

Gestão Estratégica para as IES Particulares

Tomada de decisões sobre o Futuro de sua instituição



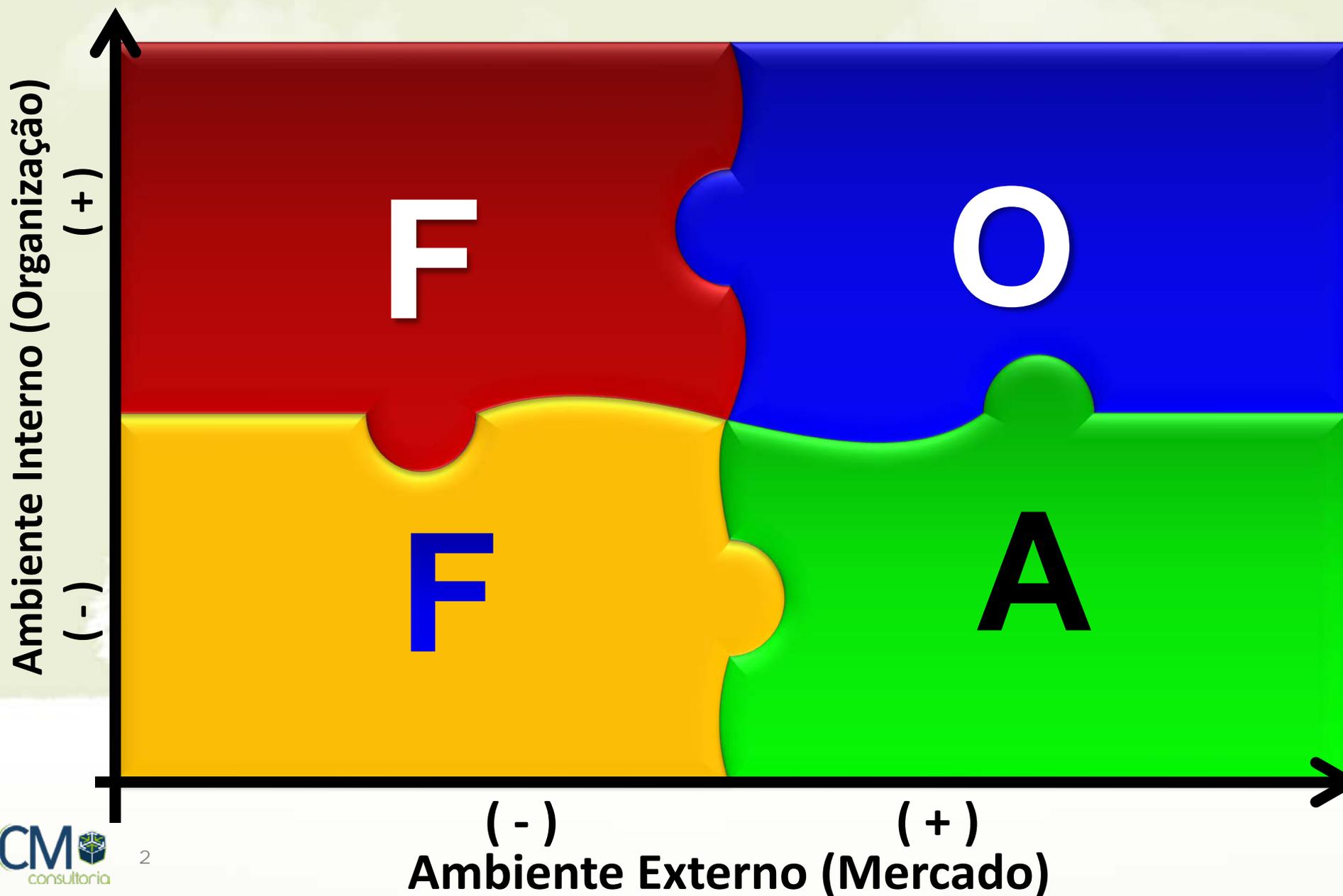
Reimagine!!!!
O caminho do sucesso para IES
O caminho do sucesso para IES

Gestão de Marketing
Inteligência & Competitiva

GMNEWSLETTER
Sua fonte de Informação sobre Educação Superior

NIDA
Núcleo de Direito Aplicado
CM Consultoria

CM
consultoria



Definição da Postura Estratégica:

Ambiente externo com predominância de:

Ameaças

Oportunidades

Manter

Desenvolver

Sobreviver

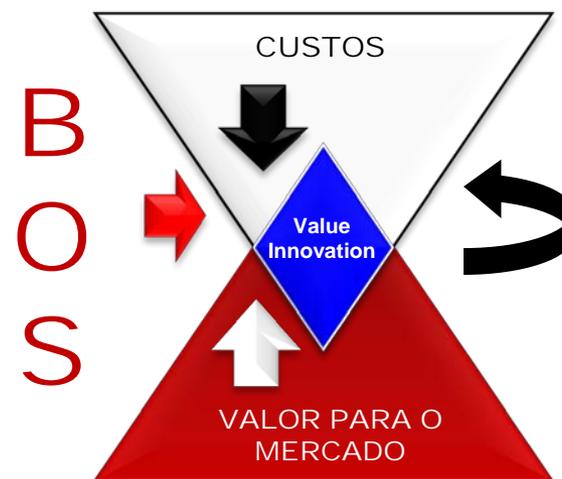
Crescer

Ambiente Interno com predominância de:

Pontos fortes

Pontos fracos

Estratégias Genéricas de M. Porter



Estratégias Competitivas para o Ensino Superior Privado

1. Oferecer os mesmos benefícios, pelo mesmo custo:
Estratégia perigosa, se o custo a ser diminuído for o preço.

2. Oferecer os mesmos benefícios, por menos custo:
Estratégia viável somente para os nichos de descontos e sem sofisticação. O mercado atual está saturado dessa política.

Estratégias Competitivas para o Ensino Superior Privado

5. Mais benefícios, por menos custo: É a estratégia mais rentável. Detém maior probabilidade de sucesso.

4. Mais benefícios, pelo mesmo custo: Estratégia poderosa. Dar aos alunos algo a mais – valor agregado/preços competitivos.

3. Mais benefícios, por mais custo: Estratégia viável para nichos “exclusivos e top”. Os consumidores A/B são sensíveis a preço.

Ambiente Interno (Organização)

(+)

(-)

FORÇAS:

São variáveis internas em termos de capacidade e vantagens competitivas.

OPORTUNIDADES:

São variáveis externas a serem usadas para se obter vantagens competitivas.

FRAQUEZAS:

São as condições internas que deixam o ensino superior privado em desvantagem.

AMEAÇAS:

São variáveis externas e independentes que podem levar a uma queda na performance.

(-)

(+)

Ambiente Externo (Mercado)

Ensino Superior Privado - FOFA



Ensino Superior Privado

• FORÇAS

1. Concentração

2. Interiorização

3. Valor agregado do diploma

4. Profissionais formados

5. Função estratégica

• Mega-indicadores:

IES 89,5%

Matrículas 74,9%

Cursos 72,6%

Ociosidade 54,6%

Vagas 88,5%

Evasão 13,6%

Candidatos 55,7%

Concluintes 76,5%

Ingressos 79,6%

Docentes 65,2%

Funcionários Técnico-Administrativo 60,3% =
180.708)

Ensino Superior Privado

• FORÇAS

1. Concentração

2. Interiorização

3. Valor agregado do diploma

4. Profissionais formados

5. Função estratégica

26,9%
Matrículas
públicas
(742.950)

73,1%
**MATRÍCULAS
PRIVADAS**

INTERIOR
2.761.852
Matrículas

63,9% IES
(1.441)

54,4%
Matrículas do
Brasil

FONTE: MEC/INEP 2008

Ensino Superior Privado

• FORÇAS

1. Concentração

2. Interiorização

3. Valor agregado do diploma

4. Profissionais formados

5. Função estratégica

- Quanto representa cada ano de estudo em R\$?

- Representa um aumento no salário em até 15,07%.

Ensino Superior Privado

• FORÇAS

1. Concentração

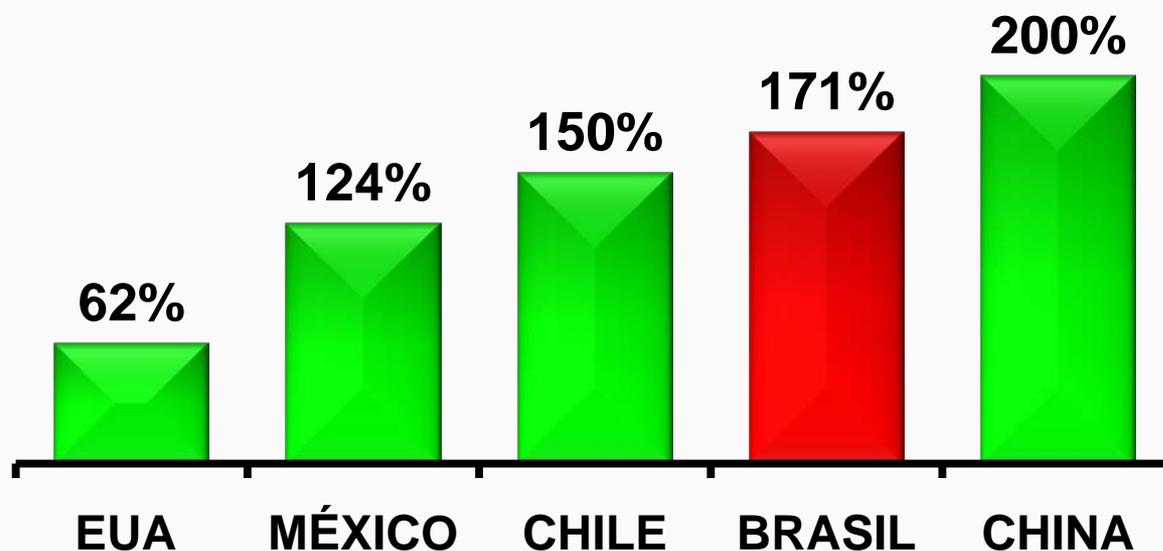
2. Interiorização

3. Valor agregado do diploma

4. Profissionais formados

5. Função estratégica

No Brasil, possuir um **diploma superior** causa um aumento salarial de **171%** na **renda média do indivíduo**.



Fonte: Hoper Educacional

Ensino Superior Privado

• FORÇAS

1. Concentração

2. Interiorização

3. Valor agregado do diploma

4. Profissionais formados

5. Função estratégica

35% mudaram de empresa

58% mudaram de Cargo

69% mudaram de empresa ou de cargo

76% dos Executivos de alto escalão são formados no Ensino Privado.

Esse índice que chega a 85% em relação a cursos de pós-graduação.

FONTE: SEMESP (Base: 724 - recém-formados e profissionais técnicos 2008)

Ensino Superior Privado

• FORÇAS

1. Concentração

2. Interiorização

3. Valor agregado do diploma

4. Profissionais formados

5. Função estratégica

- **Setor privado:**
 - **Faturamento é de R\$ 24 bilhões**
 - **Gera 380 mil empregos (208 mil professores com 109 mil mestres e doutores)**
 - **Massa salarial de R\$ 16 bilhões**
 - **84% das instituições são de pequeno porte**

Ensino Superior Privado

• FORÇAS

1. Concentração

2. Interiorização

3. Valor agregado do diploma

4. Profissionais formados

5. Função estratégica

O Brasil seria BRIC
sem o Ensino
Privado?



Ensino Superior Privado - FOFA



Ensino Superior Privado

FRAQUEZAS

1. Adaptação

2. A – E – I – O

3. Expectativa do
Ciclo de Vida Escolar

4. Qualidade

5. Descompromisso
com resultados

Sociedade do Séc. XXI

- Novo aluno – geração digital
- Novo mercado de trabalho
- Nova sociedade – 3.0
- Nova escola – 3.0
- Novo modelo de gestão – 3.0

Ensino Superior Privado

FRAQUEZAS

1. Adaptação

2. A – E – I – O

3. Expectativa do
Ciclo de Vida Escolar

4. Qualidade

5. Descompromisso
com resultados

Sociedade do Séc. XXI

- Novo modelo de gestão por valores

GPV

Alma

Corpo



GPV = Gestão por Valores

FRAQUEZAS

1. Adaptação

2. A – E – I – O

3. Expectativa do
Ciclo de Vida Escolar

4. Qualidade

5. Descompromisso
com resultados

Sociedade do Séc. XXI

- Novas práticas acadêmicas – *Blended Learning*
- Novo professor
 - Mentor
 - Tutor
 - Animador

Ensino Superior Privado

FRAQUEZAS

1. Adaptação

2. A – E – I – O

3. Expectativa do
Ciclo de Vida Escolar

4. Qualidade

5. Descompromisso
com resultados

Sociedade do Séc. XXI

- “Escolas da **Sociedade 1.0** não podem ensinar **pessoas** da **sociedade 3.0.**”
- “Não importa quão arduamente nos empenhemos para **encobrir** as **instituições do século XIX**, mesmo assim, elas **continuarão a ser** instituições do século XIX.”

