HIGH
RETURN
MANAGEMENT

Casa do Turnaround & Eficiência Operacional

HRM PUBLICAÇÕES

Educação Superior 2027–2030

Os sete movimentos que vão redefinir a geração de valor: uma leitura estratégica para mantenedores, conselheiros e executivos.

Produzido por:

Aurelio Rodrigues Melo, Founder HRM Consulting

ARTIGO EXECUTIVO

ESTRATÉGIA, MARGEM E PERMANÊNCIA

SÉRIE BIBLIOTECA EXECUTIVA HRM

01

LEITURA ESTRATÉGICA

O que está em jogo na educação superior entre 2027 e 2030.

O desafio das IES não será apenas crescer. Será combinar crescimento, eficiência operacional, relevância acadêmica e geração sustentável de valor.

Problema executivo

Instituições que ainda medem sucesso por matrículas enquanto margem, permanência e relevância curricular mudam de lugar.

Para quem

Mantenedores, conselheiros, reitores, CEOs e diretorias de Instituições de Ensino Superior.

Tese HRM

Crescer em número de matrículas não significa necessariamente crescer em valor.

Framework

Os sete movimentos de 2027 a 2030, com indicadores, decisões de orçamento e risco de inação para cada um.

Risco de manter o modelo tradicional

Crescer em volume e perder margem, vínculo com o aluno e aderência ao mercado de trabalho.

Conexão com a HRM

Margem, eficiência operacional, governança de execução e transformação de modelos de negócio.

Não é previsão definitiva, nem leitura alarmista.

São movimentos que já produzem efeitos e que precisam estar nas discussões de planejamento, investimento, orçamento e governança.

02

BASE DE EVIDÊNCIAS

Os números que ancoram esta leitura.

Antes das premissas, o cenário medido. Os dados abaixo vêm de fontes públicas e são retomados, com contexto e limites, nas páginas de cada movimento.

10,2 mi

matrículas na graduação em 2024, a primeira vez acima de 10 milhões (+2,5% sobre 2023).

Censo da Educação Superior 2024 (INEP)

50,7%

das matrículas já estão em EaD. Entre 2023 e 2024, EaD cresceu 5,6% e o presencial caiu 0,5%.

Censo da Educação Superior 2024 (INEP)

88,5%

dos ingressantes estão na rede privada, que concentra 79,8% das matrículas de graduação.

Censo 2024, dados citados pela ABMES

-4,3%

queda real das mensalidades presenciais em 2026. Mediana presencial de R$ 835; mediana EaD de R$ 214.

Hoper Educação / ABMES, maio/2026

14%

dos alunos de instituições particulares entrevistados já atrasaram mensalidades ou trancaram o curso por gastos com apostas.

ABMES / Educa Insights, 2025

39%

das competências atuais dos trabalhadores devem ser transformadas ou ficar desatualizadas entre 2025 e 2030, em média.

Fórum Econômico Mundial, Future of Jobs 2025

> **O mercado não encolheu. Ficou maior, mais digital e com menos margem para erro.**

03

PREMISSA

Os desafios deixam de estar concentrados apenas na captação.

O mercado brasileiro de educação superior entra em um novo ciclo de transformação. Desta vez, os desafios não se concentram apenas na captação de alunos, na expansão territorial ou na consolidação de instituições.

O que está em jogo é a capacidade de combinar crescimento, eficiência, relevância acadêmica e valor sustentável. Cinco forças já sinalizam uma reconfiguração estrutural do setor:

REGULAÇÃO	**O novo marco regulatório do EaD recoloca o semipresencial no centro da estratégia.**
AQUISIÇÃO	**Os canais de captação mudam de lógica e de custo.**
IA	**A Inteligência Artificial altera operação, relacionamento e descoberta de marcas.**
MARGENS	**A pressão sobre preços e custos exige decisões integradas.**
COMPETÊNCIAS	**O mercado de trabalho muda o que precisa ser ensinado.**

> **O maior risco não será a falta de demanda. Será a incapacidade de adaptar o modelo de negócio à velocidade das transformações.**

04

MOVIMENTO 1

A consolidação continuará, mas com novos ativos no centro das decisões.

