plano internacional, vem passando por transformações rumo a um sistema pós-secundário amplamente diversificado, com multiplicidade de arranjos institucionais, fortemente incentivados por organismos internacionais. Considerando que essa diversificação refere-se não somente à necessidade de dar oportunidades de atendimento às diferenças de motivação, perspectivas profissionais e capacidade dos estudantes, mas principalmente à necessidade de um atendimento mais ágil às demandas especializadas do processo de crescimento econômico e mudança social e, ainda, o que é particularmente importante, à necessidade de uma expansão da rede, mas com forte contenção nos gastos públicos.

Entre os anos de 2004 a 2008 a visualização de um nicho de mercado atraente catalisou uma série de movimentações em função da oportunidade de negócio que se apresentava na Educação Superior no Brasil. Todavia, ao mesmo tempo em que se apropriava desta oportunidade, a iniciativa privada também desenhava para si um ambiente altamente competitivo, no qual já se evidenciavam indícios de que a quantidade de vagas oferecidas pelas IES superaria a demanda existente. A partir de 2010 ao mesmo tempo em que o mercado já indicava retração futura devido à expansão má planejada do ensino superior, e a maturação dos negócios em Ensino Superior, o mundo padecia da crise financeira e econômica, e muitos países já se protegiam com legislações mais territorialistas, diminuindo muito o avanço da globalização econômica, mas, o Brasil, não caminhou por essa via, necessitando de Capital externo, manteve o ritmo acelerado da globalização e aceitou muitos investimentos internacionais em vários setores incluindo o setor de educação superior.

As IES são avaliadas pelo governo, pelo mercado e pelos alunos. Nessas condições, sobra pouco espaço para ações pautadas simplesmente na intuição, mesmo em uma instituição tão importante e tradicional, como a Fundação Visconde de Cairu. Percebe-se, ainda, que uma parcela significativa destas instituições de ensino superior teve no passado graves problemas de gestão que acabaram criando grandes e graves dificuldades. Cabe aos gestores educacionais atuais, internalizarem as mudanças necessárias e seguirem em busca com coragem e preparação, para realizarem as ações e

alternativas que viabilizem a continuidade dessa antiga e importante instituição de Ensino Superior para a Bahia e para o Brasil.

É preciso ressaltar também, que a Fundação Visconde de Cairu, já apresenta dificuldades e Passivo a Descoberto desde 2008, provocada por gestões não profissionais, que criaram custos altos, especialmente com Folhas de Pagamento, no entanto, mesmo nesse cenário a Fundação Visconde de Cairu cresceu em quantidade de cursos ofertados, em qualidade dos cursos e em perseverança de seu quadro de professores e funcionários, que nunca abandonaram a instituição e lutam juntos por sua preservação e para sanar todas as suas dificuldades.

#### 4.3.2 Cenário Econômico - Antes da Recuperação Judicial

<b>DISCRIMINAÇÃO</b>	<b>2016 R\$</b>	<b>2017 R\$</b>	<b>2018 R\$</b>	<b>2019 R\$</b>	<b>2020 R\$</b>
RECEITA BRUTA	23.354.480,63	16.783.575,89	14.482.902,98	13.439.284,45	11.288.955,80
DEDUÇÕES	(5.274.977,68)	(5.436.796,59)	(5.642.900,99)	(6.655.203,14)	(6.017.282,01)
RECEITA LÍQUIDA	18.079.502,95	11.346.779,30	8.840.756,26	6.784.081,31	5.271.673,79
CUSTOS DIRETOS	(6.738.892,91)	(6.706.514,00)	(5.574.756,26)	(5.658.360,04)	(4.656.320,35)
LUCRO BRUTO	11.340.610,04	4.640.265,30	3.265.245,73	1.125.721,27	615.345,44
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	(7.496.569,54)	(7.794.530,23)	(9.496.320,57)	(7.868.966,42)	(6.270.717,85)
RECEITAS FINANCEIRAS	332,48	0,20	148.825,67	2.197,19	0,13
OUTRAS RECEITAS	1.675.768,99	251.561,88	1.497.357,37	234.441,58	41.467,47
<b>SUPERAVIT/DEFICIT</b>	<b>5.548.789,29</b>	<b>-2.902.702,85</b>	<b>-4.584.891,80</b>	<b>-2.004.421,95</b>	<b>-5.613.904,81</b>