Ensino Superior Privado

FRAQUEZAS

1. Adaptação

2. A – E – I – O

3. Expectativa do
Ciclo de Vida Escolar

4. Qualidade

5. Descompromisso
com resultados

Atendimento

Evasão

Inadimplência

Ociosidade

Ensino Superior Privado

FRAQUEZAS

1. Adaptação

2. A – E – I – O

3. Expectativa do
Ciclo de Vida Escolar

4. Qualidade

5. Descompromisso
com resultados

Atendimento

IES

- O que o aluno quer?
- Queremos este aluno?
- Conhecemos os NED's?
- Amamos o aluno?

Ensino Superior Privado

FRAQUEZAS

1. Adaptação

2. A – E – I – O

3. Expectativa do
Ciclo de Vida Escolar

4. Qualidade

5. Descompromisso
com resultados

Atendimento

Esquizofrenia Estratégica

Ponto crítico

Acima

Nicho com
diferencial

Ensino de
massa
diferenciado

Preço
médio

Abaixo

Nicho com
baixo custo

Ensino de
massa
padronizado

Restrito

Mercado alvo

Amplio

Ensino Superior Privado

FRAQUEZAS

1. Adaptação

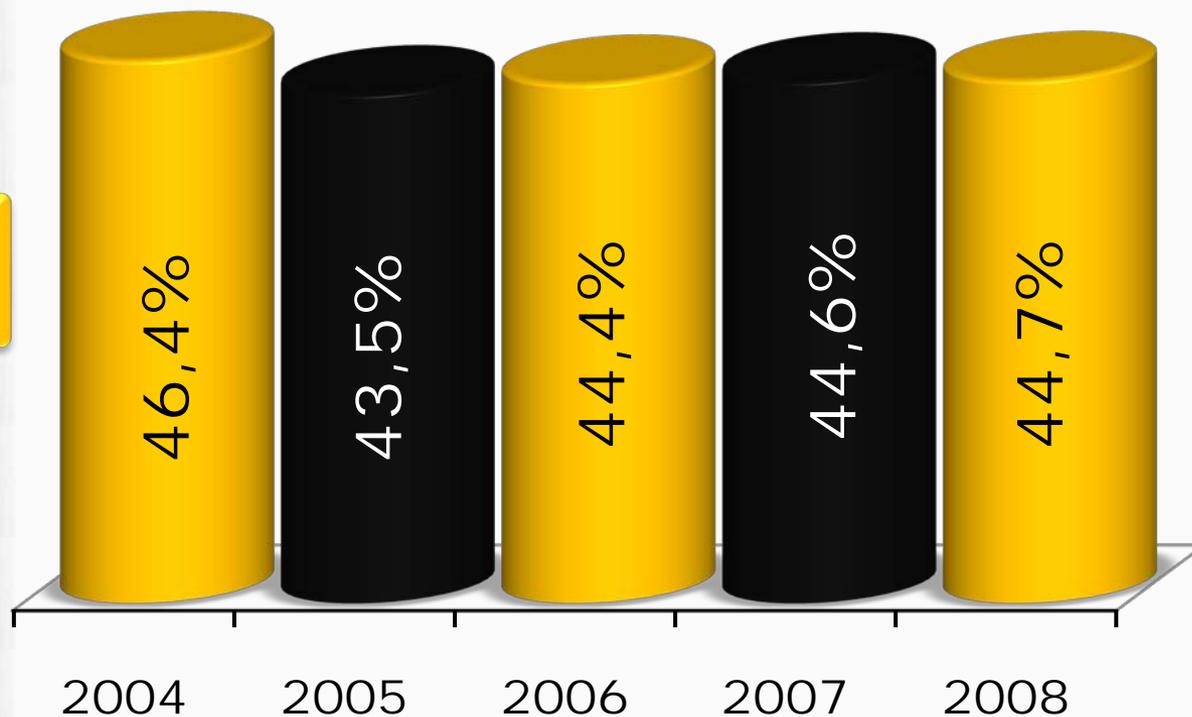
2. A – E – I – O

3. Expectativa do
Ciclo de Vida Escolar

4. Qualidade

5. Descompromisso
com resultados

Evasão



FONTE: MEC/INEP 2008 - (Evasão Relativa - A cada 4 anos)

Ensino Superior Privado

FRAQUEZAS

1. Adaptação

2. A – E – I – O

3. Expectativa do
Ciclo de Vida Escolar

4. Qualidade

5. Descompromisso
com resultados

Inadimplência

Evolução nas IES particulares do Estado de São Paulo



FONTE: SEMESP

Ensino Superior Privado

FRAQUEZAS

1. Adaptação

2. A – E – I – O

3. Expectativa do
Ciclo de Vida Escolar

4. Qualidade

5. Descompromisso
com resultados

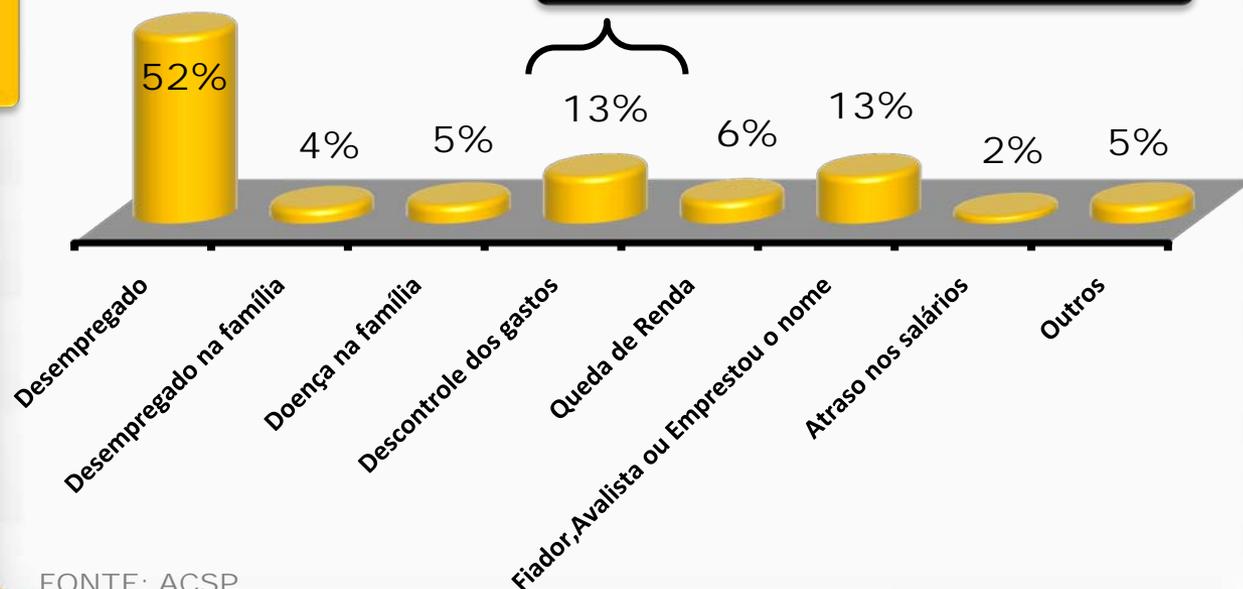
Inadimplência

Causas da Inadimplência

Seguro Educacional

56%

Programa de Educação Financeira



FONTE: ACSP

Ensino Superior Privado

FRAQUEZAS

1. Adaptação

2. A – E – I – O

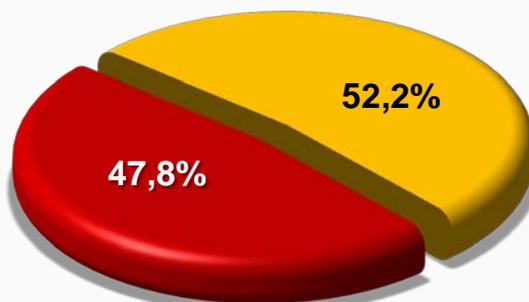
3. Expectativa do
Ciclo de Vida Escolar

4. Qualidade

5. Descompromisso
com resultados

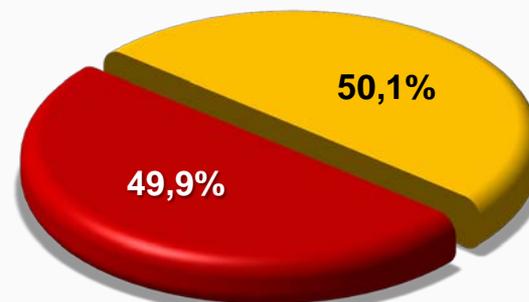
Ociosidade

2005



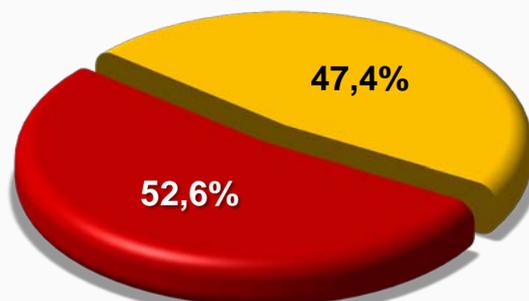
■ Preenchidas ■ Ociosas

2006



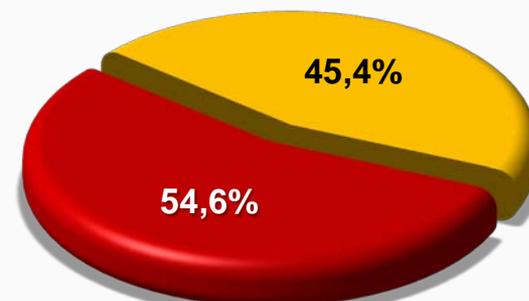
■ Preenchidas ■ Ociosas

2007



■ Preenchidas ■ Ociosas

2008



■ Preenchidas ■ Ociosas

FONTE: MEC/INEP

Ensino Superior Privado

FRAQUEZAS

1. Adaptação

2. A – E – I – O

3. Expectativa do
Ciclo de Vida Escolar

4. Qualidade

5. Descompromisso
com resultados

Anos de escolaridade da população



12 anos



11 anos



10 anos



9 anos



7 anos



6 anos



5 anos

FONTE: UNESCO

Ensino Superior Privado

DESENVOLVIMENTO HUMANO MUITO ELEVADO

Países	Tx. Alfab. de Adul. = < 15 anos (% 2005–2008 ^a)	Educação Secundária = < 25 anos (% 2010)	Tx. Matr. no EP 2001-2009 ^a		Tx. Matr. no E Sec. 2001-2009 ^a		Tx. Matr. ES 2001-2009 ^a	Tx. Abandono do EP 2001-2008 ^a	Tx. repetição, do EP 2001-2008 ^a	Relação alunos/professor 2001-2008 ^a	Professores do EP com formação pedagógica 2001-2008 ^a
			Bruta	Líquida	Bruta	Líquida	Bruta				
1. Noruega	..	87,3	98,4	98,4	112,5	96,6	75,9	0,2
2. Austrália	..	73,4	104,9	97	147,9	87,5	75	15,8	..
3. Nova Zelândia	..	67,9	101,2	99,2	120,4	90,8	79,1	17,1	..
4. Estados Unidos da América	..	89,7	98	91,5	94,3	88,2	81,6	1,5	..	14,3	..
5. Irlanda	..	64,1	105,4	96,9	113,4	88,1	61,2	..	0,7	17,8	..

Notas

a) Os dados referem-se ao ano mais recente disponibilizado durante o período a especificado. b) Refere-se a um ano anterior àquele especificado. c) Instituto de Estatística da UNESCO (2010a).