Fusões, aquisições, reorganizações de portfólio e movimentos de eficiência fazem parte da trajetória do setor há anos. Não há sinais de que esse processo tenha chegado ao fim. O que muda é a natureza dos ativos valorizados.

O novo marco regulatório do EaD trouxe o **semipresencial para o centro da discussão estratégica**. Com escala, tecnologia e experiência acadêmica consistente, esse formato pode se tornar um dos ativos mais interessantes do setor.

JANELA	**Cursos elegíveis de áreas como Saúde e Engenharia, respeitadas as exigências regulatórias e de infraestrutura.**
EXPANSÃO	**Presença regional além dos campi tradicionais, com investimentos mais comedidos em determinados modelos.**
CONDIÇÃO	**O semipresencial não é uma versão mais barata do presencial: precisa entregar experiência de campus fora do campus.**

> **O que determinará a atratividade de uma IES não é só o tamanho da operação, mas a capacidade de transformar escala em resultado.**

MOVIMENTO 1 | EVIDÊNCIAS

O que o marco regulatório muda no desenho dos ativos.

O Decreto nº 12.456/2025 organiza a graduação em três modalidades (presencial, semipresencial e a distância), cada uma com exigências próprias de atividade presencial ou síncrona mediada. Segundo as regras divulgadas pela imprensa especializada, os pontos de maior efeito sobre portfólio e infraestrutura são:

CURSOS	**Medicina, Direito, Odontologia, Enfermagem e Psicologia ficam restritos ao formato presencial. Outros cursos de Saúde, Engenharia e licenciaturas podem ser semipresenciais.**
AVALIAÇÃO	**Disciplinas com carga a distância passam a exigir avaliação presencial com peso relevante na nota, além de controle de frequência.**
POLOS	**Exigem estrutura física mínima e não podem ser compartilhados entre instituições (com exceção do Sistema S). Surge a figura do mediador pedagógico.**
TRANSIÇÃO	**Instituições já credenciadas têm dois anos para se adequar, o que coloca o ciclo de 2027 no centro das decisões de portfólio e infraestrutura.**

PREÇO DE MERCADO

Semipresencial perto do preço do EaD.

A Hoper observa que muitas instituições mantêm mensalidades próximas às da antiga EaD, apesar de custos maiores. Medianas de 2026: R$ 214 (EaD) e R$ 835 (presencial).

LEITURA HRM

A margem do semipresencial depende de desenho.

Estrutura de polo, mediação e avaliação presencial entram no custo. Sem precificação e escala compatíveis, o formato cresce sem fechar a conta.

Fonte: Decreto nº 12.456/2025; Estratégia MED e O Povo/Agência Brasil (regras divulgadas); Hoper Educação/ABMES (2026). Percentuais mínimos de carga presencial variam entre as leituras publicadas: conferir o texto oficial e a Portaria MEC nº 378/2025 antes de decidir.

05

MOVIMENTO 2

O fim da era de crescer a qualquer custo: começa a era da permanência.

Durante muitos anos, o principal indicador de sucesso foi a captação. Perguntas como “quantos alunos entraram?” continuam relevantes, mas deixaram de ser suficientes: o custo de aquisição sofre pressão de buscadores, plataformas de mídia e da descoberta de serviços por IA, enquanto a competição por preço comprime a receita.

ERA DA CAPTAÇÃO

Quantos entraram?

Volume de matrículas e expansão da base como medida central de sucesso.

ERA DA PERMANÊNCIA

Quantos ficam, evoluem e geram valor?

Margem por coorte, custo de aquisição, evasão, inadimplência e receita recorrente.

Permanência não é só evitar o abandono. É construir uma jornada em que o aluno encontre valor para continuar, tenha sucesso acadêmico e permaneça conectado: graduação, especialização, certificações e atualização profissional passam a compor um mesmo ecossistema.

O aluno deixa de ser uma matrícula isolada e passa a ser o protagonista de uma relação mais longa.

> **A permanência sustenta a graduação. A continuidade da jornada amplia o valor entregue e as novas receitas.**

MOVIMENTO 2 | EVIDÊNCIAS

Quando a captação fica mais cara e o preço cai, a conta fecha na permanência.