DRE - anexas

As dificuldades enfrentadas pela Fundação Visconde de Cairu nos últimos anos estão realçadas no DRE - Demonstração de Resultados dos Exercícios de 2016 a 2020 - apresentado no quadro anterior. Com exceção do primeiro ano apresentado em relação aos cinco exercícios financeiros, em todos os períodos analisados a empresa apresentou déficit, sendo que nos últimos quatro anos, chegando a acumular R\$ 15.105.921,41 de déficit, praticamente a média de um ano de seu faturamento bruto. No ano de 2016 o faturamento bruto foi de R\$ 23.354.480,63 apresentando um superavit maior que 5 milhões, no entanto, a quantidade de alunos matriculados, não foi igual aos valores de fato recebido em função da inadimplência, provocando problemas de Caixa.

O reflexo desta inadimplência se observa no exercício de 2017 quando a entidade teve uma redução de quase 28,35% em faturamento, e quando comparamos o faturamento bruto do ano de 2016 ao último ano em tela, ou seja, 2020, observamos uma redução no faturamento de 51,66% em apenas 4 anos. Grande parte deste resultado ao longo desses

últimos 5 anos, deve-se a inadimplência, assim como a assustadora concorrência, quando um grande número de IES que foram abertas no Brasil e oferecendo cursos diversos, instituições com fins lucrativos, muitas dessas com investidores internacionais e com potencial gastos e acessos em mídias, baixaram o valor do seu ticket médio das mensalidades, além desses fatores, a questão econômica do país, observando que os alunos da Fundação Visconde De Cairu, são em sua maioria, alunos trabalhadores e de classe menos abastadas e foi esse público que mais sofreu e sofre com a crise econômica e o desemprego atual e dos últimos anos.

Observa-se também, que as Bolsas e Descontos concedidos, aumentaram, apesar da diminuição do faturamento, ou seja, da quantidade de alunos matriculados, já os custos e as despesas diminuíram e foram geridos com muita prudência, esses números refletem a crise pela qual a empresa está passando, em função da falta de capital de giro e na busca incessante dentro das limitações legais, por se tratar de uma fundação sem fins lucrativos, por recursos financeiros imediatos e de curtíssimo prazo, para cumprimento de suas obrigações imediatas e de médio e longo prazos.

#### 4.3.3 Formação e Classificação do Passivo

O quadro de crise e de endividamento por qual passou e ainda passa a Fundação Visconde de Cairu, fez com que se formasse um considerável passivo financeiro. A classificação minuciosa do passivo da empresa é exigência constante na Lei 11.101/2005, mais precisamente, no art. 52, § 1º, II, o qual dispõe que “o juiz ordenará a expedição de edital, para publicação no órgão oficial, que conterà: (...) a relação nominal dos credores, em que se discrimine o valor atualizado e a classificação de cada crédito;”. Diante disso, por ocasião do aforamento do pedido de recuperação judicial, foi acostada a relação nominal dos credores, conforme exegese legal, a qual novamente é apresentada sob a forma de gráficos no presente plano.

<b>COMPOSIÇÃO POR CLASSE DE CREDORES</b>	
SUB-TOTAL = CLASSE I - TRABALHISTA	R\$ 17.777.008,75
SUB-TOTAL = CLASSE II – JUSTIÇA COMUM	R\$ 590.497,71
SUB-TOTAL = CLASSE III - TRIBUTÁRIAS	R\$ 88.747.191,62
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 107.114.698,08</b>

O quadro de credores acima demonstra a posição no momento do aforamento da Recuperação Judicial, dos credores da FVC. Esta posição poderá conter inconsistências, as quais estarão devidamente demonstradas em anexo, contendo a relação analítica do rol de credores, por classe e com as devidas impugnações. **Á que se observar também a atualização monetária dos créditos e juros remuneratórios.**

## **5.0 Proposta de pagamento aos Credores da Recuperação Judicial**

Antes mesmo de adentrarmos nas especificações da proposta de pagamento aos credores, há a necessidade de se esclarecer a respeito dos gastos legais concernentes aos honorários destinados aos profissionais que assessoram a empresa e o Juízo na atual fase de recuperação judicial. Especial atenção deve-se destinar ao Administrador Judicial, Sr. Dr. João Glicério de Oliveira Filho, Administrador Judicial do processo em tela, insta destacar que não há como prever por hora valores fixos para o pagamento de tais encargos, mas certo é que do montante de suas receitas operacionais, deverá ser reservada porcentagem para despesas com os aludidos profissionais.