FONTE: PNUD- Relatório de Desenvolvimento Humano 2010

Ensino Superior Privado

DESENVOLVIMENTO HUMANO ELEVADO

Países	Tx. Alfab. de Adul. = < 15 anos (% 2005–2008 ^a)	Educação Secundária = < 25 anos (% 2010)	Tx. Matr. no EP 2001-2009 ^a		Tx. Matr. no E Sec. 2001-2009 ^a		Tx. Matr. ES 2001-2009 ^a	Tx. Abandono do EP 2001-2008 ^a	Tx. repetição, do EP 2001-2008 ^a	Relação alunos/professor 2001-2008 ^a	Professores do EP com formação pedagógica 2001-2008 ^a
			Bruta	Líquida	Bruta	Líquida	Bruta				
43. Baamas	..	89,6 b,c	102,4	90,5	93,7	86,1	..	9,1	..	15,8	91,1
44. Lituânia	99,7	88,6 b,c	96,1	91,3	99,1	92,1	75,9	2	0,7	9,7	..
45. Chile	98,6	51,8	105,6	94,4	90,6	85,3	52,1	5,1	2,4	26,2	..
46. Argentina	97,7	44,6	114,6	98,5	85,3	79,4	68,1	5,1	6,1	14,8	..
47. Kuwait	94,5	56,9	95,5	87,6	90,8	79,9	17,6	0,5	0,9	9,1	100,0 b
73. Brasil	90	21,9	129,6	92,6	100,1	77	30	24,4 b	18,7	23	..

Notas

a) Os dados referem-se ao ano mais recente disponibilizado durante o período a especificado. b) Refere-se a um ano anterior àquele especificado. c) Instituto de Estatística da UNESCO (2010a).

FONTE: PNUD- Relatório de Desenvolvimento Humano 2010

Ensino Superior Privado

FRAQUEZAS

1. Adaptação

2. A – E – I – O

3. Expectativa do
Ciclo de Vida Escolar

4. Qualidade

5. Descompromisso
com resultados

• Indicadores

% DE CURSOS DO BRASIL

CONCEITO	ENADE%	IDD%	CPC%
1	4,1%	2,8%	4,1%
2	23,6%	13,1%	23,6%
3	34,7%	20,3%	34,7%
4	13,1%	11,0%	13,1%
5	1,7%	2,8%	1,7%
SC	22,8%	49,9%	22,8%
TOTAL	100%	100%	100%

FONTE: MEC/INEP 2008

Ensino Superior Privado

FRAQUEZAS

1. Adaptação

2. A – E – I – O

3. Expectativa do
Ciclo de Vida Escolar

4. Qualidade

5. Descompromisso
com resultados

Indicadores - IGC

CONCEITO	FACULDADES	CENTROS UNIVERSITÁRIOS	UNIVERSIDADES
1	0,6%	0,5%	0%
2	28,0%	16,2%	8,1%
3	37,5%	54,8%	81,4%
4	13,3%	5,2%	10,5%
5	0,5%	0,5%	0%
SC	20,1%	22,9%	0%
TOTAL	100%	100%	100%

FONTE: MEC/INEP 2008

Ensino Superior Privado

FRAQUEZAS

1. Adaptação

2. A – E – I – O

3. Expectativa do
Ciclo de Vida Escolar

4. Qualidade

5. Descompromisso
com resultados

O que os alunos pensam das IES?

68% utilizam raramente a biblioteca e identificam o acervo como insuficiente e desatualizado.

35% destacam que os laboratórios são desatualizados e 20% destacam que o curso não tem laboratórios.

57% não realizaram atividades além das obrigatórias e não participam de projetos de iniciação científica ou similares.

67% não percebem a articulação do curso com os aspectos sociais, políticos e culturais e com os temas gerais do cotidiano brasileiro.

25% não tiveram acesso à computadores durante o curso.

47% não visualizam a integração entre os componentes curriculares dos cursos.

Ensino Superior Privado

FRAQUEZAS

1. Adaptação

2. A – E – I – O

3. Expectativa do
Ciclo de Vida Escolar

4. Qualidade

5. Descompromisso
com resultados

- **Cultura interna**
a 'academia'
- **Universidade empresa**

Ensino Superior Privado - FOFA



Ensino Superior Privado

OPORTUNIDADES

1. Diversidade de clientes

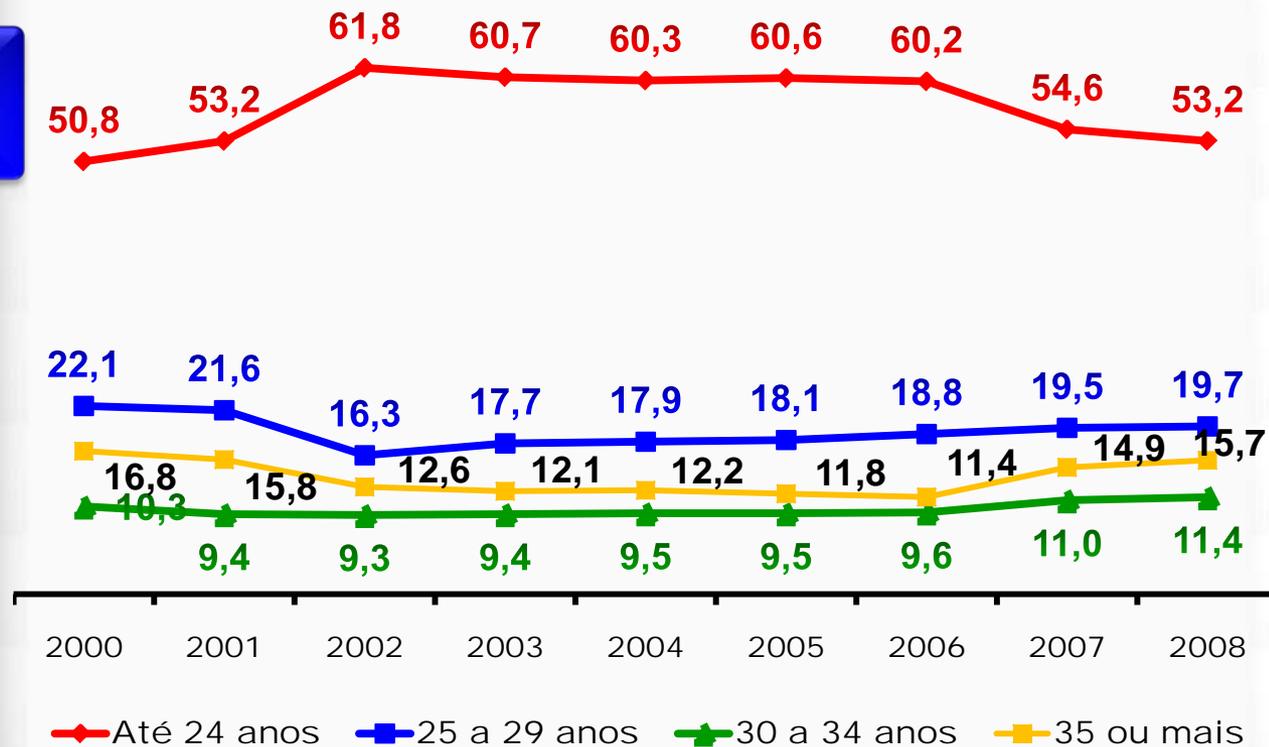
2. Crescimento

3. Localização

4. Financiamento

5. Formação Contínua

Ingressantes no ES



FONTE: MEC/INEP 2008

Ensino Superior Privado

OPORTUNIDADES

1. Diversidade de clientes

2. Crescimento

3. Localização

4. Financiamento

5. Formação Contínua

1. Geração Y

2. Aluno PEA

3. Graduação tecnológica

4. Educação à Distância

5. Geração cabelos brancos

6. Classe C

7. Classe D na Universidade

Ensino Superior Privado

OPORTUNIDADES

1. Diversidade de clientes

2. Crescimento

3. Localização

4. Financiamento

5. Formação Contínua

1. Geração Y

- **Raciocínio rápido e ansiosos para aprender.**
- **São agitados.**
- **Desenvolvem tarefas múltiplas.**
- **São imediatistas e impacientes.**
- **Aceitam de forma natural a diversidade e não temem hierarquia**
- **São otimistas quanto ao futuro e autoconfiantes.**

Ensino Superior Privado

OPORTUNIDADES

1. Diversidade de clientes

2. Crescimento

3. Localização

4. Financiamento

5. Formação Contínua

2. Aluno PEA

Compreende o potencial de mão-de-obra com que pode contar o setor produtivo: população ocupada e desocupada

71% do estudantes trabalham

62% das matrículas concentram em cursos noturnos

Em 2008, 73% das matrículas são do PEA (18 a 29)

FONTE: MEC/INEP - (FOLHA DE S.PAULO)

