

SEMINÁRIO ABMES · 14 ABR 2026

PAINEL 2

# Impactos Estratégicos do PNE na Gestão das IES

*Riscos e Oportunidades de Mercado*

PL 2.614/2024 | Aprovado Congresso mar/2026 | Aguarda sanção presidencial

 20 minutos

**Prof. Dr. Henrique Sartori**

VP ABMES + CNE + UNIFRON

# Tempo de Apresentação — 20 minutos

<b>01</b>	<b>Panorama do setor</b> Onde estamos — dados reais 2023–2026	<b>2 min</b>
<b>02</b>	<b>Janelas de oportunidade</b> Interiorização, pós-graduação, CSTs e parcerias federais	<b>4 min</b>
<b>03</b>	<b>Riscos de sustentabilidade</b> Evasão, custo do EAD regulado e concentração de mercado	<b>5 min</b>
<b>04</b>	<b>Inovação como diferencial</b> Tecnologia a serviço do compliance e da retenção	<b>5 min</b>
<b>05</b>	<b>Matriz estratégica</b> Como transformar regulação em vantagem competitiva	<b>4 min</b>

**79,3%**

das matrículas  
na rede privada

**~10 mi**

estudantes  
no ensino superior

**40%**

meta do PNE  
jovens 18–24 na graduação

**61,3%**

taxa de evasão  
na rede privada (2019–23)

**69,4%**

matrículas em  
apenas 3,5% das mantenedoras

**75 mil**

déficit de  
engenheiros (CNI)

# O PNE como bússola do business plan - IES

## Onde o Estado quer chegar

Meta de 40% dos jovens de 18–24 na graduação exige abertura de milhões de vagas. O setor privado é indispensável.

## Onde vai apertar

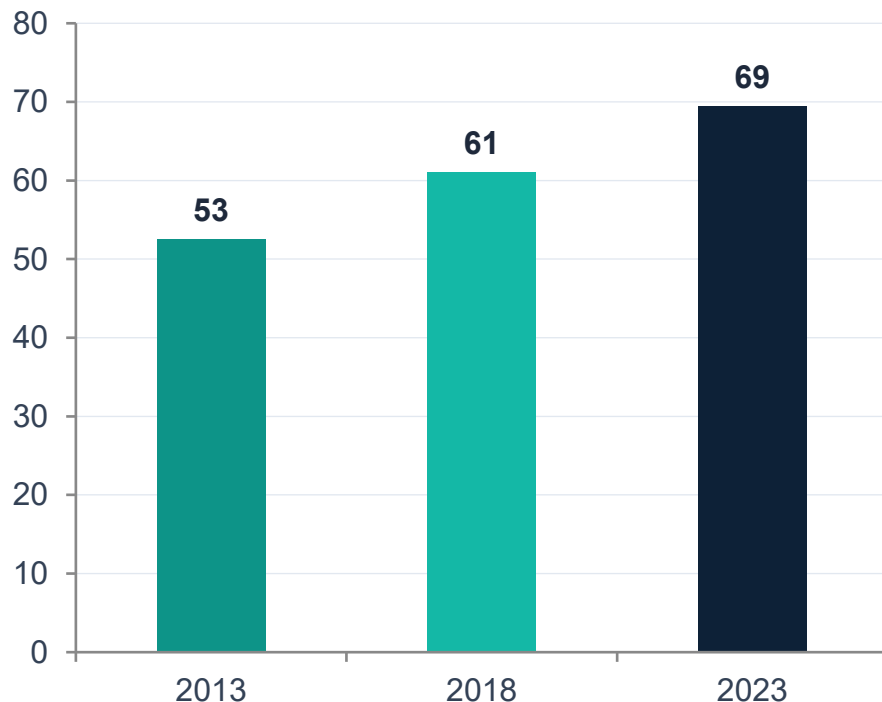
Supervisão ativa da Seres, cautelares por baixo ENADE, ENAMED, novo marco EAD e diploma digital na mira regulatória.

## Onde vai alocar recursos

“Reaquecimento (?)” do Fies (112 mil vagas em 2025), CSTs ligados ao técnico, parcerias público-privadas.

*IES que decodificarem esse mapa transformam regulação em vantagem competitiva.*

% das matrículas em apenas 3,5% das mantenedoras



## +16,9 p.p. em 10 anos

A concentração é crescente. Em 2013, as top 3,5% (as IES) tinham 52,5% das matrículas. Em 2023, 69,4%.

## IES menores sob pressão

As grandes têm vantagem de escala em compliance, tecnologia e precificação. Diferenciação deixou de ser opcional.

