

**ESCOLA POLITÉCNICA DA
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

TRABALHO DE FORMATURA

**ANÁLISE ESTRATÉGICA DE UMA EMPRESA
FACE À ESTRUTURAÇÃO DO SETOR DE ENSINO
A DISTÂNCIA NO BRASIL E NO MUNDO**

GUILHERME RUGGIERO PASSOS

ORIENTADOR: ANTONIO CANTIZANI FILHO

2001

HF 2001
P268a

*“Se a educação sozinha não transforma a sociedade,
sem ela tampouco a sociedade muda...”*

Paulo Freire

Agradecimentos:

Aos meus pais, à minha irmã Patrícia e à Isabela, por todo o apoio.

A todos os funcionários da *Klicknet* - que dedicaram seu precioso tempo para contribuir com informações e experiências - em especial a Marcelo Maghidman, Patrícia Rousseaux, Paulo Sérgio Galvão e Maria Eugênia Galvão.

Aos grandes amigos que fiz na Poli, pela grande valia na troca de informações e opiniões durante este trabalho.

A Luiz Guerra, da Janos, Otávio Tescari da Natura, Francis Leo da Booz-Allen e à Professora Ângela Sprenger da Fundação Vanzolini, que em reuniões realizadas tornaram o trabalho mais motivante e muito colaboraram no entendimento do tema.

Ao meu orientador Antonio Cantizani Filho e aos professores Mauro Zilbovicius e Guilherme Ary Plonsky, que contribuíram com o aperfeiçoamento deste trabalho.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

Dedico este trabalho a todos aqueles que lutam por uma educação melhor neste país.

Sumário:

O objetivo deste trabalho é clarificar quais são as verdadeiras oportunidades de negócio para uma empresa de EAD atuando no mercado brasileiro, contribuindo com considerações que auxiliem sua modelagem estratégica. Centra-se o estudo na *Klicknet*, empresa que atua no desenvolvimento de conteúdos educacionais e na prestação de serviços destinados ao ensino fundamental e médio.

Trata-se de uma empresa iniciada com aporte de capital de US\$10 milhões dos sócios, que no ano passado faturou US\$1,2 milhões. Vive um momento de escolha estratégica por ser uma das pioneiras neste mercado promissor, ainda que volátil. Corre assim riscos inerentes ao negócio cujos modelos economicamente rentáveis ainda estão em fase de definição.

Além disso, este trabalho busca contribuir com informações sobre a Educação a Distância, e sobre as oportunidades que devem emergir neste campo nos próximos anos.

Para isso, estuda-se o maior mercado de Educação a Distância do planeta – o mercado norte-americano, a legislação de Educação a Distância, o sistema de ensino tradicional, as iniciativas públicas e privadas nesta área e a utilização de novas mídias no mercado brasileiro de ensino.

Capítulo 1 – Introdução.....	0
1.1 Introdução	1
1.2 A Relevância do Tema.....	2
1.3 Estrutura do Trabalho de Formatura	3
Capítulo 2 – A Educação a Distância.....	4
2.1 O que é Educação a Distância	5
2.2 Histórico da Educação a Distância.....	7
2.3 Categorias de Educação a Distância	11
2.3.1 Classificação por Campo de Atuação	11
2.3.2. Classificação por Modelo Empregado	12
2.3.3. Classificação por Técnica de Comunicação.....	13
2.4 As Mídias e a Educação a Distância.....	15
2.5 EAD x Ensino Presencial.....	21
2.6 O Aspecto Financeiro da EAD	24
Capítulo 3 – Propósito do Trabalho de Formatura..	24
3.1 Introdução	25
3.2 A Estratégia Aplicada a Setores Voláteis.....	25
Capítulo 4 – A Empresa em Estudo	25
4.1. Introdução à Empresa	26
4.2 Competências da Empresa em Estudo:.....	29
Capítulo 5 – Proposta de Modelo de Negócio	29
5.1 Introdução	30
5.2 Modelo de Negócio Inicial	30
5.3 Modelo de Negócio Atual.....	32
5.3.1. Produtos e Serviços.....	32
5.3.2 A Estratégia de Negócio	34
Capítulo 6 – Análise dos Mercados Global e Americano de EAD	36
6.1 Introdução	37
6.2 O Mercado Global de EAD	37
6.3 O Mercado Norte-Americano de EAD.....	43

Índice

6.3.1. A Legislação Americana.....	46
6.3.2 A Segmentação do Mercado.....	48
6.3.3 Principais Conclusões sobre o Mercado Global e Americano de EAD	59
Capítulo 7 – Dimensionamento e Tendências do Mercado Brasileiro de EAD.....	61
7.1 Introdução	62
7.2 O Mercado Brasileiro de EAD	62
7.2.1.O Sistema Brasileiro de Ensino	62
7.2.2. A Legislação	63
7.2.3. O Cenário Atual da EAD no Brasil.....	65
7.2.4. Estimativa do Mercado Brasileiro de EAD.....	68
7.2.5. A Internet no Brasil	72
7.3 Conclusões sobre o Mercado Brasileiro de EAD	74
Capítulo 8 - Estrutura Competitiva Atualmente Presente no Mercado Brasileiro	77
8.1 Introdução	78
8.2 Estrutura Competitiva do Portal Aberto.....	78
8.3 Estrutura competitiva dos serviços oferecidos às Escolas	79
8.4 Estrutura competitiva da EAD	79
Capítulo 9 – Análise de Viabilidade do Atual Modelo de Negócio.....	80
9.1 Introdução	81
9.2 Projeções da Empresa	82
9.3 Análise de Viabilidade.....	84
9.3.1 Klickard@Escola.....	85
9.3.2 Escola de Professores	90
9.4 Conclusões	96
Capítulo 10 – Análise de Alternativas Estratégicas.....	97
10.1 Introdução	98
10.2 Análise dos Posicionamentos Estratégicos Observados.....	98
10.2.1 Avaliação dos Modelos de Negócio Existentes	98
10.2.2 Análise dos Modelos de Negócio Apresentados.....	104
10.2.3 Análise do Mercado de Conteúdo.....	106
10.3 Alternativas Estratégicas à Empresa em Estudo	109
Capítulo 11 – Conclusões.....	115

Índice

11.1 Introdução	116
11.2.Síntese das Alternativas Estratégicas.....	119
BIBLIOGRAFIA	121
ANEXO 1 - Análise de Posicionamentos Observados	129
ANEXO 2 - O Sistema Brasileiro de Ensino	168
ANEXO 3 - Iniciativas Públicas e Privadas de EAD	189
ANEXO 4 - Decreto Número 2.494 e Portaria Número 301	204

Índice de Figuras, Gráficos e Tabelas.

Figura 1.1 – A Estrutura do Trabalho de Formatura.....	3
Tabela 2.1 – Principais Iniciativas de EAD no Brasil.....	10
Tabela 2.2 – Iniciativa de EAD x Mídias Utilizadas	16
Figura 2.1 – A Educação a Distância x A Educação Presencial	23
Figura 4.1 – A Estrutura Societária da Empresa	27
Figura 5.1 – O Desenvolvimento da Estratégia da Empresa em Estudo.....	35
Gráfico 6.1 – A Utilização da Internet e a Distribuição de “Hosts” no Mundo.....	41
Gráfico 6.2 – Correlação entre as Mídias e a Riqueza no Planeta.....	42
Tabela 6.1 – Segmentação do Mercado Norte-Americano de EAD	45
Gráfico 6.3 – Projeção de Crescimento do Mercado Norte-Americano de EAD.....	46
Gráfico 6.4 – Estimativa do Mercado Norte-Americano de Educação Pré-Primária	49
Gráfico 6.5 – Verbas Governamentais Destinadas ao Gasto com Tecnologia nas Escolas do K-12 norte-americanas	50
Gráfico 6.6 – Número de Usuários e Penetração da Internet no Mercado do K-12.....	51
Gráfico 6.7 – Perfil dos usuários da Internet no mercado do K-12 em função do tempo de utilização.....	51
Gráfico 6.8 – Razão entre o número de alunos e de computadores no mercado do K-12	51
Gráfico 6.9 – Penetração da Internet nas escolas e salas de aula do K-12	52
Gráfico 6.10 – Projeção de Crescimento da EAD no Mercado do K-12 Norte-Americano.....	52
Gráfico 6.11 – Evolução do Número de Matrículas do Nível Superior.....	53
Gráfico 6.12 – Gastos Totais do Mercado de Ensino Superior Norte-Americano	53
Gráfico 6.13 – Gastos com Tecnologia no Mercado de Ensino Superior Norte-Americano.....	54
Gráfico 6.14 – Número de Alunos com Acesso à Internet no Ensino Superior Norte-Americano	54
Gráfico 6.15 – Número de Matrículas em Cursos de EAD de Nível Superior	55
Gráfico 6.16 – Percentual de Instituições de Nível Superior Oferecendo Algum Tipo de Cursos a Distância	55
Gráfico 6.17 – Projeção de Crescimento da EAD no Mercado do Ensino Superior Norte-Americano.....	55
Gráfico 6.18 – Gastos das Empresas Norte-Americanas com Treinamento de Pessoal	56
Gráfico 6.19 – Projeção de Crescimento da EAD no Mercado de Ensino Profissional Norte-Americano..	58
Gráfico 6.20 – Projeção de Crescimento da EAD nos Diversos Segmentos do Mercado Norte-Americano	60
Gráfico 7.1 - Crescimento Projetado para o Mercado Norte-Americano de EAD	68
Gráfico 7.2 - Segmentação Projetada para o Mercado Norte-Americano de EAD	68
Gráfico 7.3 - Crescimento Histórico do Produto Interno Bruto no Brasil e nos Estados Unidos.....	69
Gráfico 7.4 - Crescimento Projetado para o Mercado Brasileiro de EAD	70
Tabela 7.1 – Indicadores Educacionais Norte-Americanos e Brasileiros.....	71
Tabela 7.2 – Análise de Sensibilidade para o Mercado Brasileiro de EAD em 2003	71
Tabela 7.3 – Distribuição da Matrícula por Nível de Ensino e Participação da Rede Privada no Brasil em 1998.....	75
Figura 8.1 – Avaliação dos Principais Portais Concorrentes.....	78
Figura 8.2 – Avaliação dos Principais Concorrentes do Klickard®Escola.....	79
Gráfico 9.1 – Projeção da Receita Líquida e dos Custos e Despesas do Atual Plano de Negócio da Empresa.....	82
Gráfico 9.2 – Projeção do Fluxo de Caixa Acumulado no Atual “Plano de Negócio” da Empresa	83
Tabela 9.1 – Análise de Sensibilidade do “Market-Share” Projetado pela Empresa em 2003	84
Gráfico 9.3 – Evolução da Composição da Receita Projetada no Atual “Plano de Negócio” da Empresa	85
Gráfico 9.4 – Evolução Projetada na Base de Escolas Alcançadas pelo Klickard®Escola	85
Gráfico 9.5 – Fragmentação dos Estabelecimentos de Ensino de Nível Fundamental e Médio	86
Gráfico 9.6 – Perfil dos Estabelecimentos de Ensino de Nível Médio e Fundamental em Função do Número de Alunos	87
Gráfico 9.7 – Perfil dos Estabelecimentos Privados de Ensino de Nível Médio e Fundamental em Função do Número de Alunos	88

Índice

Gráfico 9.8 – Número de Estabelecimentos de Ensino Privados com mais de 500 Alunos.....	89
Gráfico 9.9 – Projeção da Empresa do Número de Matrículas nos Cursos de EAD.....	90
Gráfico 9.10 – Mapa de Concentração do Corpo Docente por Perfil de Estabelecimento de Ensino.....	91
Gráfico 9.11 – Mapa de Concentração do Corpo Docente por Porte dos Estabelecimentos.....	91
Gráfico 9.12 – Mapa de Concentração do Corpo Docente da Rede Privada de Ensino por Porte dos Estabelecimentos.....	92
Tabela 9.2 – Análise de Sensibilidade do Potencial Mercado de Treinamento de Professores em Escolas Públicas e Privadas.....	94
Tabela 9.3 – Análise de Sensibilidade do Potencial Mercado de Treinamento de Professores Apenas de Escolas Privadas.....	95
Tabela 6.2 – Indicadores de Desempenho de Portais Norte-Americanos.....	99
Tabela 6.3 – Indicadores de Desempenho de Provedores de Conteúdo Norte-Americanos.....	100
Gráfico 6.21 – Percentual de Estudantes Norte-Americanos que se Utilizam da Internet como Canal de Compra de Produtos.....	101
Tabela 6.4 – Indicadores de Desempenho de Empresas de “e-commerce” Norte-Americanas.....	102
Tabela 6.5 – Indicadores de Desempenho de Empresas de Infra-Estrutura Norte-Americanas.....	103
Gráfico 10.1 – Desempenho das Empresas de EAD encontradas no mercado norte-americano.....	105
Gráfico 10.2 – Análise dos Melhores Múltiplos do Mercado de EAD.....	106
Gráfico 10.3 – Posicionamento das Empresas Abordadas na Análise.....	107
Gráfico 10.4 – Mapeamento das Empresas mais bem sucedidas no Mercado Norte-Americano de EAD.....	108
Gráfico 11.1 – Proposta de Valor da Primeira Alternativa Estratégica.....	111

Capítulo 1 – Introdução

1.1 Introdução

A economia mundial é marcada por ciclos de desenvolvimento e por mudanças nas atividades geradoras de riquezas. Enquanto a economia agrícola foi a principal atividade econômica durante alguns milênios, o mercantilismo e mesmo a economia industrial foram ciclos de menor duração. Desde o final da segunda Grande Guerra percebe-se a migração dos países desenvolvidos do capitalismo industrial para uma nova economia, fortemente marcada pelo crescimento do setor de serviços. Atualmente, os principais parques industriais migram cada vez mais em direção ao terceiro mundo.

Essa tendência acentua a criação e o domínio do “saber” como premissas para o desenvolvimento de uma economia forte, marcada por atividades com alto valor agregado. Portanto, a economia focada nos serviços demanda, cada vez mais, elevados graus de escolaridade, atualização e reciclagem dos profissionais.

A experiência profissional, que por si só foi por muito tempo admirada como uma ampla diferenciação, só é enxergada como um diferencial atualmente quando acompanhada da habilidade de acompanhar o desenvolvimento de novas tecnologias e novas tendências.

A educação, mais do que nunca, deixa de ser um direito dos indivíduos e passa a ser o elemento central da competitividade de um país. É mais do que claro, para todos os líderes mundiais, que o grande diferencial das nações será a capacidade dos países para desenvolver novas tecnologias, inovar nas mais diversas áreas do conhecimento, quebrar paradigmas e, portanto, gerar riqueza.

Isto posto, devemos mais do que nunca atentar para o nosso modelo educacional, tornando-o mais eficiente e competitivo. Caso isso não seja feito com urgência, o Brasil ver-se-á em uma situação arriscada, sem diminuir as disparidades internas e tampouco aquelas que nos separam do primeiro mundo.

Para tornar essa intenção uma realidade, não devemos temer a inovação e as novas formas de ensinar e educar a nossa população. Além disso a sociedade, em parceria

Capítulo 1 – Introdução

com o governo, deve implementar novas iniciativas na área educacional e, assim, contribuir para a inserção do país na economia global. E, sem sombra de dúvida, a educação a distância (EAD) é uma importante ferramenta nesta tarefa.

O presente trabalho pretende fazer considerações à atual estratégia e propor alternativas para uma empresa que compreende o processo acima descrito e teve a iniciativa de empregar recursos humanos e financeiros em um setor promissor, porém ainda recente, pouco conhecido e muito volátil.

1.2 A Relevância do Tema

Cada vez mais o ensino flexível e a distância se apresenta como uma das formas de atenuar as distâncias sociais existentes entre as nações e dentro destas, entre as populações situadas no centro e na periferia. Tem contribuído para isso o desenvolvimento de novas tecnologias de comunicação, que possibilitam o barateamento dos processos de transmissão e do acesso aos equipamentos por parte de instituições e estudantes. Meios como satélites, fibra-óptica e linhas telefônicas com alta capacidade na transmissão de dados, possibilitam cada vez mais a interligação de alunos e professores através de computadores, antenas parabólicas e videocassetes. É cada vez mais fácil a difusão do conhecimento antes centralizado em poucos locais.

A EAD requer enorme conhecimento tecnológico para que possa se viabilizar de maneira eficaz. Isso pode explicar o fato que grande parte dos centros que vêm desenvolvendo iniciativas de EAD, não detém apenas o conhecimento pedagógico e de conteúdo, mas também forte presença de profissionais da área de exatas e tecnologia.

Graças a isso, que se pode explicar que os grandes centros de EAD no Brasil e no exterior estão atrelados direta ou indiretamente a faculdades de engenharia, que têm e terão importante papel no desenvolvimento da EAD. A própria Fundação Vanzolini, ligada ao Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo já possui iniciativas nesta área, que serão abordadas mais adiante.

1.3 Estrutura do Trabalho de Formatura

Figura 1.1 – A Estrutura do Trabalho de Formatura

Considerações sobre a Educação a Distância	Ambiente Interno	Ambiente Externo	Considerações Estratégicas
• CAP 1 – Introdução • CAP 2 – A Educação a Distância - O que é EAD - Histórico da EAD - Categorias de EAD - As Mídias de EAD - EAD x Ensino Presencial - O Aspecto Financeiro da EAD • CAP 3 – Propósito do Trabalho de Formatura - Propósito - A Estratégia Aplicada a Setores Voláteis	• CAP 4 – A Empresa em Estudo - Introdução à Empresa - Competências da Empresa em Estudo • CAP 5 – Proposta de Negócios - Introdução - Modelo de Negócio Inicial - Modelo de Negócio Atual	• CAP 6 – Análise dos Mercados Global e Americano de EAD - Introdução - O Mercado Global de EAD - O Mercado Norte-Americano de EAD • CAP 7 – Dimensionamento e Tendências do Mercado Brasileiro - Introdução - O Mercado Brasileiro de EAD - Conclusões • CAP 8 – Estrutura Atualmente Presente no Mercado Brasileiro - Introdução - Estrutura Competitiva do Portal Aberto - Estrutura Competitiva dos Serviços Oferecidos às Escolas	• CAP 9 – Análise de Viabilidade do Atual Plano de Negócios - Introdução - Projeções da Empresa - Análise de Viabilidade - Conclusões • CAP 10 – Análise de Alternativas Estratégicas - Introdução - Análise de Posicionamentos Estratégicos Observados - Alternativas Estratégicas da Empresa em Estudo • CAP 11 – Conclusões - Introdução - Síntese das Hipóteses Estratégicas

Fonte: Criação do Autor

Conforme demonstrado na figura anterior, a metodologia de análise estratégica utilizada neste trabalho, consta de 4 módulos principais, agrupados em 11 capítulos. O primeiro módulo consiste de considerações sobre a Educação a Distância, a definição do tema, o histórico dessa forma de ensino, as possíveis categorias de EAD, as mídias que a viabilizam e suas tendências, além de traçar comparações entre esta e o ensino presencial.

O segundo módulo, que aborda o ambiente interno à empresa está dividido em dois capítulos. O primeiro deles apresenta a empresa em estudo e faz breve análise de suas competências, enquanto o segundo capítulo deste módulo apresenta o atual plano de negócios da empresa, e a evolução sofrida pelo mesmo desde a criação da mesma, demonstrando a volatilidade deste mercado.

Capítulo 1 – Introdução

O terceiro módulo aborda o ambiente externo a empresa. Dividido em 3 capítulos, permite entender o mercado em que a empresa está atuando, as tendências do mesmo, além de utilizar análises de mercados mais desenvolvidos como referência para as perspectivas do mercado brasileiro.

O primeiro capítulo do terceiro módulo busca avaliar o mercado global de EAD, enfatizando sobretudo o mercado norte-americano, abordando sua legislação, a forma como este mercado está segmentado, abordando suas características e perspectivas.

Com posse desses dados, o capítulo seguinte analisa o mercado brasileiro de EAD, iniciando pelo próprio modelo de ensino brasileiro, abordando também a legislação brasileira referente ao tema, as principais ações governamentais e privadas, as tendências para esse mercado, a estimativa de tamanho e crescimento do mesmo, além de considerações sobre a evolução da *Internet*¹ no Brasil.

O último capítulo desse módulo analisa cenário competitivo para a empresa em estudo, abordando forças e fraquezas dos principais concorrentes.

O quarto e último módulo analisa a situação presente da empresa, dedicando seus três capítulos à construção de considerações estratégicas relevantes à empresa, identificando as reais oportunidades para este caso no campo do ensino a distância e contribuindo desta forma para sua modelagem dos negócios da empresa em estudo.

¹ A Internet é a principal mídia da quarta geração da EAD, que está atualmente em curso.

Capítulo 2 – A Educação a Distância

2.1 O que é Educação a Distância

Ao contrário daquilo que sugere o nome, a Educação a Distância não cria a separação entre professor e aluno, pelo contrário trata-se de uma técnica que visa reduzir a distância entre o aluno e o conhecimento.

(NUNES, 1994) em “Noções de Educação a Distância” cita Desmond Keegan, que desenvolveu no texto “Foundations of distance education” uma análise de como os grandes nomes acadêmicos relacionados à Educação a Distância conceituam o tema. Segue abaixo a síntese dos principais autores e suas respectivas definições para a EAD.

- Walter Perry e Greville Rumble (1987):

“A característica básica da educação a distância é o estabelecimento de uma comunicação de dupla via, na medida em que professor e aluno não se encontram juntos na mesma sala, demandando, assim, meios que possibilitem a comunicação entre ambos como correspondência postal, correspondência eletrônica, telefone ou telex, rádio, “modem”, vídeo-disco controlado por computador, televisão apoiada em meios abertos de dupla comunicação, etc.”

- Desmond Keegan (1991):

“O termo genérico de educação a distância inclui um conjunto de estratégias educativas referenciadas por: educação por correspondência, utilizado no Reino Unido; estudo em casa (home study), nos Estados Unidos; estudos externos (external studies), na Austrália; ensino a distância, na Open University do Reino Unido. E, também, “télé-enseignement”, em francês; “Fernstudium/Fernunterricht”, em alemão; “educación a distancia”, em espanhol; e teleeducação, em português.”

- G. Dohmem (1967):

“Educação a distância (“Ferstudium”) é uma forma sistematicamente organizada de auto-estudo onde o aluno se instrui a partir do material de estudo que lhe é apresentado, onde o acompanhamento e a supervisão do sucesso do estudante são levados a cabo por um grupo de professores. Isto pode ser feito a distância através da aplicação de meios de comunicação capazes de vencer longas distâncias. O oposto de “educação a

Capítulo 2 – A Educação a Distância

distância" é a "educação direta" ou "educação face-a-face": um tipo de educação que tem lugar com o contato direto entre professores e estudantes."

- O. Peters (1973):

"Educação/ensino a distância ("Fernunterricht") é um método racional de partilhar conhecimento, habilidades e atitudes, através da aplicação da divisão do trabalho e de princípios organizacionais, tanto quanto pelo uso extensivo de meios de comunicação, especialmente para o propósito de reproduzir materiais técnicos de alta qualidade, os quais tornam possível instruir um grande número de estudantes ao mesmo tempo, enquanto esses materiais durarem. É uma forma industrializada de ensinar e aprender."

- M. Moore (1973):

"Ensino a distância pode ser definido como a família de métodos instrucionais onde as ações dos professores são executadas a parte das ações dos alunos, incluindo aquelas situações continuadas que podem ser feitas na presença dos estudantes. Porém, a comunicação entre o professor e o aluno deve ser facilitada por meios impressos, eletrônicos, mecânicos ou outros."

- B. Holmberg (1977)

"O termo "educação a distância" esconde-se sob várias formas de estudo, nos vários níveis que não estão sob a contínua e imediata supervisão de tutores presentes com seus alunos nas salas de leitura ou no mesmo local. A educação a distância se beneficia do planejamento, direção e instrução da organização do ensino."

Conforme relata (NUNES, 1994), Keegan sumariza os elementos que considera central dos conceitos acima enunciados:

- Separação física entre professor e aluno, que a distingue do ensino presencial;
- Influência da organização educacional (planejamento, sistematização, plano, projeto, organização dirigida etc), que a diferencia da educação individual;
- Utilização de meios técnicos de comunicação, usualmente impressos, para unir o professor ao aluno e transmitir os conteúdos educativos;
- Previsão de uma comunicação de mão dupla, onde o estudante se beneficia de um diálogo, e da possibilidade de iniciativas de dupla via;
- Possibilidade de encontros ocasionais com propósitos didáticos e de socialização;

Capítulo 2 – A Educação a Distância

- Participação de uma forma industrializada de educação, a qual, se aceita, contém o gérmen de uma radical distinção dos outros modos de desenvolvimento da função educacional.

Vale por fim destacar a definição de EAD contida no decreto número 2.494 de 10 de Fevereiro de 1998, que regula o Artigo 80 da Lei de Diretrizes e Bases (anexo 4), define EAD da seguinte maneira: “Educação a Distância é uma forma de ensino que possibilita a auto-aprendizagem, com a mediação de recursos didáticos sistematicamente organizados, apresentados em diferentes suportes de informação, utilizados isoladamente ou combinados, e veiculados pelos diversos meios de comunicação.”

2.2 Histórico da Educação a Distância

A evolução histórica da EAD, no Brasil como no mundo, é marcada pelo surgimento e disseminação dos meios de comunicação. Viveu-se a etapa do ensino por correspondência; passou-se pela transmissão radiofônica e, depois, televisiva; utilizou-se a informática até os atuais processos de utilização conjugada de meios – a telemática e a multimídia (SARAIVA, 1996).

Impulsionada pelos avanços nas telecomunicações, a modalidade Educação a Distância deslancha em meados do século XX, embora seus registros remontam as cartas de Platão e às Epístolas de São Paulo.

Conforme relata (ALVES, 2001), a Educação a Distância - EAD começou no século XV, quando Johannes Guttenberg, em Mogúncia, Alemanha, inventou a imprensa, com composição de palavras com caracteres móveis. Com a criação, tornou-se desnecessário ir às escolas para assistir o venerando mestre ler, na frente de seus discípulos, o raro livro copiado. Antes, os livros, copiados manualmente eram caríssimos e, portanto, inacessíveis à plebe, razão pela qual os mestres eram tratados como integrantes da corte.

Na versão moderna, a Suécia registra a primeira experiência nesse campo de ensino em 1883. Em 1840 tem-se notícias da EAD na Inglaterra; na Alemanha foi implementado em 1856 e nos Estados Unidos, notou-se o ensino por correspondência em 1874. O início da EAD no Brasil data provavelmente de 1904 (ALVES, 2001).

Capítulo 2 – A Educação a Distância

A sistematização da Educação a Distância deu-se com a necessidade de treinamento dos recrutas durante a II Guerra Mundial, quando o método foi aplicado tanto para a recuperação social dos vencidos egressos desta guerra, quanto para o desenvolvimento de novas capacidades profissionais para uma população oriunda do êxodo rural. Porém, a Educação a Distância não ficou restrita ao momento pós-guerra. Foi amplamente utilizada por diversos países, independentemente do seu poder econômico ou detenção de tecnologia, tendo sempre como escopo a minimização de seus problemas sociais. Atualmente, mais de 80 países atendem milhares de pessoas, com sistemas de ensino a distância em todos os níveis, em sistemas formais e não formais.

Este tipo de educação já é usado com grande repercussão em dezenas de países, desde a Rússia, onde há programas que se iniciaram em 1850, até aos Estados Unidos, passando por França, Alemanha, Inglaterra, Espanha, Costa Rica, Venezuela, Colômbia, Moçambique, Angola, Nigéria, Zaire, Filipinas, Nova Zelândia, Austrália, China, entre muitos outros.

Inexistem registros precisos acerca da criação da EAD no Brasil. Tem-se como marco histórico a implantação das "Escolas Internacionais" em 1904, representando organizações norte-americanas. Entretanto, o *Jornal do Brasil*, que iniciou suas atividades em 1891, registra na primeira edição da seção de classificados, anúncio oferecendo profissionalização por correspondência (datilógrafo), o que faz com que se afirme que já se buscavam alternativas para a melhoria da educação brasileira, e coloca dúvidas sobre o verdadeiro momento inicial da EAD (ALVES, 2001).

(SARAIVA, 1996) considera como marco inicial da EAD no Brasil a criação por Roquete Pinto entre 1922 e 1925, da Rádio Sociedade do Rio de Janeiro e de um plano sistemático de utilização educacional da radiofusão como forma de ampliar o acesso à educação.

Para (VOLPATO, 1997) a EAD teria surgido no Brasil em 1939, com a criação do Instituto Rádio Monitor, seguida das experiências do Instituto Universal Brasileiro, a partir de 1941. Na década de 50, outras instituições, motivadas pela necessidade de democratizar o saber e tomando como realidade as dimensões continentais brasileiras, passaram a fazer uso do ensino a distância via correspondência. Os anos 60 assistiram o auge do Instituto Universal Brasileiro, seguido de uma série de outras iniciativas nacionais:

Capítulo 2 – A Educação a Distância

SENAC, SENAI, SENAR, que tinham nesta estratégia o objetivo da profissionalização e/ou capacitação de trabalhadores. As experiências sobre Educação a Distância abriram caminhos que permitiram o desenvolvimento de projetos consistentes, como "Verso e Reverso", "Educando o Educador", da Fundação Educar (1988); "Um salto para o Futuro", da Fundação Roquete Pinto (1991), além de outros ligados principalmente a pesquisa universitária.