Ensino Superior Privado

OPORTUNIDADES

1. Diversidade de clientes

2. Crescimento

3. Localização

4. Financiamento

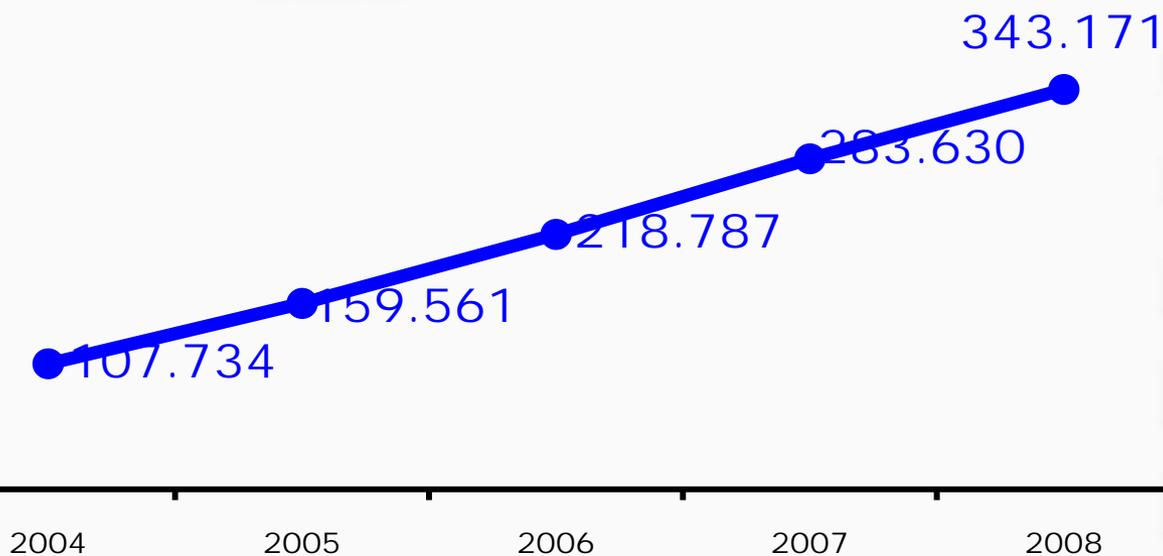
5. Formação Contínua

3. Graduação tecnológica



2004/2008 = + 219%

2007/2008 = + 21%



FONTE: MEC/INEP 2008

Ensino Superior Privado

OPORTUNIDADES

1. Diversidade de clientes

2. Crescimento

3. Localização

4. Financiamento

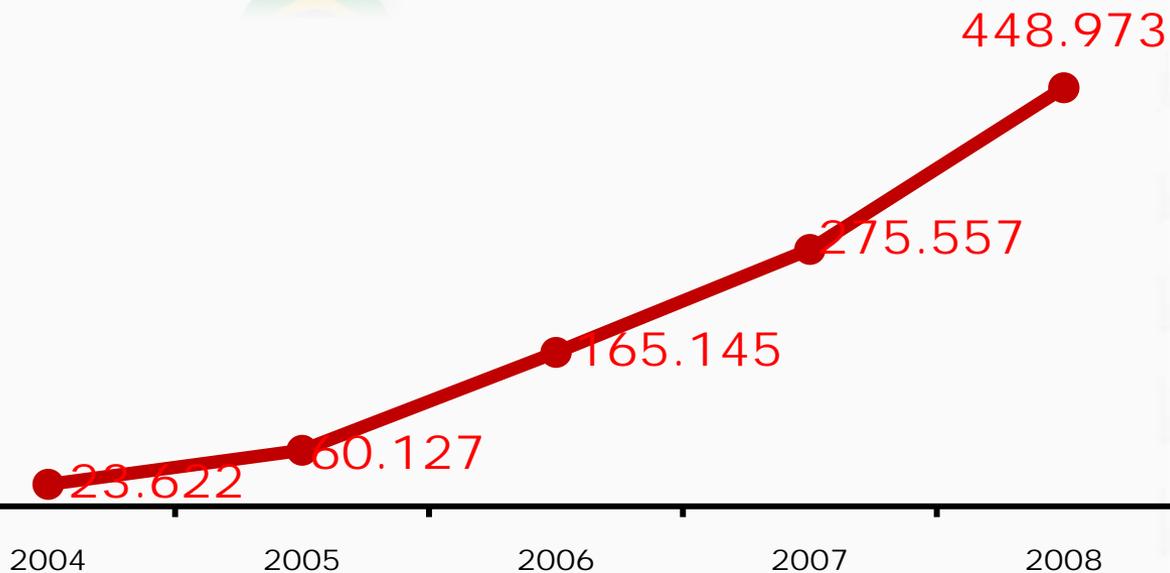
5. Formação Contínua

4. Educação à Distância



2004/2008 = + 1800%

2007/2008 = + 63%



FONTE: MEC/INEP 2008

Ensino Superior Privado

OPORTUNIDADES

1. Diversidade de clientes

2. Crescimento

3. Localização

4. Financiamento

5. Formação Contínua

5. Geração Cabelos Brancos:

- Segundo projeção do IPEA, a idade média do trabalhador será de 45 anos: trabalhadores mais velhos em quantidade maior do que os mais jovens.
- Haverá a necessidade de programas mais intensos de reciclagem profissional.
- No EaD, os estudantes mais velhos são os mais responsáveis e por isso possuem notas mais altas.
- A **Universidade do Futuro**, nas quais não se vai mais distinguir o virtual do presencial, será dominada pelos velhos.

Ensino Superior Privado

OPORTUNIDADES

1. Diversidade de clientes

2. Crescimento

3. Localização

4. Financiamento

5. Formação Contínua

6. Classe C: A nova classe média

- Viverão em países emergentes (BRIC)
- Mulheres são maioria
- As adolescentes ingressam mais do que os homens (18 a 24 anos)
- Renda familiar entre 1 e 5 salários
- Consumidores com grande poder de consumo
- Sabem o que querem
- Gostam de produtos de marca

Ensino Superior Privado

OPORTUNIDADES

1. Diversidade de clientes

2. Crescimento

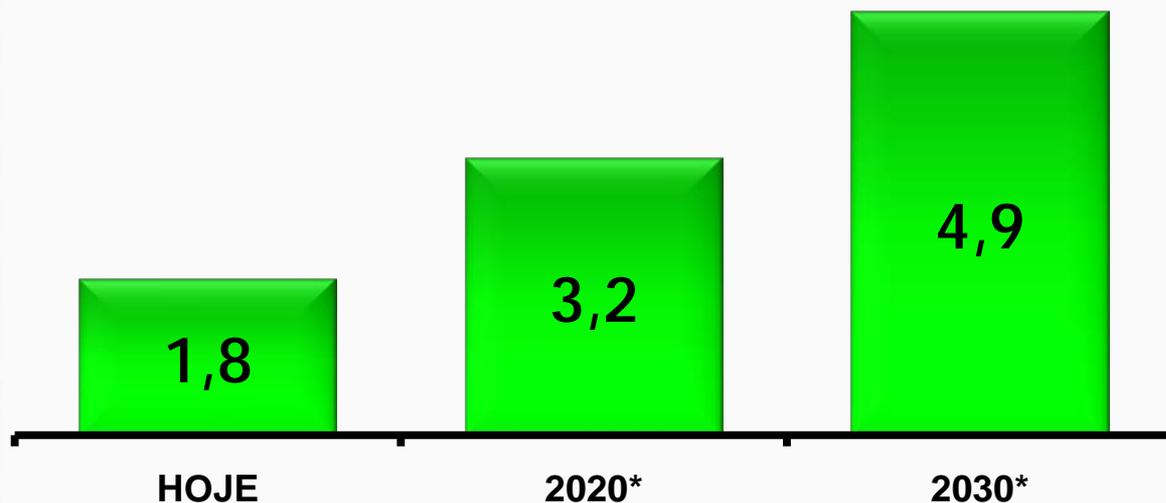
3. Localização

4. Financiamento

5. Formação Contínua

6. Classe C: A nova classe média

- Dos 6,5 milhões de universitários, 31,4% têm renda familiar entre 1 e 5 salários mínimos
- O tamanho da classe média



Fonte: OCDE/Talent Trends

Ensino Superior Privado

OPORTUNIDADES

1. Diversidade de clientes

2. Crescimento

3. Localização

4. Financiamento

5. Formação Contínua

6. Classe C: A nova classe média

Em 2008, pela 1ª vez na história do país, a renda dos 91 milhões de brasileiros que fazem parte da Classe C foi maior que a soma da renda de integrantes das classes A e B.

ELES GANHARAM PODER DE COMPRA E SE TORNARAM A CLASSE DOMINANTE

2005 2006 2007 2008 2009

■ AB ■ C ■ DE

Fonte: Folha de S. Paulo, abril 2010/Talent Trends

Ensino Superior Privado

OPORTUNIDADES

1. Diversidade de clientes

2. Crescimento

3. Localização

4. Financiamento

5. Formação Contínua

6. Classe C: A nova classe média

“Quem pensa que o **consumidor de classe média** se orienta pelo preço, buscando sempre as **opções** mais baratas, está muito enganado.”

Stella Kochen
Presidente da *Shopper Experience*

Ensino Superior Privado

OPORTUNIDADES

1. Diversidade de clientes

2. Crescimento

3. Localização

4. Financiamento

5. Formação Contínua

6. Classe C: A nova classe média

- A posse de computadores na classe c em 2007 **cresceu** de 17% para 33%.
- 24% da população é formada por pessoas entre 18 e 30 anos, ou seja, 40 milhões de pessoas.

É como se estivéssemos somando a Suécia, uma Suíça, um Chile e um Portugal de potencial de consumo.

Ensino Superior Privado

OPORTUNIDADES

1. Diversidade de clientes

2. Crescimento

3. Localização

4. Financiamento

5. Formação Contínua

6. Classe C: A nova classe média

- **Dois fatores contribuíram, determinadamente, para esse crescimento:**
 1. Programas de financiamento estudantil (ProUni e FIES);
 2. **Competitividade provocada pela consolidação do mercado, forçando a redução do tíquete médio das mensalidades, de R\$ 860 em 1996 para R\$ 467 em 2009.**

Ensino Superior Privado

OPORTUNIDADES

1. Diversidade de clientes

2. Crescimento

3. Localização

4. Financiamento

5. Formação Contínua

6. Classe C: A nova classe média

O que impulsiona, cada vez mais, esses jovens a continuar estudando?

- A necessidade de garantir um **futuro melhor**: ascender no emprego e na colocação social.
- A busca crescente por conhecimento e por mão-de-obra qualificada tem **impulsionado** o crescimento da demanda por cursos de ensino superior.
- Em especial, há uma tendência da classe trabalhadora em buscar **maior qualificação**, gerando demanda por ensino superior.

Fonte: Talent Trends - 2010

Ensino Superior Privado

OPORTUNIDADES

1. Diversidade de clientes

2. Crescimento

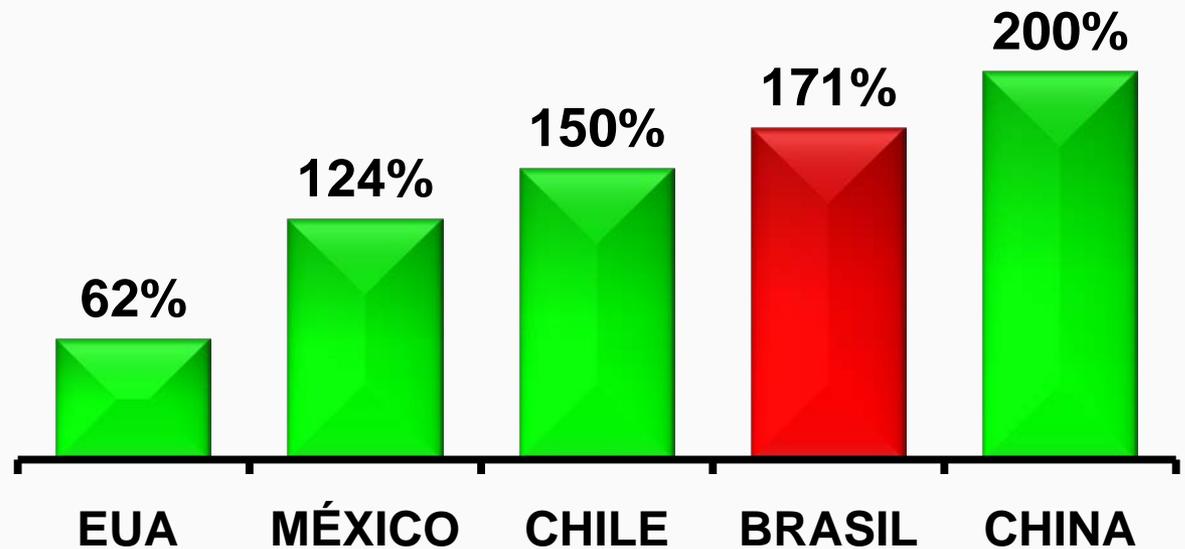
3. Localização

4. Financiamento

5. Formação Contínua

6. Classe C: A nova classe média

No Brasil, possuir um **diploma superior** causa um aumento salarial de **171%** na **renda média do indivíduo**.



Fonte: Hoper Educacional

Ensino Superior Privado

OPORTUNIDADES

1. Diversidade de clientes

2. Crescimento

3. Localização

4. Financiamento

5. Formação Contínua

6. Classe C: A nova classe média Um novo modelo de Universidade:

- **Universidades Antigas:** focavam em conhecimento, grandes *campi*, poucos cursos, porém muito qualificados.
- **Universidades Hoje:** atendem às necessidades dos novos públicos, que estão demandando localização, cursos rápidos, preços acessíveis, foco na profissão.

Ensino Superior Privado

OPORTUNIDADES

1. Diversidade de clientes

2. Crescimento

3. Localização

4. Financiamento

5. Formação Contínua

6. Classe C: A nova classe média

Enquanto o retorno esperado do universitário das classes A e B é **“ter mais do que os meus pais me deram”...**

...o da classe C é “ter o que meus pais não tiveram”...

Ensino Superior Privado

OPORTUNIDADES

1. Diversidade de clientes

2. Crescimento

3. Localização

4. Financiamento

5. Formação Contínua

6. Classe C: A nova classe média

- Estamos falando de mais de **2 milhões** de novos alunos, e esse número não para de crescer.
- São consumidores com **desejos e poder de consumo.**
- Têm **preparo** para saber o que querem, pois as informações estão disponíveis.
- **Consumem** muita mídia.
- **Consumem** marcas e produtos cada vez **mais qualificados.**

Fonte: Talent Trends - 2010

Ensino Superior Privado

OPORTUNIDADES

1. Diversidade de clientes

2. Crescimento

3. Localização

4. Financiamento

5. Formação Contínua

6. Classe C: A nova classe média

- Essa é a “**primeira geração**” dos novos estudantes das Universidades.
- É um **movimento** que só está **começando** e que não tem data para acabar.
- Eles serão **maioria** e terão **grande poder** nas mãos; portanto, é importante conhecê-los cada vez mais **profundamente**.

