



NOVOS PARADIGMAS PARA TRANSFORMAR O MUNDO

GESTÃO COM  
RESULTADO

INFORMAÇÕES  
ESTRATÉGICAS

SOLUÇÕES DE  
APRENDIZAGEM



# MERCADO EDUCACIONAL & ESTRATÉGIAS

## Principais Tópicos:

1. Entendendo o mercado atual da sua IES.
2. Posicionamento mercadológico antes da Estratégia.
3. Será estratégico atuar na EaD? Quais as possibilidades?
4. Qualidade: Balizador das estratégias.



**Paulo Presse**  
Coord. Área Estudos de Mercado

# CONCEITOS Iniciais



# MERCADO

1. É o **ambiente social** ou **virtual** propício às condições para a **troca de bens e serviços**.
2. Instituição ou organização mediante a qual os ofertantes e os demandantes estabelecem uma relação comercial, com o fim de realizar transações, acordos ou trocas comerciais.



**IES** 

- *Prospect*
- Comunidade Acadêmica
- Concorrência

# ESTRATÉGIA

1. Parte da arte militar que trata das operações e movimentos de um exército, até chegar, em condições vantajosas, à presença do inimigo.
2. Conjunto de **ações** que são **elaboradas e realizadas**, de **maneira meticulosa**, para atingir um **objetivo específico** por um *player* do mercado.



## ESTRA TÉGIA



- **Ambiente** → Mercado, oportunidades e ameaças
- **Empresa** → Objetivos, pontos fortes e fracos
- **Adequação** → Ações: aproveitar oportunidades e afastar ameaças

## ESTRATÉGIA PRETENDIDA

- **FINALIDADES:** O que a organização pretende alcançar.
- **POLÍTICAS:** “Regras” que formalizam as ações da organização.
- **PLANOS:** Conjunto de ações que os gestores esperam que aconteça.

## ELEMENTOS PARA ESTRATÉGIA



- 1 Visão clara das aspirações (longo prazo).
- 2 Nichos do Mercado. Onde focar?
- 3 Modelo de liderança sustentável.
- 4 Competências necessárias e domínio das “regras” do jogo.
- 5 Plano de ação com iniciativas concretas e implementável.
- 6 Mobilização e gestão da mudança.

# 1 Entendendo o mercado atual da sua IES

## SÍNTESE – Macro variáveis do Mercado Educacional



### REGULAÇÃO do SETOR

- Legislação Educacional (Seres)
- Controle de Qualidade (Indicadores)

### ECONOMIA

- Desenvolvimento da economia
- Comportamento do Emprego Formal

### POLÍTICAS PÚBLICAS

- Financiamento estudantil
- Programa de bolsas de incentivo

### GRANDES PLAYERS

- Participação do mercado
- Concentração do mercado

### DEMOGRAFIA

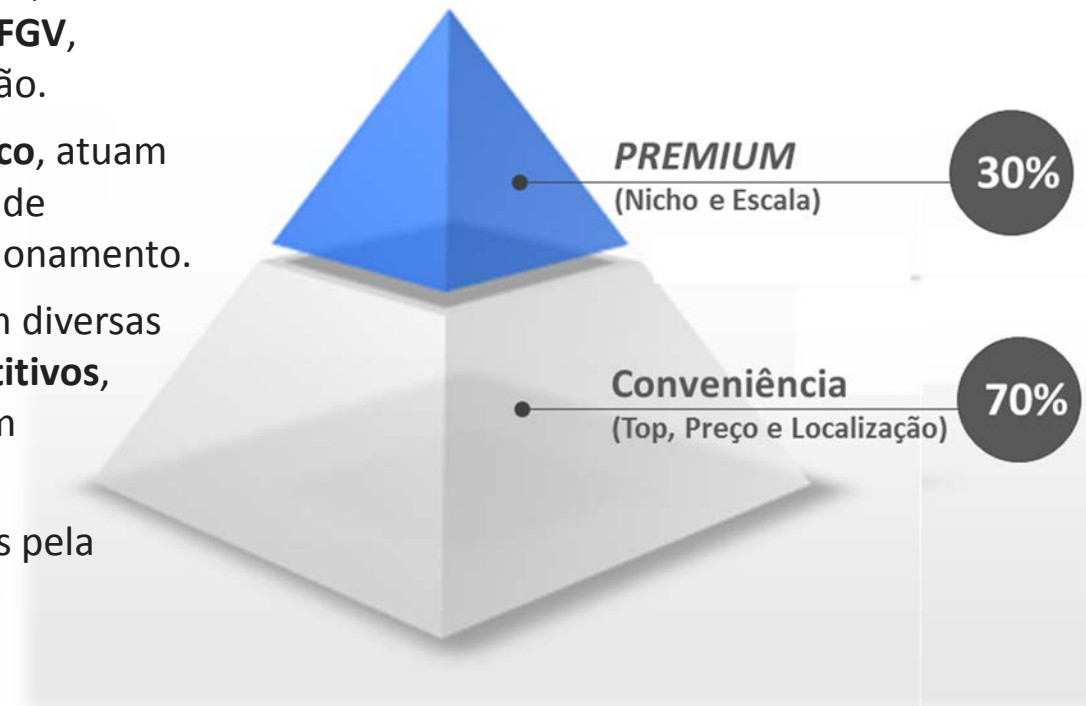
- Regiões do Brasil
- Decrescimento demográfico