A história da EAD no Brasil registra também que, nas décadas de 60 a 80, novas entidades foram criadas com fins de desenvolvimento da educação por correspondência, sendo que algumas já estão desativadas. Um levantamento feito com apoio do Ministério da Educação, em fins dos anos 70, apontava a existência de 31 estabelecimentos de ensino utilizando-se da metodologia de EAD, distribuídos em grande parte nos Estados de São Paulo e Rio de Janeiro.

Segundo o documento, as entidades que atuavam no setor tinham por objetivos básicos:

- Levar o ensino às mais diferentes partes do país;
- Fornecer conhecimentos específicos sobre determinadas matérias (profissionalizantes, de um modo geral);
- Transmitir conhecimentos a pessoas que já exerciam uma profissão, mas careciam de embasamento teórico;
- Orientar pessoas que pretendiam fazer exames especializados.

Os recursos financeiros para a manutenção dessas organizações eram provenientes, em sua maior parte, dos pagamentos efetuados pelos alunos a título de compra do material elaborado para o curso. Cerca de 5.000 cartas eram remetidas diariamente pelas organizações que desenvolviam, naquela época, o ensino a distância (ALVES, 2001).

(BOLZAN, 1999) sintetiza as principais iniciativas na área de EAD no Brasil conforme tabela abaixo:

Capítulo 2 – A Educação a Distância

Tabela 2.1 – Principais Iniciativas de EAD no Brasil

Instituição	Início	Objetivos	Áreas/Cursos	Alunos que Concluíram
UnB	1970		Constituição Direito Aclamado na rua Abuso de Drogas, Freud, Introdução à Informática, etc	
CETEB	1973	Aperfeiçoamento e formação de professores em serviço		
FUNTELC	1974	Ensino regular de quinta a oitava série do primeiro grau, com implantação de telesalas em grande parte dos municípios		
PETROBRAS	1975	Escolarização de primeiro e segundo graus Profissionalização específica para a área de petróleo	Estudo Autônomo Demonstração de Competência Demonstração de Suficiência	2258
SENAI	1978		Leitura e interpretação de desenho técnico mecânico Matemática básica Eletrônica	23684
ABT	1980	Aperfeiçoamento do magistério de primeiro e terceiro graus a distância	Alfabetização Metodologia Geral Língua Portuguesa Matemática Ciências Sociais, Físicas e Biológicas	18368
ABEAS	1982		Ciências Agrárias	5000
FEPLAN	1982	Melhorar as condições de vida das populações carentes através de: Programas de rádio Série "Aprenda na TV"	Educação Geral Educação cívico-social Educação Rural Iniciação Profissional	110703 53000 391509 60401
FUNBEC	1990	Professores de primeiro grau	Matemática por correspondência	7000

Fonte: O Conhecimento Tecnológico e o Paradigma Educacional

2.3 Categorias de Educação a Distância

Especialistas utilizam-se de critérios para classificar a EAD. Uma possibilidade seria classificá-la de acordo com seus os campos de atuação, outra seria a classificação de acordo com a maneira como interage com o ensino presencial, ainda pode-se classificá-la de acordo com a técnica de comunicação predominante empregada no processo de ensino.

2.3.1 Classificação por Campo de Atuação

Essa é a maneira como (NUNES, 1994) aborda as formas de utilização da EAD, que estão sintetizadas abaixo:

- **Formação Básica:** mais que substituta da educação presencial a educação a distância, no Brasil, pode ser utilizada como forma complementar de educação, atualizando conceitos e conhecimentos, auxiliando na permanente tomada de consciência dos profissionais sobre os avanços promovidos em suas áreas específicas e, principalmente, gerando processos continuados de acesso ao conhecimento acumulado pela humanidade à milhões de cidadãos.
- **Formação e capacitação profissional:** integradora de parcelas da sociedade, a educação a distância pode ser empregada para a formação e atualização de contingentes populacionais com pouca escolaridade, adaptando-se às múltiplas realidades dessas pessoas e buscando, inclusive, transformá-las em cidadãos ativos na sociedade.
- **Capacitação e atualização de professores:** a EAD também pode ser empregado com técnica de treinamento dos quadros pedagógicos em todos os níveis, devendo ser empregada como ferramenta complementar a um aprendizado presencial.
- **Educação aberta e continuada:** é possível promover-se a proliferação de experiências de grande alcance social, para a formação cultural da nacionalidade, dando acesso à educação a grandes contingentes afastados das instituições formais de ensino, ou que têm dificuldade de acesso a elas. Cursos sobre saúde, ecologia,

tecnologia e artes podem ser veículos muito importantes para a integração social de grandes parcelas da população, principalmente se forem respeitadas as formas comunitárias de organização social e as instituições da sociedade civil.

- **Educação para a cidadania:** um conjunto significativo de ações educativas pode ser levado a termo com a educação a distância, transformando processos cívicos obrigatórios por lei em processos realmente participativos e conscientes. Temas fundamentais da existência contemporânea de nossa sociedade podem, e devem, ser tratados de forma sistemática através de cursos, ou por meios educativos sistemáticos, capazes de elevar o nível de participação responsável da sociedade no processo de construção da nacionalidade. A integração das organizações da sociedade civil com os movimentos populares certamente produzirá frutos fundamentais, apoiados por procedimentos educativos a distância.

2.3.2. Classificação por Modelo Empregado

Essa é a classificação empregada por (MORAN, 1994), utilizando como critério as diversas maneiras como a EAD pode ser empregada em cursos regulares.

- **Ensino regular com uso de tecnologias a distância:** Os alunos de cursos regulares podem, dentro e fora da sala de aula, receber materiais – (vídeos, programas de computador, jornais) através de satélite, ou de redes eletrônicas, ou de áudio ou de vídeo-conferência, ou ainda dos correios. Os alunos podem comunicar-se entre si, professores com professores e professores podem orientar alunos, tirando suas dúvidas através do telefone, do computador ou do videofone.
- **Ensino regular com tecnologias a distância substitutiva:** Centros menos avançados ou carentes podem receber programas, aulas e outros tipos de apoio de outros centros mais ricos e equipados. Por exemplo, em escolas da periferia ou rurais, onde falem determinados professores qualificados, os alunos podem acompanhar ao vivo essas aulas dadas em outros centros, por professores qualificados, através da televisão ligada por circuito fechado ou outro sistema.

Capítulo 2 – A Educação a Distância

- **O ensino regular aberto:** São cursos presenciais que pressupõe que uma parte deles seja realizada a distância. As aulas podem ser combinadas com alguns materiais, tempos de ensino não presencial. Algumas matérias optativas ou específicas de um curso regular podem ser realizadas através de qualquer sistema de comunicação não presencial.
- **Ensino regular a distância monitorado:** São cursos que dão títulos reconhecidos pelo Ministério de Educação, de nível médio ou superior, onde o aluno se inscreve, e lhe é designado um professor orientador ou tutor, que o acompanha, em períodos definidos, no andamento do curso à distância.
- **Ensino regular a distância não monitorado:** São, por exemplo, os telecursos até agora existentes no Brasil, onde os alunos só são avaliados ao final do processo. Pressupõe-se que o aluno está acompanhando os cursos pela televisão e comprando os fascículos, e que estuda nos tempos livres para poder passar nos exames finais preparados pelas Secretarias da Educação. Estes cursos costumam durar a metade do tempo dos convencionais.
- **Cursos livres a distância:** São cursos de atualização que utilizam tecnologias de comunicação e que podem ser feitos por qualquer pessoa e que dão direito a certificados. Podem ser de nível básico, médio, superior ou de alta especialização. Fazem parte da necessidade de educação permanente. Por isso a demanda por esses cursos é enorme.

2.3.3. Classificação por Técnica de Comunicação

A técnica que classifica a EAD através do método de comunicação empregado foi extraída da análise feita por (PIMENTEL, 2000), que afirmam a possibilidade de empregá-la tanto na avaliação do ensino a distância como no ensino presencial.

- **Difusão:** o professor estabelece contato com o aluno, mas não existe a comunicação do aluno para o professor (não existe interação). Ex.: Cursos televisionados, livros, tutoriais em rede, etc

- **Tutoração:** ocorre a interação, contudo, a comunicação é predominantemente no sentido professor para o aluno. A comunicação no sentido inverso, do aluno para o professor, é ocasional e esporádica. Ex.: Explicação de um conteúdo, cursos via Internet onde a ênfase é a leitura de material didático, embora o aluno possa enviar algumas poucas mensagens por correio-eletrônico.
- **Moderação:** A comunicação entre professor e aluno é equilibrada. Inexiste (ou existe pouca) predominação de ambas as partes. Ex.: Algumas aulas particulares, diálogos, etc.
- **Orientação:** comunicação é predominantemente do aluno para o professor. Ex.: Orientação de testes e trabalhos científicos, casos em que o professor precisa compreender o aluno para só então poder tirar uma dúvida específica.
- **Participação (ou Colaboração):** A interação entre professor e aluno pode seguir qualquer modelo acima, a diferença consiste na existência de interação propositada e incentivada entre alunos. Esta interação não é vista como “algo ruim” ou ineficiente, embora a participação de todos não seja obrigatória, não exista comprometimento. Ex.: Debates
- **Cooperação:** Cada participante compartilha informações aprendidas, trocam idéias e alinham esforços para estudar algo em comum. A interação é equilibrada e contínua, existe comprometimento, não existe clara distinção entre “professor” e “aluno”. Ex.: Grupo de estudo.
- **Auto-Instrução:** O próprio indivíduo é responsável pela sua instrução. A ênfase está no controle autônomo de seu estudo – objetivos, planejamento e outras estratégias estabelecidas pelo próprio aprendiz. Ex.: O desenvolvimento de uma pesquisa, o trabalho de um cientista, o estudo através de materiais encontrados e selecionados a partir de uma busca na Internet, etc.

2.4 As Mídias e a Educação a Distância

O desenvolvimento de novas tecnologias de comunicação possibilitam, segundo (SANTOS, 2001) o barateamento dos processos de transmissão e do acesso aos equipamentos por parte de instituições e estudantes.

Isso possibilita, segundo (POPPOVIC, 1996) atalhos, para que países em desenvolvimento atinjam mais rapidamente o caminho da modernidade. Além disso, acredita-se que a tecnologia aplicada ao processo de ensino-aprendizagem diminuirá as diferenças sociais. Parte-se do pressuposto de que a tecnologia educacional reduzirá as disparidades entre regiões desenvolvidas e as em desenvolvimento. (POPPOVIC, 1996) afirma que as novas mídias permitirão que regiões atrasadas tenham acesso a todo o vasto mundo. Os trabalhos de equipe, a construção independente do conhecimento, a educação permanente, a Internet, o conjunto, enfim, dos requisitos de um mundo que se transforma muito rapidamente, poderão estar disponíveis aos estudantes pela introdução de equipamentos educacionais modernos, tais como televisores, gravadores, computadores, etc.

O terreno do ensino a distância está sendo varrido pelos novos tempos. Tradicionalmente marcado pelas mídias antigas, pelo material impresso, pela televisão e rádio tradicionais e pela tecnologia instrucional associada ao chamado estudo dirigido – que privilegiava repasse de conhecimento, atitude passiva do aluno, desenvolvimento de esquemas de memorização, hoje cede espaço à educação a distância (CARVALHO, 1999).

Neste contexto (BOLZAN, 1999) afirma que “o uso dos vários instrumentos (vídeo-aulas, teleconferências, Internet e videoconferência) se insere na tendência verificada em nível mundial de "multimídia interativa", na qual a combinação dos vários meios otimiza o processo, complementando-se para gerar um produto educativo mais eficaz.”

(BOLZAN, 1999) lista uma série de iniciativas na área de EAD e as mídias respectivamente utilizadas, como se observa na tabela abaixo.

Capítulo 2 – A Educação a Distância

Tabela 2.2 – Iniciativa de EAD x Mídias Utilizadas

Universidade	Cursos a Distância	Mídias Utilizadas	Observação
South Florida	Educação Continuada	Internet	
Maryland	Educação Continuada Graduação Mestrado	Internet Voice Mail Presencial	Consórcio de 50 Universidades
University of Wisconsin	Graduação Educação Continuada	Internet Rádio Televisão Videoconferência	18 Centros de Atendimento
Northern Arizona	Graduação	Videoconferência CD-ROM Softwares	15 Centros de Atendimento
San Diego State University	Educação Continuada Disciplinas	Videoconferência Internet	Curso disponível em Inglês e Espanhol
Texas A&M	Disciplinas	Teleconferência CD-ROM Vídeo Videoconferência	30 Centros de Atendimento
UK Open University	Educação Continuada Graduação Pós-Graduação	Softwares Rádio e TV Impresso Presencial Internet	14 Centros no país
Penn State	Graduação	Impresso Kits e Modelos Softwares Vídeos e Áudio	Convênio com outras Universidades

Fonte: O Conhecimento Tecnológico e o Paradigma Educacional

Até os anos 80, as tecnologias disponíveis eram poucas e simples para produção, acesso e interação nos cursos. As instituições baseavam seus trabalhos em material impresso, programas em áudio, vídeo ou transmissões em TVs e rádios educativas (MILLER, 1992).

Vinte anos mudaram radicalmente as opções e projeções das tecnologias possíveis de serem usadas em cursos a distância. Hoje o uso da Internet, satélites e seus aplicativos permitem teleconferências, videoconferências e seminários on-line.

Conforme é mencionado por (RODRIGUES, 2000) novas alternativas de comunicação e novas maneiras de utilizar mídias já conhecidas estão surgindo a cada momento, necessitando o educador a distância manter-se permanentemente atualizado e

Capítulo 2 – A Educação a Distância

flexível para analisar a possibilidade de incorporar novas mídias e alternativas aos seus cursos. Atualmente as mídias mais utilizadas são:

1 - Vídeo-Aula

O vídeo possibilita a utilização dos recursos técnicos e estéticos do cinema e televisão para fins educativos, suas características de portabilidade, acessibilidade e flexibilidade de uso são muito significativas, podendo o material ser enviado pelo correio, adquirido em bancas, transmitido por satélite com recepção por parabólica ou ainda por emissoras de TV abertas (broadcast) e gravado localmente. Necessita-se distinguir aqui vídeos especialmente produzidos para o curso ou a utilização de vídeos disponíveis no mercado sendo usados como elementos ilustrativos ou motivadores.

A operação dos equipamentos de vídeo e televisão pode ser considerado de manuseio relativamente simples se comparados com as mídias associadas à informática. Outra vantagem é que o material pode ser assistido muitas vezes e o aluno pode parar a fita, fazer anotações, voltar e colocar numa videoteca para consulta posterior (RODRIGUES, 2000).

Este é, no entanto, o meio que permite menos interação com o professor. Por este motivo é o que necessita de planejamento mais cuidadoso e identificação do usuário mais detalhada. Não é possível, depois de pronto o vídeo, alterar ou incluir temas seguindo indagações do público, como acontece na videoconferência e na teleconferência.

Considerar o contexto sócio-cultural onde a vídeo-aula é utilizada dá a dimensão necessária para que o aprendizado seja efetivo. Compensar a pouca flexibilidade deste meio, inserindo o produto no cotidiano do usuário cria uma identificação que é necessária para suprir a falta de participação direta no processo (BOLZAN, 1999).

2 - Teleconferência

A teleconferência consiste na geração, via satélite, da apresentação de conferencistas/professores com a possibilidade de interação com a audiência através de chamadas telefônicas, fax ou Internet. O(s) conferencista(s)/professor(es) fica(m) em um estúdio de televisão e fala(m) "ao vivo" para a audiência, que recebe a imagem em um aparelho de TV comum conectado a uma antena parabólica sintonizada em um canal pré-

Capítulo 2 – A Educação a Distância

determinado. É possível agregar imagens pré-produzidas em vídeo, computador, etc., como se fosse um programa de televisão.

A abrangência da Teleconferência é praticamente ilimitada, basta ter uma antena parabólica e sintonizar no canal pré-determinado. Por outro lado, a possibilidade de participação em nível individual fica bem mais restrita, pois o “feedback” dos alunos é possível apenas através do telefone e fax e também porque o grande número de telespectadores participantes não permite que todos se expressem.

Um procedimento comum a este tipo de transmissão é o de gravar em vídeo no local de recepção as aulas para registro e/ou uso e análise posterior. O TV Escola do MEC, que atinge todas as escolas públicas do Brasil que disponham de antena parabólica, recomenda a gravação dos programas para uso posterior em sala de aula ou pelos professores (BOLZAN, 1999).

3 - Videoconferência

A videoconferência é o que se poderia chamar de TV interativa. Trabalha com compressão de áudio e vídeo utilizando linha telefônica para transmitir em tempo real para salas remotas que possuam o mesmo equipamento básico: uma câmera acoplada a um monitor de televisão, um computador, modem, microfone e teclado de comando. Este sistema é adequado para instituições que queiram criar programas de formação de redes de ensino e pesquisa, implantar processos de educação a distância para atividades de formação e treinamento. Integrando periféricos projetados especialmente para auxiliar o professor na tarefa de ministrar aula, a videoconferência é o meio que mais se aproxima da sala de aula tradicional, permitindo a interação professor/aluno em tempo real.

Mesmo com a presença “virtual” do professor na sala, a dinâmica da aula é muito diferente, uma vez que os alunos levam um tempo até “falar” com a televisão, e a expectativa inicial é de algo semelhante ao que estamos habituados na TV comercial. Longas aulas expositivas não são especialmente indicadas ao meio, os materiais devem ter formatação adequada aos periféricos e o ideal é que o ritmo seja alterado a cada 15 minutos aproximadamente (o tempo de intervalo na TV comercial) até que os alunos habituem-se à mecânica do processo.

4 - Internet

A Internet teve a sua origem no meio militar, ainda na década de 60. O objetivo era construir um sistema de comunicação indestrutível, que integrasse as bases militares, de tal maneira que se alguma fosse atingida, a comunicação não seria afetada entre as bases militares restantes (AMORIM, 1999).

Após consideráveis evoluções, Tim Berner Lee lança a idéia de criar um sistema que interligasse todos os computadores do planeta. Sua invenção, a “World Wide Web”, começou a tomar corpo em 1989 no CERN (European Laboratory for Particle Physics) em Genebra, na Suíça. Em 1991, a idéia é lançada na Internet.

Em 1993, um grupo de estudantes da National Center for Supercomputing Applications (NCSA) na Universidade de Illinois Urbana - Champaign desenvolveu o NCSA-Mosaic, o primeiro browser da Internet.

Jim Clark, deixa a Silicon Graphics para em 1994 criar uma empresa especializada em mídia interativa. Contrata alguns estudantes saídos da Universidade e nasce o Netscape. Marc Andressen, que trabalhou na equipe do NSCA, foi também contratado por Jim Clark.

Começam então a surgir grandes negócios na Internet, como, por exemplo, o executivo financeiro de Wall Street, Jeff Bezzos, que aos 33 anos, abandonou a carreira e Nova York, para montar a livraria virtual Amazon em Seattle. A empresa saltou de um faturamento de meio milhão de dólares em 1995 para 16 milhões de dólares em 1996. Em junho de 1997, as vendas fecharam em 27,9 milhões de dólares. (AMORIM, 1999)

Para a comunidade científica ou de pesquisa, podemos dizer que a Internet é uma ferramenta indispensável. Através dela, tem-se acesso aos mais avançados recursos de pesquisa do mundo. Desta forma, pode-se discutir pesquisas com outros colegas que trabalham com as mesmas preocupações e procurando-se alcançar resultados iguais.

Para as empresas, indústrias, a Internet é um grande mercado que começa agora a ser explorado. Pessoas do ramo empresarial podem fazer consultas nas bolsas de valores, cotar diferentes produtos em diferentes lugares do mundo, on-line, fazer trocas tecnológicas com diversas outras empresas com os mesmos interesses, enfim, atuar no trabalho coletivo e produtivo.

Capítulo 2 – A Educação a Distância

A Internet é a maior rede do mundo de computadores. São mais de 100 milhões de usuários que estão conectados a ela, usando e tirando proveito de uma ampla e enorme variedade de serviços e recursos.

Segundo os dados do USER'S GUIDE, no Brasil, a Internet chegou por uma ação das organizações acadêmicas do Estado de São Paulo (FAPESP - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo) e do Estado do Rio de Janeiro (UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro e LNCC - Laboratório Nacional de Computação Científica).

Em 1989, foi criada a Rede Nacional de Pesquisas com o objetivo de coordenar a disponibilização dos serviços de acesso à Internet no Brasil. Em dezembro de 1994, iniciou-se a exploração comercial da Internet a partir de um projeto piloto da Embratel (SOUZA, Andréa, 1999).

Organizações e usuários de todo o mundo estão utilizando a tecnologia da informação como um instrumento para a obtenção de competitividade no desenvolvimento de novos conhecimentos, produtos, serviços e para o estabelecimento de novas relações produtivas, provocando inovações e mudanças operacionais.

A Internet pode ser definida como uma modalidade de troca de informações entre computadores heterogêneos situados em ambientes remotos, interconectados através de um modem que se liga por linha telefônica aos "backbones" existentes em cada país. O Correio Eletrônico ou "E-mail" é o serviço mais utilizado na Internet. Via "E-mail", pode-se enviar sons, imagens, vídeo ou qualquer tipo de arquivo, dependendo da capacidade do equipamento utilizado (BOLZAN, 1999).

O acesso à Internet é um caminho de baixo custo para abreviar o acesso a mais recursos e oportunidades educacionais que fisicamente estariam bloqueadas à grande maioria de alunos, professores, pesquisadores, cientistas e instituições brasileiras. A Internet é uma rede que possui uma linguagem própria e um ritmo adequado para ser operado de forma ótima. Um dos aspectos mais importantes é o fluxo da comunicação.

Diferente da TV e de qualquer outra mídia impressa, a Internet permite aos seus usuários interagirem. Eles podem se aprofundar em assuntos de seu interesse e ignorar aqueles que não lhes interessam.

2.5 EAD x Ensino Presencial

É importante observar que a educação a distância não pode ser vista como substitutiva da educação convencional, presencial. São duas modalidades do mesmo processo. A educação a distância não concorre com a educação convencional, tendo em vista que não é este o seu objetivo, nem poderá ser.

Segundo Pedro Paulo Poppovic, secretário da SEED (Secretaria de Educação a Distância) do MEC as principais vantagens da EAD frente ao ensino presencial são:

- Facilitar o acesso à educação;
- Baixar o custo per capita à medida que se tem muitos alunos;
- Flexibilizar o currículo.

No entanto, Poppovic também aponta algumas dificuldades de implementação da EAD no Brasil, dentre as quais cita:

- Dificuldades na avaliação da eficácia deste método de ensino, não existindo clareza sobre os resultados que se deseja obter, nem das maneiras como medi-los.
- Medo por parte do corpo docente, que a tecnologia possa substituir o papel tradicional do professores.

Já (GUIMARÃES, 1996), aborda algumas características fundamentais entre esses dois sistemas de ensino. Inicialmente destaca que o ensino a distância baseia-se no princípio de que qualquer pessoa é capaz de aprender por si só (auto-aprendizagem), desde que tenha acesso a materiais de instrução de alta qualidade pedagógica e suficientemente compreensíveis e atrativos.

A segunda ordem de diferença, segundo o autor, é organizacional. O sistema de ensino a distância supõe necessariamente um ou mais centros de produção de materiais de instrução, sendo: editorial - estúdio de produção de vídeo e áudio -, centro de produção de software educacional, também denominado "courseware". É importante que existam as redes organizadas de distribuição destes materiais (postal, emissoras de rádio e TV, rede de

Capítulo 2 – A Educação a Distância

microcomputadores). O pessoal administrativo deve ser previamente treinado e tem importância fundamental no sucesso do ensino a distância.

A terceira e última diferença é de ordem econômica. Pode-se considerar que um sistema de ensino a distância é um empreendimento de “capital intensivo”, enquanto os sistemas educativos convencionais são de “mão-de-obra” intensiva. Isto significa que o uso de tecnologias de produção e difusão de informação – que exigem investimento de capital – permitem reduzir as necessidades de pessoal docente. Conseqüentemente, as despesas com pessoal e de funcionamento do sistema de ensino convencional comparadas às do sistema de ensino a distância são substancialmente diferentes. No primeiro sistema, as despesas com pessoal variam entre 80% a 85% dos gastos globais, enquanto que os gastos com o funcionamento se situam entre 15% a 20%. No sistema de ensino a distância, os encargos com pessoal variam de 55% a 65% e os de funcionamento se situam entre 35% a 45%. Esta diferença da estrutura de encargos é devida principalmente à terceirização dos serviços: contratos de cedência de “copyright” com autores dos cursos, direitos de emissão de rádio e TV, ocupação de redes telefônicas e de informática e manutenção de centros de apoio didático-científico regionais etc.

(JOHSON, 1997), da Universidade Estadual da Pensilvânia, questiona alguns aspectos da educação a distância, principalmente o aspecto financeiro, dizendo que o investimento necessário para ingressar na revolução tecnológica em relação ao investimento em instalações físicas convencionais, muito mais baixo, continuará sendo um obstáculo. Segundo o autor, “em geral, os governos preferem investimentos iniciais mais baixos, esquecendo que o que importa a médio e longo prazos é o custo médio por aluno, muito mais baixo quando se utilizam as novas tecnologias capazes de atender a um número muito maior de educandos.”

O autor também afirma que “o aparato tecnológico necessário, ainda que de alto custo, pode ser adquirido, no entanto, a utilização eficaz desse aparato é que apresenta barreiras, sobretudo porque será necessário superar comportamentos e procedimentos tradicionais de ensino muito arraigados. O uso das tecnologias de ensino a distância implica uma mudança radical: do ensino centrado no professor, para o ensino centrado no aluno, o que, para muitos, parece uma diminuição do papel do professor, que passaria a ser mero facilitador do processo de aprendizagem.”

Capítulo 2 – A Educação a Distância

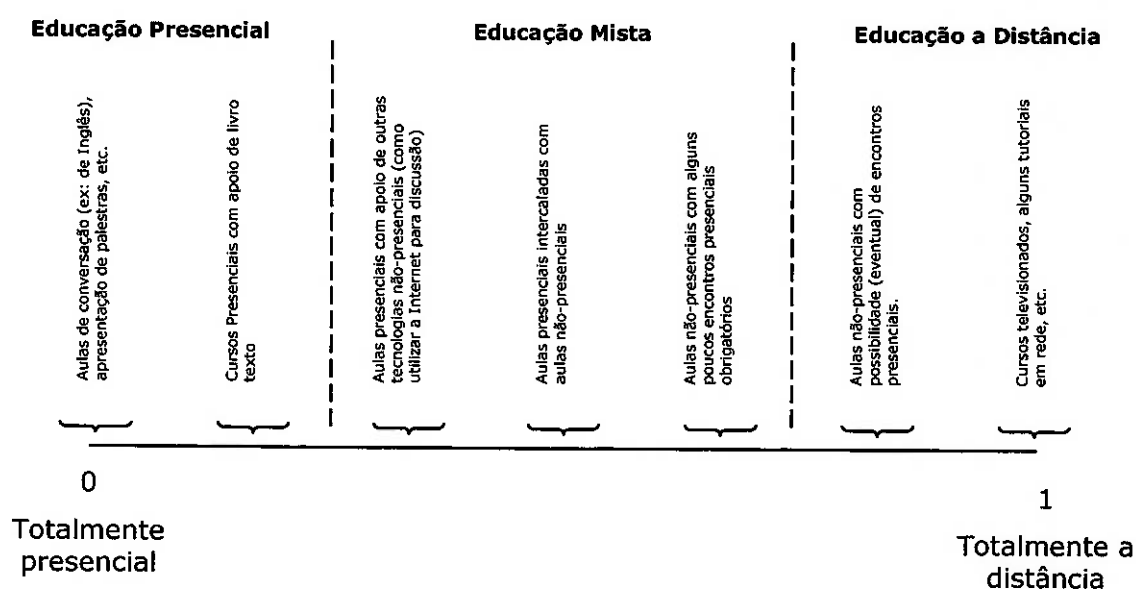
(MOORE, 1990), da Universidade Estadual da Pensilvânia, sugere que na EAD os professores não serão substituídos pelas novas tecnologias, mas terão funções diferentes das que têm hoje em dia. Os currículos serão centrados nas necessidades dos alunos, e as atividades de ensino serão desenvolvidas para atender a essas necessidades.

Conforme relatam (PIMENTEL, 2000) antes a EAD podia ser caracterizada como o sistema educacional onde há total separação física entre professor e aluno (em contraposição com a Educação Presencial), hoje a fronteira entre Educação a Distância e Educação Presencial encontra-se cada vez menos nítida, criando espaço para um novo conceito: a “Educação Mista”, que visa caracterizar os modelos educacionais que misturam aulas presenciais a distância.