Ensino Superior Privado

OPORTUNIDADES

1. Diversidade de clientes

2. Crescimento

3. Localização

4. Financiamento

5. Formação Contínua

7. Classe D na Universidade

Entre 2002 e 2009 o número de alunos em universidades aumentou 57%



Estudante no Ensino Superior – Total

Fonte: Data Popular - 05/11/2010

Ensino Superior Privado

OPORTUNIDADES

1. Diversidade de clientes

2. Crescimento

3. Localização

4. Financiamento

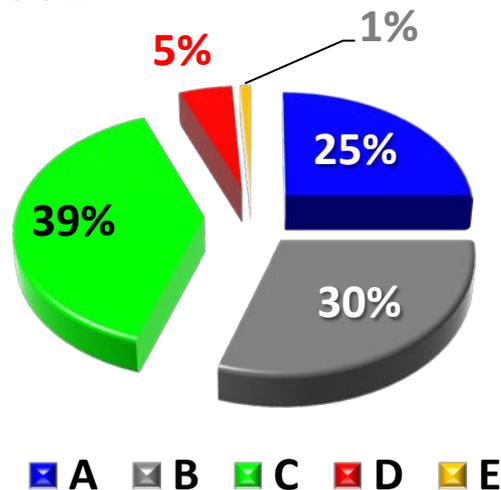
5. Formação Contínua

7. Classe D na Universidade

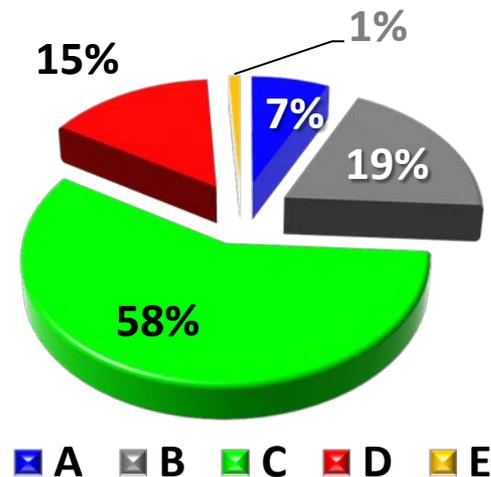
25% dos universitários brasileiros pertenciam à classe A em 2002. Em 2009 são 7%

58% dos alunos de universidades no Brasil pertencem à Classe C e 15% a Classe D

2002



2009



Fonte: Data Popular - 05/11/2010

Ensino Superior Privado

OPORTUNIDADES

1. Diversidade de clientes

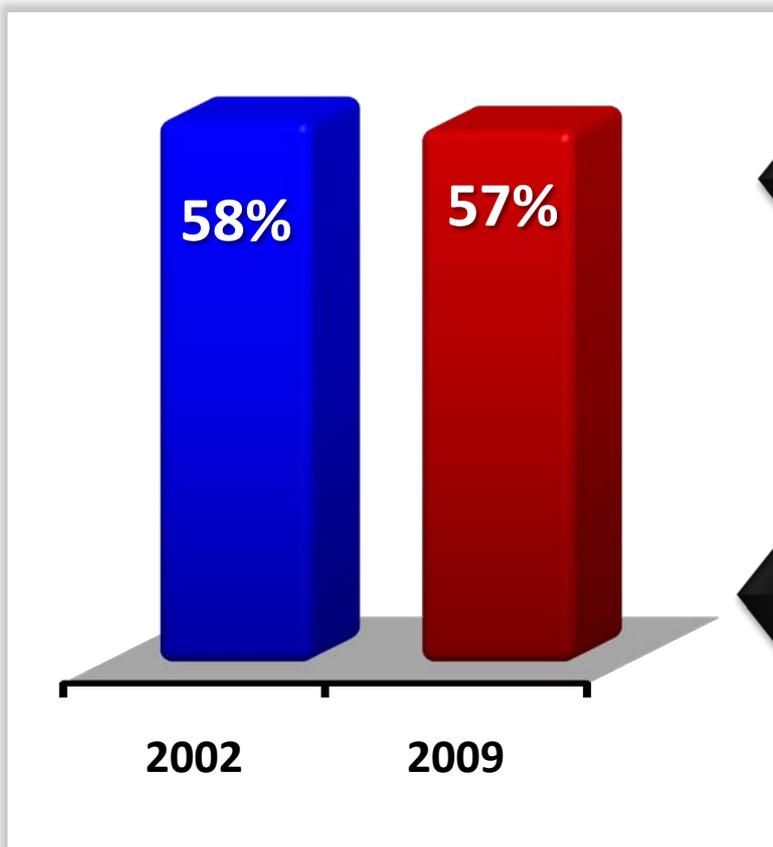
2. Crescimento

3. Localização

4. Financiamento

5. Formação Contínua

7. Classe D na Universidade



A maioria (57%) dos alunos são **mulheres**

No Brasil, as **mulheres** representam **63,7%** dos alunos da **Classe D.**

Fonte: Data Popular - 05/11/2010

Ensino Superior Privado

OPORTUNIDADES

1. Diversidade de clientes

2. Crescimento

3. Localização

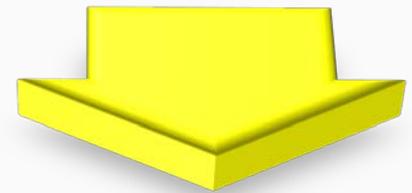
4. Financiamento

5. Formação Contínua

Para frente



Para trás



De lado



Ensino Superior Privado

OPORTUNIDADES

1. Diversidade de clientes

2. Crescimento

3. Localização

4. Financiamento

5. Formação Contínua

Pós-graduação

384 Mestrados

157 Doutorados

Educação continuada – 7.939 LS

A força do Ensino Técnico

Ensino Superior Privado

OPORTUNIDADES

1. Diversidade de clientes

2. Crescimento

3. Localização

4. Financiamento

5. Formação Contínua

A força do Ensino Técnico

73,7% os técnicos formados pelas Etecs conseguem emprego um ano após a conclusão do curso.

87,7% têm vínculo formal de trabalho e ganham, em média, 2,2 salários mínimos.

Setores:

- indústria (24,7%)
- serviços (18,8%)
- comércio (13,9%)
- saúde (10%)
- informática (7,8%)

- educação (5,9%)
- construção civil (5%)
- agropecuária (3,8%)
- 10% restantes estão empregados em outras áreas.

Contratados por:
Grandes corporações 30,2%
pelas médias empresas, com 20,5%.

Ensino Superior Privado

OPORTUNIDADES

1. Diversidade de clientes

2. Crescimento

3. Localização

4. Financiamento

5. Formação Contínua

Crescimento Geográfico

Crescimento Demográfico

Crescimento por Inovação

Ensino Superior Privado

OPORTUNIDADES

1. Diversidade de clientes

2. Crescimento

3. Localização

4. Financiamento

5. Formação Contínua

• Crescimento geográfico

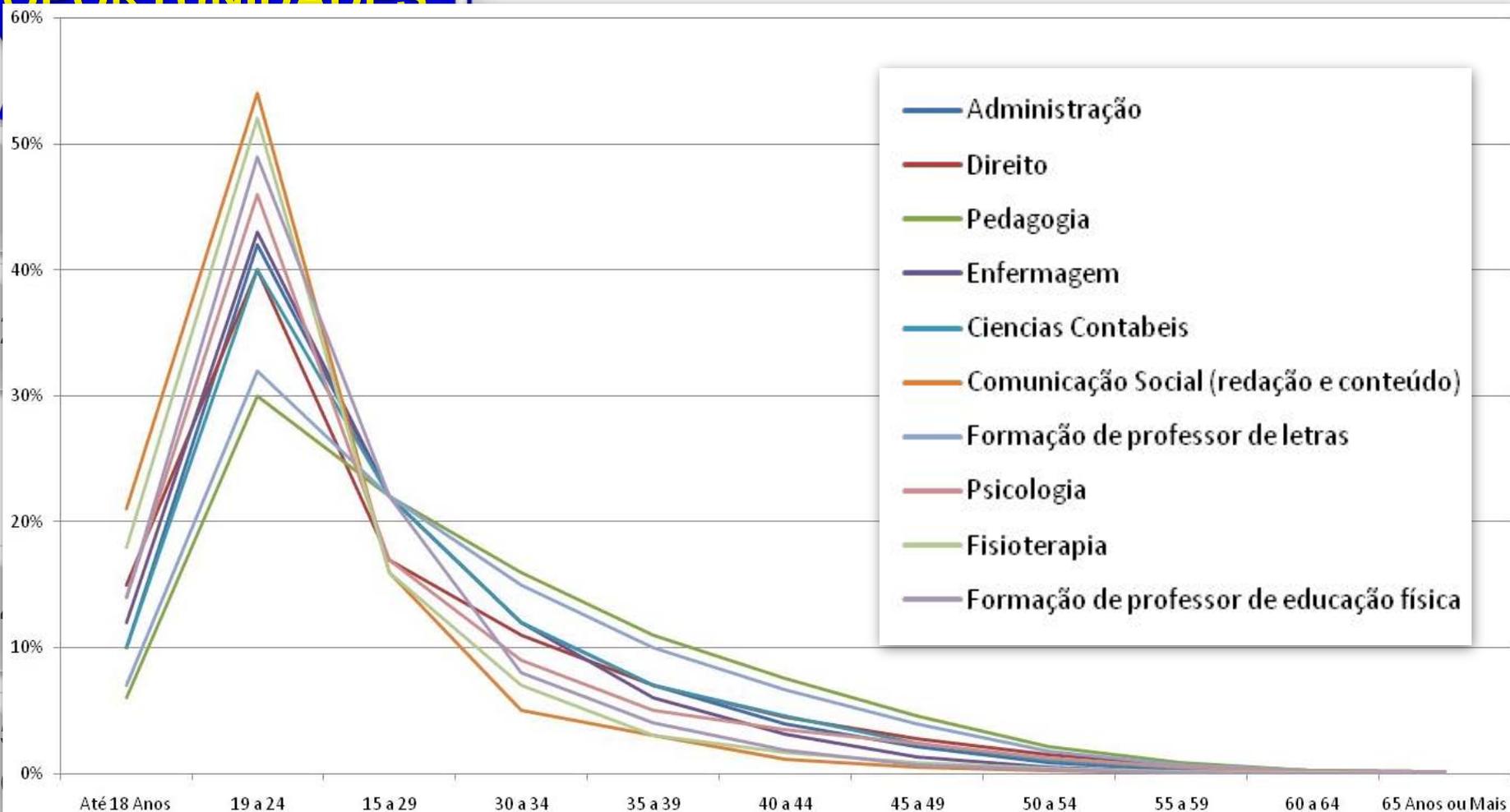
Habitantes	Cidades	Cidades Sem IES
+1.000.000	13	0
+ 500.000	31	0
+ 200.000	107	8
+ 100.000	224	27
+ 50.000	526	142
+ 20.000	1492	921
Total	2.393	1.098

FONTE: MEC/INEP 2008

Ensino Superior Privado

OPORTUNIDADES

- Crescimento demográfico



Ensino Superior Privado

OPORTUNIDADES

1. Diversidade de clientes

2. Crescimento

3. Localização

4. Financiamento

5. Formação Contínua

• Crescimento por inovação

CURSOS INOVADORES	Relação Candidatos/Vaga
Agroecologia	3,6
Engenharia de Petróleo	2,0
Extração de Petróleo e Gás	1,8
Engenharia Aeroespacial	2,1
Gerontologia	2,8
Engenharia de Biotecnologia	3,4
Educação Especial	3,5

Fonte: Folha de São Paulo – Nov/2010 – Censo 2008

Ensino Superior Privado

OPORTUNIDADES

1. Diversidade de clientes

2. Crescimento

3. Localização

4. Financiamento

5. Formação Contínua

Público

- PROUNI – 600 mil beneficiários em 2009
- FIES – 560 mil beneficiários em 2008 - R\$ 6,0 bilhões

Privado

- IDEAL Invest, Aplub, Mais Estudo, Cebrade.
- E os grandes Bancos? Santander, Itaú, Unibanco, Bradesco, Banco Real.

Ensino Superior Privado

OPORTUNIDADES

1. Diversidade de clientes

2. Crescimento

3. Localização

4. Financiamento

5. Formação Contínua

É sensato reduzir descontos e aumentar o prazo de pagamento?

Aprendendo com as Casas Bahia!