## 2 Posicionamento mercadológico antes da Estratégia

### Posicionamento das IES – Mercado Brasil

Existem diferenças de **posicionamentos competitivos** de IES, bem como o público atendido pelas mesmas, em algumas análises, é viável segmentarmos o mercado em quatro categorias:

- **Premium Nicho**
  - **Premium em Escala**
  - **Conveniência TOP e**
  - **Conveniência Preço**
- 
- **Premium Nicho:** Conjunto de IES com **excelente desempenho acadêmico, elevado preço** e normalmente atuam em uma ou duas áreas do conhecimento. **FGV, ESPM, INSPER** são exemplos de instituições que competem nessa posição.
  - **Premium com Escala:** Conjunto de IES com **bom desempenho acadêmico**, atuam em diversas áreas do conhecimento e praticam **preços acima da média** de mercado. **PUC e Mackenzie** são exemplos de competidores nesse posicionamento.
  - **Conveniência TOP:** Normalmente são IES tradicionais e com atuação em diversas áreas, possuem bom histórico na região, trabalham com **preços competitivos**, porém não é o menor preço, são bem localizadas, é comum atuação em *multicampi*.
  - **Conveniência Preço e Localização:** Normalmente não são IES bem vistas pela sociedade local, apresentam os **menores preços**, apresentam **excelente localização**.