-4,3%

queda real das mensalidades presenciais em 2026 frente a 2025, com valores efetivamente praticados e séries corrigidas pelo IPCA.

-45%

variação aproximada da mediana das engenharias presenciais, de R$ 1.743 (2016) para R$ 967 (2026). Cálculo HRM sobre as medianas divulgadas.

88,5%

dos ingressantes de 2024 estão na rede privada. As matrículas totais cresceram 2,5% em 2024: a disputa pelo mesmo aluno é intensa.

-19,5%

variação do número de docentes na rede privada entre 2014 e 2024 (de 187.622 para 150.963), enquanto as matrículas totais do ensino superior cresceram 30,5% no mesmo período.

Fonte: Hoper Educação/ABMES, Cenário de Precificação da Graduação 2026; Censo da Educação Superior 2024 (INEP), via Agência Brasil.

O painel mínimo de permanência

INDICADOR	PERGUNTA QUE RESPONDE
Margem de contribuição por coorte	Cada turma que entra paga o custo de adquirir e atender?
Custo de aquisição por canal	Qual canal traz aluno que permanece, não apenas matrícula?
Evasão e inadimplência por período	Em que ponto da jornada o valor percebido cai?
Receita recorrente por aluno	Há segunda e terceira compra: pós, certificações, atualização?

> **Quando o preço cai e a aquisição encarece, só a permanência paga a conta.**

06

MOVIMENTO 3

A expansão dos canais será uma vantagem competitiva.

Concentrar a captação em Search e Social é uma dependência perigosa. Esses canais seguem relevantes, mas sustentar o crescimento quase só neles consome margens, limita a expansão e pode inviabilizar novos produtos antes de ganharem escala.

A transformação das buscas, o avanço do GEO (*Generative Engine Optimization*) e a presença dos motores de IA na decisão do consumidor exigirão adaptação. Mas o desafio é maior do que aprender novos algoritmos: é construir redes.

DEPENDÊNCIA

Search e Social como motor único.

Margem exposta a mudanças de plataforma, algoritmo e preço de mídia.

REDE

Múltiplos canais de aquisição.

Empresas, associações, entidades de classe, organizações regionais, parceiros comerciais e ecossistemas.

Com operação multicanal consistente, a mídia também ganha papel estratégico: deixa de servir apenas à conversão imediata e passa a sustentar penetração de mercado e marca.

> **Distribuição não é apenas função do marketing. Faz parte da estratégia de crescimento e do modelo econômico da instituição.**

07

MOVIMENTO 4

Inteligência Artificial para escalar. Pessoas para encantar.

A IA será um dos grandes motores de eficiência e produtividade das IES, com efeitos em atividades acadêmicas, administrativas, financeiras, comerciais e de relacionamento. Automatizar processos, antecipar comportamentos, personalizar interações e apoiar decisões permite atender mais alunos com mais inteligência.

O risco está em o aluno se sentir sozinho em um modelo cada vez mais digital, especialmente no EaD e no semipresencial, onde a distância física reduz a percepção de pertencimento. Com metade das matrículas do país já em EaD, o tema deixou de ser periférico.

IA PARA ESCALAR

Reduzir fricções.

Acelerar respostas, dar eficiência à jornada e liberar capacidade operacional.

HUMANO PARA ENCANTAR

Construir vínculos.

Acolher dificuldades, gerar pertencimento e transformar contatos em experiências relevantes.

Isso exige estratégia intencional de relacionamento: pontos de contato, eventos, experiências acadêmicas, comunidades e acompanhamento. Uma boa experiência influencia a percepção de qualidade, a rematrícula, a recomendação e a disposição de continuar a trajetória.

> **A tecnologia escala a operação. A experiência entregue sustenta a permanência.**

08

MOVIMENTO 5

Eficiência + IA + Canais + Produtos = sustentabilidade da margem.

EFICIÊNCIA + IA + CANAIS + PRODUTOS

A margem não se preservará apenas aumentando o volume de alunos. Existem pressões que ainda precisam ser dimensionadas e precificadas nos modelos econômico-financeiros de muitas instituições: a reforma tributária, o endividamento das famílias e as mudanças de comportamento e consumo das novas gerações.