Os autores ainda propõem um fator para posicionar os sistemas educacionais com relação a um eixo contínuo (figura abaixo). Este fator seria dado por:

$$\text{Fator} = \frac{\text{Tempo de comunicação a distância}}{\text{Tempo Total de Comunicação}}$$

Figura 2.1 – A Educação a Distância x A Educação Presencial



Fonte: Educação a Distância: Mecanismos para Classificação e Análise

2.6 O Aspecto Financeiro da EAD

Até o momento, muito se tem falado sobre os potenciais da EAD, mas poucas histórias de sucesso financeiro podem ser observadas neste segmento de negócio.

Segundo declaração de Cláudio Haddad, diretor do Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (Ibmec - que recentemente promoveu parceria com a Unext.com, empresa norte-americana especializada em MBAs a distância) à Gazeta Mercantil², “o potencial do mercado é enorme e, a longo prazo, educação on-line, é um ótimo negócio”.

Conforme cita o professor Frederick Litto membro da Escola do Futuro e presidente da ABED³ em entrevista à TV Cultura, no dia 18 de Dezembro de 2000, a EAD exige um investimento na criação de conteúdo específico muito grande, para o qual as universidades tradicionais brasileiras não possuem recursos suficientes. Ele cita o caso da Universidade Aberta da Inglaterra, que dispõem de 2.000 profissionais desenvolvendo material pedagógico, sendo que um único curso demora seis meses para ser desenvolvido e em torno de dois anos para recuperar esse investimento, alcançando o lucro apenas após esse período.

As principais empresas que estão hoje no mercado investem em modelos interativos, com salas de aula virtuais, tutores on-line e programas pedagógicos especialmente traduzidos para a rede. Todos estes investimentos requerem alto custo tecnológico, uso da banda larga, investimento em equipe multidisciplinar de professores e webdesigners. João Vianney afirmou à Gazeta Mercantil de 27 de Março de 2001, que o custo de educação “on-line” pode ser tão grande quanto o do ensino presencial.

Um estudo realizado por seis universidades americanas, encomendado pela Alfred P. Sloan Foundation e publicado pela publicação especializada The Chronicle of Higher Education. As pesquisas apontam também que os custos de expansão dos programas são maiores do que se imaginava – e as instituições já consideram muito bom se atingem o equilíbrio entre receitas e despesas. O diretor da Sloan Foundation, em entrevista à Gazeta

² Gazeta Mercantil; terça-feira, 27 de Março de 2001; Caderno de Informática & Telecomunicações – Página C-4

³ ABED (Associação Brasileira de Educação a Distância)

Capítulo 2 – A Educação a Distância

Mercantil afirma não ter dúvida, porém, de que com o passar dos anos, a educação on-line deverá ficar algo em torno de 20% mais barata que a tradicional.”

Reportagem publicada no Wall Street Journal em 12 de Março de 2001 revela que diversas empresas tais como SkillSoft, DigitalThink, Saba Software e Docent Inc, capitalizaram-se no mercado de ações norte-americano, com bons desempenhos no início, mas sofreram grandes quedas ao longo do ano de 2000 acompanhando o desempenho do mercado norte-americano de ações. A reportagem revela que as vendas dessas empresas continuam modestas, sendo que a maioria delas não se tornará lucrativas até o ano de 2002.

Outra reportagem do Wall Street Journal, também de 12 de Março de 2001 traz uma entrevista com o senador Johnny Isakson, responsável pela comissão norte-americana de educação via Internet (WEB-BASED EDUCATION COMMISSION, 2000), o qual afirma que a idéia de que a Internet reduzir imediatamente o custo da educação deverá gerar desapontamento dos que nisso acreditarem, no entanto, o senador afirma, que no setor privado tem-se presenciado aumento da produtividade em função da introdução de novas tecnologias e que na educação essa tendência deve se manter no longo prazo.

Por outro lado alguns analistas afirmam que a tendência para um melhor desempenho financeiro dessas empresas e redução dos custos unitários está na consolidação do mercado de EAD trazendo conseqüentes ganhos de escala. Tom Evans, analista sênior da Eduventures.com Inc.⁴ afirmou ao Wall Street Journal em 12 de Março de 2001, que o grande desafio pelo qual deve passar o mercado está na forma como se deve criar escala e qual deve ser o melhor modelo de negócio para se alcançar esse desafio.

⁴ Eduventures.com Inc. é uma empresa de pesquisa de educação sediada em Boston.

Capítulo 3 – Propósito do Trabalho de Formatura

3.1 Introdução

Diferentemente da estratégia quando aplicada a setores tradicionais, este trabalho aborda um setor novo e pouco estudado, portanto extremamente volátil, no qual metodologias tradicionais de abordagem estratégica tornam-se de difícil utilização e agregam pouco valor à empresa. A metodologia empregada neste trabalho, conforme explicado no primeiro capítulo, busca de maneira organizada agrupar informações sobre os mercados de EAD no Brasil e no exterior e trazer experiências bem sucedidas do exterior, tentando adaptá-las ao contexto nacional.

Em função do contexto acima descrito, não se deve chegar a um plano estratégico único e absoluto, mas sim, traçar alternativas que possam fornecer possíveis orientações estratégicas. Tais alternativas podem até apontar direções opostas, devendo ser analisadas quanto a suas forças e fraquezas.

3.2 A Estratégia Aplicada a Setores Voláteis

Segundo artigo da Harvard Business School de Janeiro de 2001, intitulado “Strategy as Simple Rules”, em mercados estáveis, gestores podem confiar em estratégias complicadas, construídas com projeções detalhadas do futuro, mas em mercados imaturos, em rápida mudança, nos quais crescimento e riqueza podem ocorrer rapidamente a imprevisibilidade reina, deve-se utilizar algumas regras e processos-chave para ditar a estratégia.

Quando o cenário externo ao negócio da empresa analisada é simples, pode-se ter estratégias complexas, no entanto, empresas bem sucedidas em ambientes externos muito complexos, apresentam estratégias simples e diretas. (EISENHARDT, 2001)

A tarefa de aplicar modelos de avaliação e modelagem estratégicos tradicionais à setores como a EAD, extremamente mutantes e voláteis, traz poucos resultados, devendo-se optar por metodologias de análise que permitam utilizar as poucas informações concretas que se tem sobre o setor.

Capítulo 4 – A Empresa em Estudo

4.1. Introdução à Empresa

A Klicknet é uma empresa de desenvolvimento de conteúdos educacionais e prestação de serviços em tecnologia educacional focada no ensino fundamental e médio, buscando alcançar a comunidade educacional: alunos, pais, professores e dirigentes.

Seus produtos estão voltados para escolas particulares, família e alunos e sua receita provém de serviços pagos através de mensalidades, publicidade, patrocínios e comércio eletrônico.

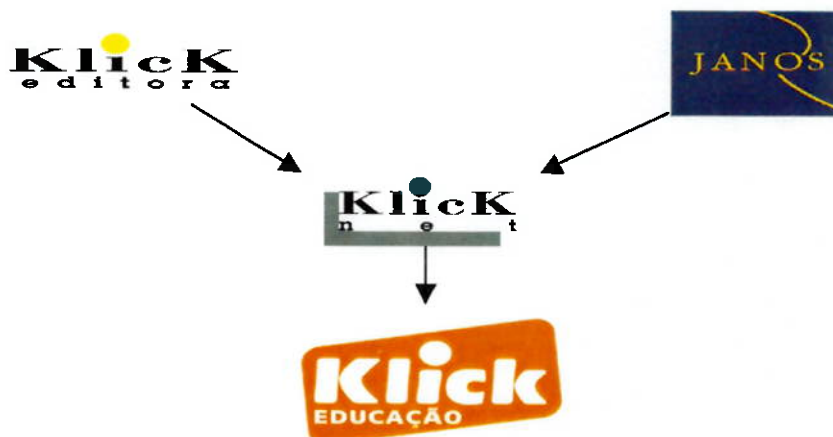
É uma empresa nascente, cujas operações se iniciaram em Março de 2000 e que conta atualmente com 98 funcionários distribuídos da seguinte maneira:

- 8 profissionais administrativos;
- 25 pessoas na área editorial e de desenvolvimento de produtos;
- 30 professores trabalhando on-line a partir de suas residências;
- 12 profissionais na área comercial;
- 10 profissionais na área de tecnologia;
- 13 profissionais na área administrativa/gerenciamento.

Obteve faturamento bruto no ano passado de apenas US\$1,2 milhões, além de aporte de capital de US\$10 milhões dos sócios.

Os atuais acionistas da Klicknet são a Klick Editora, controladora da Klicknet S.A., a Edulink que é ligada a Janos Ltda. (controlada pelos acionistas do Grupo Natura).

Figura 4.1 – A Estrutura Societária da Empresa



Fonte: “Plano de Negócio” da KlickNet S.A.

A Klick Editora, é controlada por acionistas do Grupo Klabin (família Lafer Galvão), que têm como principais investimentos/participações a Klabin (principal acionista) e a Drogasil entre outros.

A Klick Editora foi fundada em 1990 com o objetivo de se tornar uma empresa especializada em publicação de livros de referência e alta qualidade editorial e gráfica. Trouxe para o Brasil marcas internacionais como “*National Geographic Society*”, “*Turner Publishing Inc*”. etc. Em 1994 ocorreu uma mudança estratégica em seus objetivos e a empresa começou a prestar serviços a grandes grupos de comunicação focando seus produtos na área de educação e se especializando em:

- Planejamento e criação de produto;
- Desenvolvimento e produção;
- Logística.

Os principais clientes da empresa são o Grupo OESP, Grupo RBS, Grupo Abril, Organizações Globo, Grupo Gazeta (ES), Editora Três, Diários Associados e Clarin.

Dentre os principais produtos encontram-se:

1) **HELP!** : coleção de livros paradidáticos que enfoca matérias do currículo escolar, publicados em fascículos e distribuídos nos maiores jornais do país. Foram impressos e distribuídos 70.000.000 fascículos em 2 anos, além de 2.000.000 de capas para encadernação.

Capítulo 4 – A Empresa em Estudo

2) **National Geographic Society** : foram produzidos 6.600.000 fascículos contendo 1.750.000 mapas ecológicos

3) **Enciclopédia Koogan-Houaiss e Atlas Digital**: foram produzidos 2.000.000 de Enciclopédia e Atlas em pacotes com cinco CD-ROMs no período de 5 meses

4) **Coleção Ler é Aprender**: foram produzidos 2.300.000 livros da literatura portuguesa e brasileira indicados para o vestibular com orientação para o estudante, dentro de um período de 4 meses;

5) **Coleção de vídeos infantis e CDs**: 4.500.000 vídeos e 3.500.000 CDs

6) **Revista semanal Lição de Casa**: Primeira revista colecionável de apoio à pesquisa escolar focada no Ensino Fundamental

Já a Janos Comércio Administração e Participações Ltda. Fundada em 1998 é uma empresa de investimentos pertencente aos controladores da Natura.

As atividades incorporadas pela Klicknet tiveram início em 1998, quando a Klick Editora iniciou a digitalização do conteúdo de parte das obras de referência que produzira, com o objetivo de publicá-lo na Internet. Já no início de 1999 iniciou-se a estruturação do portal Klickeducação com a montagem da equipe de produção editorial e técnica, e produção dos conteúdos originais.

Em Março de 2000 ocorreu o lançamento público do portal Klickeducação e a aliança estratégica com o portal iG (Internet Grátis).

Dentre os principais ativos da empresa, que foram formados ao longo de mais de dez anos, tempo que a Klick Editora vem atuando no mercado educacional e de produção de conteúdo, pode-se citar o conteúdo, a tecnologia e os profissionais.

1) **Conteúdo** – A Klicknet, criada no 2º semestre de 1999, conta com a experiência acumulada pela Klick Editora (acionista controladora) em mais de 10 anos de atuação na produção de conteúdos educacionais e na gestão de equipes multidisciplinares de educadores, jornalistas, designers e editores. Isso resultou em mais de 70 milhões de fascículos de obras de referência e 8 milhões de livros para vestibulandos, distribuídos em bancas de jornal em vários Estados brasileiros.

Como parceiros, a empresa tem a *Bertelsman*, *Time-Warner*, *National Geographic Society*, *BMG*, *Polygram*, entre outros. Seus clientes são os principais grupos

Capítulo 4 – A Empresa em Estudo

de mídia da região como o Grupo OESP, Folha da Manhã, Grupo Globo, Abril, RBS e Clarin.

Essa experiência foi transposta para a Klicknet e consolidada no portal Klickeeducação, que hoje tem mais de 30 mil páginas de conteúdo proprietários disponíveis, sendo que cerca de 300 novas páginas são elaboradas semanalmente.

2) Tecnologia – A experiência em outras mídias possibilitou à Klicknet o domínio da tecnologia de publicação para internet e de educação a distância on-line, sendo responsável pela elaboração de todos os produtos que oferece aos usuários.

3) Profissionais – A Klicknet conta hoje com a colaboração de aproximadamente 100 profissionais, entre professores, jornalistas, “webdesigners”, “webmasters”, especialistas em tecnologia educacional, planejamento e gestão de ensino, suporte técnico, área comercial e de marketing.

O modelo de negócios da Klicknet está formatado a partir de suas competências (produção de conteúdo e conhecimento da área educacional) e das necessidades de mercado.

4.2 Competências da Empresa em Estudo:

A Klicknet é uma empresa que já nasce com amplo conhecimento de produção de conteúdos voltados à educação. Além disso, seus quadros já estão preenchidos por pessoas com experiência pedagógica, bem relacionadas no meio educacional e tecnicamente capacitadas nas questões educacionais. Essa vantagem é nítida ao se averiguar o relacionamento próximo que os gestores da empresa mantêm com altos escalões dos governos federal e estadual, Ministério da Educação e Secretaria Estadual de Educação, respectivamente.

A empresa, que surge através de uma editora, contém conteúdo de qualidade, incluindo todo o currículo obrigatório dos Ensinos Médio e Fundamental. Além disso, a empresa aparentemente possui amplo conhecimento de tradução de conteúdo pedagógico tradicional em conteúdo para a Internet.

Conforme relata a empresa em seu Plano de Negócio de Outubro de 2000, “o diferencial da Klicknet em relação aos conteúdos baseia-se em que, a partir de um

Capítulo 4 – A Empresa em Estudo

determinado tema ou objeto, trazê-lo para os contextos sociais, culturais, econômicos e educacionais de uma determinada população”.

O pioneirismo e a rápida capitalização permitiram à Klicknet ampla notoriedade nacional, importante parceria com um portal horizontal, o *Internet Grátis* (iG), além do desenvolvimento rápido de produtos de EAD, que segundo informações da empresa, trata-se do mais rico conteúdo pedagógico de treinamento existente no país.

A empresa escolheu como parceiros para a produção de material didático inovador, destinado à Educação a Distância, o Centro de Estudos da Escola da Vila (CEEV) e a Redeensinar, ambos de São Paulo.

Criado há 20 anos, o CEEV vem atuando como um pólo produtor e difusor de tecnologia educacional. Ao longo de sua existência, tem contribuído para a transformação das práticas pedagógicas, respaldado pelos processos de investigação originados das salas de aula da Escola da Vila. Nesses anos, o CEEV já realizou mais de 600 eventos, atingindo cerca de 40 mil pessoas. Atualmente, é também um espaço para fazer veicular e debater as diretrizes para o sistema educacional apontadas pelo MEC nos Referenciais e Parâmetros Curriculares Nacionais publicados a partir de 1997.

A Redeensinar é uma empresa dedicada ao aprimoramento profissional dos professores. Criada por um grupo de profissionais de São Paulo, é liderada pela educadora Guiomar Namo de Mello, membro do Conselho Nacional de Educação. A empresa inicia seus trabalhos dedicando-se à produção de conteúdos para programas de ensino a distância e à pesquisa e análise do que existe na rede mundial de computadores, com o objetivo de apoiar iniciativas educacionais. Na Escola de Professores sua responsabilidade é produzir cursos de interesse para professores do Ensino Médio.

Além disso, dentre as vantagens da empresa em estudo vale citar a utilização da tecnologia desenvolvida pela Vignette Corp, que facilita as interações entre pais, professores e alunos. De acordo com o CEO da Klicknet, Paulo Galvão, em entrevista concedida à publicação *Business Wire*, esta tecnologia foi selecionada porque permite à empresa aprimorar conteúdo aos usuários finais com produção de conteúdo centralizado, além de fornecer ferramentas de gerenciamento de conteúdo, que armazenam grande quantidade de informação.

Capítulo 4 – A Empresa em Estudo

A mesma reportagem da Business Wire divulga declaração da diretora de processos da Klicknet, Luiza Andrada, que declara: “a utilização da plataforma Vignette permite ao departamento de conteúdo fornecer às escolas clientes uma comunidade, na qual pais, professores e alunos podem interagir”.

Capítulo 5 – Proposta de Modelo de Negócio

5.1 Introdução

Conforme dito no capítulo anterior, este trabalho trata de uma empresa recentemente criada, que pretende atuar em um mercado, que embora aparentemente promissor é pouco conhecido, portanto, aqui utiliza-se metodologia totalmente diferente de uma análise estratégica tradicional, aplicada a setores menos dinâmicos, na qual se consegue utilizar metodologias reconhecidas de autores renomados.

Por outro lado, este capítulo ajuda a compreender a importância deste trabalho, pois demonstra a falta de orientação estratégica da empresa em questão, que em virtude da não existência de modelos de negócio bem sucedidos no mercado brasileiro, não possui referências nas quais possa basear seu modelo de negócio.

Prova disso, são os dois planos de negócio, que serão apresentados a seguir. O primeiro deles referente ao início do ano de 2000 e o segundo datado de Outubro do mesmo ano. A transição entre eles se deu em função da escassez de capital de risco destinado a financiar empresas nascentes ao longo daquele ano, tentando-se com o segundo plano de negócio, uma estratégia mais clara de geração de caixa.

5.2 Modelo de Negócio Inicial

Quando da estruturação da empresa no início do ano 2000, a *Klicknet* tinha uma visão de negócio, que visava atender o mercado através de duas frentes, sendo a primeira tipicamente *B2B* (“Business to Business”) e uma outra voltada ao consumidor, denominada *B2C* (“Business to Consumer”). Para melhor entender qual a fronteira entre estas duas definições, é interessante descrever brevemente os produtos imaginados durante o surgimento da empresa.

No negócio de *B2B*, a empresa pretendia desenvolver uma série de produtos que seriam comercializados junto às escolas particulares e públicas dos níveis fundamental (primeiro grau) e médio (segundo grau). Esses produtos conteriam o conteúdo didático da *Klicknet*, disponibilizado de forma personalizada para a Intranet das escolas. Além disso, uma série de ferramentas de *software* seriam integradas ao produto, permitindo que os

Capítulo 5 – Proposta de Modelo de Negócio

membros da escola (professores, diretores, alunos e pais) utilizassem recursos desenvolvidos para a Intranet da escola.

Além disso, a *Klicknet*, por ter um quadro de pedagogos conceituados - com ampla vivência em ambientes escolares -, propunha-se a prestar consultoria de gestão para as escolas, além de orientação para projetos.

Com relação ao “Business to Consumer”, a empresa pretendia que seus potenciais clientes - quais sejam, os estudantes dos níveis fundamental e médio - utilizassem o *Klickeducação* como uma ferramenta que complementaria o ensino tradicional das escolas. Todo o banco de dados da *Klicknet* estaria organizado de maneira interativa, permitindo o acesso de alunos/consumidores ao Portal e a realização de “downloads” dos tópicos de interesse.

Além disso, desde o início foi implementada uma equipe de professores de todas as áreas do currículo escolar, apta a responder às perguntas que os estudantes enviassem ao portal. Outra idéia que existiu desde o princípio da empresa seria a disponibilização de uma série de produtos de educação à distância.

Também foi criado um serviço – denominado *Edushopping* - de venda de material escolar diretamente aos consumidores finais, principalmente os livros recomendados pela *Klicknet*. Neste caso a empresa trabalhava em parceria outros “sites” especializados na venda de livros pela *Internet*, tais como *Submarino*, *Saraiva*, *Siciliano e Cultura*, dos quais ganhava um percentual sobre as vendas realizadas.

Além dos produtos e serviços prestados, o portal desenvolveu uma série de conteúdos que foram abertamente disponibilizados, tais como:

- **Seção voltada ao vestibular:** composta por orientação vocacional, provas dos vestibulares passados, análise dos livros indicados, além de um banco de dados contendo informações sobre todos os cursos, exames e institutos de ensino disponíveis no território nacional.
- **Seção voltada aos professores:** contendo sugestões para aulas e apontando novas possibilidades e dinâmicas para o uso do material da Biblioteca.
- **Educlipping:** seleção e edição das principais notícias e artigos ligados à educação publicados em jornais e revistas de impacto do Brasil e do mundo.

5.3 Modelo de Negócio Atual

5.3.1. Produtos e Serviços

O Klickeducação está estruturado atualmente em três grandes áreas: portal aberto, produtos e ensino a distância (serviços de escola virtual de professores.)

1) Portal aberto – Com mais de 30.000 páginas de conteúdos próprios e serviços gratuitos, presentes desde a origem do portal e semanalmente atualizados. Oferece material de referência para todas as matérias e séries do ensino fundamental e médio, além de serviços de apoio para pais, professores e alunos, sugestões de aula, projetos educacionais, banco de imagens, Atlas e professores de plantão para responder dúvidas de estudantes.

Visa estabelecer o relacionamento com o mercado, tendo um modelo de receita bem definido com patrocínio (atualmente, iG) e publicidade. Há também a área de classificados para produtos voltados não só para o público, como também para empresas do setor educacional. O portal foi lançado em 12 de março de 2000.

2) Produtos - Klickard@Escola e Klickard@Família

O Klickard@Escola (um B2B) tem como público as escolas, públicas ou privadas, e seu modelo de receita é baseado no pagamento de mensalidades. O início de sua comercialização se deu em agosto de 2000. Já o Klickard@Família (um B2C) está programado para ter lançamento no início do segundo trimestre de 2001, aproveitando o retorno das férias de verão. O modelo de receita do Klickard@Família é também o de pagamento de mensalidades. Estes dois produtos podem ser classificados como ASP⁵, já que através de um software remoto as escolas poderão inserir e trabalhar com dados e informações. Trata-se de um ambiente adaptado a cada escola, permitindo o fornecimento de conteúdos e serviços.

⁵ ASP – Sigla para o termo inglês Application Service Provider

O Klickard@Escola conta atualmente com cinco serviços básicos:

1. **Aulas Magnas:** Personalidades de destaque no mundo da educação são convidadas especialmente pela rede Klickard para produzir um texto, que circula durante uma semana na rede fechada e culmina em um *chat* com o convidado, que dialogará sobre o texto previamente lido pelos associados. O resultado desta conversa também fica disponível aos associados. A média de convidados é de quatro por mês, e contempla nomes como: Heródoto Barbeiro, Marcelo Gleiser e Moacir Sclyar, entre outros.
2. **Workshops:** Atividades presenciais voltadas ao aperfeiçoamento, em tecnologia Educacional, de docentes. Essas atividades são coordenadas por especialistas da *Escola do Futuro* – USP, e realizadas nos finais de semana.
 - Módulo A: temas básicos com atividades práticas;
 - Módulo B: temas avançados

O pacote prevê a participação de 10 docentes de uma mesma escola em cada módulo por ano. As instituições que quiserem enviar mais de 10 docentes por módulo em um mesmo ano pagam à parte, com desconto. O conteúdo básico (textos) dos *workshops* circulará para os associados após 2 semanas de iniciado o módulo.
3. **Conteúdos exclusivos:** Além dos conteúdos disponíveis no portal aberto, os associados terão acesso a bancos de imagens, mapas e outros recursos especialmente desenvolvidos para o público Klickard
4. **Gestão:** Serviço especialmente desenhado para os diretores de escolas, que conta com um grupo de especialistas para dirimir, por *e-mail*, dúvidas sobre *marketing*, avaliação, orçamento etc. nos planos administrativo e pedagógico - a cargo de uma consultoria especializada (Lobo & Associados). Produção de textos e *cases* sobre o universo escolar.
5. **CyberKlick:** *Software* de ambiente colaborativo entre escola associada, educadores, pais e alunos, reproduzindo os ambientes físicos da escola no plano virtual (secretaria, salas de aula, sala dos professores etc.) A escola ganha um espaço dentro do Portal *Klicknet* com a sua “cara”, isto é, logotipo, nome, imagens e conteúdos à sua escolha. Pode colocar sua

Capítulo 5 – Proposta de Modelo de Negócio

agenda, jornal, grêmio e todas as atividades relevantes do dia-a-dia de uma escola. Mantém seu site oficial, caso o possua.

Além disso, as escolas associadas ao Klickard escola passam a fazer parte de um clube de benefícios que contempla uma série de propostas do *Klicknet* e de terceiros, como descontos, ingressos etc.

3) Ensino a distância - Serviço Escola de Professores Virtual.

Conceito dentro da área de educação a distância, a escola de professores é um ambiente de pedagogia “web”, desenvolvido com ferramentas de navegação, colaboração, gestão e comércio eletrônico, capaz de acolher módulos de formação para professores do ensino médio e fundamental.

Serão desenvolvidos ao todo 66 Módulos de aproximadamente 40 horas cada um nos próximos dois anos. Este trabalho será feito em parceria com dois grupos de especialistas conceituados, respeitando-se os novos parâmetros curriculares.

No Brasil, existem 1.600.000 professores da rede pública e particular, com desníveis enormes de qualificação.

5.3.2 A Estratégia de Negócio

O modelo de negócio da Klicknet está baseado em sua capacidade de criação de conteúdos aplicados à educação.

A linha de desenvolvimento da Klicknet vêm seguindo seu planejamento estratégico, que contempla 4 etapas. Na fase 1, havia a necessidade de fixação do conceito. Assim, o portal aberto foi lançado juntamente a uma campanha de marketing do Klickeducação, que alcançou a grande mídia (meses de março e abril/2000). O objetivo nesta fase foi claro: posicionar-se como referência no setor de educação.

O volume de visitas cresceu, alcançando 11,2 milhões de page-views em junho de 2000. No mesmo mês de junho, ocorreu o início da fase dois, ou seja, a oferta de produtos e serviços. Em agosto de 2000, foi feito o lançamento do Klickard@Escola que, em 60 dias, foi vendido para 15 escolas totalizando 12.000 alunos.

Capítulo 5 – Proposta de Modelo de Negócio

A fase três, referente à expansão dos conceitos, tem como perspectiva atuar em áreas mais amplas do que o ensino médio e fundamental. Porém, tal passo só é possível após amplos estudos e da consolidação do mercado atual.

Já a fase quatro, expansão geográfica, só deverá ocorrer se o mercado brasileiro apresentar saturação ou se claras oportunidades aparecerem.

O quadro a seguir, representa de forma gráfica, sua estratégia da empresa e sua evolução.

Figura 5.1 – O Desenvolvimento da Estratégia da Empresa em Estudo



Fonte: "Plano de Negócio" da KlickNet S.A.

Capítulo 6 – Análise dos Mercados Global e Americano de EAD

6.1 Introdução

A falta de estatísticas e dados sobre o mercado de EAD torna por um lado sua análise difícil e árdua, ao mesmo tempo que valoriza a importância de análises neste sentido. Hoje, pouco ou nada se sabe sobre o tamanho do mercado brasileiro de EAD, tem-se pouco conhecimento sobre seus principais segmentos, suas perspectivas de crescimento e portanto as oportunidades de negócio, que poderão surgir nesta área.

Falar sobre EAD sem um aprofundamento destas questões torna-se um exercício imaginativo muitas vezes inútil, portanto este capítulo é fundamental para este trabalho.

A extensa pesquisa de dados estatísticos sobre o mercado brasileiro de EAD demonstrou-se frustrante em função da escassez de informação constatada junto aos principais órgãos educacionais brasileiros. Tornou-se necessário buscar informações sobre outros mercados e adaptá-los ao mercado brasileiro como se pode observar mais adiante. É fundamental que o governo e a sociedade se dediquem ao aprofundamento de análises como estas para que iniciativas públicas ou privadas, lucrativas ou não lucrativas possam ser melhor guiadas em busca de seus objetivos de educar a distância.

6.2 O Mercado Global de EAD

Embora o crescimento e o desenvolvimento da educação a distância no mundo tenha acontecido principalmente nas duas últimas décadas, foi somente a partir de 1990 que ela teve um grande impulso. Foi o surgimento das megauniversidades, em geral seguindo o modelo da Universidade Aberta (Open University) do Reino Unido, criada em 1969, que, de repente, despertou a atenção dos governos de todo o mundo para a importância da educação a distância como solução para o enfrentamento da grande pressão social por maior acesso ao ensino superior. E quando a Internet invadiu a economia, tornando quase instantâneas as transações comerciais de um país para o outro, seu impacto se fez sentir nas universidades do mundo inteiro. Termos como “e-mail”, “hipertexto”, “World Wide-Web”,

Capítulo 6 – Análise dos Mercados Global e Americano de EAD

“CD-ROM”, “superhighway”, “televisão interativa”, “navegar” e outros passaram a fazer parte da linguagem de professores e alunos.