Ensino Superior Privado

OPORTUNIDADES

1. Diversidade de clientes

2. Crescimento

3. Localização

4. Financiamento

5. Formação Contínua

1.Engloba todas as dimensões do desenvolvimento humano

- Conhecimentos
- Valores
- Habilidades
- Significados

2.Necessita de um processo particular

- **Avança ao longo da vida**
- Não responde a uma exigência social ou acadêmica vinculada a uma faixa etária

3.Educa as pessoas conforme seus recursos e autonomia

- Gerenciar sua própria aprendizagem

4.Incorpora como conteúdos aspectos valiosos para os diversos obstáculos que as pessoas tenham que enfrentar ao longo da vida

5.Vincula a formação não apenas à pressão social e ao sofrimento pessoal mas à auto-estima e ao prazer pessoal

Formação contínua
“Longlife Learning”

Ensino Superior Privado

OPORTUNIDADES

1. Diversidade de clientes

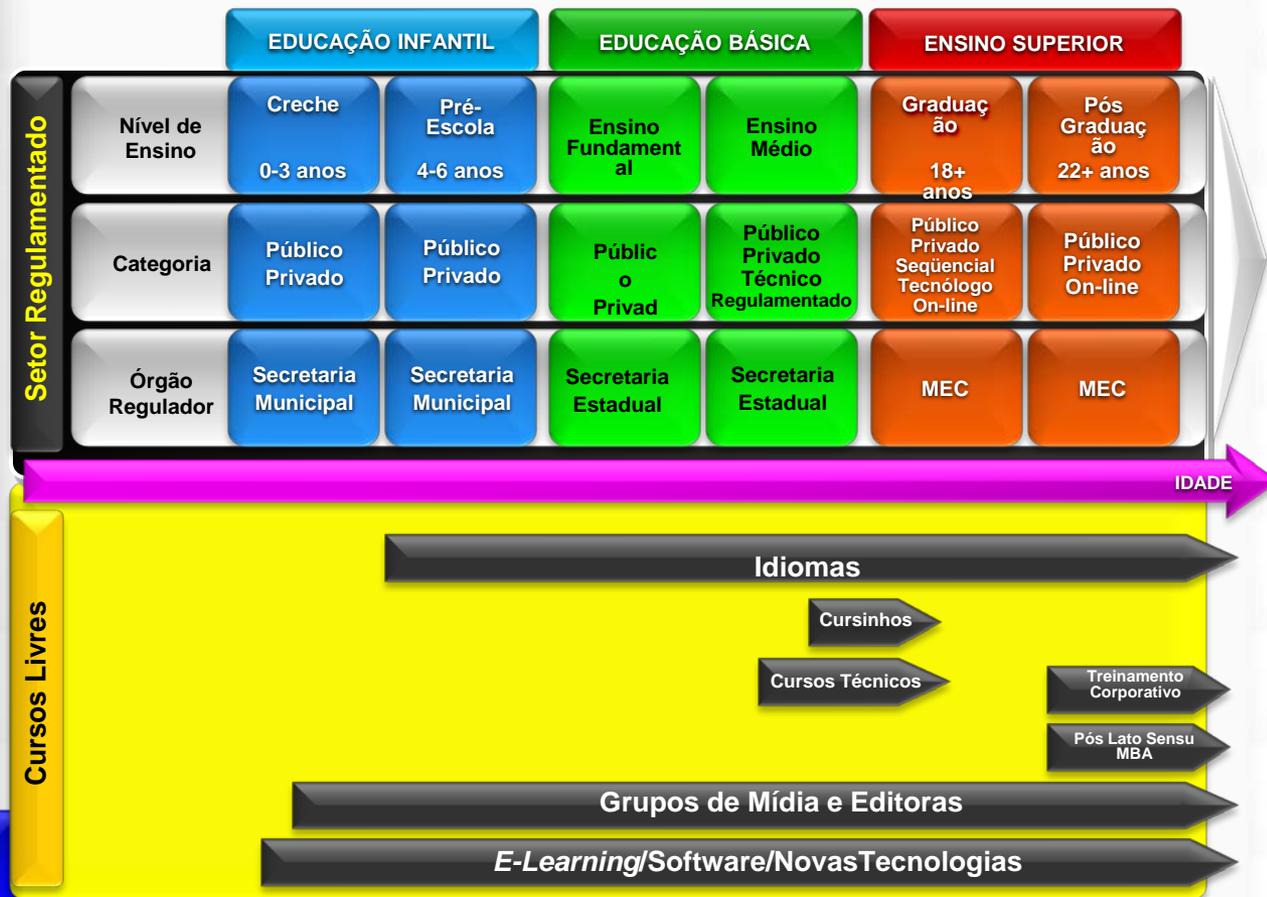
2. Crescimento

3. Localização

4. Financiamento

5. Formação Contínua

Separação entre Ensino formal e não formal



Ensino Superior Privado

OPORTUNIDADES

1. Diversidade de clientes

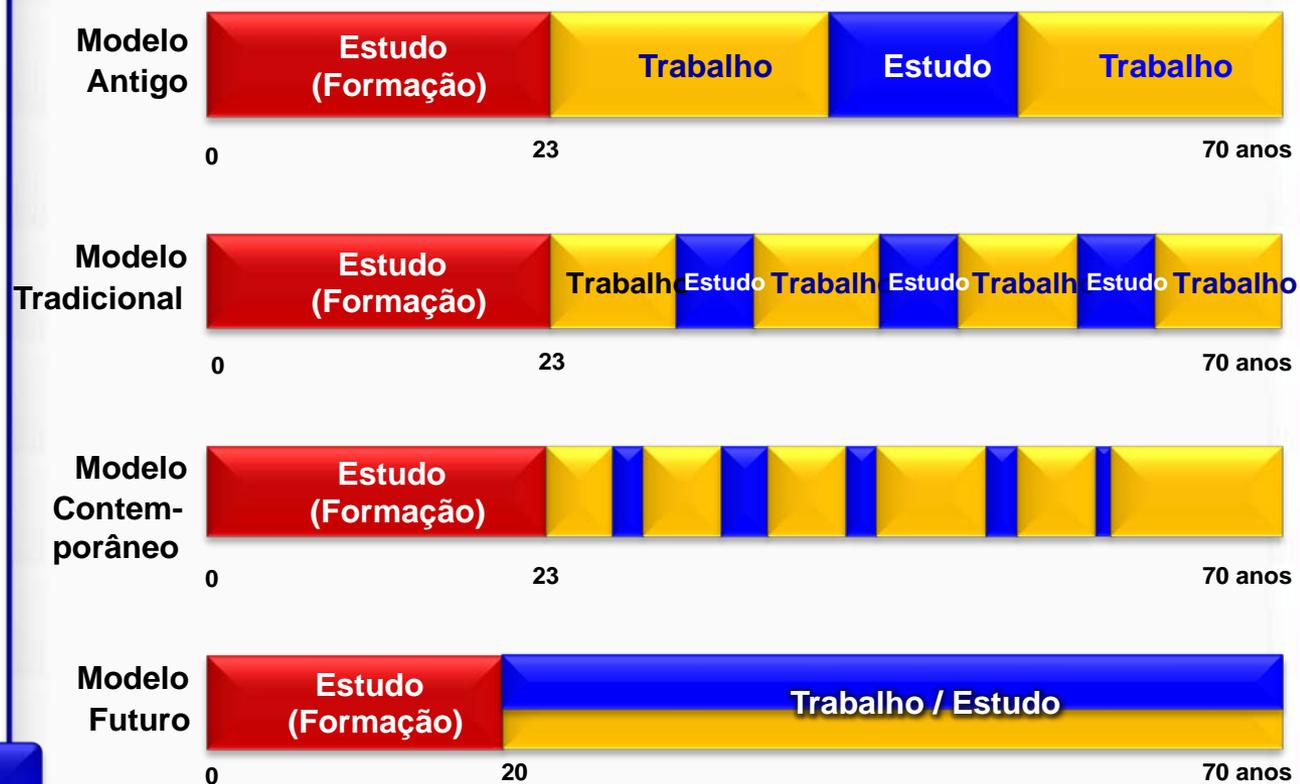
2. Crescimento

3. Localização

4. Financiamento

5. Formação Contínua

• Paradigma Educação/Trabalho



FONTES: STEPHEN KANITZ

Ensino Superior Privado

OPORTUNIDADES

1. Diversidade de clientes

2. Crescimento

3. Localização

4. Financiamento

5. Formação
Contínua

- Além da educação formal
- *Lato sensu*
- Aperfeiçoamento profissional
- **Universidade Corporativa:**
 - **EUA: 4.000 empresas***
 - **BRASIL: 400 empresas****
- *Cursos in company*
- **Seminários**
- **Congressos**

FONTE: *VEJA Online – Mai/2009 / **ESTADO DE SP – Nov/2010

Ensino Superior Privado - FOFA



Ensino Superior Privado

AMEAÇAS

1. Imagem
Institucional

2. Concorrência

3. Legislação

4. Globalização

5. Ensino Médio

6. Ensino Superior
Público

Valor

=

[Oferta — Percepção]