# 1 Entendendo o mercado atual da sua IES

## MERCADOS

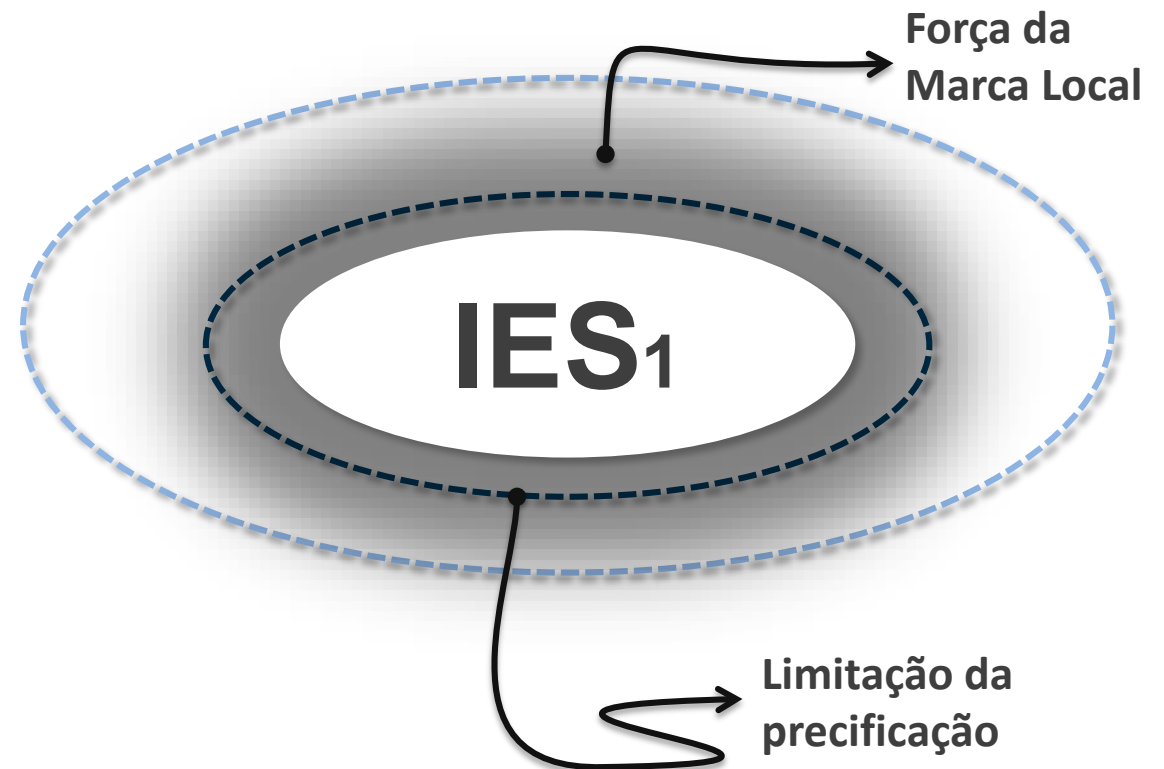
COMPORTAMENTO / GEOGRAFIAS



Uma tendência aqui, pode ser a resultado da “força” de um dos mercados superiores.

## CRISE DE POSICIONAMENTO:

IES praticando o maior preço, porém com **baixo reconhecimento** do mercado.



# 1 Entendendo o mercado atual da sua IES

## Atendimento por Matrículas Brasil – Educação Básica e Superior (Presencial + EAD)

**REDE  
PRIVADA**

**REDE  
PÚBLICA**

**Mensalidade**  
(referência – 2017)

**BÁSICA**  
(Censo 2016)



**18,4%**  
(8,9 milhões)

**81,6%**  
(39,8 milhões)



**R\$ 1.019** (E. Médio)  
**R\$ 602** (E. Infantil)

**SUPERIOR**  
(Censo 2016)



**75,7%**  
(6,1 milhões)

**24,3%**  
(1,9 milhão)



**R\$ 799** (Presencial)  
**R\$ 279** (EaD)

# 1 Entendendo o mercado atual da sua IES

## Ingressantes por Processo Seletivo Graduação – Censo Ensino Superior 2016

(Público + Privado • Presencial + EAD)

	Rede Pública		Rede Privada		Total
<b>2013</b>	Presencial 444.510	EaD 23.017	Presencial 1.507.186	EaD 444.712	2.419.425
2014/2013 →	-0,9%	81,8%	10,8%	46,1%	15,8%
<b>2014</b>	Presencial 440.616	EaD 41.841	Presencial 1.670.150	EaD 649.890	2.802.497
2015/2014 →	2,4%	-36,2%	-10,6%	-5,7%	-7,8%
<b>2015</b>	Presencial 451.140	EaD 26.688	Presencial 1.493.038	EaD 612.831	2.583.697
2016/2015 →	1,4%	-12,1%	-6,2%	23,7%	2,2%
<b>2016</b>	Presencial 457.288	EaD 23.454	Presencial 1.400.818	EaD 758.254	2.639.814

Fonte: Censo Educação Superior – MEC/Inep – Elaborado por Hoper Educação.