Esse conjunto poderá pressionar a capacidade de pagamento, a formação de preços, a permanência e a rentabilidade das operações. Por isso, será necessário integrar decisões que hoje são tratadas de forma isolada.

Eficiência precisa liberar recursos. **IA** precisa gerar produtividade. **Canais** devem ampliar a aquisição com equilíbrio econômico. **Produtos** precisam responder a demandas reais. Não basta melhorar um indicador enquanto outros continuam deteriorando o resultado.

> **A margem será cada vez menos consequência automática do crescimento e mais resultado de decisões integradas sobre o modelo de negócio.**

MOVIMENTO 5 | EVIDÊNCIAS

Inadimplência e tributação entram no modelo como cenários, não como notas de rodapé.

ENDIVIDAMENTO

14% dos alunos matriculados.

Em pesquisa da ABMES com a Educa Insights (2.317 jovens de 18 a 35 anos, coletada em março de 2025), 14% dos alunos de instituições particulares relataram atraso de mensalidades ou trancamento por gastos com apostas.

INGRESSO

34% teriam de parar de apostar para estudar.

É o percentual de entrevistados que declararam essa condição para iniciar os estudos no 1º semestre de 2025. A pesquisa projeta cerca de 986 mil potenciais ingressantes em risco em 2026: projeção, não medição.

Fonte: ABMES/Educa Insights, O impacto das bets na educação superior (2025). As coberturas não detalham método nem margem de erro: use como sinal de risco, não como parâmetro de provisão.

Reforma tributária: leia o efeito líquido

Segundo a leitura do art. 129 da LC nº 214/2025, serviços educacionais listados no Anexo II têm redução de 60% nas alíquotas de IBS e CBS. O benefício alcança a contraprestação do ensino (mensalidades, anuidades, matrícula) e não se estende a atividades acessórias, como cantina, estacionamento, venda de uniformes e livros ou aluguel de espaços, que seguem a alíquota padrão.

O texto sustenta o tratamento diferenciado; o efeito líquido por instituição depende de estrutura, receitas acessórias e composição de custos, e precisa ser simulado pela área financeira com apoio de assessoria tributária.

> **O que não está no modelo financeiro de 2027 chegará ao resultado de 2027 como surpresa.**

09

MOVIMENTO 6

Os novos mercados que a educação ainda não alcançou.

A IA já redesenha meios de pagamento, consultorias, marketing, tecnologia e serviços profissionais: surgem novas competências e modelos tradicionais perdem espaço para estruturas mais ágeis, digitais e especializadas.

Parte relevante da educação ainda chega atrasada a essa transformação. Há oportunidade para as IES participarem da formação desses novos mercados, com proximidade das empresas e agilidade para transformar necessidades em soluções educacionais.

Nem toda nova demanda precisa virar graduação:

CURSOS LIVRES	**Resposta rápida a demandas específicas.**
CERTIFICAÇÕES	**Competências verificáveis para o mercado.**
CURTA DURAÇÃO	**Programas focados e de entrada rápida.**
CORPORATIVA	**Educação sob medida para empresas parceiras.**
TRILHAS	**Atualização profissional contínua.**

> **Educação não deveria apenas acompanhar a transformação dos mercados. Deveria ajudar a construir as competências que a tornam possível.**

10

MOVIMENTO 7

As profissões de 2030 estão chegando. Os currículos estão preparados?

Este é o movimento que mais preocupa: discutimos as profissões de 2030 enquanto muitos currículos permanecem estruturados sobre uma lógica de mercado que está sendo rapidamente transformada.

O desafio não é criar cursos com nomes modernos nem acrescentar conteúdos de IA às disciplinas existentes. É entender quais competências serão exigidas, como as profissões serão reorganizadas e quais experiências de aprendizagem preparam o estudante para esse ambiente.

A revisão curricular precisa ganhar velocidade, sem abrir mão do rigor acadêmico, da qualidade e das exigências regulatórias, e com pontes mais consistentes entre universidade, empresas e mercado de trabalho.