Ensino Superior Privado

AMEAÇAS

1. Imagem Institucional
2. Concorrência
3. Legislação
4. Globalização
5. Ensino Médio
6. Ensino Superior Público

CRESCIMENTO
BRASIL - 98/08
+131%

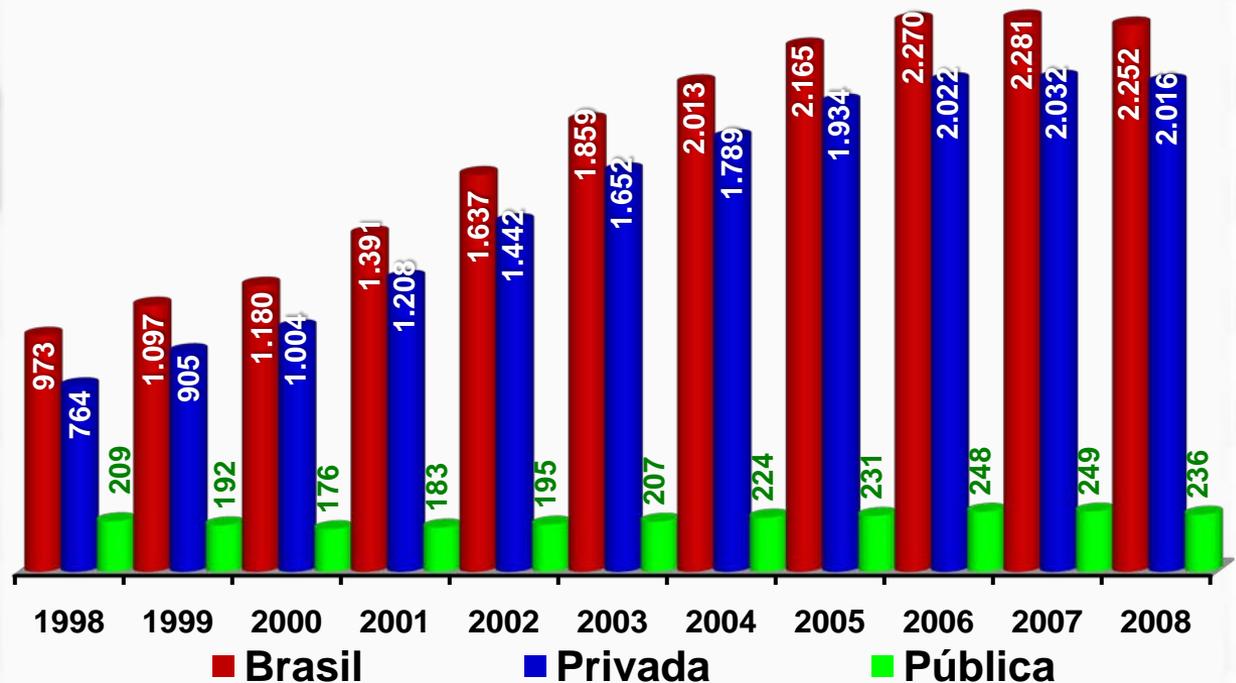
% 2007/2008
-1,3%

CRESCIMENTO
PRIVADAS - 98/08
+164%

% 2007/2008
-0,8%

CRESCIMENTO
PÚBLICAS - 98/08
+13%

% 2007/2008
-5%



FONTE: MEC/INEP

Ensino Superior Privado

AMEAÇAS

1. Imagem Institucional

2. Concorrência

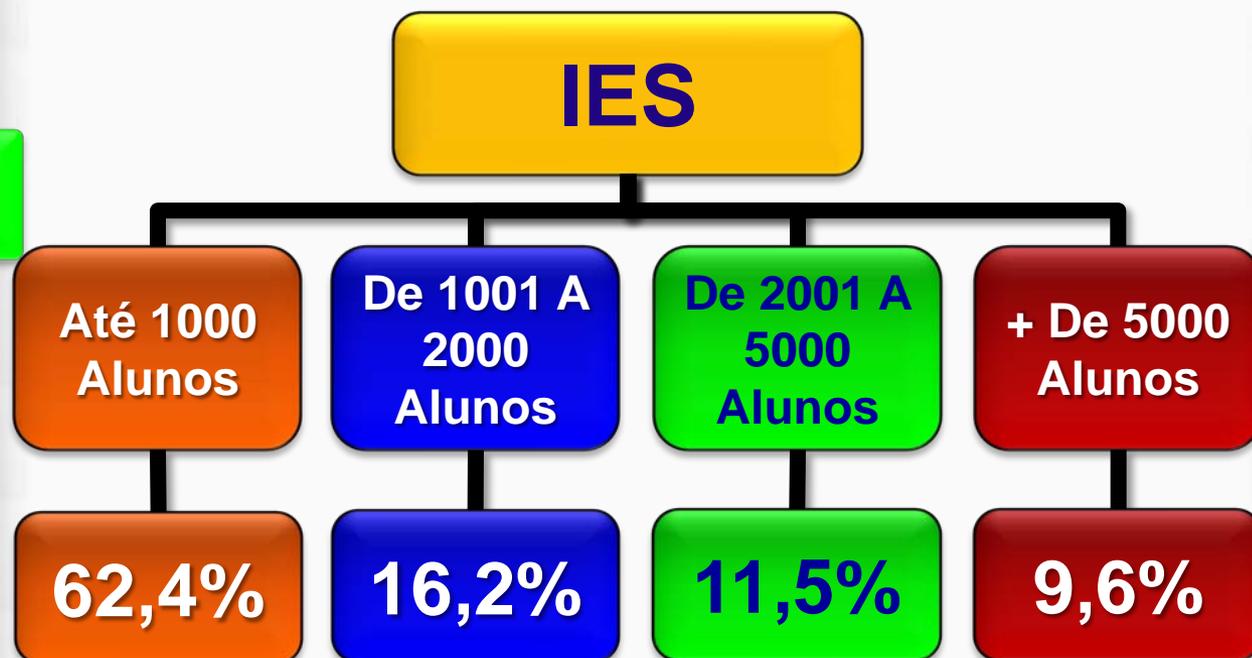
3. Legislação

4. Globalização

5. Ensino Médio

6. Ensino Superior Público

- IES segundo o tamanho pelo número de matrículas - 2008



FONTE: MEC/INEP 2008

Ensino Superior Privado

AMEAÇAS

1. Imagem
Institucional

2. Concorrência

3. Legislação

4. Globalização

5. Ensino Médio

6. Ensino Superior
Público

- Comoditização
- Consolidação
- Concentração

Ensino Superior Privado

AMEAÇAS

1. Imagem Institucional

2. Concorrência

3. Legislação

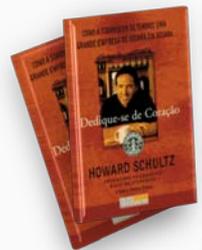
4. Globalização

5. Ensino Médio

6. Ensino Superior Público

- **Comoditização**
 - Mais do mesmo
 - **Guerra de preços**
 - IES apenas diplomadoras
 - **Sem diferenciais**

Starbucks



“Conceito do Terceiro lugar”

Ensino Superior Privado

AMEAÇAS

1. Imagem Institucional

2. Concorrência

3. Legislação

4. Globalização

5. Ensino Médio

6. Ensino Superior Público

• Consolidação

IES FORTES	IES FRACAS
<ul style="list-style-type: none">• Tamanho: número de alunos/campi	<ul style="list-style-type: none">• Preponderantemente as Faculdades
<ul style="list-style-type: none">• Localização privilegiada	<ul style="list-style-type: none">• Instituições menores e sem presença geográfica dominante
<ul style="list-style-type: none">• Oferta de cursos ampla e flexível	<ul style="list-style-type: none">• Menor número de cursos & menor flexibilidade
<ul style="list-style-type: none">• Saúde financeira	<ul style="list-style-type: none">• Saúde financeira frágil
<ul style="list-style-type: none">• Capacidade de gestão: visão empresarial	<ul style="list-style-type: none">• Disputam melhores parcerias em função de suas vantagens competitivas
<ul style="list-style-type: none">• Marca forte	
<ul style="list-style-type: none">• Disputarão recursos e parcerias exclusivas	<ul style="list-style-type: none">• Sinal dos tempos: cresce o número de “ex-fortes”

Ensino Superior Privado

AMEAÇAS

1. Imagem
Institucional

2. Concorrência

3. Legislação

4. Globalização

5. Ensino Médio

6. Ensino Superior
Público

• Consolidação - Maiores grupos Educacionais

	Grupo Educacional	Matriculados 2009*
1	ESTÁCIO AS	187.700
2	UNIP	166.000
3	ANHANGUERA	148.000
4	KROTON/IUNI	86.000
5	LAUREATE	73.000
6	UNINOVE	97.000
7	SEB AS	9.092
8	UNIVERSO	47.000
9	ÂNIMA EDUCAÇÃO	36.000
10	UNIBAN	55.000
11	UNICSUL	27.000
12	Grupo IBMEC	12.000
13	MAURÍCIO DE NASSAU	26.000
14	UB PARTICIPAÇÕES	17.000
15	UNIT	21.000
16	FANOR/Devry	12.000
	SubTotal (25,9% MS)	1.019.092
	Total do Setor Privado	3.940.000

Fonte: Hoper Consultoria - * Estimativa de Graduação Presencial

Ensino Superior Privado

AMEAÇAS

1. Imagem
Institucional

2. Concorrência

3. Legislação

4. Globalização

5. Ensino Médio

6. Ensino Superior
Público

Concentração - 10 maiores cursos Brasil

CURSO	MAT.	CURSOS	ING.	CONC.
1 Administração	714.489	1.809	215.213	103.344
2 Direito	638.741	1.080	151.863	85.072
3 Pedagogia	278.677	1.636	81.136	55.290
4 Enfermagem	216.245	661	63.498	37.434
5 C. Contábeis	204.553	984	59.935	31.002
6 Com. Social	176.172	549	48.149	27.261
7 Engenharia	146.135	641	52.045	13.176
8 Psicologia	117.219	416	31.182	16.248
9 C. Computação	108.130	692	40.435	14.194
10 Fisioterapia	105.421	476	27.225	16.560
Sub-total	2.705.782	8.944	770.681	399.581
% do Total	53,3%	36,2%	51,2%	49,9%
Total	5.080.056	24.719	1.505.819	800.318

FONTE: MEC/INEP 2008

Ensino Superior Privado

AMEAÇAS

1. Imagem
Institucional

2. Concorrência

3. Legislação

4. Globalização

5. Ensino Médio

6. Ensino Superior
Público

- **Concentração**
 - Os 10 maiores cursos representam 45,3% (2.507.784) das matrículas.
 - Os 2 maiores cursos (Direito/Administração) representam 26,6% (1.353.230) das matrículas.
 - As 50 maiores IES privadas (2,2%) representam 36,2% (1.360.200) das matrículas
 - Os 16 grandes grupos Educacionais 2009 representam 71,2% (3.940.000) das matrículas

Ensino Superior Privado

AMEAÇAS

1. Imagem Institucional

2. Concorrência

3. Legislação

4. Globalização

5. Ensino Médio

6. Ensino Superior Público

- Regulação
- Avaliação
- “Atitude MEC”

Distribuição dos resultados

AE	IGC	CPC
CI	ENADE	PDI
AC	IDD	PPI
	FE	

Ensino Superior Privado

AMEAÇAS

1. Imagem
Institucional

2. Concorrência

3. Legislação

4. Globalização

5. Ensino Médio

6. Ensino Superior
Público

- **Economia**
- **Conhecimento**
- **Mercado de trabalho
(formação do profissional
global)**

Ensino Superior Privado

AMEAÇAS

1. Imagem Institucional

2. Concorrência

3. Legislação

4. Globalização

5. Ensino Médio

6. Ensino Superior Público

• Características do Profissional do futuro

Flexível

Faz bom uso da comunicação

Intuitivo

Criativo

Tem equilíbrio emocional

Empreendedor

Íntegro

É resistente à frustrações

Auto motivado

Sabe valorizar os momentos de **lazer**, de **descontração**, do **convívio familiar** e com os **amigos** e cuidar de sua parte **espiritual**

Ensino Superior Privado

AMEAÇAS

1. Imagem Institucional

2. Concorrência

3. Legislação

4. Globalização

5. Ensino Médio

6. Ensino Superior Público

- Diminuição de matrículas

- Diminuição de concluintes

Esgotamento do modelo

- Nível de formação

- Total de jovens fora da universidade – causas?

Ensino Superior Privado

AMEAÇAS

1. Imagem Institucional

2. Concorrência

3. Legislação

4. Globalização

5. Ensino Médio

6. Ensino Superior Público

49,7 milhões de jovens
= 26,2% da população
brasileira.

Média de anos de
estudo
1998 = 6,8%
2008 = 8,7%

Apenas a metade dos
jovens frequentam o
Ensino Médio

Acesso ao ES = 13,6%
dos jovens de 18 a 24
anos.

30% dos formandos no
EM não buscam o
ingresso no ES

Jovens fora da escola

- 15,9% - 15 a 17 anos
- 64,4% - 18 a 24 anos
- 87,7% - 25 a 29 anos

Fontes: IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada). Base de dados PNAD (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios) de 2008.

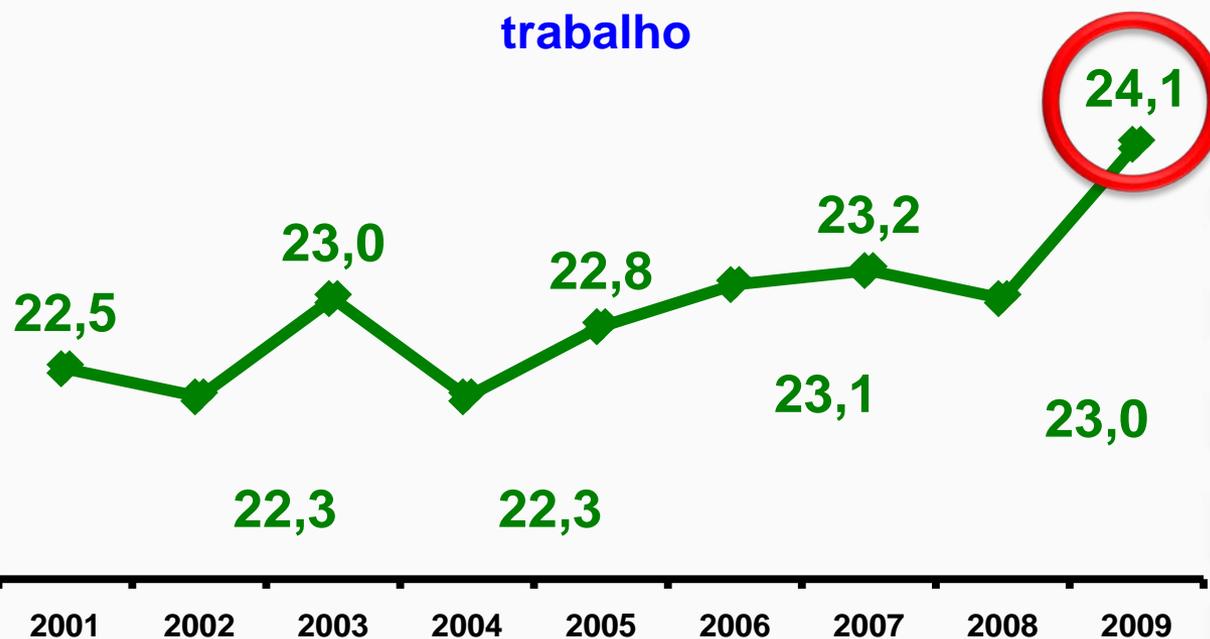
Ensino Superior Privado

AMEAÇAS

1. Imagem Institucional
2. Concorrência
3. Legislação
4. Globalização
5. Ensino Médio
6. Ensino Superior Público

- Geração “nem nem” cresce longe de emprego e escola

Sem estudo nem emprego – Parcela de jovens de 18 a 20 anos fora da escola e do mercado de trabalho



FONTE: Pnad, com elaboração de Naercio Menezes Filho (Insper)

Ensino Superior Privado

AMEAÇAS

1. Imagem Institucional
2. Concorrência
3. Legislação
4. Globalização
5. Ensino Médio

6. Ensino Superior Público

- **Gratuidade**
- **Reuni**
- **Expansão**
 - **Noturno**
 - **Novos *campi***
 - **Novos cursos**
- **Competição pelo talento**

Ensino Superior Privado

AMEAÇAS

1. Imagem Institucional
2. Concorrência
3. Legislação
4. Globalização
5. Ensino Médio

6. Ensino Superior Público

• Inovações



**Nova
Megauniversidade**

- 91 mil Alunos presenciais e a distância
- 3,5 mil Professores
- 260 Cursos de graduação
- 170 Mestrados e Doutorados



Ensino Superior Privado

AMEAÇAS

1. Imagem Institucional
2. Concorrência
3. Legislação
4. Globalização
5. Ensino Médio

6. Ensino Superior Público

• Inovações



Ensino Superior Privado

AMEAÇAS

1. Imagem Institucional
2. Concorrência
3. Legislação
4. Globalização
5. Ensino Médio

6. Ensino Superior Público

- Imagem positiva

Paradoxo: alunos do ensino médio particular têm como 1ª opção as IES públicas

Conclusões

CONCLUSÕES

Quadro Geral

1. Mensalidades em queda
2. Expansão das universidades públicas
3. Rigidez regulatória (haverá mudanças?) cada vez mais forte
4. Consolidação progressiva do setor
5. Crescimento da base de alunos
 - Financiamento
 - Presença cada vez maior 'C e D'
 - Inovações da oferta de cursos e programas
6. Crescimento (lento) dos CST
7. Crescimento (rápido) do EaD
8. Descoberta da Educação continuada
9. Um novo conceito de Campus: Shopping do K

O que aprender?