# 1 Entendendo o mercado atual da sua IES

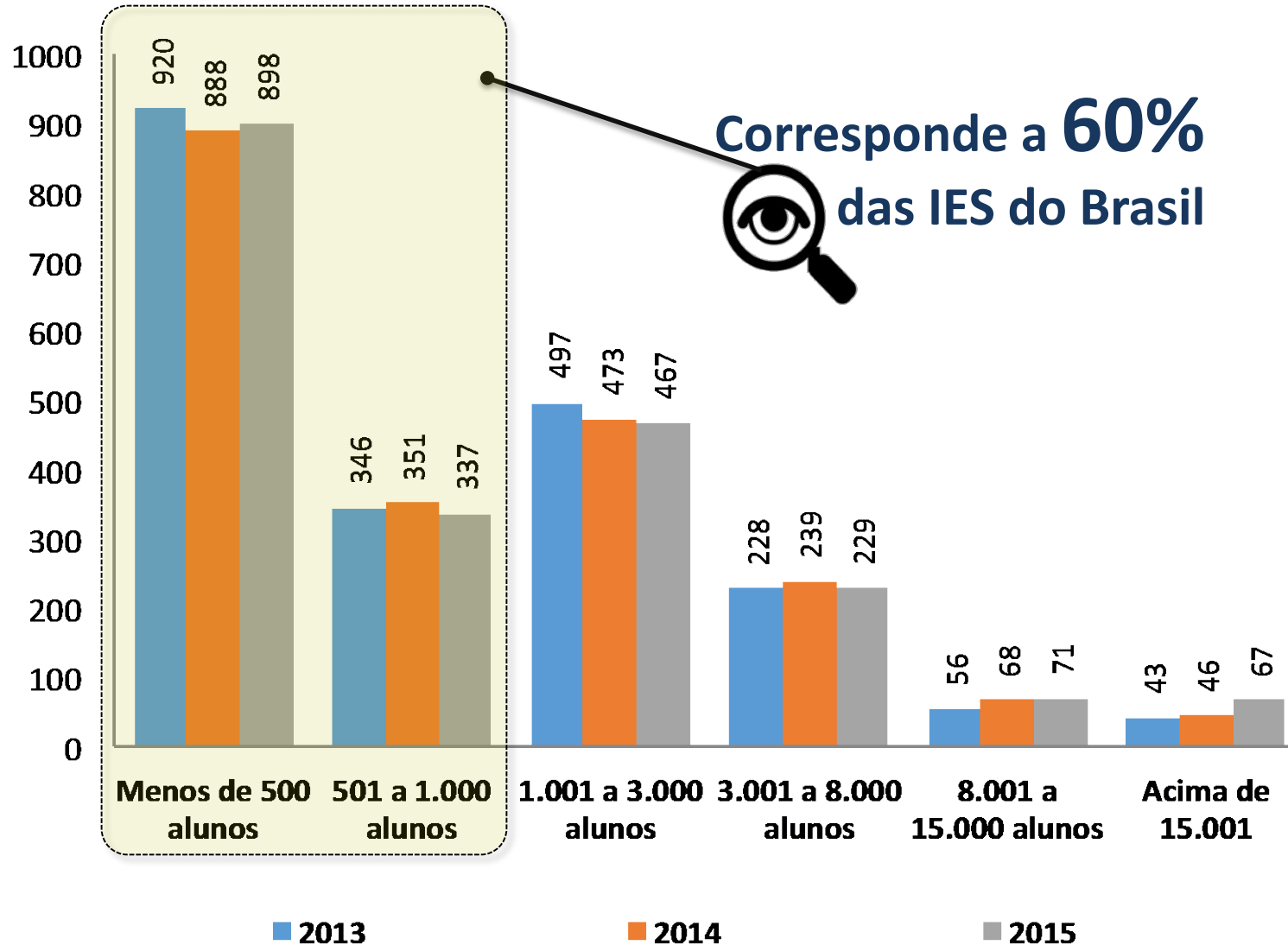
## Matrículas Graduação – Censo Ensino Superior 2016

(Público + Privado • Presencial + EAD)

	Rede Pública		Rede Privada		Total
<b>2013</b>	Presencial 1.777.974	EaD 154.553	Presencial 4.374.431	EaD 999.019	7.305.977
2014/2013 →	2,5%	-9,8%	6,6%	20,4%	7,1%
<b>2014</b>	Presencial 1.821.629	EaD 139.373	Presencial 4.664.542	EaD 1.202.469	7.828.013
2015/2014 →	0,1%	-7,9%	3,1%	5,2%	2,5%
<b>2015</b>	Presencial 1.823.752	EaD 128.393	Presencial 4.809.793	EaD 1.265.359	8.027.297
2016/2015 →	2,4%	-4,5%	-2,6%	8,4%	0,3%
<b>2016</b>	Presencial 1.867.477	EaD 122.601	Presencial 4.686.806	EaD 1.371.817	8.048.701

Fonte: MEC/Inep - Elaborado por Hoper Educação.