Enquanto os governos, por toda parte, tentam reduzir os déficits fiscais através de reduções da despesa, inclusive em educação, instituições de ensino superior públicas e privada buscam as tecnologias de comunicação como forma de promover cursos para um número maior de estudantes, com um custo mais baixo. Nesta luta por um melhor desempenho, as empresas de telecomunicações passam a parceiras das universidades e buscam junto ao governo procedimentos que permitam sua atuação na “superhighway” da informação.

Embora a educação a distância não possa ser vista como a solução para os problemas educacionais do mundo contemporâneo, ela, com certeza, vem sendo recomendada como forma de atendimento a um grande número de alunos e por um custo muito mais razoável do que o ensino presencial.

Segundo (SOUZA, Paulo; 2000), no limiar do terceiro milênio, os países estão vivendo momentos dramáticos em relação às suas possibilidades de oferecer educação de qualidade para sua população, e a aprendizagem independente será a grande estratégia da educação. Daqui para frente muitos aprenderão através de cursos por correspondência, muitos serão os que aprenderão através do computador, e as teleconferências serão um veículo excelente para trazer os melhores especialistas do mundo à nossa sala de aula. Outros recursos surgirão e serão utilizados para unir tecnologia e educação.

Alguns exemplos de iniciativas governamentais são as megauniversidades⁶ de Educação a Distância:

- China TV University System, China, criada em 1979, com 530 mil alunos;
- Centre Nationale de Enseignement a Distance, França, criado em 1939, com 184 mil alunos;
- Indira Ghandi National Open University, Índia, criada em 1985, com 242 mil alunos;
- Universitas Terbuka, Indonésia, criada em 1984, com 353 mil alunos;

⁶ Consideram-se megauniversidades as instituições de ensino a distância que atendem a mais de 100 mil alunos.

Capítulo 6 – Análise dos Mercados Global e Americano de EAD

- Korea National Open University, Coréia, criada em 1982, com 196 mil alunos;
- University of South Africa, África do Sul, criada em 1973, com 130 mil alunos;
- Universidad Nacional de Educación a Distancia, Espanha, criada em 1972, com 110 mil alunos;
- Sukhothai Thamnathirat Open University, Tailândia, criada em 1972, com 300 mil alunos;
- Anadolu University, Turquia, criada em 1982, com 567 mil alunos;
- The Open University, Reino Unido da Grã-Bretanha, criada em 1969, com 200 mil alunos.

Essas megauniversidades produziram uma revolução no ensino nos seus respectivos países. Ao serem criadas pelos governos, tinham, além da missão de aumentar o acesso ao ensino superior, algumas missões específicas, conforme a orientação política do governo no momento. Esse envolvimento das megauniversidades com as políticas nacionais pode ser uma restrição, mas, ao mesmo tempo, pode representar uma possibilidade de influenciar essas mesmas políticas (SOUZA, Eda; 1996).

É importante notar que a maioria das megauniversidades tem acesso privilegiado às facilidades de comunicação em seus países, desde o uso do correio até o acesso a canais exclusivos de satélite. A parceria entre a Open University, do Reino Unido, e a British Broadcasting Corporation (BBC) é um exemplo conhecido (SOUZA, Eda; 1996).

No entanto, o cenário para a EAD não é constituído apenas de iniciativas governamentais. Muitos países onde a educação a distância já se apresenta como alternativa válida ao ensino convencional adotam formas organizacionais diferentes das megauniversidades. Nesses casos, instituições individuais, geralmente universidades convencionais, tomam a iniciativa e organizam – isoladamente ou em consórcio – programas próprios de EAD.

A Austrália oferece um exemplo interessante. Agências independentes oferecem o apoio estratégico e tecnológico. Sem serem propriamente responsáveis pelos

Capítulo 6 – Análise dos Mercados Global e Americano de EAD

programas educativos, que são de responsabilidade das universidades, essas agências atuam para facilitá-los e viabilizá-los tecnicamente.

No Canadá, as empresas e as grandes corporações têm forte participação no estímulo e apoio às iniciativas de EAD, especialmente aquelas que se utilizam de tecnologias muito avançadas.

O Instituto de Tecnologia de Monterrey, no México, utiliza um sistema interativo de transmissão via satélite, através do qual envia programas educativos para os seus campus localizados em 25 cidades. A peculiaridade do sistema é que as aulas são transmitidas ao vivo, não de um estúdio de TV, mas das salas de aula normais do Instituto. Uma rede de computadores on-line permite a interação imediata entre os estudantes a distância e os participantes na sala de onde a transmissão é originada. É claro que a aula tem que ser adequadamente preparada, substituindo-se, por exemplo, o quadro negro pelo uso de material escrito (quadros, tabelas, gráficos) que podem ser filmados pela câmera de TV ou transmitido pelo computador.

Muitos outros exemplos poderiam ser dados de modelos alternativos de EAD. O que importa, no entanto, é que o uso das diferentes técnicas e modelos estão se disseminando pelo mundo.

Por outro lado, o mercado Global de EAD ainda apresenta enormes diferenças entre as diversas regiões do planeta, a maior certeza sobre este é que os Estados Unidos da América são o país mais desenvolvido neste setor e que concentra mais da metade do mercado global. Apesar de não haver dados que reúnam informações estatísticas sobre a EAD ao longo do mundo, alguns exemplos ajudam no entendimento do cenário mundial.

Estudo de campo realizado em pela UNESCO em 1998 abrangendo 147 instituições, 72% originárias de países desenvolvidos e 28% de países em desenvolvimento, de um total de 39 países, demonstra algumas características interessantes:

- O uso de computadores, vídeos e recursos de multimídia é maior nos países desenvolvidos, enquanto documentos impressos e áudio são mais utilizados nos países em desenvolvimento;
- A maior parte dos programas de EAD são focados no nível superior e em educação continuada;

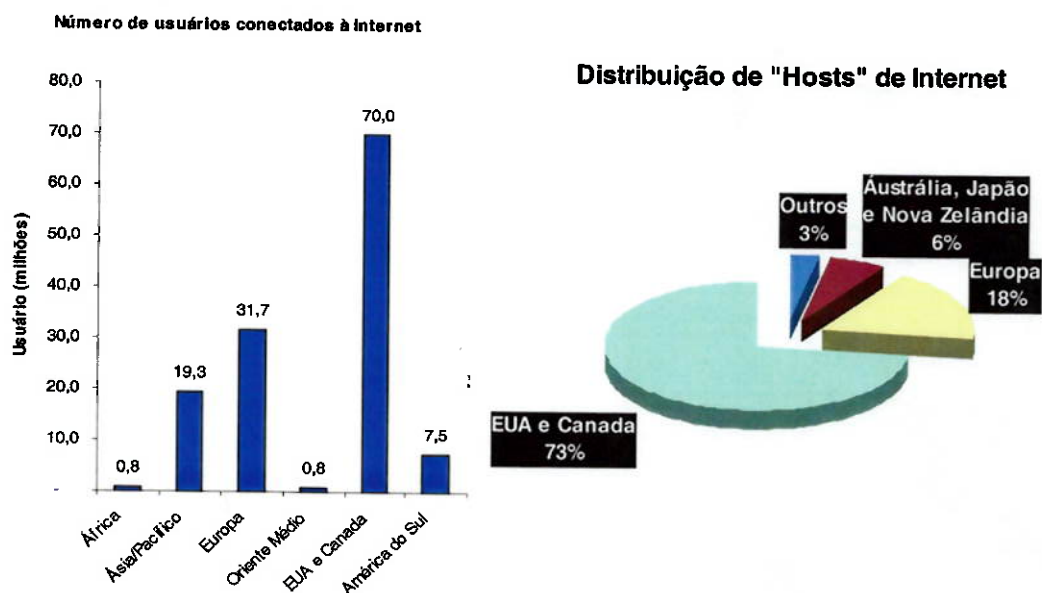
Capítulo 6 – Análise dos Mercados Global e Americano de EAD

- As ferramentas de comunicação, bem como o canal de comunicação são mais bem explorados e diversificados nos países desenvolvidos, sendo que os países em desenvolvimento se focam mais em meios tradicionais tais como correios, rádio e rede pública de telefones. (BLURTON, 2000)

Estes são apenas alguns exemplos das dimensões que a EAD tem em diferentes partes do planeta. Como dito durante a definição de EAD, para que esta se concretize é necessário haver meios de comunicação para poder vencer a distância que separa os agentes do processo educacional. Portanto, torna-se fundamental analisar algumas estatísticas referentes a diferentes meios de comunicação nas diferentes partes do planeta.

Segundo a UNESCO em “World Communication and Information Report 1999-2000” todos os países do mundo possuíam acesso à Internet, com exceção da Coreia do Norte, o Iraque e o Tokelau, no entanto as disparidades de utilização da Internet nas diversas regiões é enorme conforme mostra o gráfico. Centrando a análise na utilização da Internet vê-se através da figura abaixo que a concentração de “hosts”⁷ é enorme.

Gráfico 6.1 – A Utilização da Internet e a Distribuição de “Hosts” no Mundo



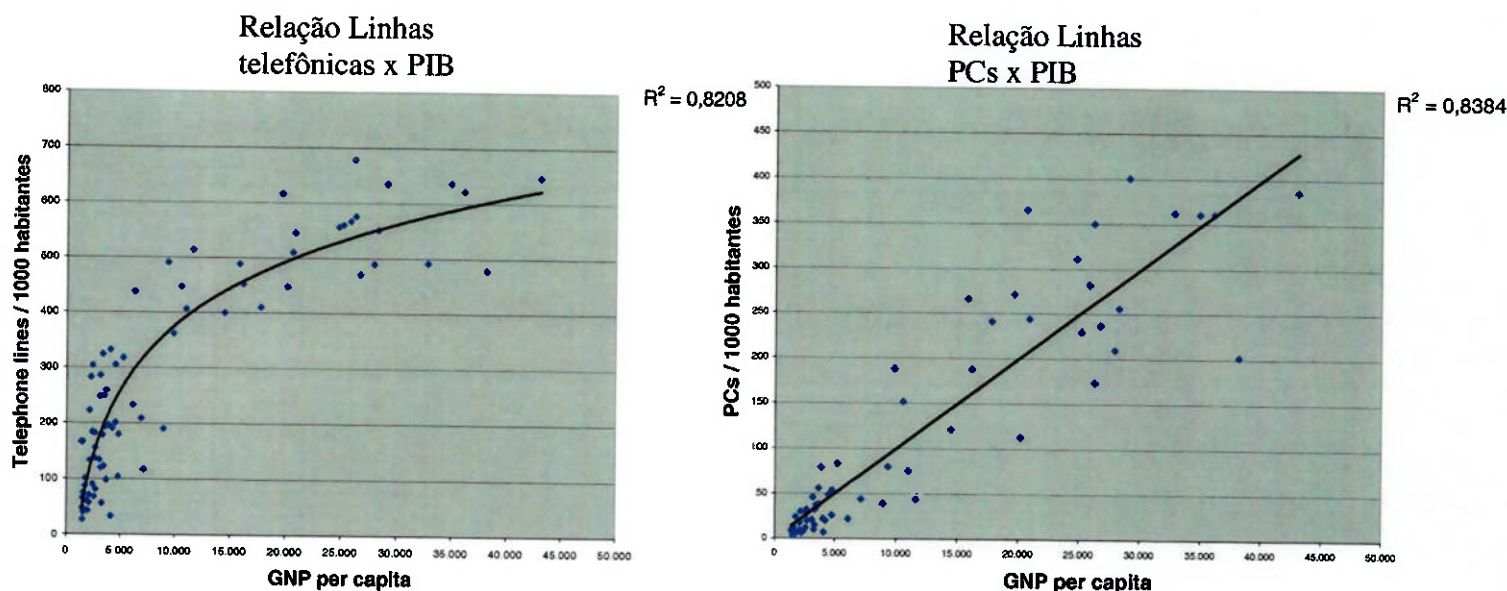
Fonte: UNESCO – “World Communication and Information Report 1999-2000” – pg 284

⁷ (1) Host: Definição para um computador conectado à Internet que pode tanto acessar quanto ser acessado

Capítulo 6 – Análise dos Mercados Global e Americano de EAD

Não só a Internet, mas todos os meios de comunicação estão concentrados nos países mais ricos do planeta. Através dos gráficos de correlação apresentados a seguir, fica clara a relação entre a quantidade de veículos de comunicação capazes de estimular o mercado de EAD e a riqueza da região em questão. Correlacionando o PIB per capita de 77 países e o número de linhas telefônicas por 1000 habitantes percebe-se haver forte correlação entre essas variáveis, o mesmo ocorrendo quando se compara o número de computadores por 1000 habitantes e o PIB per capita de 64 países.

Gráfico 6.2 – Correlação entre as Mídias e a Riqueza no Planeta



Fonte: UNESCO e Análise do autor

Independentemente do grau de desenvolvimento econômico dos países. A análise da experiência internacional mostra que as tecnologias de informação e comunicação podem ser usadas, com vantagens, nas mais diversas situações e com diferentes finalidades, portanto as mais diversas regiões do planeta estão desenvolvendo iniciativas de informatização do ensino.

Conforme relata (BLURTON, 2000) a razão entre estudantes e computadores nos Estados Unidos caiu de 63:1 em 1985 para 6:1 em 1997, enquanto o número de escolas com acesso a Internet cresceu de 35% em 1994 para 72% em 1997. Já na Europa, mais de

Capítulo 6 – Análise dos Mercados Global e Americano de EAD

80% das escolas eslovenas possuem acesso a Internet (93% das escolas secundárias contra 80% das escolas primárias). O governo alemão anunciou em 1998 que pretendia conectar 10.000 escolas a Internet até a metade de 1999, enquanto que o governo italiano prometeu a conexão de 15.000 escolas até o ano 2000.

Na Ásia esforços semelhantes estão ocorrendo. Já em 1997 94% das escolas japonesas estavam equipadas com computadores e 10% das escolas já possuíam acesso a Internet. A meta do governo para 1999 era atingir uma razão de 2 alunos por computador nas escolas de ensino fundamental e 1:1 no ensino médio. 83% das escolas primárias e 94% das escolas secundárias tinham acesso a Internet em 1998 na Nova Zelândia.

Na América Latina a promessa do governo chileno era de conectar à Internet 50% das 8.250 escolas primárias e 100% das 1.700 escolas secundárias.

O banco mundial patrocinou juntamente com o governo turco um programa para instalar 15.000 laboratórios em escolas e treinar com práticas de educação a distância 200.000 professores.

6.3 O Mercado Norte-Americano de EAD

“Educação é um grande mercado. Gastos com educação nos EUA foram estimados em aproximadamente US\$815 bilhões em 2000 e mais de US\$2 trilhões no mundo. O setor privado representa aproximadamente 12% deste total, ou seja US\$95 bilhões. Na realidade mais dinheiro é gasto com educação do que em previdência e defesa militar combinados. Esse montante representa 9% da produção interna bruta e depois da saúde representa a maior categoria de gasto governamental.” (MEISTER, 2000)

O maior mercado de educação do planeta, que também contém a maior quantidade de dados sobre EAD deve ser abordado com maiores detalhes, permitindo assim aprofundar as conclusões deste capítulo.

Consciente da importância do crescimento da educação a distância em função da utilização de novas mídias, principalmente da Internet o governo americano criou através do “U.S. Department of Education ” uma comissão denominada “*Web-based Education Commission*” que nasce com as seguintes missões:

Capítulo 6 – Análise dos Mercados Global e Americano de EAD

- 1) Conduzir estudo em todo território americano avaliando os softwares de ensino baseados na Internet para estudantes do ensino secundário e pós-secundário;
- 2) Identificar e organizar informações relacionadas ao assunto

Parte de suas conclusões estão relatadas em um relatório de Dezembro de 2000 “*The Power of Internet for Learning*”, que avalia o mercado americano de ensino a distância através da Internet.

O mercado de aprendizado via Internet para o K-12⁸ está estimado em US\$1,3 bilhões, esperando-se atingir US\$6,9 bilhões em 2003. Já o mercado de ensino superior, que em 1998 já alcançava 5% dos alunos deste nível, deve triplicar este número chegando a 15% dos alunos do pós-secundário em 2002, estando estimado em US\$1,2 bilhões e é esperado que em 2003 seja de US\$7 bilhões.

Finalmente o mercado profissional de aprendizado via Internet vale hoje US\$1,3 bilhões e deve chegar a US\$11,4 em 2003.

Além disso, os 500.000 alunos estrangeiros que cursam faculdades nos EUA permitem ao “*US Department of Education*” prever que em 2025 a demanda global pela educação superior americana atingirá 160 milhões de estudantes. (*U.S. Department of Education*, 2000)

Apesar do esforço e da credibilidade do “*U.S. Department of Education*” em mensurar o mercado de EAD, ainda restam muitas dúvidas sobre este mercado.

Por exemplo a Legg Manson, um instituto de pesquisa norte-americano, diz que menos de 1% dos produtos e serviços educacionais estão sendo transmitidos através da Internet, no entanto o mercado já representaria em 2000 US\$6,7 bilhões e deve chegar a US\$54 bilhões em 2005.”

Além disso, o instituto explica que o maior dinamismo das corporações com relação ao uso de novas tecnologias, por não estarem envolvidas nos lentos e burocráticos processos decisórios típicos das instituições do K-12 e de ensino superior, o mercado Profissional de EAD deve crescer mais rapidamente que os outros dois mercados analisados.

⁸ K-12 é a simbologia usada nos Estados Unidos para representar os níveis elementar, primário e secundário, que nos Estados Unidos é iniciado com 4 ou 5 anos e contempla 12 anos.

Capítulo 6 – Análise dos Mercados Global e Americano de EAD

Já o banco de investimento CSFB (*Credit Suisse First Boston*) em relatório divulgado em 2000 apresenta análise semelhante à Legg Manson, sugerindo uma taxa de crescimento do mercado de EAD para os próximos 5 anos em torno de 42%, projetando para o seguimento Profissional durante o mesmo período taxas de crescimento anuais de 53% como pode ser observado a seguir.

O banco sugere a fragmentação deste mercado conforme tabela abaixo:

Tabela 6.1 – Segmentação do Mercado Norte-Americano de EAD

	Segmentação do Mercado					Total
	Educação pré-primária	k-12	Educação superior	Treinamento e Desenvolvimento Corporativo	Consumidor Final	
Legg Manson (2005)		33%	24%	43%		100%
U.S. Education Department (2003)		27%	28%	45%		100%
CSFB (2005)	2%	11%	29%	31%	27%	100%

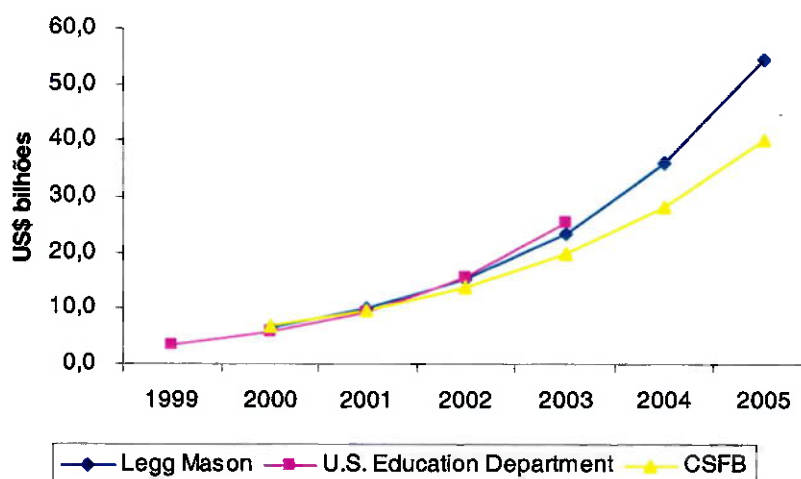
Fonte: Merrill Lynch, Legg Manson e CSFB

Fonte: CSFB, Legg Manson Wood Walker, Inc., "Web-Based Education Commission".

O Merrill Lynch, outro banco de investimento americano é mais agressivo em suas perspectivas para o mercado de EAD via Internet, em um relatório divulgado em Maio de 2000 intitulado *"The Knowledge Web"*, o banco estima o mercado americano em 1999 em US\$3,6 bilhões, prevendo que este mercado chegará a US\$25,3 bilhões em 2003, representando uma taxa de crescimento anual de 63%.

Nota-se, portanto, que existe sensível variação entre as diversas fontes de dados naquilo que se refere ao mercado atual, avaliado entre US\$3,8 e US\$7,1 bilhões de dólares. Já com relação às perspectivas de crescimento parece haver consenso que o mercado em 2003 estará ao redor de US\$24 bilhões de dólares.

Gráfico 6.3 – Projeção de Crescimento do Mercado Norte-Americano de EAD
Estimativa de Mercado



Fonte: CSFB, Legg Manson Wood Walker, Inc., "Web-Based Education Commission"

6.3.1. A Legislação Americana

A legislação educacional norte-americana é regionalizada em 56 unidades operacionais (Estados, Territórios e Washington DC), gerando ampla heterogeneidade, variando desde leis extremamente prescritivas (New York), pouco prescritivas (Delaware) até casos onde a lei inexistente (Montana) (WEB-BASED EDUCATION COMMISSION, 2000).

Com relação ao ensino pré-primário e o mercado do K-12, as escolas, principalmente públicas, são subordinadas à legislação federal, estadual e distrital. Estão sujeitas a procedimentos administrativos que lhes foram impostos em épocas anteriores ao surgimento e disseminação da Internet. Conforme relata a "Webcommission" braço do "U. S. Department of Education" os administradores das escolas tentam inovar, utilizando-se da agilidade da Internet em procedimentos administrativos e pedagógicos, no entanto são impedidos por regras legais.

Já a regulamentação voltada às instituições de nível superior provém do nível federal e estadual e são definidas de acordo com o tipo de instituição (particulares, públicas, ou fundações).

A “Web-based Education Commission” do “U.S. Department of Education” conclui no capítulo que trata sobre o tema em seu relatório intitulado “*The Power of the Internet for Learning*” que, apesar do governo federal ter o dever de monitorar como os fundos educacionais estão sendo aplicados, está claro que deve ocorrer uma mudança relevante no corpo da legislação que trata do assunto. Caso contrário, diz a comissão, a Internet permanecerá como um simples instrumento para leilões e jogos, não alcançando um ambiente de genuíno aprendizado.

6.3.2 A Segmentação do Mercado

O mercado norte-americano de EAD pode ser dividido em cinco grandes segmentos que serão abordados individualmente por terem características diferentes e representarem diferentes oportunidades de negócio.

❖ A Educação Pré-primária

A educação pré-primária também pode ser encarada como um mercado para a EAD, em função da contínua diminuição da idade com que as crianças começam a se utilizar das novas tecnologias, principalmente computadores.

No entanto, do ponto de vista educacional esse é um tema muito polêmico, não apenas pela dúvida quanto a eficiência do processo de ensino para crianças de até 4 anos, como também pela continua necessidade de adultos permanecerem junto às crianças, sem poder substituir sua presença por educadores distantes.

No entanto, mesmo com todos estes tópicos polêmicos o CSFB estima o mercado americano de educação pré-primária a distância em US\$150 milhões, devendo crescer a taxas anuais de 21%, chegando em 2005 a US\$400 milhões.

Capítulo 6 – Análise dos Mercados Global e Americano de EAD

O governo federal norte-americano tem se empenhado em estabelecer juntamente com os estados um estatuto que contenha regulamentações que viabilize o acesso à Internet e garanta as receitas e verbas de tais instituições.

Algumas questões específicas merecem atenção especial:

❖ “A regra das 12 horas”

Em 1994 o “U.S. Department of Education” criou uma regulamentação formal definindo que uma semana de aula oferecidas em cursos não tradicionais deve conter ao menos 12 horas de aulas presenciais focadas em instruções, avaliações e preparação para as avaliações.

❖ “A regra dos 50%”

Semelhante à “Regra das 12 horas”, a “Regra dos 50%” requer que todo curso não tradicional deve ser lecionado ao menos 50% em salas de aula. Essa regra visa assegurar que um estudante esteja participando fisicamente do curso para o qual ele recebe apoio financeiro do governo. Ao adicionar esse adendo à Legislação responsável pelo ensino superior em 1992, o Congresso norte-americano estava preocupado com fraudes e abusos da indústria de Educação a Distância.

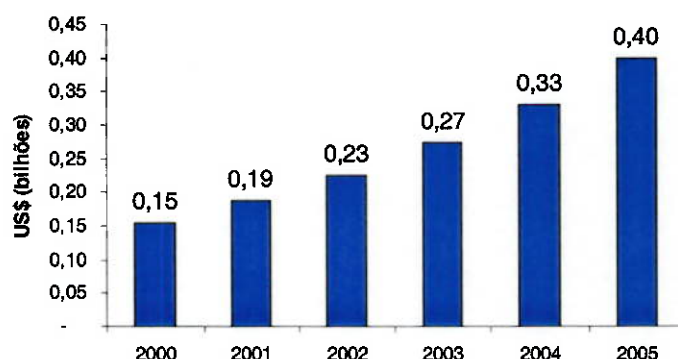
De acordo com a “Web-based Education Commission” o “U.S. Department of Education”, que tem poder sobre essas regulamentações, acredita que a completa liberalização destas condições tornaria o setor de Educação a Distância amplamente vulnerável ao abuso e, portanto atualmente estudam-se alternativas, que não estejam atreladas necessariamente à quantidade de aulas presenciais.

❖ A proibição federal em fornecer incentivos na matrícula

Em 1992, o congresso norte-americano proibiu as instituições de ensino superior que recebessem verbas federais a oferecer comissões ou incentivos a instituições que os ajudassem a assegurar a matrícula de estudantes. Esse adendo foi aprovado para proteger os alunos contra táticas de recrutamento abusivas. No entanto, agora a lei está sendo revista para permitir que as matrículas ocorram através de portais da Internet.

Capítulo 6 – Análise dos Mercados Global e Americano de EAD

Gráfico 6.4 – Estimativa do Mercado Norte-Americano de Educação Pré-Primária



Fonte: CSFB

❖ Mercado do K-12

O mercado do K-12 representa um amplo mercado para a EAD em função da rápida absorção da Internet, além do enorme universo de pessoas e do grande volume transacionado. Abrange 53 milhões de estudantes, 50 milhões de pais, 3 milhões de professores, 130.000 escolas e departamentos de ensino. Segundo Estatística do “*National Center for Educational Statistics*” citadas pelo CSFB, trata-se de um mercado que contempla gastos privados e públicos da ordem de US\$350 bilhões, que vem crescendo 4% ao ano durante os últimos vinte anos⁹. Deste montante apenas US\$21 bilhões¹⁰ provém do setor privado por se tratar de um mercado historicamente controlado pelas agências governamentais, federais, ou regionais, sendo a maior parte das escolas custeadas pelos níveis locais.

Não apenas o mercado do K-12 como um todo está crescendo como também os gastos com tecnologia. Citando dados colhidos pela QED¹¹, o banco de investimento *Merrill Lynch* apresenta estimativas de gastos crescentes no mercado do K-12, como demonstrado a seguir:

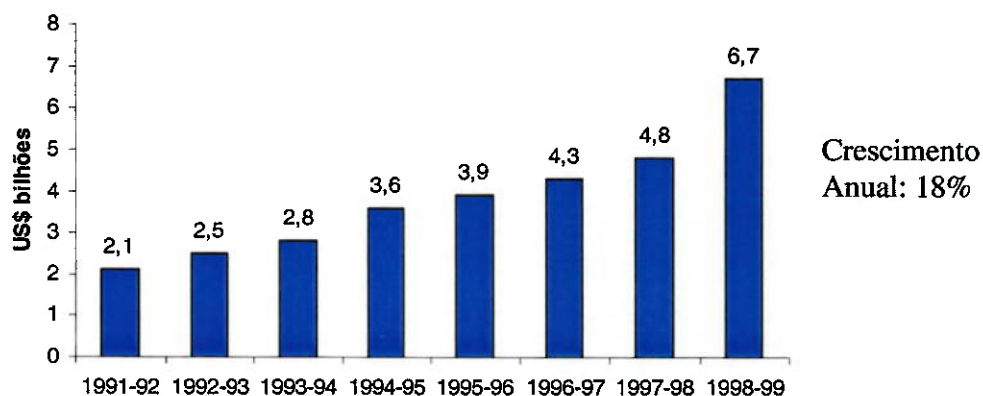
⁹ Dado do “Bureau of Education Statistics”

¹⁰ Todo o mercado privado da educação americana segundo MEISTER vale US\$ 95 bilhões e segundo o Credit Suisse First Boston US\$ 100 bilhões

¹¹ QED – “*Quality Education Data*” – Órgão do “U.S. Department of Education”

Capítulo 6 – Análise dos Mercados Global e Americano de EAD

Gráfico 6.5 – Verbas Governamentais Destinadas ao Gasto com Tecnologia nas Escolas do K-12 norte-americanas



Fonte: Merrill Lynch

A preocupação governamental com a informatização das escolas americanas ficou clara por ter sido um dos principais pólos de debate das eleições norte-americanas em 2000, levando o presidente norte-americano Bill Clinton a afirmar publicamente durante o fim de mandato que pretendia fazer da Internet nas escolas norte-americanas um meio de comunicação tão disseminado quanto as linhas telefônicas.