É crucial que haja o entendimento da conexão que existe entre a proposta de pagamento e o resultado operacional da FVC, de sorte a tornar viável a capacidade de pagamento demonstrada pelas projeções econômico-financeiras, bem como pela análise ambiental dos cenários que compõem o ecossistema de negócios, sob pena de inviabilizar o processo de recuperação da empresa. Com isto, busca-se executar um planejamento realista dos pagamentos, em função das receitas e sem interrupções nos desembolsos da FVC para com os credores.

Para alcançar este objetivo será necessário a FVC gerir seu caixa de maneira a otimizar ao máximo os recursos e fazer frente aos seus compromissos. É inequívoco que em um momento de escassez do crédito, a gestão de caixa torna-se um ponto crítico para as entidades em dificuldades financeiras ou com desempenho deficitário.

Assim, os fundamentos do plano de pagamentos serão resumidos neste documento, bem como as ações tomadas para implementação imediata na entidade, desde que foi decidido optar pela Recuperação Judicial como forma de reerguê-la. Também apresentamos aqui o modo com que foi estruturado o Plano de Pagamentos aos credores incluídos na Recuperação Judicial e as condições adicionais para ajudar na liquidação desse passivo; tudo baseado nas análises possíveis até o momento.

A proposta de pagamento da dívida contida na Lista de Credores, acima descrita, deste plano é dividida entre três grupos, a saber:

- (1) **Classe I – Trabalhistas**: Propõe-se duas alternativas para que os créditos relacionados na lista de credores sejam pagos, a partir de agosto de 2025:

**Alternativa I**: com deságio de 50% (cinquenta por cento) e em 36 (trinta e seis) parcelas;

**Alternativa II**: sem deságio e em 72 (setenta e duas) parcelas.

- (2) **Classe II – Credores da Justiça Comum**: Propõe-se duas alternativas para que os créditos relacionados na lista de credores sejam pagos, a partir de agosto de 2025:

**Alternativa I**: com deságio de 50% (cinquenta por cento) e em 36 (trinta e seis) parcelas;

**Alternativa II**: sem deságio e em 72 (setenta e duas) parcelas.

(3) **Classe III – Dívidas Tributárias em relação a União**: Estão em negociação e pendente de apreciação judicial os pedidos de prescrição as execuções fiscais. Necessário se faz pontuar ainda, que devido a Fundação não ter fins lucrativos, a FVC tem amparo legal para tratamento especial em relação a algumas espécies tributárias.

Ocorre que, consoante demonstrado anteriormente, a Recuperanda, necessita de capital de giro para a continuidade de suas atividades, especialmente para a pagamento de salários aos professores e funcionários, assim como despesas de manutenção da instituição, há de se ter em mente que, estando uma empresa em recuperação judicial, seu crédito no mercado, seja com seus fornecedores, seja com as instituições financeiras, é reduzido a patamares quase nulos. Este fato leva a empresa a buscar formas de captação de recursos não operacionais e legais e dentro de sua atividade melhora a captação e manutenção de alunos para cumprimento das obrigações que se dispõe nesta proposta.

## **5.1 Ações Executivas**

### **5.1.1 Ações já implantadas:**

**5.1.1.1 Aproximação da FVC ao Ministério Público do Estado da Bahia – Promotoria de Justiça de Fundações:** Considerando que a FVC passou por gestões sem transparência e com ausência de controles internos e que, em conformidade com o art. 66 do Código Civil Brasileiro, cabe ao Ministério Público (MP) o dever de velar pelas fundações do Estado onde situadas, para dar maior transparência as atividades executadas pela FVC, buscou-se aproximação com o MP, o que ensejou o Procedimento Administrativo Preparatório de Inquérito Civil Nº IDEA 003.9.397248/2021, que foi instaurado pela Promotoria de Justiça de Fundações para apuração de notícias de irregularidades nas 02 gestões da Fundação Visconde de Cairu, anteriores à atual, apontando indícios indicativos de que muitas dessas irregularidades podem estar relacionadas com uma possível má administração dos recursos da FVC, dentre outros problemas. Diante disto, o Relatório Técnico (ID 7136579) firmado pelo Perito da Unidade Pericial da Promotoria de Fundações com base na farta documentação constante dos autos demandou à necessidade de realização de uma auditoria externa independente;