# 1 Entendendo o mercado atual da sua IES



**2.407 IES em 2016**

2.111 → Privada

296 → Pública

**IES em RISCO**

Em média de **45 a 60** pequenas IES deixam de configurar no Censo Superior, de um ano para o outro.

# 1 Entendendo o mercado atual da sua IES

## Estatísticas da IES Privadas **por Porte Detalhado** - Presencial - Brasil - 2015

Porte	Número de Média Média			Centros			Ingressantes	Matriculados	% Matrículas
	IES	CI	IGC	Faculdades	Universitários	Universidades			
Até 500 alunos	902	3,2	2,3	900	2	0	59.750	182.634	<b>3,8%</b>
Entre 501 a 1.500 matrículas	525	3,3	2,4	514	10	1	139.110	476.121	<b>9,9%</b>
Entre 1.501 a 3.000 matrículas	277	3,5	2,5	247	26	4	188.084	595.693	<b>12,4%</b>
Entre 3.001 a 10.000 matrículas	272	3,6	2,6	146	96	30	438.090	1.458.158	<b>30,3%</b>
Entre 10.001 a 50.000 matrículas	85	3,8	2,7	7	27	51	459.436	1.579.145	<b>32,8%</b>
Acima de 50.000 matrículas	4	3,8	3,0	0	1	3	208.568	518.076	<b>10,8%</b>
<b>Total</b>	<b>2.065</b>	<b>3,4</b>	<b>2,5</b>	<b>1.814</b>	<b>162</b>	<b>89</b>	<b>1.493.038</b>	<b>4.809.827</b>	<b>100,0%</b>

N=2.065 N=2.065

SC=107 SC=250

### INDICADORES DE QUALIDADE MEC

- Conceito Institucional e Avaliação Institucional – CI
- Enade
- Conceito de Curso (CC)
- Conceito Preliminar de Curso (CPC)
- Índice Geral de Cursos (IGC)
- Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado (IDD)

**RESOLUÇÕES  
do MEC**



## 3 Será estratégico atuar na EaD? Quais as possibilidades?

### Novas regras para a EaD



A **Portaria** Normativa MEC nº 11/2017 deixou o mercado mais aberto para a competição entre as instituições.

As **novas regras** permitem às instituições autorizadas pelo MEC para oferecer Educação a Distância a livre **abertura de até 250 novos Polos de Apoio Presencial por ano**, numa escala que combina o indicador de avaliação aferido pelo ministério em relação à instituição e o número de novos polos a serem abertos.



### ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

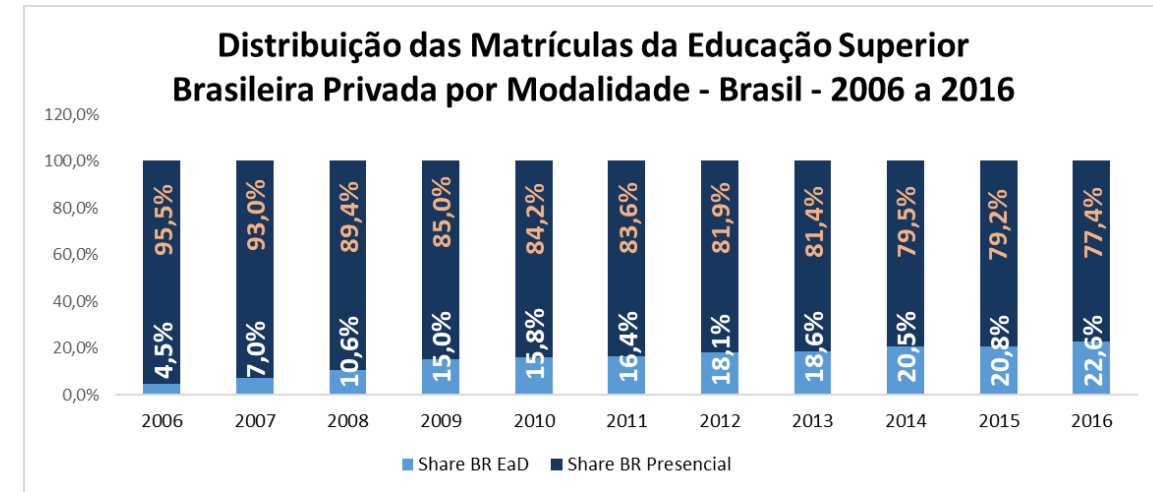
1. Abertura de **até 250 novos Polos de Apoio Presencial por ano**.
2. **Mais polos não significa garantia de crescimento**.
3. Queda de preços ao consumidor.
4. Maior **potencial de crescimento** para IES **menores**.
5. Flexibilidade para Biblioteca Virtual e atividades presenciais.
6. Criação de IES exclusivas para a EaD.
7. Faltam critérios para o **controle da qualidade** na EaD.