Se as IES não responderem, outros modelos de educação e certificação poderão ocupar parte desse espaço. E o risco vai além da participação de mercado: uma instituição pode continuar formando turmas e ampliando o portfólio, e perceber tarde demais que parte da oferta já não acompanha a sociedade e as empresas.

> **A educação superior corre o risco de envelhecer antes mesmo de renovar seus próprios produtos.**

MOVIMENTO 7 | EVIDÊNCIAS

O que o Fórum Econômico Mundial projeta para as competências até 2030.

39%

das competências atuais dos trabalhadores devem ser transformadas ou ficar desatualizadas entre 2025 e 2030, em média.

22%

dos empregos atuais devem ser afetados por mudanças estruturais até 2030, com 170 milhões de novas vagas criadas e 92 milhões deslocadas.

59%

da força de trabalho global deverá passar por capacitação ou requalificação até 2030, segundo as projeções do relatório.

85%

dos empregadores pesquisados pretendem priorizar a capacitação de suas equipes no período.

Fonte: World Economic Forum, Future of Jobs Report 2025. Projeções globais com base em pesquisa com empregadores: não são específicas do Brasil. Valores conferidos em resumos do relatório; consulte o original para citação formal.

Leitura para quem decide

Requalificação em massa é risco para currículos lentos e oportunidade para quem vê o aluno como relação de longo prazo. Três indicadores tornam o tema acompanhável:

IDADE	**Há quanto tempo cada currículo foi revisado de forma substancial?**
VELOCIDADE	**Quanto tempo leva, da identificação de uma demanda ao lançamento de uma oferta?**
ADERÊNCIA	**Que parte do portfólio foi validada com empregadores nos últimos 24 meses?**

> **Rigor acadêmico e velocidade não são opostos. O que os opõe é um processo de revisão que leva anos.**

11

FRAMEWORK

Os sete movimentos de 2027 a 2030.

Consolidação
01
De tamanho de operação para escala que vira resultado, com o semipresencial como ativo.

Permanência
02
De matrícula isolada para valor gerado ao longo de toda a relação com o aluno.

Canais
03
De dependência de Search e Social para redes e aquisição multicanal.

IA e pessoas
04
IA para escalar a operação; pessoas para gerar vínculo e pertencimento.

Margem
05
De consequência do volume para resultado de decisões integradas.

Novos mercados
06
De cursos tradicionais para soluções construídas junto com as empresas.

Profissões de 2030
07
De currículo estático para renovação veloz, com rigor e regulação.

Resultado
Transformar crescimento em valor: crescer com eficiência, preservar margens e ampliar a relevância.

Os sete movimentos só geram valor quando são lidos juntos, no mesmo planejamento e no mesmo orçamento.

12

APLICAÇÃO | LEITURA HRM

Do movimento ao orçamento: indicador, decisão e risco de inação.

MOVIMENTO	INDICADOR-CHAVE	DECISÃO PARA 2027	RISCO DE INAÇÃO
1 Consolidação	Margem por modalidade (presencial, semipresencial, EaD)	Definir portfólio e polos aderentes ao decreto antes de expandir	Investir em formato que não fecha a conta
2 Permanência	Margem por coorte, evasão e inadimplência	Orçar retenção e jornada pós-graduação	Crescer matrículas com valor por aluno em queda
3 Canais	% da captação por canal e custo por canal	Meta de diversificação e rede de parcerias	Dependência de Search e Social
4 IA e pessoas	Tempo de resposta, rematrícula e custo por atendimento	Definir onde automatizar e onde garantir contato humano	Escala sem pertencimento
5 Margem	Cenários tributário e de inadimplência no modelo	Orçamento com sensibilidades e provisões revisadas	Surpresa de margem no ano
6 Novos mercados	Receita fora da graduação e nº de parcerias com empresas	Pipeline de cursos livres, certificações e corporativo	Perder espaço para fornecedores mais ágeis
7 Profissões 2030	Idade do currículo e prazo de revisão	Ciclo acelerado de revisão curricular	Portfólio que envelhece

Fonte: Leitura HRM para apoio ao planejamento. Recomendação geral: não substitui diagnóstico específico de cada instituição.