- O ES deve ir até os alunos-clientes
- **Preço adequado ao bolso do estudante**
- **A questão do financiamento é vital**
- **A questão dos descontos é suicídio**
- EaD e Presencial são 2 metodologias que contribuem para a universalidade do ensino superior: não são “modelos” adversários
- **Fazer parcerias com os colégios (fornecedores)**
- **Qualidade não depende de preço baixo (ou alto)**



O que aprender?

- **Buscar, alcançar e manter qualidade é imperativo**
- **Qualidade é multifacetada: acadêmica, financeira, tecnológica e de gestão**
- **Tecnologia é vital para a qualidade**
- **Cursos devem ser pertinentes ao desenvolvimento local e regional**
- **Cursos devem ter “currículos vivos”**
- **Inovar é preciso: criar cursos inovadores**



Desafios Estratégicos

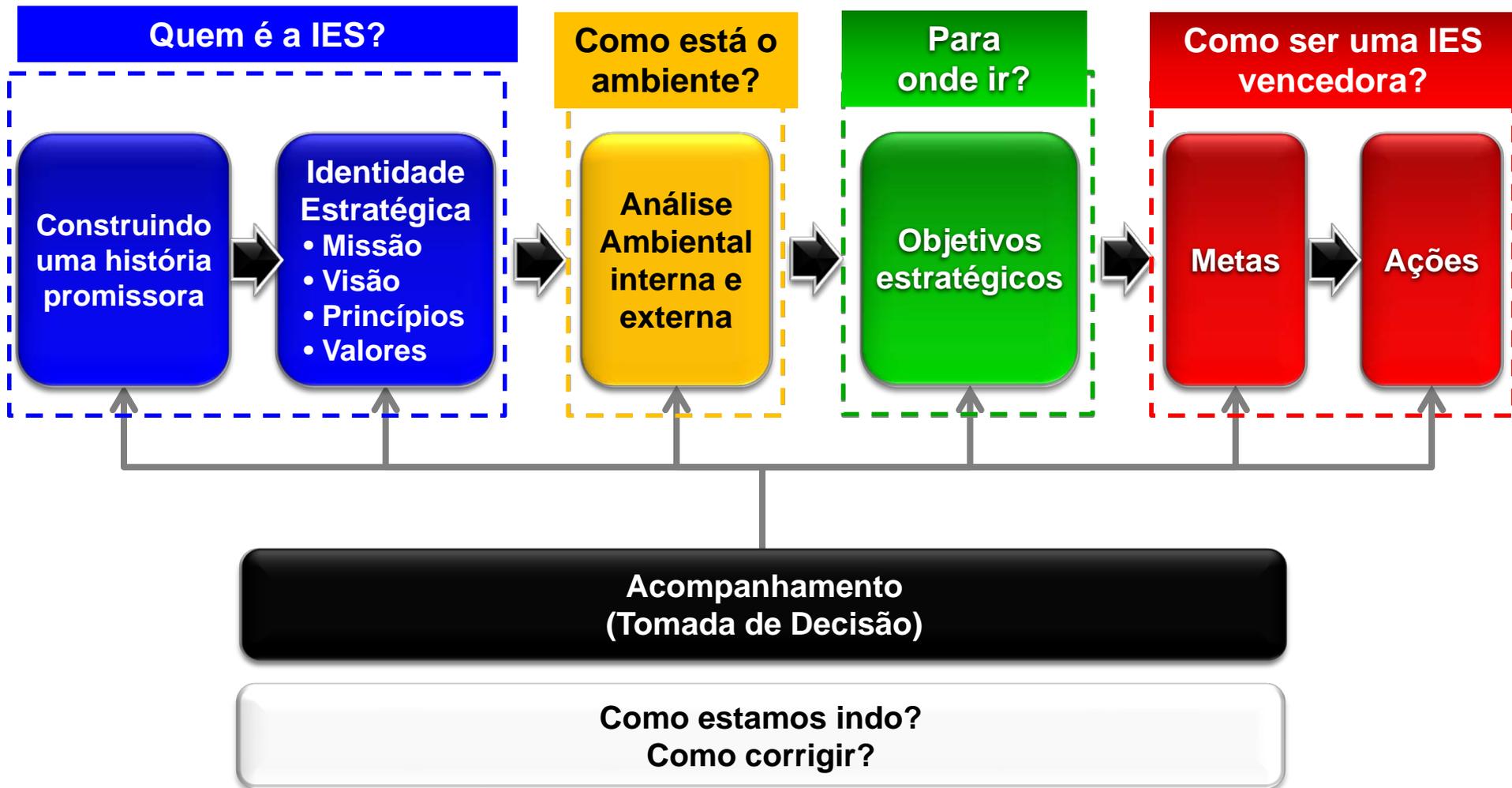
1. Do modelo centrado no produto, para o modelo centrado no serviço ao cliente
2. Desenvolver o conceito de empresa educacional ampliada
3. Buscar conceito máximo em AI
4. Criar programas de inovação:
 - Social
 - Tecnologia
5. Responsabilidade social
 - Universidade cidadã
 - Planetania



Porque
não?

Porque não...a ABMES
coordenar a construção do
Planejamento Estratégico do
Ensino Superior Privado
Brasileiro????

Planejamento Estratégico



Propósito



- Toda IES precisa fazer três perguntas simples sobre seu propósito:
 1. Qual é o propósito dessa IES? Referimo-nos a este como sua missão.
 2. Por que a IES existe? Por que ela é importante para os funcionários e outros *stakeholders*? Referimo-nos a estes como visão e valores.
 3. Como o propósito será alcançado? Para qualquer IES, a particularidade de seus objetivos, estratégias e execução, e se todos eles estão alinhados com sua missão, visão e valores, determinará com quanto sucesso está alcançando seu propósito.



O modelo POE² de Drucker



Propósito

- Qual propósito espera-se que a estratégia alcance, por que e como?
 - **Missão** - Qual é propósito dessa IES?
 - **Visão e Valores** - Por que vale a pena alcançar o propósito?
 - **O, E e E** - Como o propósito será alcançado (por meio de objetivos, estratégias e execução)?
 - **Stakeholders** - A IES existe para benefício de quem? Até que ponto as expectativas de todos os *stakeholders* estão sendo cumpridas? Qual a prioridade entre os *stakeholders* é o número 1?



O modelo POE² de Drucker



Estratégia

- Qual é a estratégia, e ela é apropriada para alcançar os objetivos?
- **Drucker** - Em que negócio estamos? Quem é meu cliente? (Definição de Empresas) O que o cliente considera como valor? (Proposta de valor)

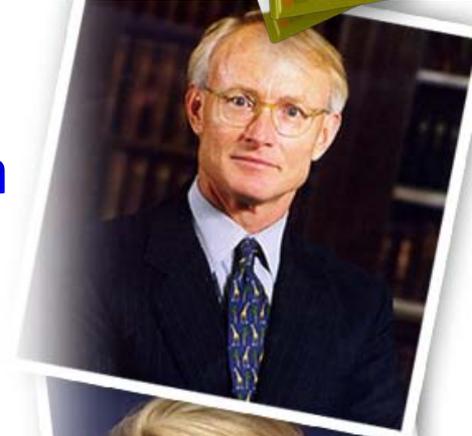


O modelo POE² de Drucker



Estratégia

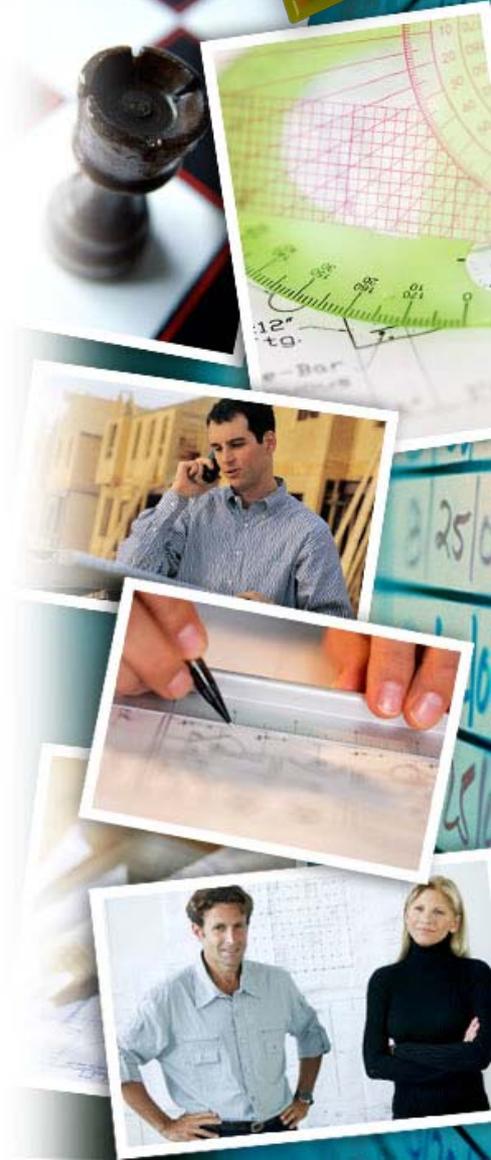
- Qual é a estratégia, e ela é apropriada para alcançar os objetivos?
 - **Porter - Atrativo da indústria: BTE, compradores, fornecedores, substitutos, complementos, rivais**
 - **Força competitiva (versus rivais) [Posição estratégica genérica]**
 - **Posição baixa de custo econômico? (Não é para ser confundido com preço baixo de venda!)**
 - **Diferenciação percebida pelo cliente (Preço mais alto WTP do cliente)**
 - **Oceano azul? (Baixo custo + Diferenciação)**



O modelo POE² de Drucker

Estratégia

- Qual é a estratégia, e ela é apropriada para alcançar os objetivos?
 - **Recursos** - Pessoas? Marcas? Dinheiro? Conexões? Locais? Monopólios?
 - **Habilidades** - Qualidade? Inovação? Competência funcional? Competência central? Sistema de atividades ?
 - [Esses recursos e habilidades oferecem vantagens competitivas que suportam a proposta de valor da empresa de acordo com Drucker e sua posição estratégica de acordo com o Porter?]



O modelo POE² de Drucker



Execução

- **Quão bem a estratégia está sendo implementada?**
 - **Talento e Adequação** - As pessoas estão sendo adequadamente selecionadas, educadas e treinadas? (talentos versus desafio)
 - **Políticas** - As políticas motivam os comportamentos apropriados? (Alinhamento, motivação?)
 - **Responsabilidade** - As pessoas são responsáveis para realizar atividades ou alcançar resultados?
 - **Responsabilização** - As pessoas são responsabilizadas? Quais são as conseqüências para o não



www.cmconsultoria.com.br