**5.1.1.2 Contratação da Empresa Convicta Auditores Independentes:** Por meio de licitação pública, foi efetivada contratação, mediante cotação de preços, com, no mínimo 03 (três) empresas de Auditoria Independente, para a finalidade de realizar uma Auditoria Contábil, Financeira e Patrimonial dos exercícios referentes às 04 (quatro) gestões anteriores à atual, ou seja, de 2005 à 2020. Foi encaminhado a Promotoria de Justiça de Fundações, o Parecer Final da Auditoria, instruído com respectivo relatório. Ato contínuo, foi dado continuidade a este trabalho na gestão atual (2021-2024) e, a partir de 2024, a auditoria será semestral com envio do relatório para o Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Assembleia Geral da FVC;

### 5.1.1.3 Ações Executivas de Redução de Custos, Reestruturação de Dívidas e Recuperação de Créditos

#### (1) REDUÇÃO DE CUSTOS:

**(1.1) Downsizing:** Consiste em reduzir e eliminar todos os processos e/ou pessoas/cargos desnecessários ou obsoletos na empresa. Redesenhamos processos que estavam engessando as rotinas e causando impactos negativos diante da tomada de decisão. **Isto resultou na redução do quadro de funcionários: foram 88 rescisões contratuais efetivadas;**

**(1.2) Mercado Livre de Energia:** É um ambiente competitivo de negociação de energia elétrica, onde a FVC pode comprar energia alternativa ao suprimento da concessionária local – COELBA, negociando o preço da energia diretamente com os agentes geradores e comercializadores com economia de até 40% (quarenta por cento) no valor da conta de energia gerenciada pela COELBA.

**(1.3) Implantação do Diploma Digital:** Foi estabelecida parceria com a Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB que cobra R\$ 25,00 para registrar cada diploma, em substituição a Universidade Federal da Bahia – UFBA que cobra R\$ 158,81 para registrar cada diploma. Na UFBA, além de ser um processo moroso e mais caro, repercutia em ações processuais de nossos estudantes que chegavam a ganhar R\$ 10.000,00 (dez mil), gerava uma péssima experiência aos mesmos e uma série de denúncias no site Reclame Aqui impactando negativamente na reputação da marca. Com a UNILAB o processo é célere e economiza R\$ 133,81 por cada diploma registrado, ou seja, com a taxa de registro da UFBA registramos 6,3 diplomas na UNILAB.

**(2) REESTRUTURAÇÃO DE DÍVIDAS:** Foram efetivadas negociações com credores para estender prazos de pagamento, reduzir taxas de juros e até mesmo obter descontos no valor total da dívida.

**(2.1) Tributos Municipais:** A FVC conseguiu lograr êxito em todas as ações de IPTU junto ao tribunal de Justiça da Bahia (TJ-BA) que votou por manter a sentença

favorável a concessão da imunidade tributária. Ao consultar o débito da FVC é possível constatar que a dívida era de R\$ 98.714.650,05 e baixou para R\$ 56.536.057,45 até o dia 26/06/2024, mas ainda sofrerá alterações porque o prazo para baixar os valores em cada processo leva até 120 (cento e vinte dias) úteis. A FVC possui um débito com o Município de Salvador - até o dia 26/06/2024 - no total de apenas R\$ 426.064,98 (Quatrocentos e vinte e seis mil e sessenta e quatro reais e noventa e oito centavos). O valor do débito é composto por ISS retido (R\$ 218.506,13 ) e Taxa de lixo (R\$ 207.558,85);

**(2.2) Tributos Federais:** Estão em negociação e pendente de apreciação judicial os pedidos de prescrição as execuções fiscais. Necessário se faz pontuar ainda, que devido a Fundação não ter fins lucrativos, a FVC tem amparo legal para tratamento especial em relação a algumas espécies tributárias.

### **(3) RECUPERAÇÃO DE CRÉDITOS**

**(3.1) Desenrola Cairu:** Programa que visa permitir aos estudantes inadimplentes a renegociação das dívidas de mensalidades. Consiste em conceder descontos e parcelamento no pagamento de dívidas que tinham sido negativadas e/ou prescritas por falta de gestão da cobrança;

**(3.2) Implantação de Inteligência Artificial:** A Inteligência Artificial permite analisar históricos de pagamentos e comportamentos dos estudantes devedores para encontrar padrões que monitoram situações que podem ensejar o inadimplimento e proporciona ações antecipadas que ajudam a entender melhor cada situação individual para evitar que as dívidas se tornem impagáveis.