## O PNE amplia esse movimento

Exigências crescentes de qualidade e compliance tendem a favorecer quem tem estrutura. Pequenas IES precisam de estratégia clara.

# 2 Janelas de Oportunidade

*Como o novo PNE abre mercado para as IES privadas*

---

# 22,8%

dos municípios  
do Norte só têm  
Enfermagem EAD

*agora proibida pelo Decreto 12.456/2025*

**15,3% no Sul**

*também em situação crítica*

## A lacuna é real e imediata

193 mil estudantes matriculados em Enfermagem EAD em 2023. A vedação criou um vácuo de oferta que IES presenciais ou semipresenciais podem ocupar — com vantagem competitiva clara.

## Estratégia: expansão em municípios âncora

Cidades intermediárias no Norte, Nordeste e Centro-Oeste são pontos de entrada para IES que queiram crescer de forma planejada e alinhada à meta de interiorização do PNE.

## Cursos prioritários nessas regiões

Saúde (presencial/semipresencial), Pedagogia, Engenharia Agrônômica e CSTs em áreas técnicas regionais têm maior aderência às necessidades locais e menor concorrência instalada.

## Pós-graduação stricto sensu

- Meta: 35 mestres e 20 doutores por 100 mil hab./ano
- Especialistas apontam necessidade de maior participação privada
- Mercado hoje dominado pelas universidades públicas
- Alta demanda reprimida — estratégia de longo prazo

## CSTs + ensino médio técnico

- PNE matrículas do EM integradas ao técnico
- Pipeline direto de candidatos orientados para graduação tecnológica
- Articulação com redes estaduais como vantagem de captação
- CSTs em TI, saúde, agronegócio e indústria têm maior aderência

## Reaquecimento Fies + Prouni

- Novas vagas Fies planejadas (Ponto de atenção)
- PNE abre parcerias público-privadas para esc. comunitárias/filantrópicas
- Vinculação de qualidade ao acesso a programas federais
- IES em conformidade têm vantagem competitiva real

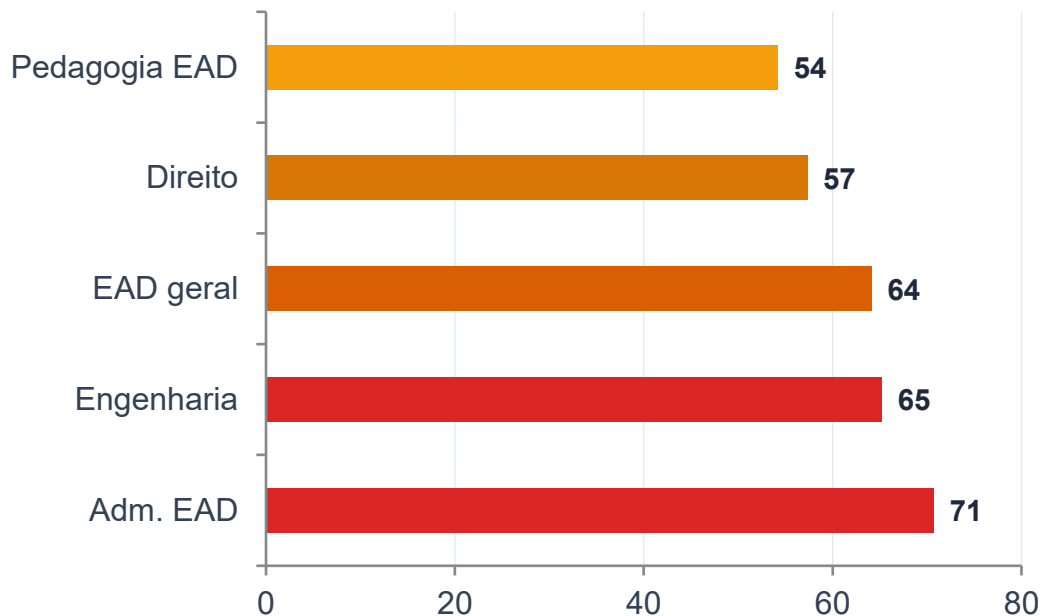
# 03

## Riscos de Sustentabilidade

*O que ameaça o modelo financeiro das IES privadas*

---

Taxa de evasão por área — rede privada (ciclo 2019–2023)



Fonte: Instituto Semesp / Mapa ES 2025

## Duplo risco

A alta evasão impacta a receita e agora cria risco regulatório: o PNE monitora permanência como indicador de qualidade.