> **Um movimento sem indicador vira opinião. Um indicador sem decisão vira relatório.**

13

APLICAÇÃO PRÁTICA

Perguntas para o planejamento e o orçamento de 2027.

- **Consolidação:** nosso semipresencial entrega experiência de campus ou é só uma versão mais barata do presencial?
- **Permanência:** acompanhamos margem por coorte, custo de aquisição, evasão e inadimplência, ou apenas matrículas?
- **Canais:** quanto da captação depende de Search e Social? Que redes de empresas e entidades já temos?
- **IA e pessoas:** onde a IA reduz fricção e onde as pessoas constroem pertencimento na jornada?
- **Margem:** reforma tributária, endividamento das famílias e novos hábitos de consumo estão dimensionados no modelo financeiro?
- **Novos mercados:** que demandas de empresas poderiam virar cursos livres, certificações ou educação corporativa?
- **Profissões de 2030:** quais currículos precisam de revisão primeiro, sem abrir mão de rigor e exigências regulatórias?

> **Crescer em número de matrículas não significa necessariamente crescer em valor.**

EDUCAÇÃO SUPERIOR 2027–2030

Preparar as próprias instituições para continuarem relevantes até 2030.

O próximo ciclo abre espaço para novos formatos de expansão, modelos mais eficientes, receitas mais diversificadas e relações mais duradouras com alunos e empresas. Mas exige capacidade de execução.

Quanto dessas transformações já está refletido no planejamento estratégico, nos investimentos e no orçamento de 2027 da sua instituição?

Quando a resposta ainda é “pouco”, um diagnóstico de margem, eficiência e governança de execução costuma ser o primeiro passo. É esse o território da HRM Consulting.

SÉRIE SIMPLIFICANDO | REFLEXÕES SOBRE ESTRATÉGIA, TRANSFORMAÇÃO, EFICIÊNCIA OPERACIONAL E GERAÇÃO DE VALOR NOS NEGÓCIOS.

14

BIBLIOGRAFIA

Referências e limites dos dados.

Limites dos dados. Os números são de fontes públicas, consultadas em outubro de 2026, e foram conferidos nas páginas originais ou em coberturas que as reproduzem. Pesquisas de opinião (ABMES/Educa Insights) não detalham método e margem de erro nas coberturas; as projeções do WEF são globais; percentuais de carga presencial do decreto variam entre as leituras publicadas. Cálculos marcados como HRM são derivados das medianas divulgadas.

Presidência da República. **Decreto nº 12.456/2025: novo marco regulatório da educação a distância.** https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2025/decreto/d12456.htm

Estratégia MED. **Governo redefine regras para cursos a distância no ensino superior.** https://med.estrategia.com/portal/noticias/governo-redefine-regras-para-cursos-a-distancia-no-ensino-superior-confira-o-decreto/

O Povo / Agência Brasil. **Decreto define medicina, direito e odonto como cursos presenciais.** https://www.opovo.com.br/noticias/brasil/2025/05/19/decreto-define-medicina-direito-e-odonto-como-cursos-presenciais.html

Agência Brasil. **Brasil tem mais alunos em cursos a distância que em presenciais (Censo da Educação Superior 2024, INEP).** https://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2025-09/brasil-tem-mais-alunos-em-cursos-distancia-que-em-presenciais

ABMES / Hoper Educação. **Cenário de Precificação da Graduação, Brasil 2026.** https://abmes.org.br/abmes-pesquisas/cenario-de-precificacao-da-graduacao-brasil-2026-59 e https://abmes.org.br/noticias/detalhe/5200/mensalidades-da-graduacao-privada-registram-queda-real-em-2026-e-revelam-novo-ciclo-competitivo

ABMES / Educa Insights. **Gastos com bets atrasam o ingresso dos brasileiros na graduação.** https://www.abmes.org.br/noticias/detalhe/5147/gastos-com-bets-atrasam-o-ingresso-dos-brasileiros-na-graduacao

World Economic Forum. **Future of Jobs Report 2025.** https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025

Presidência da República. **Lei Complementar nº 214/2025: Reforma Tributária do Consumo.** https://planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp214compilado.htm