**5.1.1.4 Implantação da instância de integridade:** Para prevenção, detecção e remediação de atos lesivos à administração, tais como suborno de colaboradores, fraude em processos licitatórios, favorecimentos pessoais ou a empresas, embaraço às atividades de investigação, fiscalização, perícia, auditoria etc. e coisas semelhantes a estas que gerem danos à FVC conforme a na Lei nº 12.846/2013, de 1º de agosto de 2013, conhecida como Lei Anticorrupção ou Lei da Empresa Limpa.

**5.1.1.5 Implantação de um Código de Conduta Ética:** Como um documento que reúne os princípios e valores adotados para promover uma postura homogênea entre todos os integrantes da FVC.

**5.1.1.6 Implantação de políticas institucionais:** Para estabelecer um conjunto de diretrizes, critérios e normas claras com o objetivo de direcionar os procedimentos internos da FVC.

#### **5.1.1.7 Projeção de Novas Receitas**

**(1) Liga Educacional:** Associação a um ecossistema de instituições de educação superior que formam um cluster educacional para aumentar o potencial competitivo contra os grandes grupos educacionais. Isto já rendeu ampliação do portfólio de cursos EAD com oferta de cursos na área de saúde e melhorias na experiência de aprendizagem dos estudantes por meio de soluções inteligentes e adaptadas à realidade de cada um, via aplicativo especializado;

**(2) Transformação Organizacional:** Migrar para o perfil de Centro Universitário permite redução imediata de custos com registro de diplomas e com processos de autorização e reconhecimento de novos cursos já que o MEC confere Autonomia Acadêmica e Administrativa para criar e reformular cursos, estruturar matrizes curriculares, definir políticas acadêmicas e administrativas, e tomar decisões estratégicas em relação ao ensino, pesquisa e extensão, ou seja, reduz os custos com as disfunções da burocracia e agiliza a tomada de decisões. Sendo assim, a FVC poderá oferecer uma gama mais ampla de cursos de graduação e pós-graduação em diversas áreas do conhecimento, atendendo a uma diversidade maior de interesses e demandas do mercado. O título de Centro Universitário também confere maior prestígio, reconhecimento e melhor reputação da marca FVC no cenário educacional e junto ao mercado de trabalho, o que pode atrair estudantes de diferentes regiões e até mesmo internacionais. Além disso, proporciona maior capacidade de captar recursos financeiros e desenvolver parcerias com empresas, órgãos governamentais e outras instituições, o que pode favorecer o desenvolvimento de projetos de pesquisa e infraestrutura acadêmica.

### **5.1.2 Ações Planejadas:**

A partir da apresentação do Plano de Pagamento e desde que expressamente aprovado pelo Juízo Recuperacional a Fundação Visconde de Cairu desenvolveu um plano de reestruturação administrativo/financeiro e operacional visando encontrar seu ponto de equilíbrio financeiro, buscando a rentabilidade necessária para permitir a liquidação de seus débitos e, o mais importante, a manutenção de sua viabilidade a médio e longo prazo, o que depende não só da solução da atual situação de endividamento, mas também da melhoria de sua capacidade de geração de caixa.

As medidas identificadas no Plano de Reestruturação estão incorporadas a um planejamento de curto, médio e longo prazos e estão fundamentadas em decisões estratégicas, dentre estas a implantação do CEBAS - Certificação de Entidades Beneficentes de Assistência Social na Área de Educação para usufruir das seguintes isenções de contribuições sociais:

- Parte patronal da contribuição previdenciária sobre a folha de pagamento (cota Patronal);
- Contribuição Social sobre o Lucro Líquido – CSLL;
- Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social – COFINS;
- Contribuição PIS/PASEP; e
- Contribuições dispensadas: as devidas a terceiros, nos termos do artigo 3º, parágrafo 5º, da Lei nº 11.457/2007.

### **Área Comercial**

- Reestruturação de políticas comerciais e revisão das margens/rentabilidade;
- Plano orçamentário por período, com atualizações trimestrais;
- Plano de ação para realização de parcerias estratégicas;
- Basear a retomada do crescimento da entidade em parcerias estratégicas;
- Implantação de Inteligência Artificial: O maior ecossistema para Instituições de Ensino Superior! Com tecnologias avançadas, soluções de inteligência de mercado, marketing, relacionamento, captação, permanência, cobrança e crédito.