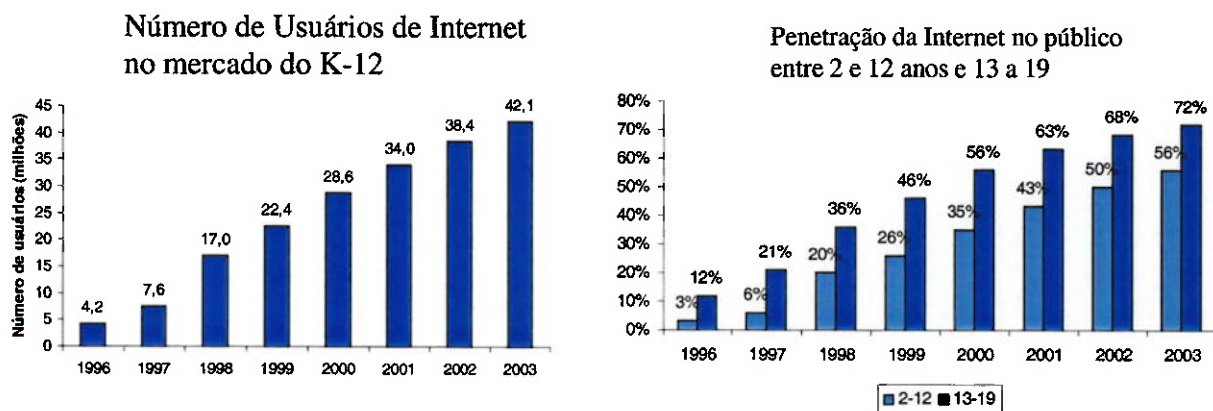
Como parte do “Ato das Telecomunicações”, de 1996, foi estabelecido o programa “E-rate” para auxiliar as escolas na implementação de acesso à Internet nas salas de aula. Até o ano 2000, aproximadamente US\$2 bilhões foram gastos para conectar 47.000 escolas e bibliotecas à Internet, atingindo 30 milhões de estudantes. Em 2000 mais US\$1,3 bilhões foram destinados ao programa. (MASON, 2000)

Além disso, foi criado em 1997 um fundo de US\$2 bilhões que fornece garantias às agências governamentais na compra de “hardware”, treinamento a professores, “software” educacional e conexão à Internet. (MASON, 2000)

Aparentemente este esforço feito pelo governo e pela sociedade norte-americana não tem sido em vão. Em 1996 4,2 milhões de crianças e adolescentes entre 2 e 19 anos usavam a Internet, chegando a 28,6 milhões em 2000 e segundo a “Jupiter Communications”, instituto responsável pela pesquisa, este número chegará a 42,1 milhões em 2003. Representando 56% de todas as crianças entre 2 a 12 anos e 72% dos adolescentes entre 13 e 19 anos. (CSFB)

Capítulo 6 – Análise dos Mercados Global e Americano de EAD

Gráfico 6.6 – Número de Usuários e Penetração da Internet no Mercado do K-12



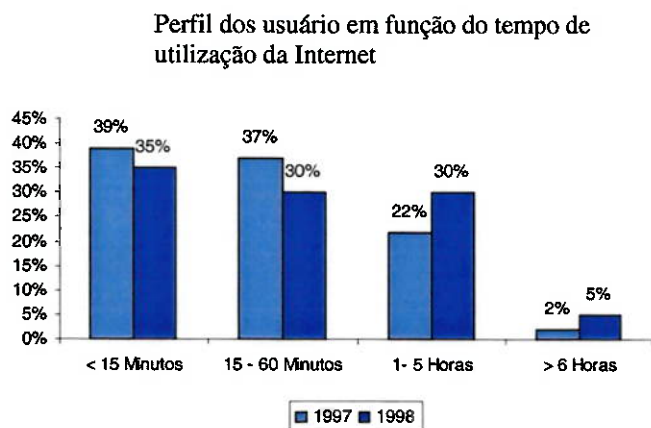
Fonte: CSFB

Fonte: CSFB

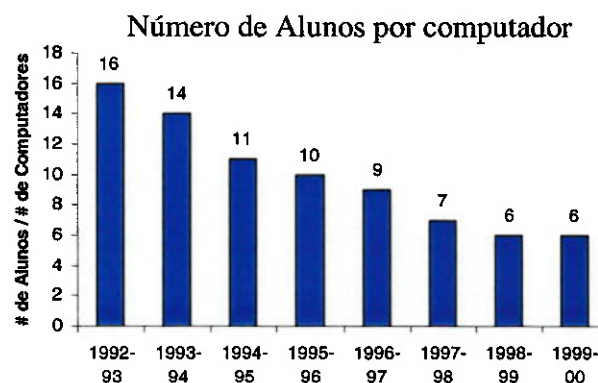
O esforço governamental parece ter impactado fortemente a introdução de computadores com acesso à Internet nas escolas. Entre 1992 e 1993 havia 16 alunos norte-americanos para cada computador instalado e hoje esse índice já chega a 6:1. O número de escolas usando a Internet cresceu de 35% em 94 para 89% em 1999. Já o número de salas de aula conectadas à Internet cresceu dos 3% constatados em 1994 para 51% do biênio 1998-99. O tempo de utilização da Internet pelos alunos do K-12 também cresceu: 35% dos alunos passam uma ou mais horas por semana utilizando a Internet, mais do que os 22% de 1999.

Gráfico 6.7 – Perfil dos usuários da Internet no mercado do K-12 em função do tempo de utilização

Gráfico 6.8 – Razão entre o número de alunos e de computadores no mercado do K-12



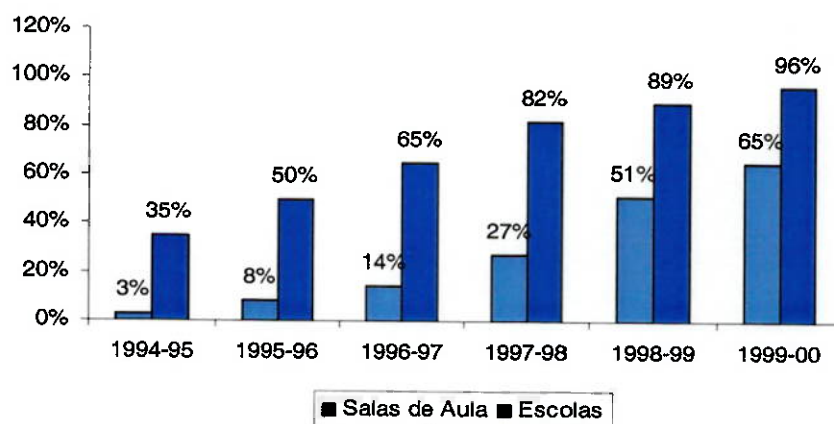
Fonte: CSFB



Fonte: Merrill Lynch

Capítulo 6 – Análise dos Mercados Global e Americano de EAD

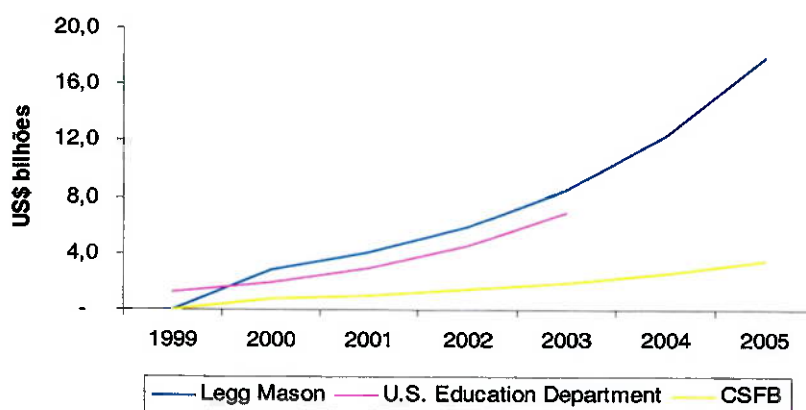
Gráfico 6.9 – Penetração da Internet nas escolas e salas de aula do K-12



Fonte: Merrill Lynch

Os dados apresentados suportam análises feitas por diversos órgãos norte-americanos que estão apresentadas resumidas no gráfico abaixo, destacando os dados do “U.S. Department of Education”, que estimou o mercado de 1999 em US\$1,3 bilhões e previu atingir US\$6,9 bilhões em 2003.

Gráfico 6.10 – Projeção de Crescimento da EAD no Mercado do K-12 Norte-Americano



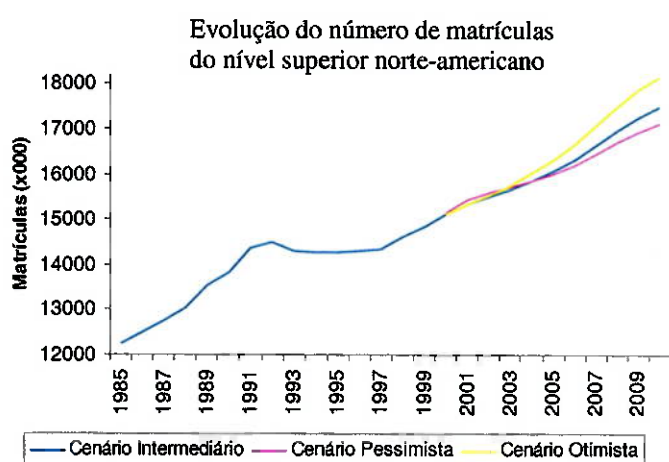
Fonte: CSFB, Legg Manson Wood Walker, Inc., “Web-Based Education Commission”.

❖ A Educação Superior

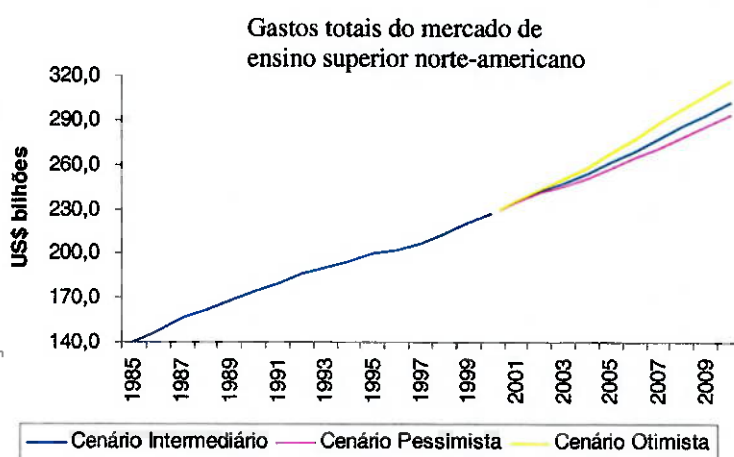
A educação superior americana também demonstra dados impressionantes. Trata-se de um mercado com maior participação da iniciativa privada em comparação com o K-12. Segundo o “U.S. Department of Education”, 22% dos alunos matriculados neste nível pertencem a instituições privadas. De acordo com o NECS¹² os gastos totais deste setor em 2000 foram de US\$232 bilhões, sendo que destes, US\$105 bilhões foram diretamente gastos por estudantes. Trata-se de 15 milhões de estudantes, 2,7 milhões de professores e administradores, além de 3.700 instituições de ensino.

Gráfico 6.11 – Evolução do Número de Matrículas do Nível Superior

Gráfico 6.12 – Gastos Totais do Mercado de Ensino Superior Norte-Americano



Fonte: NECS



Fonte: NECS

Como demonstrado no gráfico acima, os gastos totais do setor superior de ensino norte-americano devem chegar segundo o cenário intermediário sugerido pela NECS a US\$303 bilhões em 2010, representando um crescimento de 2,9% ao ano para os próximos 10 anos.

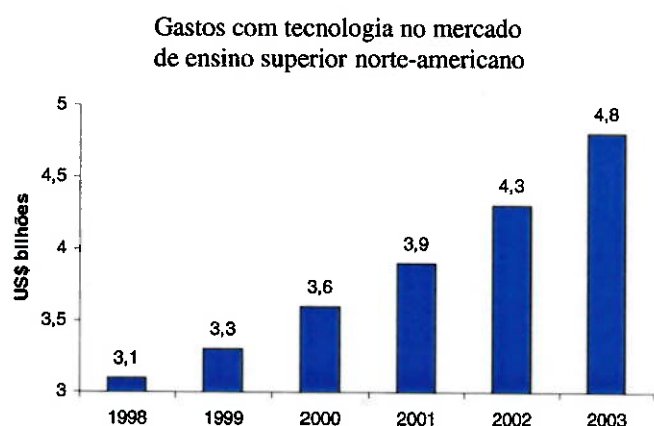
¹² NECS: “National Center of Education Statistics”

Capítulo 6 – Análise dos Mercados Global e Americano de EAD

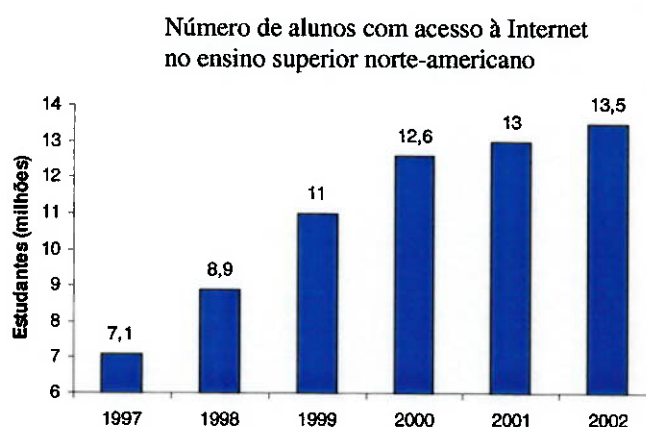
O fenômeno de rápida aderência à tecnologia relatado no mercado do K-12 é ainda maior no ensino superior. Os gastos com infra-estrutura tecnológica devem crescer continuamente até atingirem US\$4,8 bilhões em 2003 segundo o IDC, aumentando o número de alunos com acesso à Internet em 5 milhões entre 1997 e 2002, conforme relata a Jupiter Communications.

Gráfico 6.13 – Gastos com Tecnologia no Mercado de Ensino Superior Norte-Americano

Gráfico 6.14 – Número de Alunos com Acesso à Internet no Ensino Superior Norte-Americano



Fonte: CSFB



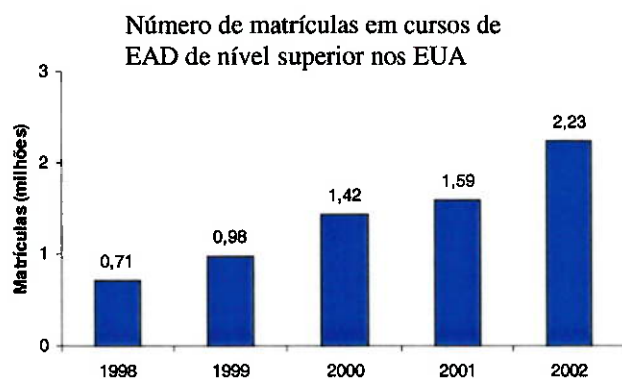
Fonte: Merrill Lynch

Com todo este investimento e utilização de tecnologia pelo ensino superior os impactos no mercado de EAD já podem ser fortemente sentidos. A abertura de novos cursos de EAD através da Internet pelas instituições de ensino americanas atingiu uma velocidade impressionante, e em 2000 mais que 70% delas já possuía cursos de ensino a distância e o número total de matrículas já era de 1,42 milhões segundo o IDC.

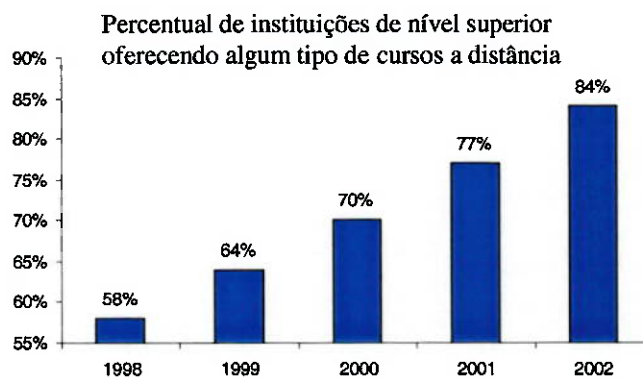
Capítulo 6 – Análise dos Mercados Global e Americano de EAD

Gráfico 6.15 – Número de Matrículas em Cursos de EAD de Nível Superior

Gráfico 6.16 – Percentual de Instituições de Nível Superior Oferecendo Algum Tipo de Cursos a Distância



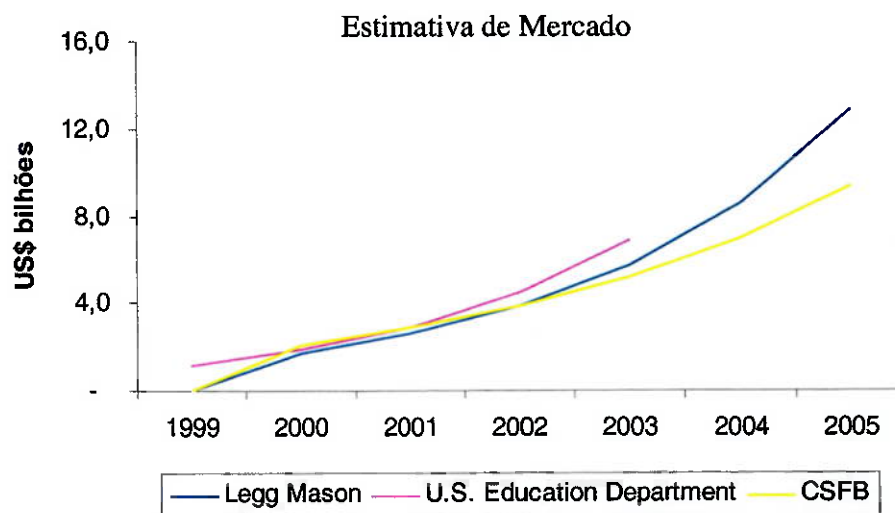
Fonte: CSFB



Fonte: Merrill Lynch

Os dados apresentados suportam análises feitas por diversos órgãos americanos que estão resumidas no gráfico abaixo, novamente destacando as estimativas de 1999 e 2003 do “U.S. Department of Education” de US\$1,2 e US\$7 bilhões respectivamente.

Gráfico 6.17 – Projeção de Crescimento da EAD no Mercado do Ensino Superior Norte-Americano



Fonte: CSFB, Legg Manson Wood Walker, Inc., “Web-Based Education Commission”.

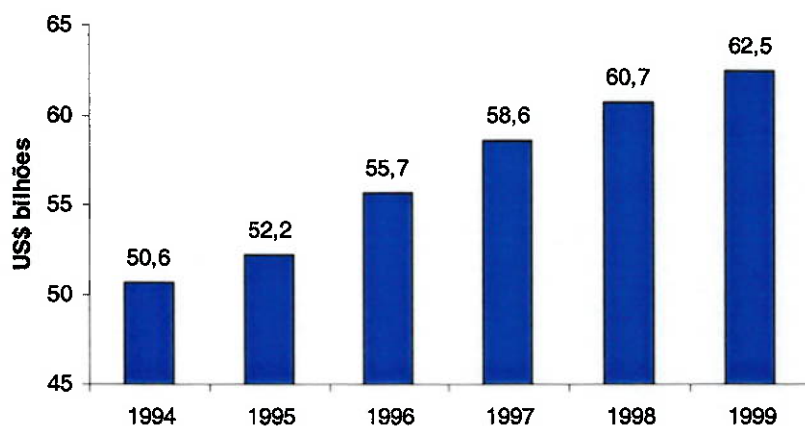
❖ Ensino Profissional

O Ensino Profissional é um mercado enorme, que foi estimado globalmente em US\$300 bilhões em 2000 - US\$110 bilhões referentes ao mercado norte-americano - devendo chegar a US\$365 bilhões em 2003 de acordo com as previsões do IDC. Esse mercado nasce da crescente consciência da sociedade como um todo que a educação e o treinamento são grandes vetores da competitividade. (MERRILL LYNCH, 2000)

Lawrence Summers, enquanto secretário do tesouro norte-americano proferiu em 1999 a seguinte frase: “se os investimentos nas fábricas foram primordiais na era industrial, os investimentos mais importantes da era da informação são, sem dúvida, investimentos no cérebro humano.”

O orçamento para treinamento das empresas americanas, segundo a revista “Training Magazine”, demonstra que essa não é apenas a opinião do ex-secretário de tesouro americano, como mostra a figura abaixo. (CSFB, 2000)

Gráfico 6.18 – Gastos das Empresas Norte-Americanas com Treinamento de Pessoal



Fonte: CSFB

A “Training Magazine” também relata que 73% de todo treinamento corporativo norte-americano é realizado por instrutores em salas de aula, enquanto 14% é realizado através de computadores (“softwares” ou Internet) e os 13% remanescentes representam outras formas de treinamento (MERRILL LYNCH, 2000).

Outro estudo da “Training Magazine” revela que os treinamentos gerais mais oferecidos pelas empresas são: Utilização de Computador (programas), oferecido por 99% das empresas, Desenvolvimento Gerencial, por 96% delas, Habilidades de Supervisão, por 96%, Conhecimento e Habilidades Técnicas, por 94%, Comunicação, por 94%, Análise de Sistemas e Programação de Computador, por 88%, Serviço ao Cliente, por 88%, entre outros.

Já com relação a treinamentos específicos, 99% das empresas ministram cursos de orientação a novos funcionários; 81% delas oferecem treinamento de liderança; 81% dão orientação contra assédio sexual; 80% treinam para operação de novos equipamentos, e 77% delas investem na formação de equipes, entre vários outros.

Os pesados investimentos realizados nesta área têm dado origem às universidades corporativas, departamentos de ensino estabelecidos e gerenciados pelas empresas que nos últimos 13 anos passaram de 400 para 1800, e que se mantiverem o mesmo ritmo de crescimento em 2010 excederão o número de universidades tradicionais. (MEISTER, 2000)

Ainda segundo (MEISTER, 2000), “as empresas estão tomando para si a responsabilidade de educação de seus funcionários.” A Universidade Motorola juntamente com a General Electric e o McDonald’s, as primordiais entre as universidades corporativas americanas tornam seu conteúdo disponível em 24 idiomas diferentes para 142.000 funcionários espalhados ao redor do planeta. Em 2003 a Motorola pretende executar 40% do seu treinamento através da Internet. (MEISTER, 2000)

Uma pesquisa com 175 CLO (“*Chief Learning Officers*”) escolhidos entre as 500 maiores empresas americanas constatou o seguinte:

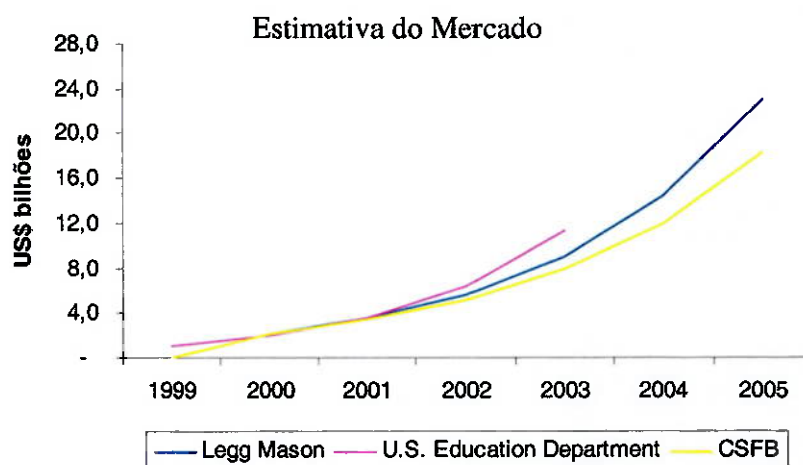
- ❖ Mais de 70% delas usa a Intranet como ferramenta de treinamento interno, sendo que 60% também usa a Internet;

Capítulo 6 – Análise dos Mercados Global e Americano de EAD

- ❖ O orçamento médio dessas empresas é de US\$15 milhões, sendo que 20% deles está destinado a atividades de EAD;
- ❖ 23% de todos os cursos em 1999 foi distribuído unicamente por computador e em 2003 a previsão é que este número atinja 50%. (MEISTER, 2000)

A combinação da demanda por efetividade, a continuidade no treinamento profissional e a solução potencial criada pelo desenvolvimento de tecnologias de ensino a distância cria um enorme potencial de crescimento, estimado pelo “U.S. Department of Education” IDC em 79% anuais, transformando este mercado que em 1999 representava US\$1,1 bilhões em um mercado de US\$11,4 bilhões em 2003.

Gráfico 6.19 – Projeção de Crescimento da EAD no Mercado de Ensino Profissional Norte-Americano



Fonte: CSFB, Legg Manson Wood Walker, Inc., “Web-Based Education Commission”.

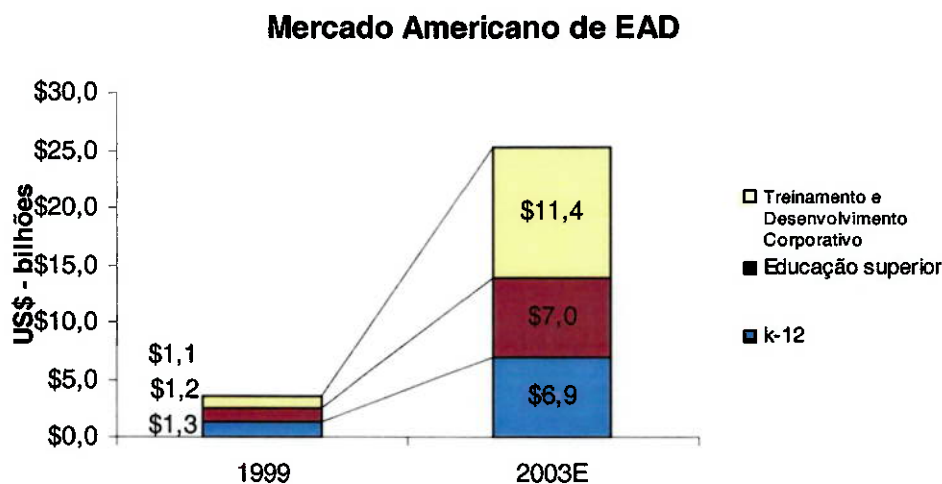
6.3.3 Principais Conclusões sobre o Mercado Global e Americano de EAD

Da análise feita sobre os mercados de educação a distância dos Estados Unidos da América e do mundo, ficam algumas conclusões a serem destacadas:

- As iniciativas de EAD concentram-se principalmente nas regiões mais ricas do planeta, que possuem mais acesso a meios de comunicação;
- Historicamente as principais iniciativas de EAD sempre estiveram relacionadas aos governos, havendo até recentemente pouco ou nenhum espaço para a iniciativa privada;
- O recente desenvolvimento de novas tecnologias, em especial a Internet, dinamizou o mercado de EAD;
- Embora em velocidades diferentes, esforços governamentais ou não-governamentais tem sido feitos para informatizar os diversos níveis de ensino;
- Apesar da disposição governamental em modernizar a legislação, permitindo amplo desenvolvimento da EAD, a legislação educacional norte-americana ainda retrata um período anterior ao dinamismo das atuais tecnologias e da recente evolução da EAD, dificultando a implementação desta metodologia de ensino principalmente nos estabelecimentos públicos de ensino;

O mercado americano de educação, em todos os níveis, público e privado é de US\$815 bilhões, sendo que o setor privado representa 12% deste montante, ou US\$95 bilhões. Já o mercado norte-americano de EAD atingiu em 1999, segundo o “U.S. Department of Education” US\$3,6 bilhões devendo crescer para US\$25,3 bilhões em 2003.

Gráfico 6.20 – Projeção de Crescimento da EAD nos Diversos Segmentos do Mercado Norte-Americano



Fonte: “Web-Based Education Commission”

- O K-12 é um setor amplamente controlado por agências governamentais, contando com apenas 6% de participação da iniciativa privada.
- Neste segmento, os investimentos realizados pela sociedade norte-americana para informatização das escolas já refletem nos elevados índices de alunos com acesso à Internet;
- Na educação superior, a participação da iniciativa privada é muito mais significativa, sendo que 22% dos alunos frequentam escolas privadas, sendo o nível de informatização ainda mais elevado, que no setor do K-12;
- Já o ensino profissional é o mercado com maiores perspectivas de crescimento em função da ausência de restrições legais ao seu desenvolvimento, bem como, da ampla flexibilidade das empresas de capital privado.