### 3 Será estratégico atuar na EaD? Quais as possibilidades?

#### ENTRADA NA EAD – FLUXO ESTRATÉGICO

1. Conhecer o cenário mercadológico onde busca atuação.
2. Estudar e optar por um modelo de negócio, coerente para entrar no mercado.
3. Conhecer e entender todos os aspectos legais do processo.
4. Realizar planejamento.
5. Formar equipes técnicas.
6. Elaborar estratégias de entrada e permanência no mercado da EaD.
7. Definição da Malha de Polos de atendimentos e portfólio de cursos.
8. Adquirir aprendizagem (média de 2 anos).
9. Ganhar maturidade (média 5 anos).



Modalidade	2014	2015	2016	Crescimento 2014/2015	Crescimento 2015/2016
EaD	1.196.836	1.261.219	1.365.796	5,4%	8,3%
Presencial	3.692.485	3.747.072	3.814.470	1,5%	1,8%
<b>Total</b>	<b>4.889.321</b>	<b>5.008.291</b>	<b>5.180.266</b>	<b>2,4%</b>	<b>3,4%</b>
<b>Sale Share EaD</b>	<b>24,5%</b>	<b>25,2%</b>	<b>26,4%</b>		

Modalidade	2013	2014	2015	2016	Δ% 2014/2015	Δ% 2015/2016
EaD	442.074	643.305	608.305	752.331	-5,4%	23,7%
Presencial	952.172	1.007.815	969.381	961.089	-3,8%	-0,9%
<b>Total</b>	<b>1.394.246</b>	<b>1.651.120</b>	<b>1.577.686</b>	<b>1.713.420</b>	<b>-4,4%</b>	<b>8,6%</b>
<b>Sale Share EaD</b>	<b>31,7%</b>	<b>39,0%</b>	<b>38,6%</b>	<b>43,9%</b>		

## 4 Qualidade: Balizador das Estratégias

Distribuição das IES em 2015 com Atividades em EaD - Conceito CI, Matrículas e Possíveis Liberações de Novos Polos

Conceito CI da IES	Alunos EaD		Polos		IES pr Organização Acadêmica				Portaria Normativa nº 11 (20.06.2017)	
	Ingressantes por Processo Seletivo 2015	Matrículas 2013	Total de Polos Ativos 2015	Total de Polos 2015	Total Faculdades	Total C. Universitários	Total Universidades	Total de IES com EaD (2015)	Possibilidade de Solicitação de novos Polos - BR	Total de Possível Solicitação/Liberação de Novos Polos
3	321.304	755.906	1.631	2.836	14	5	20	39	50	1.950
4	273.397	477.947	1.683	2.653	16	21	20	57	150	8.550
5	14.065	18.983	44	315	2	1	3	6	250	1.500
Sem Registro	4.065	12.518	123	498	2	0	3	5	0	0
<b>Total BR 2015</b>	<b>612.831</b>	<b>1.265.354</b>	<b>3.481</b>	<b>6.302</b>	<b>34</b>	<b>27</b>	<b>46</b>	<b>107</b>		<b>12.000</b>