### **Área Administrativa**

- Reavaliação do quadro funcional, de gastos com pessoal e horas extras, implantação do sistema ‘OBZ’ – Orçamento Base Zero – através de medidas sistêmicas para a redução de despesas, fixas e variáveis, evitando gastos desnecessários, desperdícios e ações sem planejamento;
- Implantação de política de recursos humanos para que contemple: plano de carreira baseado em resultado, melhorias no processo de seleção, treinamento e valorização social e profissional dos colaboradores internos visando a redução do turnover e dos custos de pessoal;
- Fortalecimento organizacional e da responsabilidade estratégica de tomada de decisão para alcançar metas e assegurar a aderência das ações aos planos;
- Traçar diretrizes de administração e dar suporte à área comercial através de uma análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças);
- Elaboração de novo organograma da entidade para o modelo de gestão aprovado e consoante com o projeto de reorganização administrativo/financeiro.

### **Área Financeira**

- Busca de novas linhas de créditos menos onerosas e mais adequadas ao momento da empresa, caso seja necessário, pois pelo plano ora apresentado a ideia é melhorar o caixa sem necessidade de empréstimos;
- Implantação de relatórios gerenciais para análise de resultados econômicos e financeiros;
- Fornecer base sustentável a todas as decisões estratégicas, através de relatórios financeiros tempestivos e seguros;

## 6.0 Considerações Finais

A FUNDAÇÃO VISCONDE DE CAIRU, C.N.P.J/MF nº 15.239.981/0001-00, requereu o benefício legal da Recuperação Judicial de forma a garantir a manutenção das fontes produtoras, do emprego dos trabalhadores e dos interesses dos credores, promovendo, assim, a preservação da empresa, suas funções sociais e o estímulo à atividade econômica, e apresentam em juízo aos Credores o Plano de Recuperação Judicial objeto deste documento, que por sua vez, após aprovado em Assembleia Geral de Credores, constituirá título executivo judicial, nos termos do art. 584, inciso III, do caput da Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973 - Código de Processo Civil.

Assim concluímos a proposta formulada pela FVC através do presente plano. Acreditamos na viabilidade do aqui apresentado dada a experiência já vivenciada, o direcionamento de novas ações com forte potencial de acerto e ao conservadorismo que utilizamos na formulação dos cálculos, motivos que servem de base para solicitarmos a aprovação desta proposta como forma de liquidar o passivo existente e da recuperação da entidade.

O Plano de Recuperação Judicial proposto atende aos princípios da Lei de Recuperação Judicial, Extrajudicial e Falência do Empresário e da Sociedade Empresária (Lei nº. 11.101, de 9 de Fevereiro de 2005 - “Lei de Recuperação de Empresas”), garantindo os meios necessários para a recuperação econômico financeira da FUNDAÇÃO VISCONDE DE CAIRU em Recuperação Judicial.

Salienta-se ainda que o Plano de Recuperação apresentado demonstra a viabilidade econômico-financeira da entidade através de seu histórico e importância, desde que as condições propostas para o pagamento aos credores sejam aceitas. Importante ainda destacar que um dos expedientes recuperatórios ao teor do artigo 50 da referida Lei de Recuperação de Empresas, é a “reorganização administrativa”, medida que foi iniciada e encontra-se em pleno processo de implantação.

O Plano aprovado e homologado poderá ser alterado, em AGC (assembleia geral de credores) convocada para essa finalidade, observado os critérios previstos nos artigos 45 e 58 da LRF, deduzidos os pagamentos porventura já realizados na forma deste Plano. Será também permitido ao devedor, caso haja motivo relevante, convocar novas Assembleias Gerais de Credores. As eventuais alterações ao Plano obrigarão todos os Credores Concursais, inclusive os dissidentes.

A sentença concessiva da Recuperação Judicial constitui título executivo judicial, novando e substituindo todas as obrigações sujeitas à Recuperação Judicial, de forma que, enquanto cumpridos os termos do presente Plano, estarão desobrigados de responder pelos créditos originais seus avalistas, fiadores e coobrigados.

A FUNDAÇÃO VISCONDE DE CAIRU elaborou este Plano de Recuperação Judicial, acreditando que o processo de reestruturação administrativa, operacional e financeira, desde que sejam implementadas e realizadas, possibilitará que a entidade mantenha-se viável e sustentável. Também acredita que os Credores terão maiores benefícios com a implementação deste Plano de Recuperação, uma vez que a proposta aqui detalhada é segura e possível.