Capítulo 7 – Dimensionamento e Tendências do Mercado Brasileiro de EAD

7.1 Introdução

O mercado brasileiro de EAD ainda é um mercado muito pequeno, cujas informações, quando existentes, são escassas. No entanto, para iniciar qualquer tipo de orientação ou modelagem estratégica para uma empresa que atua, ou pretenda atuar nesse mercado, é interessante que seja feita uma análise criteriosa dos dados disponíveis sobre o mercado, para que se possa ter uma melhor idéia do potencial desse negócio, do segmento em que a empresa deve atuar, além de qual a melhor forma de atuação.

Portanto, me dedico neste capítulo a procurar entender a estrutura do sistema de ensino nacional e suas peculiaridades, a legislação brasileira e a postura governamental acerca da EAD, o atual estágio de desenvolvimento da EAD no Brasil, incluindo uma tentativa de estimativa do mercado, o atual estágio de desenvolvimento da principal mídia de EAD - a Internet - além de descrever as principais iniciativas públicas e privadas neste mercado.

7.2 O Mercado Brasileiro de EAD

7.2.1. O Sistema Brasileiro de Ensino

O sistema brasileiro de ensino contempla aproximadamente 53 milhões de estudantes, sendo a sua grande maioria pertencente à rede pública de ensino; no entanto, o sistema privado, comparativamente a outros países, é expressivo em todos os níveis, principalmente na educação superior, onde é responsável por mais de 60% do total das matrículas.

Os gastos públicos com educação chegam a aproximadamente 5% do PIB, sendo que segundo dados do Ministério da Educação estes montantes foram de R\$38,5 bilhões em 1996 e R\$43,3 bilhões em 1997.

Capítulo 7 – Dimensionamento e Tendências do Mercado Brasileiro de EAD

Estudo sobre cada nível do ensino brasileiro, contendo as características peculiares de cada um deles foi realizado durante o desenvolvimento deste trabalho e está apresentado no anexo 2.

7.2.2. A Legislação

O decreto n.º 2.494, de 10 de fevereiro de 1998, que regulamenta o art. 80 da Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996, assinado pelo presidente Fernando Henrique Cardoso e sujeito ainda às revisões da Câmara de Deputados e do Senado, tem 12 artigos.

A lei mostra a preocupação do governo com a credibilidade dos diplomas e certificados obtidos através de cursos de EAD, centralizando o credenciamento das entidades autorizadas a promover cursos através desta metodologia.

(CARMO, 2000) discute a questão da legalização da EAD no Brasil lembrando que foi no projeto de lei no. 1258-B que, pela primeira vez, a Câmara dos Deputados dedicou um capítulo à EAD, e comentando que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB –, em três artigos, alguns parágrafos e incisos, define este tipo de ensino, e atribui ao órgão normativo do sistema de ensino estadual a competência para definir normas para produção, controle e avaliação dos programas e para autorizar sua implantação, observadas as diretrizes baixadas pelo Conselho Nacional de Educação.

Observa ainda a autora, que a LDB destaca como clientela prioritária desse tipo de educação, jovens e adultos engajados no trabalho produtivo e pessoas na terceira idade, com vistas ao seu aperfeiçoamento profissional ou enriquecimento cultural; e adverte que, na educação infantil e no ensino fundamental, a EAD deverá desempenhar apenas função complementar; e atribui ao órgão normativo dos sistemas de ensino estaduais a competência para regulamentar e autorizar programas de educação profissional, em nível médio, com titulação de validade nacional.

Para os programas de nível superior, a LDB equipara os diplomas e certificados expedidos nos cursos a distância aos dos programas presenciais; aborda o aspecto referente aos conteúdos curriculares, determinando que sejam os mesmos ministrados nos cursos de ensino regular; determina que o planejamento e a produção do material didático, bem como

Capítulo 7 – Dimensionamento e Tendências do Mercado Brasileiro de EAD

o acompanhamento e a verificação da aprendizagem devem contar com a participação de professores habilitados para o magistério, no nível e modalidade de ensino a que se destinam os programas. Não apresenta, contudo, uma definição sobre a quem compete traçar a política de EAD e a quem caberá coordenar suas ações.

Em 1996, a LDB traz novas disposições sobre o ensino a distância em relação à lei anterior, determinando que "O Poder Público incentivará o desenvolvimento e a veiculação de programas de ensino a distância, em todos os níveis e modalidades de ensino e de educação continuada." (Art. 80 da Lei no. 9394, de 20 de dezembro de 1996).

No entanto, a nova LDB prevê que "o ensino fundamental será presencial, sendo a EAD utilizada como complementação da aprendizagem ou em situações emergenciais" (Art. 32). E só volta a citar a utilização da EAD no Artigo 87 (que trata das disposições transitórias), delegando ao Município e, supletivamente, ao Estado e à União o provimento de "cursos presenciais ou à distância aos jovens e adultos insuficientemente escolarizados" e a realização de programas de capacitação para professores em exercício, utilizando também, para isto, os recursos da educação a distância".

A Portaria no. 301, de 07 de abril de 1998, do Ministro da Educação e do Desporto, com base na Lei no. 9394 e no decreto no. 2494, de 10 de fevereiro de 1998, estabelece as normas e procedimentos de credenciamento de instituições para a oferta de cursos de graduação e educação profissional tecnológica a distância.

Os artigos 2º e 3º tratam das informações necessárias ao projeto: estatuto da instituição, definição de um modelo de gestão, relação dos cursos já autorizados e reconhecidos, curso pretendido (objetivos, estrutura curricular, ementas, carga horária, material didático e meios interativos a serem utilizados), infra-estrutura (instalação físicas e equipamentos), política de suporte aos professores, definição de equipes multidisciplinares, atividades extracurriculares, descrição da etapa seletiva para ingresso no curso e avaliação de rendimento ao longo e ao término do processo.

O debate brasileiro sobre as possibilidades da EAD, como uma alternativa para programas de pós-graduação, está marcado pelos combates ideológicos promovidos pela Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC), quando dos estudos feitos e encaminhados para a elaboração do Decreto no. 2494, de 11 de fevereiro de 1998, que regulamentou a educação a distância, impondo ressalvas para a pós-graduação. No entanto,

Capítulo 7 – Dimensionamento e Tendências do Mercado Brasileiro de EAD

a versão preliminar do decreto oferecia a possibilidade para a oferta de programas de mestrado e doutorado a distância. Atualmente cursos de mestrado a distância são permitidos pela lei, não ocorrendo o mesmo para o doutoramento.

Muitas instituições têm lutado para legalizar a EAD em todos os níveis, entre elas, destaca-se a UFSC, que em sua missão busca gerar, criticar, sistematizar, difundir e transferir conhecimentos científicos, tecnológicos e culturais. Esta universidade tem sido pioneira na implantação e implementação da EAD no Brasil, buscando incessantemente, desenvolver cursos e formar profissionais segundo este e para este novo sistema de ensino (CARMO, 2000).

Com relação à utilização da EAD no treinamento de corpos docentes, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (Lei 9.394/96) atribui a cada Município e, supletivamente, ao Estado e à União, a incumbência de "realizar programas de formação para todos os professores em exercício, utilizando para isso também os recursos da Educação a Distância" (Art. 87, parágrafo 3o, inciso III), de tal modo que, até o fim da Década da Educação (ano 2006), somente sejam admitidos "professores habilitados em nível superior ou formados por treinamento em serviço" (Art. 87 parágrafo 4o).

Embora determine que a formação desses se dê em nível superior, no caso das séries iniciais do Ensino Fundamental, a LDB admite como patamar mínimo Habilitação em Magistério no nível médio.

A Lei 9.424/96, que dispõe sobre o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério – FUNDEF, estabelece um prazo de cinco anos a contar de sua publicação (portanto, entre 1997 e 2001) para a consecução desse mínimo e prevê os meios para isso, permitindo que parte dos recursos financeiros destinados à remuneração dos profissionais do Magistério seja investida na capacitação de professores leigos em atuação no Ensino Fundamental.

7.2.3. O Cenário Atual da EAD no Brasil

O governo brasileiro, através do MEC e do Ministério das Comunicações (MC), tomou, a partir de 1993, as primeiras medidas concretas para a formulação de uma política

Capítulo 7 – Dimensionamento e Tendências do Mercado Brasileiro de EAD

nacional de EAD, para a criação, através do Decreto nº 1.237, de 6/9/94, do Sistema Nacional de Educação a Distância.

Em 1995, o governo federal criou uma Subsecretaria de EAD, no âmbito da Secretaria de Comunicação da Presidência da República, responsável pelo Programa Nacional de EAD. Já em 1996 foi criada, na estrutura do MEC, a Secretaria de Educação a Distância, assumindo as atribuições da Subsecretaria que foi extinta.

O ano de 1995 marca, também, o lançamento da TV Escola, programa concebido e coordenado pelo MEC, em âmbito nacional, que gera três horas de programação diária, repetida quatro vezes ao dia, permitindo que as escolas gravem os programas para utilização por professores e administradores educacionais, bem como os vídeos pedagógicos e culturais veiculados para enriquecer a prática pedagógica.

O MEC vem repassando recursos do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) às Secretarias de Educação para aquisição de kits, compostos de televisão, videocassete, antena parabólica, receptor de sinais de satélite e fitas VHS.

(SARAIVA, 1996) relata que a partir de 1993 multiplicaram-se os congressos e seminários sobre EAD, atraindo grande número de pessoas e o assunto passou a ser item obrigatório da agenda dos educadores. Além disso, inúmeras instituições mostram-se interessadas em utilizar essa modalidade educativa.

No entanto, quando perguntado pela revista EXAME em Janeiro de 2001 sobre a EAD, o Ministro da Educação Paulo Renato Souza afirmou que a grande expectativa que existe em relação à educação a distância é quanto à facilidade de incorporação dos meios eletrônico e foi além dizendo: “podemos aumentar a oferta de educação a um custo relativamente mais baixo, especialmente educação de massa, mas para isso não existe ainda experiência comprovada nem conteúdos desenvolvidos e materiais suficientes para que possamos nos lançar nisso imediatamente.”

A professora Angela Sprenger da área de Educação a Distância da Fundação Vanzolini concorda com (ALVES, 2001) que, em “Educação a Distância e as Novas Tecnologias de Informação e Aprendizagem”, afirma que o custo da EAD é elevado, só se viabilizando financeiramente em economia de escala”. Ambos afirmam ser a falta de recursos humanos capacitados a principal carência brasileira na área.

Capítulo 7 – Dimensionamento e Tendências do Mercado Brasileiro de EAD

Até o momento, no cenário brasileiro inexitem histórias de sucesso de empresas de educação a distância. Depois da enorme queda nos índices da bolsa eletrônica NASDAQ, durante o ano de 2000, as empresas voltadas exclusivamente à EAD via Internet perceberam que não poderiam depender de recursos publicitários para se manter. Uma das saídas adotadas por sites como o Educativo.com e o próprio Klickeducação foi desenvolver sites para escolas e universidades, aproveitando a infra-estrutura criada na empresa.

Segundo afirmou Patrícia Horta sócia-diretora-operacional do site Educativo.com para a revista EXAME em Fevereiro de 2001, “a grande arrecadação vem mesmo da prestação de serviços educacionais “online” para empresas e universidades tradicionais e corporativas. Cada aluno matriculado pelas escolas paga, em média, cinco reais.”

Já no setor corporativo a EAD vem se tornando realidade mais rapidamente. As empresas brasileiras parecem utilizar dessa ferramenta com cada vez mais frequência, tentando oferecer flexibilidade a seus funcionários, evitando assim perdas de tempo e rendimento. Segundo o (LITTO, 2000), já existem no Brasil 10 universidades corporativas criadas e 60 em vias de criação, sendo, que nessas universidades corporativas a educação a distância está muitas vezes presente.

Um bom exemplo disso é a Petrobrás, que gasta cerca de 30 milhões de reais por ano com treinamento corporativo. Num projeto de MBA, que desenvolveu em parceria com a Universidade de São Paulo (USP), saíram cerca de 50 diplomados.

“Se o funcionário quiser fazer um mestrado, isso só é viável se o curso for online”, diz André Luis Pinto, gerente de educação a distância da Petrobras. (EXAME, 2001)

Outro exemplo é a Visa do Brasil, que promove o treinamento de seus clientes por meio de CD-ROMs. Graças a essa tecnologia, cerca de 7 000 pessoas já cursaram a Universidade Visa, onde aprendem a história da empresa, como funciona o negócio dos cartões de crédito e podem treinar a operação dos sistemas. “O curso é desenvolvido nos Estados Unidos, adaptado e traduzido de acordo com as regras financeiras brasileiras”, diz Maria Cecília Loverro, diretora adjunta de recursos humanos da Visa do Brasil. Em parceria com os bancos, a Visa já investiu 4 milhões de dólares no programa de treinamento a distância desde 1997. (EXAME, 2001)

Capítulo 7 – Dimensionamento e Tendências do Mercado Brasileiro de EAD

Além disso, uma série de iniciativas públicas e privadas foram descritas e analisadas e estão apresentadas no anexo 3, auxiliando a compreensão do atual estágio de desenvolvimento da EAD no país. Dentre elas ressaltam-se o ProInfo e o Programa Nacional de Informatização do Ensino Médio, que demonstram a intenção governamental de investir em treinamento e infra-estrutura de informática, abrindo assim enorme mercado para a EAD, de professores e alunos.

7.2.4. Estimativa do Mercado Brasileiro de EAD

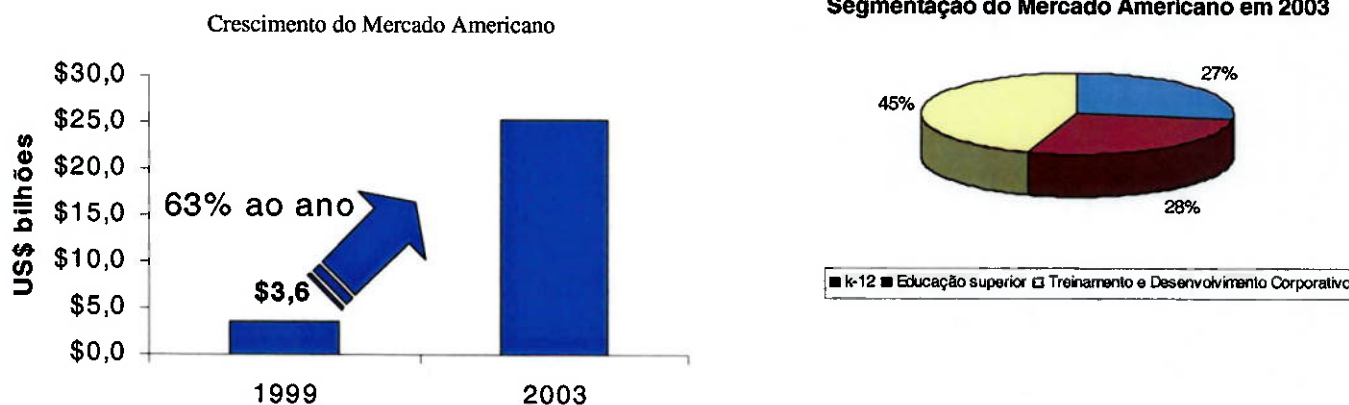
Em função da completa escassez de dados sobre o mercado brasileiro de EAD, sua estimativa será realizada através de correlações com o mercado americano. Em função da possível imprecisão deste método serão abordados diversos cenários, cada um deles levando em consideração diferentes fatores de ajuste.

O mercado americano de EAD estimado pelo “U.S. Department of Education” foi de US\$3,6 bilhões em 1999, crescendo à taxa de 63% anualmente e atingindo US\$25,3 bilhões em 2003.

A segmentação do mercado se dá conforme gráfico apresentado a seguir.

Gráfico 7.1 - Crescimento Projetado para o Mercado Norte-Americano de EAD

Gráfico 7.2 - Segmentação Projetada para o Mercado Norte-Americano de EAD

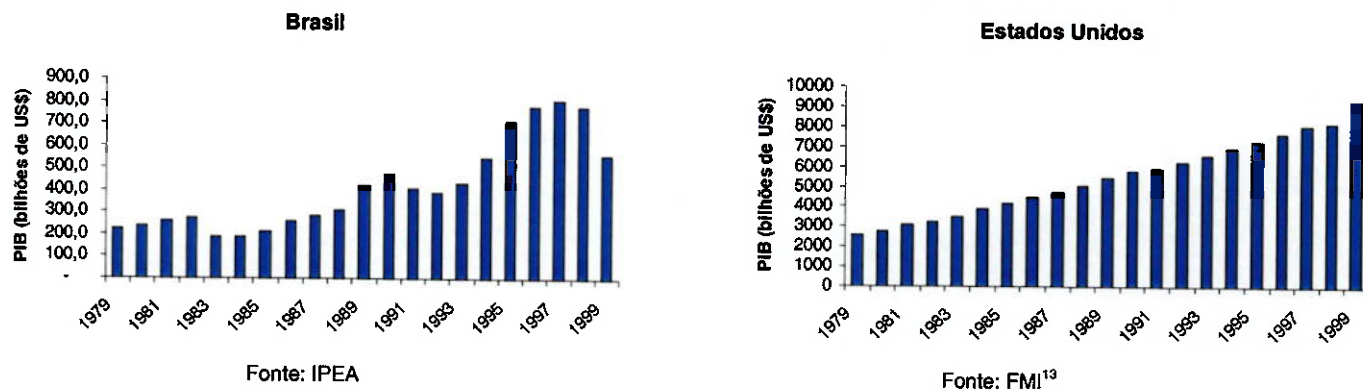


Fonte: “U.S Department of Education”

Capítulo 7 – Dimensionamento e Tendências do Mercado Brasileiro de EAD

Correlação Econômica

Gráfico 7.3 - Crescimento Histórico do Produto Interno Bruto no Brasil e nos Estados Unidos



Considerando-se que a economia americana obteve produto interno bruto em 1999 de US\$9,3 trilhões, enquanto o Brasil produziu US\$557 bilhões, obtêm-se razão entre as economias de 16,7.

Partindo-se do mercado norte-americano de EAD e projetando o mercado brasileiro através da relação entre as duas economias obtêm-se o seguinte:

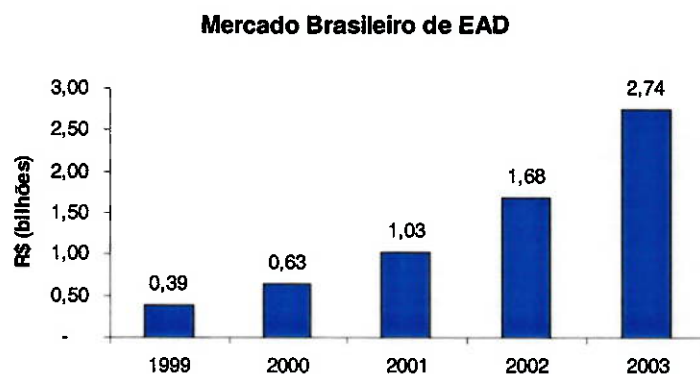
$$\text{Mercado Brasileiro de EAD} = (\text{Mercado Americano de EAD}) / 16,7 = \text{US\$216 milhões}$$

Fazendo esta relação obtêm-se o valor de US\$216 milhões referentes ao mercado brasileiro de EAD em 1999. Considerando-se a taxa de câmbio referente à média de 1999 de 1,8 segundo dados do Banco Central do Brasil, supõem-se que o mercado brasileiro foi em 1999 de R\$388 milhões. Calculando a projeção deste mercado até 2003 com base na mesma taxa de crescimento que o mercado americano, ou seja, 63% ao ano obtêm-se em 2003 um mercado de R\$2,7 bilhões, conforme demonstrado no gráfico abaixo.

¹³ FMI – Fundo Monetário Internacional

Capítulo 7 – Dimensionamento e Tendências do Mercado Brasileiro de EAD

Gráfico 7.4 - Crescimento Projetado para o Mercado Brasileiro de EAD



Fonte: Análise do Autor

Correlação Tecnológica

Para realizar a correlação tecnológica o índice utilizado será o número de computadores utilizados em cada país.

Segundo a UNESCO, em 1997 haviam 109,0 milhões de PCs nos Estados Unidos, enquanto o Brasil possuía apenas 4,3 milhões, gerando uma razão entre eles de 25,3. Utilizando-se esse fator para projetarmos o mercado brasileiro de EAD, obtêm-se:

Mercado Brasileiro de EAD = (Mercado Americano de EAD) / 25,3 = US\$142 milhões
--

Capítulo 7 – Dimensionamento e Tendências do Mercado Brasileiro de EAD

Correlação Educacional

O relatório “World Education Report” divulgado pela UNESCO em 2000 apresenta os seguintes dados:

Tabela 7.1 – Indicadores Educacionais Norte-Americanos e Brasileiros

	Gastos Públicos como Percentual do PIB - 1996	Gastos Públicos como Percentual do Total - 1996	Gastos Totais em Educação como Percentual do PIB - 1996	PIB (bilhões US\$) - 1999	Gastos Totais com Educação - 1999
Estados Unidos	5,40%	90,50%	5,97%	9.300	554,92
Brasil	5,10%	93,10%	5,48%	557	30,50

Fonte: MEC e “U.S. Department of Education”

Conclui-se, portanto que os gastos norte-americanos com Educação foram de US\$555 bilhões em 1999, enquanto que o Brasil gastou US\$ 31 bilhões, ou seja, os gastos americanos foram 18,2 vezes maiores.

$$\text{Mercado Brasileiro de EAD} = (\text{Mercado Americano de EAD}) / 18,2 = \text{US\$198 milhões}$$

Apresenta-se abaixo uma análise de sensibilidade que leva em conta a variação dos principais fatores de projeção do mercado de EAD: Taxas de Crescimento do Mercado e Mercado Brasileiro de EAD em 1999.

Tabela 7.2 – Análise de Sensibilidade para o Mercado Brasileiro de EAD em 2003

(R\$ milhões)

		Mercado em 1999 - R\$									
		200	250	256	300	350	356	389	400	450	500
Taxas de Crescimento Anuais	40%	768	960	982	1.152	1.345	1.345	1.494	1.537	1.729	1.921
	50%	1.013	1.266	1.294	1.519	1.772	1.772	1.968	2.025	2.278	2.531
	60%	1.311	1.638	1.675	1.966	2.294	2.294	2.548	2.621	2.949	3.277
	63%	1.412	1.765	1.804	2.118	2.471	2.471	2.745	2.824	3.177	3.530
	70%	1.670	2.088	2.135	2.506	2.923	2.923	3.247	3.341	3.758	4.176
	80%	2.100	2.624	2.683	3.149	3.674	3.674	4.081	4.199	4.724	5.249

Fonte: Análise do Autor

Capítulo 7 – Dimensionamento e Tendências do Mercado Brasileiro de EAD

Utilizando-se taxas de crescimento semelhantes às do mercado norte-americano e os valores encontrados para o mercado brasileiro de EAD, pode-se a partir da tabela acima traçar três cenários para o mercado brasileiro de EAD. O primeiro – pessimista - considera o mercado em 2003 menor que R\$1,5 bilhões, o segundo – intermediário - avaliando o mercado em 2003 entre R\$1,5 e R\$3,0 e finalmente o último – otimista - que prevê que o mercado brasileiro será maior que R\$3,0 bilhões.

Reportagem da revista EXAME Negócios de Fevereiro de 2001, afirma, que analistas do setor estimam o mercado brasileiro em US\$180 milhões, valor compatível a faixa de US\$142 milhões e US\$216 milhões encontrada nas relações econômica, tecnológica e educacional.

Já notícia de 15 de Março de 2001 do Jornal “O Estado de São Paulo” divulga a previsão do IDC Market Research de negócios envolvendo educação online como sendo de US\$1 bilhão nos próximos 2 anos para a América Latina, sendo que destes 1/3 se destinarão ao mercado brasileiro. Além disso, a notícia também cita estudo da consultoria norte-americana PriceWaterHouseCoopers que estima em 1.450 o número de empresas norte-americanas que atuam com EAD na Internet.

Finalmente, artigo de 11 de Maio de 2001 da Gazeta Mercantil destaca a entrada da Promon no mercado brasileiro de EAD. De acordo com Egberto de Medeiros, coordenador do projeto de “e-learning” da Promon: “o objetivo é de que, dentro de cinco anos, cerca de dois terços do efetivo da empresa (hoje de 1,3 mil funcionários) esteja envolvido no setor de educação à distância”. O artigo também cita estudo da própria Promon, que estima que o mercado de “e-learning” e gestão do conhecimento movimentará entre US\$ 1,1 bilhão e R\$ 1,7 bilhão no Brasil em 2005.

7.2.5. A Internet no Brasil

Com mais de 40% dos usuários de Internet da América Latina o Brasil representa o maior mercado de Internet na América Latina. Segundo dados do “US Department of Commerce”, no início do ano 2000 havia 8,8 milhões de usuários de Internet

Capítulo 7 – Dimensionamento e Tendências do Mercado Brasileiro de EAD

no Brasil. Trata-se de um contingente expressivo, que, no entanto, representa apenas 5% da população. A título de comparação a penetração americana de acordo com a mesma fonte é de 52%.

É interessante salientar que estimativas do “US Department of Commerce” apontam que 60% a 70% desses usuários se encontram nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro. O estudo do governo americano ainda cita projeções do instituto de pesquisa “Yankee Group”, que revela que a penetração da Internet no mercado brasileiro deve atingir 20% em 2003, representando 35 milhões de usuários.

A consultoria norte-americana de estratégia Boston Consulting Group¹⁴ estima que os brasileiros gastaram US\$65 milhões com comércio eletrônico representando 88% do mercado latino-americano. O IDC estima que o e-commerce no Brasil foi de US\$140 milhões e deve atingir US\$1,9 bilhões em 2003.

Vale ainda citar alguns dados interessantes sobre o potencial do mercado brasileiro de Internet:

- Atualmente existem 12 milhões de Computadores Pessoais instalados no Brasil, representando uma penetração de 7%;
- O Mercado de computadores e periféricos foi estimado pela Lehman Brothers em US\$6,3 bilhões e o de software US\$2 bilhões;
- O Brasil, segundo o “US Department of Commerce” é o líder mundial em utilização da Internet como forma de submeter o Imposto de Renda. Em 1999, 60% dos brasileiros utilizaram o recurso e mais que 90% utilizaram-se da Internet em 2000.

Com relação ao uso da Internet nas escolas, a disparidade entre o setor público e privado é enorme. Enquanto a maioria das escolas privadas possui computadores instalados, salas de computação equipadas com acesso à Internet, a grande maioria das escolas públicas ainda continua sem acesso à rede. Apesar de existirem iniciativas das diversas esferas de governo e da iniciativa privada, que serão abordadas a seguir, a

¹⁴ Estudos do “Yankee Group” da consultoria Boston Consulting Group e do IDC foram encontrados no relatório do “US Department of Commerce” citado na Bibliografia.

Capítulo 7 – Dimensionamento e Tendências do Mercado Brasileiro de EAD

informatização das escolas requer investimentos vultuosos, em função da ampla escala do mercado brasileiro, conforme abordado anteriormente.

Conforme reportagem publicada no jornal O Estado de São Paulo em 5 de Janeiro de 2001, só no Estado de São Paulo existem 6.100 escolas estaduais, sendo que 2.210 possuem laboratórios de informática, todos com acesso à Internet, no entanto, as escolas alegam que é pouco computador, já que cada classe possui em torno de 40 alunos cada.

Por conta disso, todos os 26 mil computadores instalados nas escolas estaduais desde 1998 são utilizados apenas como ferramenta de ensino e ainda não há a possibilidade da informática fazer parte da grade de disciplinas.

Outras iniciativas de informatização das escolas públicas, que não podem deixar de serem citadas são: O ProInfo (Programa Nacional de Informática na Educação) e o Programa Nacional de Informatização do Ensino Médio descritas com detalhes no anexo três.

7.3 Conclusões sobre o Mercado Brasileiro de EAD

O potencial para a EAD no Brasil é enorme. Além das dimensões continentais deste país favorecerem a utilização da mesma, o mercado brasileiro de ensino e os vultuosos investimentos demandados por este requerem uma solução que possa oferecer ensino de qualidade em ampla escala e a baixos custos.

O mercado brasileiro de ensino é composto por 53 milhões de estudantes, aproximadamente a terça parte da população brasileira, demandando gastos públicos da ordem de R\$45 bilhões (R\$38,5 bilhões foram gastos em 1996 e R\$43,3 bilhões em 1997). Isso sem contar a considerável participação da iniciativa privada demonstrada na tabela abaixo:

Capítulo 7 – Dimensionamento e Tendências do Mercado Brasileiro de EAD

Tabela 7.3 – Distribuição da Matrícula por Nível de Ensino e Participação da Rede Privada no Brasil em 1998

Nível/Modalidade de Ensino	Matrícula Total	Rede Privada	% Rede Privada
Pré-escola	4.111.120	987.624	24,0%
Classes de Alfabetização	806.288	255.618	31,7%
Ensino Fundamental 1ª a 4ª série	21.333.330	1.803.036	8,5%
Ensino Fundamental 5ª a 8ª série	14.459.224	1.580.313	10,9%
Ensino Médio	6.968.531	1.226.641	17,6%
Educação Especial ¹⁵	293.403	155.879	53,1%
Educação de Jovens e Adultos	2.881.231	364.541	12,7%
Ensino Superior	2.125.958	1.321.229	62,1%
Total	52.979.085	7.694.881	14,5%

Fonte: INEP/MEC

Destes, a maioria, ou 36 milhões de alunos freqüentam o ensino fundamental, o qual está próximo da universalização, pois atualmente 91% dos alunos em idade escolar freqüenta este nível. A ampla escala deste nível de ensino também pode ser percebida pelo número de professores que é de 1,5 milhões – 56% destes entre a primeira e quarta série e 44% entre a quinta e oitava série. Ainda no ensino fundamental é importante que se destaque que aproximadamente 10% dos estabelecimentos são privados.