**3.607**  
(2016)

**6.448**  
(2016)

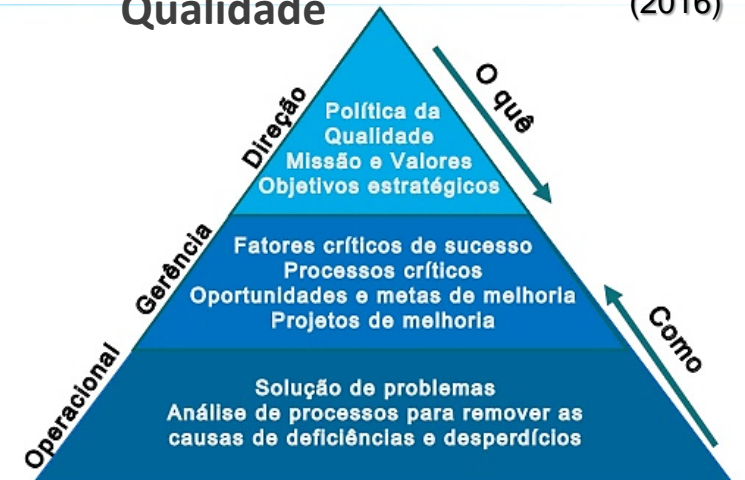
Estratégia: PREÇO X QUALIDADE

		Preço		
		Alto	Médio	Baixo
Qualidade	Alta	Estratégia Premium		
	Média		Estratégia de Preço Médio	
	Baixa			Estratégia de Economia

**Estratégias:** Novos polos podem crescer estrategicamente com foco em **ações de relacionamento com a comunidade**, ir além do *marketing* digital e do *call center*.

Estratégia para a Qualidade

**14.850**  
(2016)



# TODA CRISE PASSA!



ESTRATÉGIA  
MARCA  
MEC  
QUALIDADE  
INOVAÇÃO  
COMUNIDADE  
POSICIONAMENTO  
AVA. MERCADO



# DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO MERCADOLÓGICO para IES

- ✓ Conheça as características do mercado da sua IES.
- ✓ Avalie oportunidades e melhorias do *portfólio* de cursos.
- ✓ Trace estratégias para ampliação de *market share* e *qualidade*.
- ✓ Melhores estratégias e Cenário Prospectivo (2018-2021) para sua IES.

*DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO MERCADOLÓGICO é um produto com exclusiva Metodologia Hoper, capaz de avaliar o ambiente interno e externo (mercado) da IES, gerador de estratégias para a ampliação da performance acadêmica e mercadológica.*



Quer saber mais sobre essa solução?  
Contate-nos!

PRODEESE

PROGRAMA PARA O DESENVOLVIMENTO  
DE EMPRESÁRIOS E EXECUTIVOS  
DO SETOR DE EDUCAÇÃO

Módulo 8

# **Mercado e Estratégia [Cenários 2018]**

30 de Novembro e 01 de Dezembro de 2017  
Wish Resort | Foz do Iguaçu-PR

## Saiba mais sobre o tema:



### Bússola Educacional

Dinâmica do Mercado Educacional Brasil

Autor: Paulo Presse

[Assista ao Vídeo](#)

**Webinar@**  
CONFERÊNCIA ONLINE



TEMA

**INTELIGÊNCIA  
COMPETITIVA**

CONFERENCISTA

**Paulo Presse**

Coordenador da área  
de Estudos de Mercado da Hoper

### Webinar Gratuito

Inteligência Competitiva

Conferencista: Paulo Presse

[Assista ao Vídeo](#)

# Grato!

***Paulo Presse***

[www.hoper.com.br](http://www.hoper.com.br)

+55 45 3029-1333



+55 45 3026 0100    [hoper@hoper.com.br](mailto:hoper@hoper.com.br)    [www.hoper.com.br](http://www.hoper.com.br)

Av. República Argentina , 3370 , Sala 3 , Jd. Panorama , CEP 85856-578 , Foz do Iguaçu/PR

 [/HoperEducacao](https://www.facebook.com/HoperEducacao)

 [@HoperEducacao](https://twitter.com/HoperEducacao)

 [/Hoper-Educacao](https://www.linkedin.com/company/Hoper-Educacao)

 [/hopergrp](https://www.youtube.com/channel/UC...)