## 7.0 Referências

ANDRADE, Murilo Martins de. **Competências requeridas pelos gestores de Instituições de Ensino Superior Privadas: um estudo em Curitiba e Região Metropolitana**. 2005.175f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) – Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, Curitiba, 2005.

ARBACHE, J. **Produtividade no setor de serviços**. In: NEGRI, F. R; CAVALCANTE, L. R. (orgs.) *Produtividade no Brasil: Desempenho e Determinantes – Vol 2*. Brasília: Ipea, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6. ed.vol 2. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

EPE [Empresa de pesquisa energética]. **Cenário econômico para os próximos dez anos (2020-2029)**. Disponível em: < <https://www.epe.gov.br/pt>>. Acesso em set/2021.

Exame Nacional para Certificação de Competências de Jovens e Adultos (ENCCEJA). **Disponível em:** <http://enccejanacional.inep.gov.br/encceja/#!/inicial>

Exame Nacional do Ensino Superior (ENEM). **Disponível em:** <http://www.enem.inep.gov.br>

IBGE [Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística]. **Contas Nacionais Trimestrais - 4º trimestre de 2019**. Disponível em: < <http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em set/2021.

IBGE [Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística]. **Reprojeção da população do Brasil por sexo e idade**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em set/2021.

IBGE [Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística]. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD Contínua 2018**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em set/2021.

Institute for the Future. **Disponível em:** <https://www.iftf.org/home/>

MELO, Eduardo; SEABRA, Fátima; SOUZA, Joilson et al. **Estudo de tendências de mercado**. Salvador: Sebrae Bahia, 2011.

NETO, I. R. **Planejamento Estratégico, Estudos Prospectivos e Gestão do Conhecimento na IES**. In: ROCHA, Carlos Henrique; GRANEMANN, Sérgio Ronaldo (Org.). *Gestão de Instituições Privadas de Ensino Superior*. São Paulo: Atlas, 2003. p. 17-41.

PILL, Luis (Coord.). **Critério de classificação econômica Brasil**. São Paulo: Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa, 2021. **Disponível em:** <https://www.abep.org/>

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTO, Claudio. **Quatro cenários econômicos para o Brasil 2008-2014**. São Paulo: Macroplan, 2014.

Programa de Financiamento Estudantil (FIES). **Disponível em:** <http://sisfiesportal.mec.gov.br/>

Programa Universidade para Todos (PROUNI). **Disponível em:** <http://prouniportal.mec.gov.br/>.

Resumo técnico do Censo da Educação Superior 2019 [recurso eletrônico]. – Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2021. Disponível em: [https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas\\_e\\_indicadores/resumo\\_tecnico\\_censo\\_da\\_educacao\\_superior\\_2019.pdf](https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/resumo_tecnico_censo_da_educacao_superior_2019.pdf)

Resultados do Censo da Educação Superior 2020 disponíveis – Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/assuntos/noticias/censo-da-educacao-superior/resultados-do-censo-da-educacao-superior-2020-disponiveis>

RIBEIRO, Ângela Augusta Santos (Org.). **Planejamento Estratégico FVC 2108-2022**. Salvador: FVC, 2017.

ROCHA, Carlos Henrique; GRANEMANN, Sérgio Ronaldo (Org.). **Gestão de Instituições Privadas de Ensino Superior**. São Paulo: Atlas, 2003.

Sistema de Seleção Unificada (Sisu) Disponível em: <https://sisu.mec.gov.br/#/>.

VIANNEY, João (Org.). **Análise Setorial da Educação Superior Privada do Brasil**. 14ª Edição. São Paulo: Hopper, 2021. Disponível em: <https://www.hoper.com.br/>. Acesso em set/2021.

\_\_\_\_\_. **Mercado educacional brasileiro:** preparação para um novo momento. São Paulo: Hopper, 2021. Disponível em: <<https://www.hoper.com.br/>>. Acesso em set/2021.

\_\_\_\_\_. **A jornada do ensino superior rumo ao pós pandemia:** estratégias para vocês e sua instituição vencerem 2021 e 2022. São Paulo: Hopper, 2021. Disponível em: <https://www.hoper.com.br/>.

## **FONTES DE DADOS**

BCB [Banco Central do Brasil]: <http://www.bcb.gov.br>

FMI [Fundo Monetário Internacional]: <http://www.imf.org>

IBGE [Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística]: <http://www.ibge.gov.br>