## PNE muda o jogo

O plano exige permanência, não apenas acesso. Indicadores de conclusão serão usados pela Seres para avaliar qualidade institucional.

## Retenção = vantagem

Reduzir evasão em 10 p.p. pode representar incremento de receita superior ao custo de um sistema de tutoria inteligente.

## Inversão do modelo EAD

- **Cursos vedados no EAD:**  
Direito, Medicina, Enfermagem, Odontologia, Psicologia + todas as licenciaturas
- **Polos exclusivos:**  
Proibido compartilhar polos entre IES. Cada instituição mantém seus polos de forma exclusiva.
- **Turmas síncronas:**  
Limite de 70 alunos por turma. Reduz escala; exige mais docentes e planejamento.
- **Prazo de adequação:**  
Até 19/mai/2027. Processos fora do prazo são extintos de ofício pela Seres.
- **EAD online em retração:**  
Queda em 5 dos 6 primeiros meses de 2025. Modelo de escala perdendo força.

## ⚠️ Caso real: Enamed 2025

- 99 cursos de Medicina sob supervisão e cautelares
- 49 das 50 IES penalizadas eram privadas
- +2.500 vagas anuais bloqueadas ou reduzidas
- Impacto financeiro estimado: R\$ 314 mi apenas em 2026
- Cautelares aplicadas antes do exercício pleno do contraditório

# 04

## Inovação como Diferencial

*Tecnologia a serviço do compliance, da retenção e da produtividade acadêmica*

---

A

## Educação digital explícita no PNE

Primeiro PNE a dedicar atenção à educação digital e combate à desinformação. IES que estruturarem letramento digital e IA no ensino estarão alinhadas às prioridades do MEC nas avaliações de qualidade.

IA generativa · Aprendizagem adaptativa · Letramento digital

B

## Tecnologia a serviço da permanência

Com evasão acima de 60%, a inovação mais rentável é a que reduz churn (taxa de cancelamento). Plataformas de monitoramento de engajamento e alertas preditivos de risco de abandono respondem diretamente ao que o PNE cobra como meta de permanência.

CRM estudantil · Análise preditiva · Tutoria com IA

C

## Diploma digital como vantagem

Diploma digital está na Agenda Regulatória Seres 2026 como tema prioritário. IES com implementação sólida eliminam um risco regulatório e ganham argumento de qualidade institucional perante o MEC.

Conformidade jurídica · Autenticidade verificável

D

## Produtividade acadêmica

Com custos crescentes (mais presencialidade, polos exclusivos, mais docentes) e pressão sobre mensalidades, automação de processos administrativos e BI acadêmico permitem cumprir o PNE sem inviabilizar o modelo financeiro.

ERP educacional · Business intelligence · Automação de compliance

## PONTOS FORTES

- ~80% das matrículas do país estão na rede privada — setor indispensável
- Agilidade na criação de cursos alinhados ao mercado
- Capacidade de expansão presencial em regiões com déficit
- Base para parcerias público-privadas ampliadas pelo PNE

## OPORTUNIDADES

- Meta de 40% na graduação exige milhões de vagas novas
- Norte e Nordeste com déficit crítico de oferta presencial
- Pós-graduação stricto sensu como novo mercado privado (mudança de cultura?)
- Reaquecimento Fies + CSTs vinculados ao ensino médio técnico (a ver).

## VULNERABILIDADES

- Alta evasão (61–70%) expõe receita e cria risco regulatório
- Dependência de EAD em cursos agora vedados
- Compliance regulatório frágil atrai supervisão do MEC
- Concentração de mercado comprime margens para IES menores

## AMEAÇAS

- Cautelares imediatas da Seres por baixo desempenho
- Custo crescente do EAD regulado inverte modelo de escala
- Retração matrículas EAD online em 2025
- Concentração nas grandes redes comprime concorrência

## Conclusão

A tese central:

# O PNE **não** é uma ameaça — é um mapa.

---

IES que decodificarem esse mapa e alinharem seu plano de negócio às prioridades do PNE transformam regulação em vantagem competitiva.

As que ignorarem correm o duplo risco de perder acesso a recursos públicos e atrair a supervisão do MEC.

Auditar compliance regulatório

Mapear regiões com déficit de oferta

Revisar portfólio EAD

Implementar tecnologias de retenção

Debate

# Perguntas para reflexão

1. Como sua IES está mapeando as regiões com déficit de oferta presencial?

2. Qual o custo atual da evasão no seu modelo de receita?

3. O seu portfólio EAD já está adequado ao Decreto 12.456/2025?

**Muito obrigado!**