Já o ensino médio apesar de não apresentar a dimensão do fundamental, contando em 1998 com 6,9 milhões de alunos, apresenta taxas de crescimento impressionantes tendo crescido de 3,5 milhões de matrículas para 6,9 milhões no período entre 1990-98. No entanto, apenas 30,4% nessa fase escolar freqüentam o ensino médio, o que leva o MEC a prever que em 2008 ter-se-á 10,4 milhões de alunos neste nível.

15

Número de alunos portadores de necessidades especiais que recebem atendimento específico em escolas exclusivamente especializadas ou em classes especiais de escola regular. Não inclui os portadores de necessidades especiais integrados ao ensino regular.

Capítulo 7 – Dimensionamento e Tendências do Mercado Brasileiro de EAD

O número absoluto de alunos matriculados neste nível na iniciativa privada caiu de 1,3 milhões para 1,2 milhões demonstrando que o crescimento é basicamente do ensino público.

Contrastando com esse cenário, o nível superior de ensino também vem apresentando crescimento “explosivo” a taxas de 25,5% nos últimos 4 anos, alcançando atualmente 2,1 milhões de alunos, devendo chegar a 2002 a 3 milhões de matrículas segundo estimativas do MEC, no entanto aqui o crescimento se dá graças a crescente participação da iniciativa privada.

O ensino profissional apresenta 2,8 milhões de alunos matriculados, principalmente em cursos de alfabetização de jovens e adultos, porém, a grande expectativa provém do setor privado, em especial das empresas que vêm destinando crescentes recursos para treinamento de seus funcionários, algumas delas implementando iniciativas de criação de universidades corporativas.

Além disso, já introduzida na LDB (Lei de Diretrizes e Bases), o governo entende como clientela prioritária desse tipo da educação a distância, jovens e adultos engajados no trabalho produtivo, além de pessoas na terceira idade, com vistas ao seu aperfeiçoamento profissional ou enriquecimento cultural. A LDB ainda adverte que, na educação infantil e no ensino fundamental, a EAD deverá desempenhar, apenas, função complementar.

Por outro lado, nos programas de nível superior a LDB equipara os diplomas e certificados expedidos nos cursos a distância aos dos programas presenciais e diz que "O Poder Público incentivará o desenvolvimento e a veiculação de programas de ensino a distância, em todos os níveis e modalidades de ensino e de educação continuada."

Além da legislação, o governo brasileiro tem dado provas de interesse pelo assunto, o que ficou comprovado com a criação do Sistema Nacional de Educação a Distância, a Subsecretaria de Educação a Distância e sua posterior ascensão a Secretaria de Educação a Distância, diretamente vinculada ao MEC. Também são sinais de que a Educação a Distância deve ter apoio governamental, algumas iniciativas tais com a TV Escola, o ProInfo, e o Proformação.

Capítulo 7 – Dimensionamento e Tendências do Mercado Brasileiro de EAD

O ProInfo, além de confirmar a crença governamental na expansão e utilização da EAD, revela consciência sobre a distorção da utilização de tecnologias, em especial a Internet em escolas públicas e privadas.

Apesar de não haver, no mercado brasileiro, experiências de negócios bem sucedidos e lucrativos, especialistas estimam o atual mercado brasileiro de EAD em US\$180 milhões, além de relatarem crescimento do interesse da sociedade pelo tema, que tem ocupado crescente espaço nas diversas mídias. Resultado disso são as diversas iniciativas públicas e privadas que vêm surgindo no país que de alguma forma visam atuar neste crescente e promissor mercado.

Capítulo 8 - Estrutura Competitiva Atualmente Presente no Mercado Brasileiro

8.1 Introdução

Como mencionado no Capítulo 5 – Proposta de Plano de Negócio, a empresa apresenta 3 segmentos principais de atuação, que são: o Portal Aberto, Produtos (Klickard@Escola e Klickard@Família) e serviços de ensino a distância. Em cada um desses segmentos, existem estruturas competitivas diferentes, devendo ser analisadas em separado.

8.2 Estrutura Competitiva do Portal Aberto

O Portal Aberto não está entre as atividades principais da empresa, no entanto se destina ao relacionamento da empresa com o mercado, tendo para isso um modelo de receita bem definido com patrocínio (atualmente, iG) e publicidade. No entanto algumas considerações devem ser feitas a respeito desse segmento de atuação.

Uma breve análise dos Portais,concorrentes da empresa nos permite definir quais os principais serviços oferecidos por cada um deles (figura abaixo) e aparentemente o Klickeducação abrange todos os serviços, que seus concorrentes diretos oferecem.

Figura 8.1 – Avaliação dos Principais Portais Concorrentes

Serviços Empresa	Conteúdo Proprietário	Professor on- line	Banco de Mapas	PCN	Gestão Escolar	Jornal	Sugestão de Aula	Projetos Educaçãois	Agenda
Klickeducação									
Educacional		Restrito							
Escola 24horas		Restrito							
Edunexo									
Escola Virtual		Restrito							
Educativo									
UOL- Educação									
Terra - Educação									

Fonte: Plano de Negócio da Empresa e análise do autor

8.3 Estrutura competitiva dos serviços oferecidos às Escolas

Nesta parte deve-se abranger a estrutura competitiva do Klickard@Escola, que até o momento representa o principal produto oferecido pela empresa. Com exceção do Portal Terra, da Escola Virtual e do Educacional, todos os outros portais apresentam um produto concorrente ao Klickard@Escola, que são oferecidos às escolas. Apresento abaixo uma tabela com as principais vantagens de cada uma desses produtos, bem como, pequena descrição de cada um deles.

Figura 8.2 – Avaliação dos Principais Concorrentes do Klickard@Escola

Serviços Empresa	Professor on- line	Ambiente Colaborativo	Aulas Magnas	Gestão Escolar	Conteúdos Exclusivos	Agenda on- line	Boletim on- line	Fórum	e-mail
Klickeducação									
Educacional									
Escola 24horas									
Edunexo									
Escola Virtual									
Educativo									
UOL - Educação									
Terra - Educação									

Fonte: Plano de Negócio da Empresa e análise do autor

8.4 Estrutura competitiva da EAD

A competição pelo mercado de EAD, ainda está pouco clara, principalmente naquilo que se refere ao mercado do ensino médio e fundamental, até porque não existem modelos de negócio geradores de receita no mercado brasileiro, apesar da grande quantidade de iniciativas¹⁶.

No entanto, é importante salientar que a competição neste mercado aparentemente não se dará localmente, apesar das dificuldades impostas pelas diferentes línguas e culturas locais na tradução e migração de conteúdo.

Como prova disso, vale a pena ressaltar uma experiência de EAD, que está sendo desenvolvida na Espanha. A empresa OffCampus, realizou acordos com algumas das

¹⁶ Uma série de iniciativas públicas e privadas estão apresentadas no anexo 3.

Capítulo 8 - Estrutura Competitiva Atualmente Presente no Mercado Brasileiro

principais universidades norte-americanas¹⁷ para a tradução dos cursos de EAD dessas instituições para o espanhol e venda do mesmo para a Espanha e futuramente para a América Latina.

Conforme menciona Manuel Hurtado, presidente e fundador da empresa para o “Wall Street Journal” em 12 de Março de 2001, “para a maior parte do planeta, a barreira lingüística ainda é maior obstáculo para a inserção na economia global”.

Em 2000 a OffCampus iniciou suas atividades com 4 cursos de Escolas de Administração norte-americanas, pretendendo expandir a oferta para 80 cursos no final de 2001 e expandindo para 500 cursos no final de 2005.

A OffCampus cobra taxas de matrículas, que variam de EUR1.700 a EUR12.000, pagando as escolas fornecedoras do conteúdo uma taxa de licença para a tradução do conteúdo, além de um percentual de cada matrícula.

Esse é apenas um exemplo de que, apesar das barreiras impostas por hábitos e idiomas locais, a competição da EAD deve se dar em escala mundial. Outro indicador dessa tendência foi apontado durante a descrição de algumas empresas norte-americanas de ensino a distância (anexo 1), que demonstra a intenção de muitas delas em oferecerem cursos a distância para diversas regiões do planeta.

¹⁷ Dentre as Universidades estão Columbia University de Nova York, a Universidade da Califórnia, localizada em Berkley e a Universidade de Chicago.

Capítulo 9 – Análise de Viabilidade do Atual Modelo de Negócio

9.1 Introdução

Após análise do ambiente externo, na qual foram abordados o mercado, os concorrentes e as principais tendências, foca-se agora na própria empresa, buscando analisar sua presente situação, forças e fraquezas de seu atual modelo de negócio, tal como apresentado no capítulo 5.

Antes disso, no entanto, é necessário salientar, que é fator crítico de sucesso dessa empresa garantir o financiamento de suas operações tornando-a viável no médio e longo prazo. Sabemos que, graças às recentes mudanças da economia global, e aos fortes abalos sofridos pelos mercados acionários mundiais nos últimos anos - grandemente representados pelos índices de ações norte-americanos Dow Jones e Nasdaq -, os investidores tornaram-se mais céticos com relação às apostas em lucros futuros de empresas ligadas à *Internet*, dirigindo seus investimentos para empresas da chamadas “Velha Economia”.

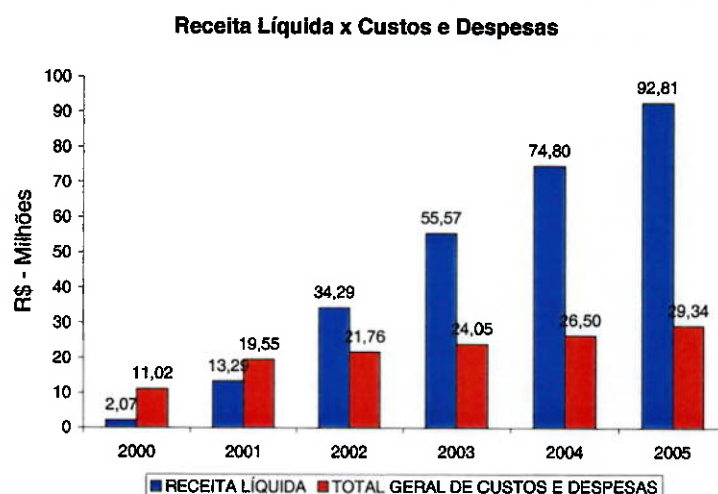
Desta forma, conhecendo a necessidade de capitalização da empresa - que demandará recursos financeiros até alcançar a sustentabilidade do negócio deve-se pensar além da estratégia, em uma plano de financiamento que a viabilize durante os próximos meses, possibilitando atender os investimentos necessários para o seu crescimento.

9.2 Projeções da Empresa

Baseada em seu modelo de negócio apresentado no capítulo 5, a empresa projetou suas expectativas de desempenho financeiro para um período de 5 anos.

Segundo dados do departamento financeiro da empresa, pretende-se atingir em 2005 a receita bruta de aproximadamente R\$100 milhões, gerando assim uma receita líquida de R\$93 milhões. Enquanto isso, a totalização de seus custos e despesas deve atingir aproximadamente R\$30 milhões neste mesmo ano, conforme demonstrado no gráfico abaixo:

Gráfico 9.1 – Projeção da Receita Líquida e dos Custos e Despesas do Atual Plano de Negócio da Empresa

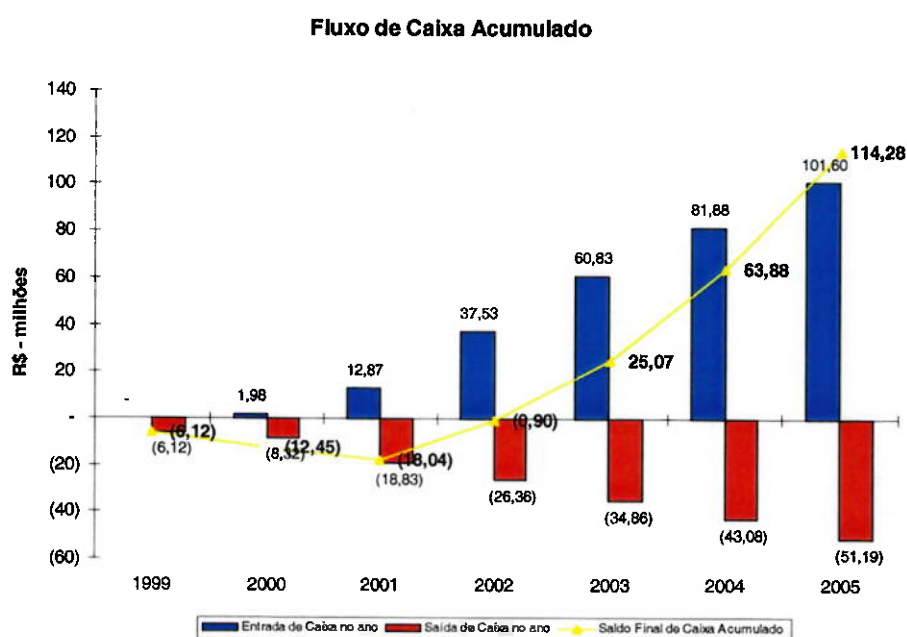


Fonte: Plano de Negócio da Empresa de Outubro de 2000

Capítulo 9 – Análise de Viabilidade do Atual Modelo de Negócio

Além disso, o fluxo de caixa acumulado projetado pela empresa (demonstrado abaixo), já em 2003 se torna positivo e em 2005 já acumula R\$115 milhões.

Gráfico 9.2 – Projeção do Fluxo de Caixa Acumulado no Atual “Plano de Negócio” da Empresa



Fonte: Plano de Negócio da Empresa de Outubro de 2000 e Análise do Autor

A evolução das receitas e despesas, bem como a projeção de fluxo de caixa acumulado estimados, estão alicerçados sobre uma série de premissas, que segundo o Plano de Negócio da empresa de Outubro de 2000 consistem no seguinte:

- Ser a empresa de tecnologia educacional e de prestação de serviço educacional de melhor qualidade no Brasil;
- Vender o produto Klickard@Escola para 7.500 escolas até 2005, o que representa 8,5% de todas as escolas públicas e particulares do Brasil;
- Ser a melhor empresa que utiliza a tecnologia de EAD (Ensino a Distância) para treinar e capacitar professores do ensino fundamental e médio em todo Brasil;

Capítulo 9 – Análise de Viabilidade do Atual Modelo de Negócio

- Ter no mínimo dois cursos a distância vendidos a cada mês a partir de janeiro de 2001, com pelo menos 200 alunos matriculados mensalmente em cada curso;
- Ter o melhor atendimento pós-venda, com o objetivo de reter 80% dos seus clientes.

9.3 Análise de Viabilidade

Antes de abordar individualmente as diversas fontes de receita prospectadas, deve-se fazer uma análise do montante total de receitas da empresa em comparação com as projeções de mercado do capítulo 7.

As projeções da empresa indicam um faturamento bruto da ordem de R\$60,8 milhões em 2003, de acordo com o mercado projetado anteriormente, isso representa uma fatia de mercado entre 1,2% no cenário de maior mercado e 7,9%, no cenário de menor mercado, ou na faixa de 2,3% a 4% se considerarmos apenas o cenário intermediário (amarelo).

Tabela 9.1 – Análise de Sensibilidade do “Market-Share” Projetado pela Empresa em 2003

		Mercado em 1999 - R\$									
		200	250	256	300	350	356	389	400	450	500
Taxas de Crescimento Anuais	40%	7,9%	6,3%	6,2%	5,3%	4,5%	4,5%	4,1%	4,0%	3,5%	3,2%
	50%	6,0%	4,8%	4,7%	4,0%	3,4%	3,4%	3,1%	3,0%	2,7%	2,4%
	60%	4,6%	3,7%	3,6%	3,1%	2,7%	2,7%	2,4%	2,3%	2,1%	1,9%
	63%	4,3%	3,4%	3,4%	2,9%	2,5%	2,5%	2,2%	2,2%	1,9%	1,7%
	70%	3,6%	2,9%	2,8%	2,4%	2,1%	2,1%	1,9%	1,8%	1,6%	1,5%
	80%	2,9%	2,3%	2,3%	1,9%	1,7%	1,7%	1,5%	1,4%	1,3%	1,2%

Fonte: Análise do Autor

Essa análise de “market-share” representa um indicativo que as perspectivas da empresa são viáveis, caso ela esteja bem posicionada no mercado.

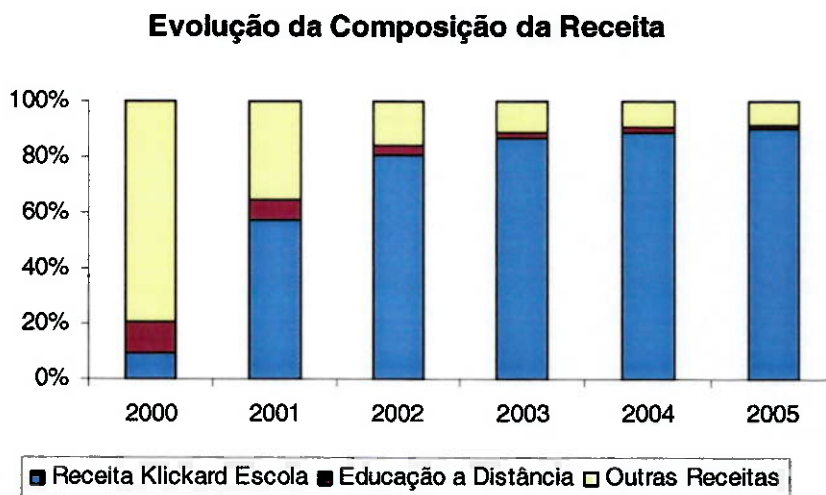
No entanto, deve-se analisar a viabilidade dos principais produtos/serviços propostos pela empresa, entendendo qual o impacto de cada uma delas nas projeções acima apresentadas.

Como se pode observar no gráfico a seguir, a principal receita é o Klickard®Escola, responsável em 2005 por 90% do total da receita, ou seja, representando

Capítulo 9 – Análise de Viabilidade do Atual Modelo de Negócio

naquele ano receita bruta de R\$91 milhões e sendo responsável por 85,5% faturamento bruto no período de 2000 a 2005.

Gráfico 9.3 – Evolução da Composição da Receita Projetada no Atual “Plano de Negócio” da Empresa

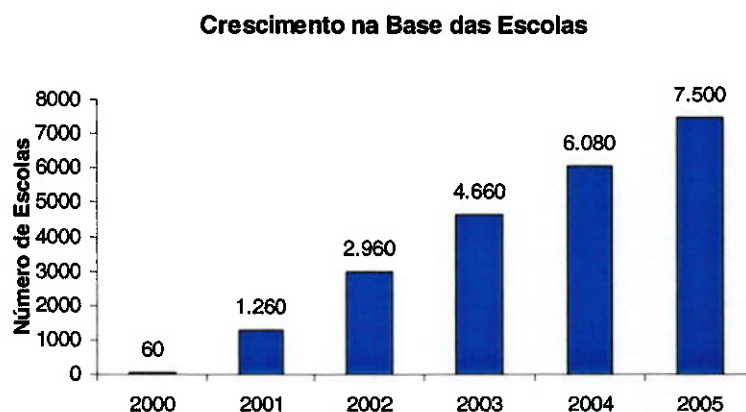


Fonte: Modelo de Negócio da Empresa

9.3.1 Klickard®Escola

Iniciando a análise pelo Klickard®Escola, responsável por 85% do faturamento bruto entre 2000 e 2005, deve-se destacar que toda a estratégia do produto está baseada na meta de atingir o número de 7.500 escolas até 2005 (gráfico 9.4) cobrando-se de cada instituição R\$ 900 mensais, além de taxa anual de R\$2.300 anuais a partir de 2001.

Gráfico 9.4 – Evolução Projetada na Base de Escolas Alcançadas pelo Klickard®Escola



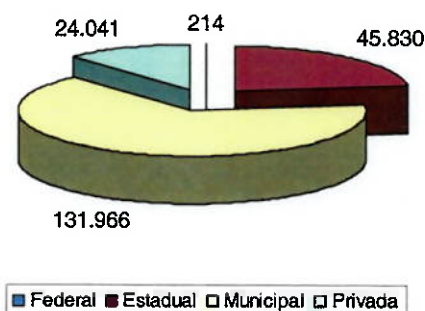
Fonte: Plano de Negócio da Empresa de Outubro de 2000 e Análise do Autor

Capítulo 9 – Análise de Viabilidade do Atual Modelo de Negócio

A viabilidade de tal proposta deve começar pela análise de perfil dos estabelecimentos de ensino Fundamental e Médio, mercado alvo da empresa.

Gráfico 9.5 – Fragmentação dos Estabelecimentos de Ensino de Nível Fundamental e Médio

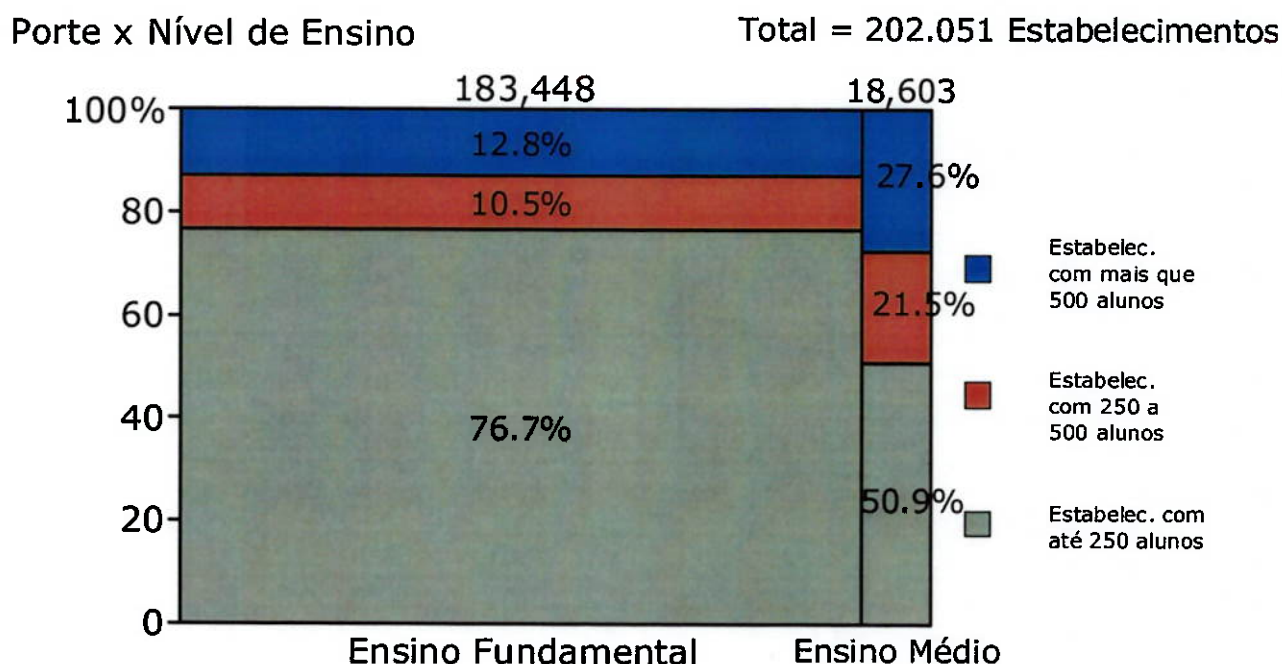
Fragmentação dos Estabelecimentos de Ensino de Nível Fundamental e Médio



Fonte: Sinapse estatística – MEC (1999)

Além disso, é importante atentar para o fato que existe enorme diferença no porte destes estabelecimentos, sendo, que os de ensino de nível médio costumam possuir maior número de alunos, que os de ensino fundamental. Como demonstrado no gráfico a seguir, os estabelecimentos com mais de 250 alunos representam apenas 23,3% dos estabelecimentos de nível fundamental e 49,1% dos de nível médio.

Gráfico 9.6 – Perfil dos Estabelecimentos de Ensino de Nível Médio e Fundamental em Função do Número de Alunos¹⁸



Fonte: Sinapse estatística – MEC (1999) e Análise do Autor

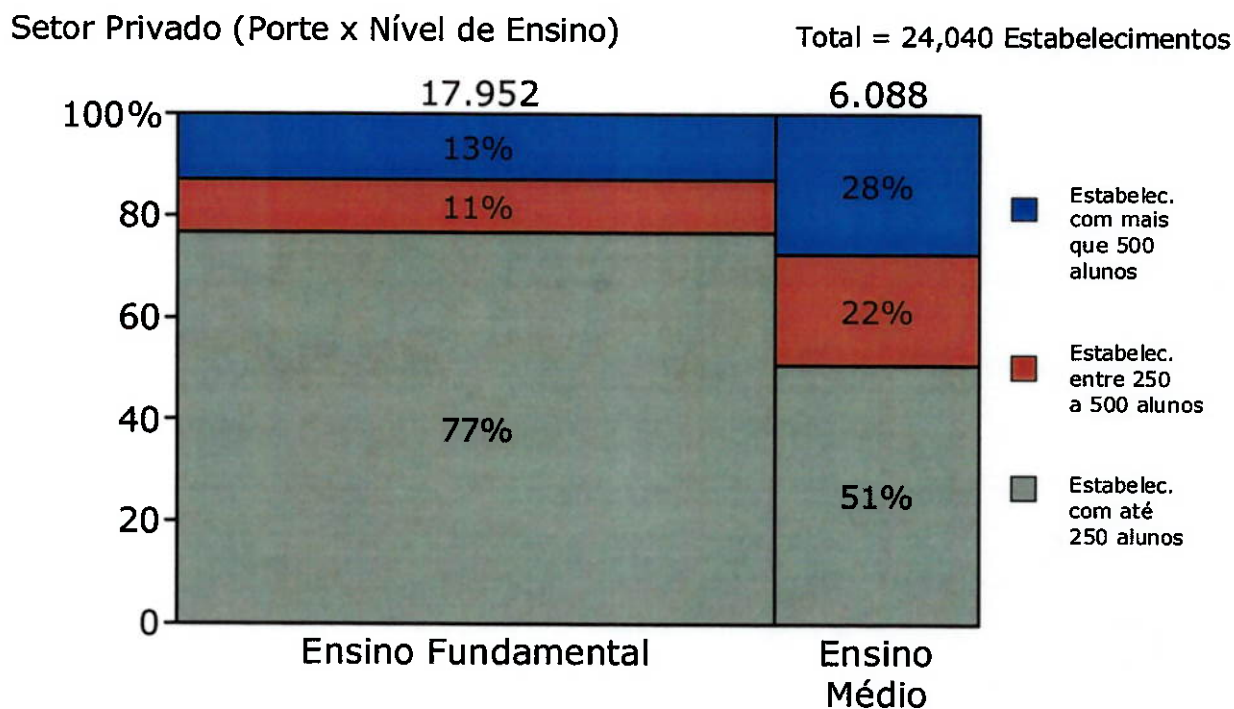
Conforme abordado no “Capítulo 7 – Dimensionamento e Tendências do Mercado Brasileiro”, tanto a legislação, quanto a tecnologia impõem fortes barreiras para a venda de produtos/serviços de EAD nas escolas públicas. Portanto, deve-se considerar apenas os estabelecimentos privados de ensino, ou seja, um universo de aproximadamente 24 mil escolas (gráfico 9.5).

Nesse universo a diferença de porte também é enorme (gráfico 9.7). A grande maioria dos estabelecimentos de ensino privados (70%), possui menos de 250 alunos, sendo que existem em todo o Brasil apenas 7.166 estabelecimentos de ensino privados com mais de 250 alunos e apenas 3.972 estabelecimentos com mais de 500 alunos segundo estatísticas de 1999 do MEC.

¹⁸ O gráfico não se referem apenas aos estabelecimentos privados de ensino, são contemplados todas as instituições destes níveis de ensino.

Capítulo 9 – Análise de Viabilidade do Atual Modelo de Negócio

Gráfico 9.7 – Perfil dos Estabelecimentos Privados de Ensino de Nível Médio e Fundamental em Função do Número de Alunos



Fonte: Sinapse estatística – MEC (1999)

Isso demonstra que o setor de ensino no nível fundamental e médio apresenta-se amplamente pulverizado e com exceção dos poucos estabelecimentos de grande porte e algumas redes, o setor deve trabalhar com margens de lucro muito baixas.

Além disso, conforme visto anteriormente no capítulo 7, o nível básico de ensino não deve apresentar crescimento expressivo nos próximos anos e o crescimento previsto para o ensino médio é atribuído amplamente ao setor público, o que demonstra que as 7.500 escolas que a empresa pretende atingir até 2005 equivale a todo o mercado de escolas privadas de ensino fundamental e médio com mais de 250 alunos, ou 31% de todas as escolas privadas de ensino fundamental e médio do Brasil.

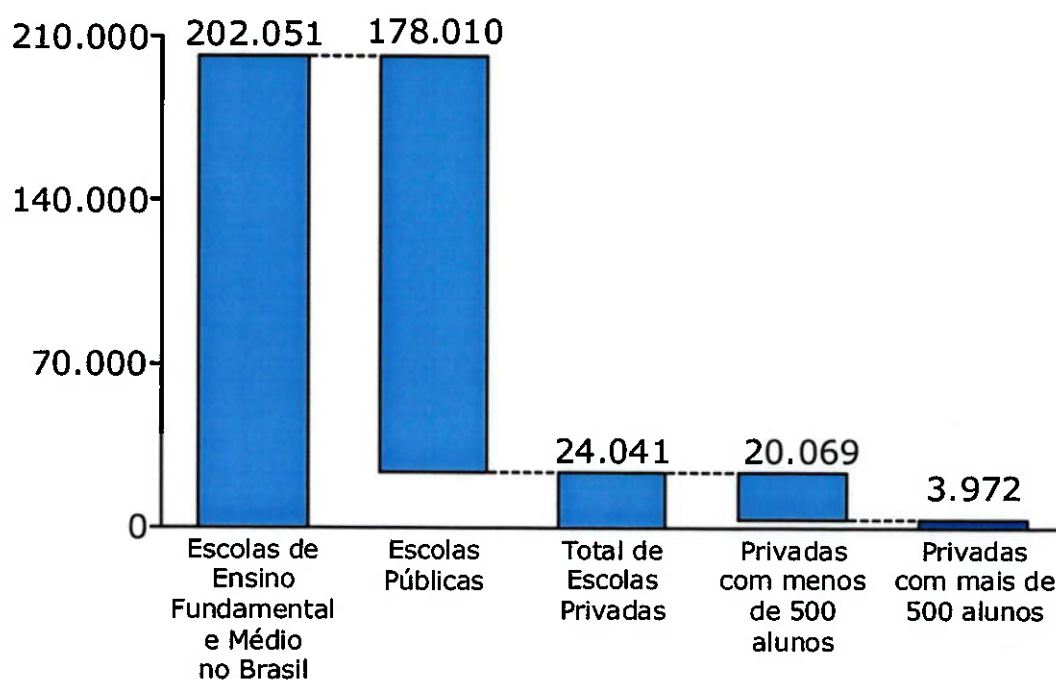
À luz destes dados, fica claro, que as metas do Klickard®Escola dificilmente serão atingidas, pois além de o produto não oferecer às escolas claras reduções de custos, pois além de buscar praticamente cobrir 100% dos clientes potenciais até 2005 (gráfico 9.8)

Capítulo 9 – Análise de Viabilidade do Atual Modelo de Negócio

é um produto que tem na melhoria da qualidade a sua principal proposta de valor enquanto que neste momento o empresário do ensino médio e fundamental busca ganhos de produtividade e reduções de custo dadas às reduzidas margens com que o setor vem operando.

Gráfico 9.8 – Número de Estabelecimentos de Ensino Privados com mais de 500 Alunos

Porte x Dependência Administrativa



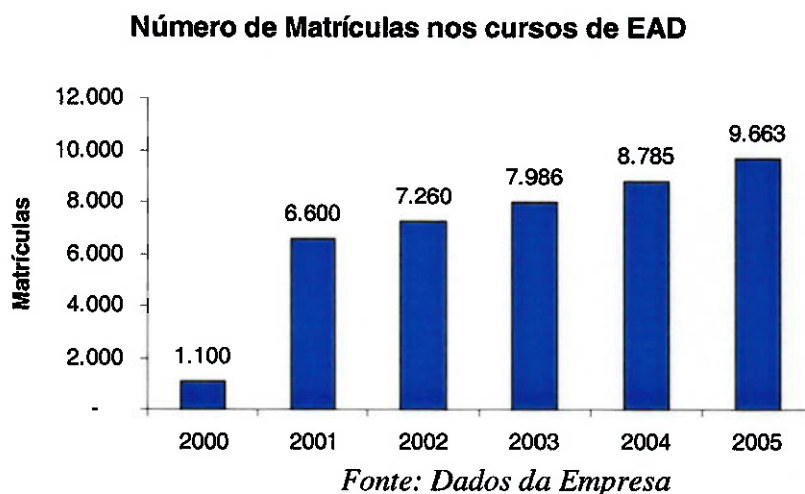
Fonte: Sinapse estatística – MEC (1999) e análise do autor

O questionamento sobre o potencial do principal produto impõe portanto a necessidade de análise de receitas para a empresa, redefinindo as perspectivas de crescimento e planejando melhores formas de alocação dos recursos disponíveis.

9.3.2 Escola de Professores

Além do Klickard@Escola, a empresa pretende gerar receita através dos cursos de EAD, tratam-se de 66 Módulos de aproximadamente 40 horas cada, focados no treinamento e ensino de professores. O preço médio estimado pela empresa para cada módulo é de R\$158,00, portanto a receita gerada por tais cursos deve atingir em 2005 R\$1,5 milhões.

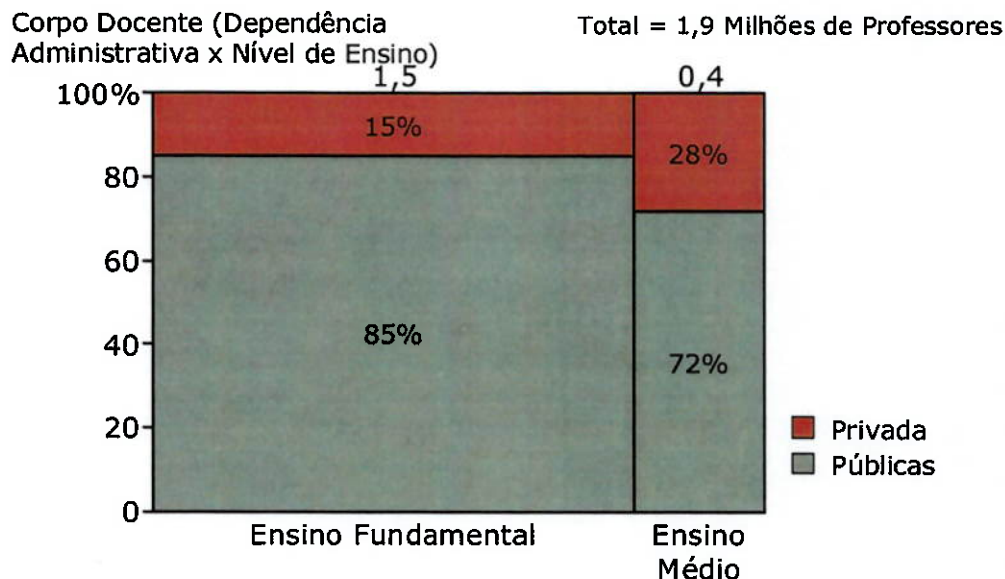
Gráfico 9.9 – Projeção da Empresa do Número de Matrículas nos Cursos de EAD



No Brasil, existe 1,6 milhões de professores no ensino público e 332 mil professores no ensino privado segundo dados da Sinopse Estatística do MEC de 1999 (gráfico 9.10). Desse montante 400 mil lecionam no ensino médio.

Capítulo 9 – Análise de Viabilidade do Atual Modelo de Negócio

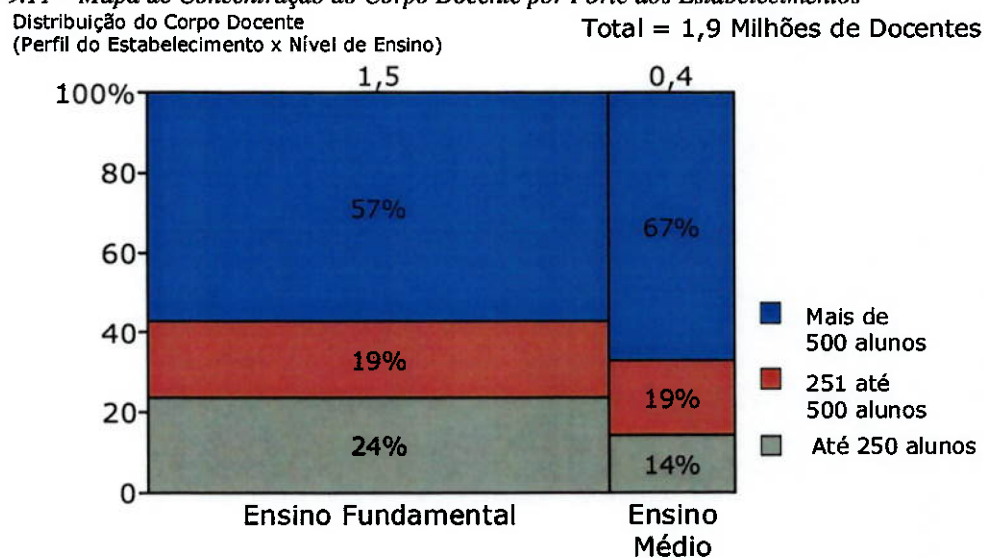
Gráfico 9.10 – Mapa de Concentração do Corpo Docente por Perfil de Estabelecimento de Ensino



Fonte: Dados da Sinopse Estatística do MEC de 1999 e Análise do Autor

É interessante notar que desse contingente de 1,9 milhões de professores grande parte destes estão em estabelecimentos com mais de 500 alunos, como demonstrado a seguir:

Gráfico 9.11 – Mapa de Concentração do Corpo Docente por Porte dos Estabelecimentos

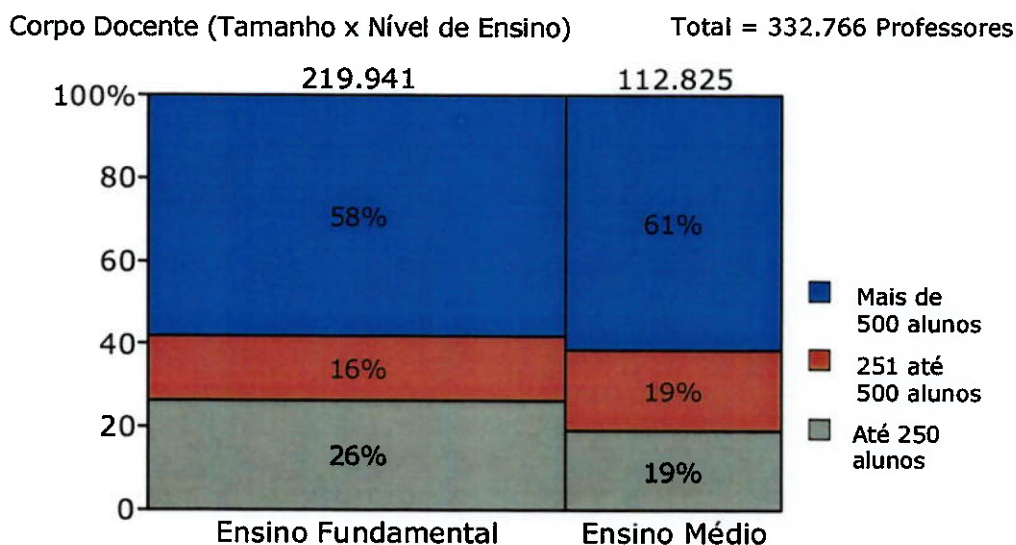


Fonte: Dados da Sinopse Estatística do MEC de 1999 e Análise do Autor

Capítulo 9 – Análise de Viabilidade do Atual Modelo de Negócio

Além disso, 60% (196 mil) do total de professores de instituições privadas leciona em escolas com mais de 500 alunos, conforme demonstrado a seguir:

Gráfico 9.12 – Mapa de Concentração do Corpo Docente da Rede Privada de Ensino por Porte dos Estabelecimentos



Fonte: Dados da Sinopse Estatística do MEC de 1999 e Análise do Autor

Uma análise do potencial mercado de treinamento de professores no ensino público e privado para projetar o potencial dessa iniciativa para a empresa em estudo deve abordar alguns vetores que cito abaixo:

1. Qual o mercado alvo? Escolas públicas ou privadas?
2. Qual é o percentual desse mercado que essa iniciativa pode alcançar?
Quantas instituições e quantos professores por instituição?
3. Qual é o valor médio do produto a ser comercializado?

Considerando a totalidade do universo de professores que lecionam no ensino público e privado em estabelecimentos com mais de 500 alunos, tem-se um contingente de 1,12 milhões de professores, enquanto que, considerando-se apenas o ensino privado, o número de professores em estabelecimentos com mais de 500 alunos é de 196 mil.

Capítulo 9 – Análise de Viabilidade do Atual Modelo de Negócio

Para cálculo do mercado do treinamento de professores abrange-se também o ensino público, pois o interesse de utilizar a EAD para treinamento dos professores de escolas públicas está expresso diversas vezes no PNE (Plano Nacional da Educação), que é um documento do governo federal já aprovado pelo Congresso Nacional.

No item número 11 dos Objetivos e Metas referentes à Educação Tecnológica e Formação Profissional propõe:

“Incentivar, por meio de recursos públicos e privados, a produção de programas de educação a distância que ampliem as possibilidades de educação profissional permanente para toda a população economicamente ativa.”

No capítulo dedicado à Educação a Distância o PNE revela a prioridade dada pelo governo nesta categoria de ensino ao treinamento de docentes:

“O Ministério da Educação, nesse setor (Educação a Distância), tem dado prioridade à atualização e aperfeiçoamento de professores para o ensino fundamental e ao enriquecimento do instrumental pedagógico disponível para esse nível de ensino.(...) O Ministério da Educação, a União e os Estados são parceiros necessários para o desenvolvimento da informática nas escolas de ensino fundamental e médio.”

“A Lei de Diretrizes e Bases considera a educação a distância como um importante instrumento de formação e capacitação de professores em serviço. Numa visão prospectiva, de prazo razoavelmente curto, é preciso aproveitar melhor a competência existente no ensino superior presencial para institucionalizar a oferta de cursos de graduação e iniciar um projeto de universidade aberta que dinamize o processo de formação de profissionais qualificados, de forma a atender as demandas da sociedade brasileira.”

Além disso, no PNE o governo federal apresenta a meta de capacitar, em dez anos, 12.000 professores multiplicadores em informática da educação e em cinco anos, 150.000 professores e 34.000 técnicos em informática educativa, demonstrando haver não apenas interesse do governo pelo assunto, como também oportunidades de mercado para a EAD junto ao ensino público.

Outro fator crítico para a definição do mercado desta iniciativa de EAD refere-se ao volume de gastos anuais com treinamento de docentes.

Capítulo 9 – Análise de Viabilidade do Atual Modelo de Negócio

Em entrevista à TV Cultura exibida em 18 de Dezembro de 2000, o secretário de Educação a Distância, Pedro Paulo Poppovic, afirmou, que deve-se gastar apenas com Proinfo do governo federal (anexo 3), especificamente com treinamento de professores valores entre US\$50 e 70 milhões destinados a treinamento de 70.000 professores.

Até o momento o ProInfo, que aplicado apenas às escolas do ensino público e limitado ao treinamento de informática do corpo docente investiu até agora R\$16,4 milhões na capacitação de 20.557 docentes segundo informação do MEC, ou seja, um dispêndio de R\$798 por docente apenas para treiná-los em questões relacionadas à informática.

No capítulo 6, ao se mensurar o mercado potencial para a EAD baseando-se em extrapolações do mercado norte-americano, falou-se em um mercado entre R\$1,5 e R\$3 bilhões, sendo que 27% desse montante, valores entre R\$405 milhões e R\$810 milhões pertenceriam ao K-12, caso mantida a mesma proporção do mercado norte-americano.

A tabela a seguir simula o potencial mercado para o treinamento de docentes tomando como mercado alvo estabelecimentos públicos e privados com mais de 500 alunos (total de 28.576 estabelecimentos), supondo-se gasto por docente equivalente ao ProInfo e simulando diferentes potenciais de penetração nos estabelecimentos de ensino de penetração nos docentes dos estabelecimentos de ensino.

Tabela 9.2 – Análise de Sensibilidade do Potencial Mercado de Treinamento de Professores em Escolas Públicas e Privadas

		(R\$ milhões)						
		Penetração nos docentes das escolas						
		10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%
Penetração nos Estabelecimentos de Ensino com mais de 500 alunos	15%	13,4	26,8	40,2	53,7	67,1	80,5	93,9
	30%	26,8	53,7	80,5	107,3	134,1	161,0	187,8
	45%	40,2	80,5	120,7	161,0	201,2	241,4	281,7
	60%	53,7	107,3	161,0	214,6	268,3	321,9	375,6
	75%	67,1	134,1	201,2	268,3	335,3	402,4	469,5
	90%	80,5	161,0	241,4	321,9	402,4	482,9	563,4

Fonte: Análise do Autor

Capítulo 9 – Análise de Viabilidade do Atual Modelo de Negócio

Repetindo a mesma análise somente para instituições de ensino privado com mais de 500 alunos (3972 estabelecimentos), obtém-se um mercado aproximadamente 6 vezes menor, caso utilizados os mesmos parâmetros de penetração.

Tabela 9.3 – Análise de Sensibilidade do Potencial Mercado de Treinamento de Professores Apenas de Escolas Privadas

(R\$ milhões)

		Penetração nos docentes das escolas						
		10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%
Penetração nos Estabelecimentos de Ensino com mais de 500 alunos	15%	2,4	4,7	7,1	9,4	11,8	14,1	16,5
	30%	4,7	9,4	14,1	18,8	23,5	28,2	32,9
	45%	7,1	14,1	21,2	28,2	35,3	42,3	49,4
	60%	9,4	18,8	28,2	37,6	47,0	56,4	65,8
	75%	11,8	23,5	35,3	47,0	58,8	70,5	82,3
	90%	14,1	28,2	42,3	56,4	70,5	84,6	98,7

Fonte: Análise do Autor

Independente das penetrações utilizadas, as tabelas acima, demonstram que o potencial da iniciativa de treinamento de professores é maior que o potencial do mercado estimado para o Klickard®Escola. Se por hipótese esse mercado vir a alcançar 30% dos professores de 45% das 3.972 escolas privadas com mais de 500 alunos, mantendo para isso os atuais preços do produto, alcançaria um mercado de R\$21,2 milhões (valor assinalado na tabela acima).

Além disso, percebe-se que os R\$1,5 milhões estimados pela empresa, como receita potencial para o treinamento de professores em 2005 trata-se de uma cifra muito modesta, podendo-se perceber assim um direcionamento equivocado dos esforços da empresa.

Portanto, conclui-se, que ao contrário daquilo que propõe o modelo de negócio da empresa, a prioridade deve ser dada ao treinamento de professores, que além de representar grande potencial na iniciativa privada, tal iniciativa está alinhada com os interesses do governo, que pode representar um grande cliente, que solucione a necessidade de recursos que a empresa enfrenta no curto prazo.

9.4 Conclusões

A análise de viabilidade do modelo de negócio da empresa permite traçar algumas conclusões, que devem ser consideradas na formulação de um plano tático de curto e médio da mesma.

Estudo realizado pela consultoria Booz-Allen, durante os primeiros meses do ano de 2001 confirma esta hipótese. Abaixo relato algumas conclusões as quais a consultoria chegou:

“O setor privado de educação no Brasil, apesar de grande (R\$30 bilhões), é bastante pulverizado, opera com margens reduzidas e para melhorar sua performance financeira deve passar por um processo de consolidação nos próximos anos.

Em geral, processos de consolidação existem com o objetivo de redução de custos através de ganhos de escala e aumento da competitividade.

Esta redução de custos possibilitará aumento de margens e investimentos em "Qualidade", mas somente num segundo momento. Portanto, um produto que oferecesse claras reduções de custos, ou ganhos de eficiência, às escolas seria mais bem aceito neste momento pelo qual passa o setor.”

A análise da consultoria é semelhante à do banco de investimento CSFB Garantia, citada no anexo 2, que após análise realizada do mercado brasileiro de ensino em 2000, listou as maiores instituições do ensino privado de nível fundamental e médio (representando 25% da matrícula destes níveis no setor privado) e constatou possíveis movimentos de ganho de escala através de aquisição de competidores, ou a necessidade de forte crescimento orgânico.

Inicialmente, analisando os produtos, percebe-se uma diferença fundamental entre eles. O Klickard®Escola oferece às escolas um serviço de conteúdo adicional àquele já lecionado tradicionalmente, permitindo com isso às instituições privadas aumentar o valor agregado a seus clientes/alunos, possibilitando eventual aumento futuro de receita.

A análise de viabilidade do Klickard®Escola demonstra que as perspectivas da empresa dificilmente serão alcançadas, já que o tamanho do mercado-alvo é menor que as metas projetadas pela empresa, devendo-se em função das características de pulverização e

Capítulo 9 – Análise de Viabilidade do Atual Modelo de Negócio

baixas margens no do setor de ensino, reformular as metas da empresa, ou a proposta de produto previamente elaborada.

Já no mercado de treinamento de professores, a análise previamente elaborada conduz a conclusões opostas, pois demonstra tratar-se de um mercado promissor, estando as metas da empresa neste segmento subestimadas, ainda mais se consideradas as altas taxas de crescimento do mercado de EAD, comentadas no capítulo 7 – “Dimensionamento e Tendências do Mercado Brasileiro”.

Além disso, existe uma interessante concentração de professores em estabelecimentos privados de grande porte, que em função da escala pressupõe desempenho financeiro melhor que o resto deste mercado, representando mercado potencial para os produtos da empresa. Tal concentração sugere, que uma possível venda do produto às maiores instituições deve ser mais eficiente, que a venda pulverizada, diretamente aos professores. A tabela abaixo demonstra os 8 maiores grupos privados de ensino do país, que concentram 1,2 milhões de estudantes.

Em face às conclusões apresentadas, a empresa deve implementar mudança gradual de suas atividades, concentrando esforços e recursos no treinamento a distância de professores.

**Escolas de Nível Fundamental e Médio em
1999 (Maiores Grupos)**

Grupo	Estado	Estudantes (milhares)
Positivo	PR	490
Objetivo	SP	400
Pitágoras	MG	80
Expoente	PR	75
Anglo	SP	40
Pueri Domus	SP	20
Promove	MG	18
COC	SP	13

Fonte: CSFB Garantia Education Group

Capítulo 10 – Análise de Alternativas Estratégicas

10.1 Introdução

Este capítulo busca agrupar as principais informações observadas no mercado norte-americano, ordenando-as e elaborando alternativas estratégicas para o modelo de negócio da empresa em estudo.

10.2 Análise dos Posicionamentos Estratégicos Observados

Feita a análise de viabilidade dos atuais modelos de negócio da Klicknet, cabe agora analisar alternativas que possam se tornar viáveis e vencedoras. Para isso será necessário analisar não apenas as principais tendências de modelos de negócio encontrados no mercado norte-americano, como também estudar modelos de negócio específicos de empresas avaliando-os quanto às suas forças e fraquezas.

10.2.1 Avaliação dos Modelos de Negócio Existentes

Faz-se aqui breve análise dos modelos de negócio existentes no mercado norte-americano, bem como, de algumas empresas que nele atuam, demonstrando também alguns indicadores operacionais e financeiros, que possam fornecer subsídios para a avaliação de modelos de negócio bem sucedidos.

❖ Portais:

Portais de aprendizado eletrônico são empresas que buscam formar comunidades virtuais oferecendo-lhes produtos e serviços. Ajudam estudantes, pais, professores e administradores de instituições de ensino a encontrar conteúdo educacional, novas publicações, informações e planos de aula ou de cursos, além de fornecer soluções de “Intranet”, soluções às instituições de ensino que as permitam lecionar parte de seus cursos através da Internet, ou aprimorar processos administrativos.

Capítulo 10 – Análise de Alternativas Estratégicas

A grande maioria destes produtos e serviços é gratuita, ou com preços muito baixos à comunidade educacional, visando utilizar a base de membros, ou assinantes do Portal para gerar receitas com propaganda e comércio eletrônico de produtos.

Tabela 6.2 – Indicadores de Desempenho de Portais Norte-Americanos¹⁹

Empresa	"Ticker"	Variação de 52 Semanas *	Valor de Mercado da Empresa	Vendas do último período	EBITDA*** do último período	Margem de Lucro	Margem Operacional
Studentadvantage.com	STAD	-76.6%	\$163.1M	\$44.7M	-\$18.6M	-48.4%	-52.5%
ZAPMEI	IZAP	-85.5%	\$45.3M	\$15.5M	-\$49.4M	n/a	n/a
Learn2.com, Inc.	LTWO	-89.4%	\$28.1M	\$27.9M	-\$14.6M	-73.2%	-73.2%

Fonte: Dow Jones Interactive

Todas as empresas selecionadas como representantes deste modelo de negócio apresentam desempenho bem inferior à média do mercado norte-americano de ações, aqui representado pelo índice S&P ("Standard and Poors"). Pode-se perceber que o resultado operacional dessas empresas em todos os casos observados é negativo.

❖ Provedores de Conteúdo:

Como proposto por (EVANS, 1999) um dos maiores valores das novas tecnologias, tais como a Internet, é permitir acesso a conteúdos ricos, antes com alcance limitado. Um exemplo deste fenômeno conforme propõe a "Merrill Lynch" no relatório "The Knowledge Web", é que as universidades americanas começam a competir não apenas pelo aprendizado de alunos universitários norte-americanos, mas também pelo mercado universitário e corporativo global.

Esse fenômeno tem levado diversas empresas e estabelecimentos de ensino, detentoras de conteúdo de qualidade, a digitalizar seu conteúdo e disponibilizá-lo na Internet. Tais iniciativas não apenas disponibilizam o conteúdo de maneira estática. Pode-se variar de uma simples relação de "links" organizados por categorias ou assuntos, até cursos universitários disponibilizados integralmente via Internet e reconhecidos com certificados ou diplomas prestigiados pela sociedade e pelo mercado de trabalho.

¹⁹ Os dados da tabela são referentes às cotações do dia 8 de Fevereiro de 2001

Capítulo 10 – Análise de Alternativas Estratégicas

Trata-se de um segmento de mercado que não é apenas disputado por instituições tradicionais, começam a surgir escolas e universidades “virtuais” tentando se posicionar neste mercado.

Iniciativas que consigam associar habilidades educacionais, tecnológicas e de comunicação, agregando valor ao disponibilizar conteúdo de maneira organizada, prática e didática podem gerar relevantes receitas, criando assim um modelo de negócio lucrativo.

Um exemplo deste modelo, encontrado no mercado brasileiro, dentro da própria USP e ressaltado pela professora Angela Sprenger da área de Educação a Distância da Fundação Vanzolini é o ABGO (Administração a Distância em Gestão de Operações), um curso de extensão a distância com provas presenciais composto por 4 disciplinas de 36 horas, que foi compilado a partir de módulos do CEAI - Curso de Especialização em Administração Industrial - um curso de especialização da Fundação Vanzolini.

Tabela 6.3 – Indicadores de Desempenho de Provedores de Conteúdo Norte-Americanos²⁰

Empresa	"Ticker"	Variação de 52 Semanas *	Variação de 26 Semanas *	Valor de Mercado da Empresa	Vendas do último período	EBITDA*** do último período	Margem de Lucro	Margem Operacional
PLATO Inc.	TUTR	+219.5%		\$170.0M	\$56.1M	\$12.1M	8.6%	16.3%
Apollo Group	APOL	+159.4%		\$4.18B	\$643.7M	\$154.8M	12.3%	19.6%
Advantage Learning (Gen21)	ALSI	+140.9%		\$1.02B	\$101.0M	\$33.6M	19.4%	28.9%
DeVRY, Inc.	DV	+114.5%		\$2.51B	\$541.1M	\$109.4M	9.8%	15.6%
Learning Tree, Inc.	LTRE	+111.6%		\$1.09B	\$224.0M	\$58.8M	16.6%	22.5%
Scholastic	SCHL	+47.2%		\$1.62B	\$1.74B	\$188.5M	4.6%	9.0%
Riverdeep (Logal)	RVDP		+37.4%	\$790.3M	\$10.8M	-\$40.7M	n/a	n/a
Strayer Education	STRA	+34.2%		\$410.7M	\$76.5M	\$32.2M	27.4%	39.5%
SmatForce	SMTF	+33.4%		\$2.29B	\$168.2M	-\$26.7M	-17.0%	-21.0%
University of Phoenix	UOPX		+33.4%	\$1.88B	\$116.0M	\$33.9M	17.0%	28.0%
prosofttraining.com	POSO	+24.5%		\$318.7M	\$25.3M	\$2.57M	10.7%	7.9%
skillsoft	SKIL		+20.7%	\$214.9M	\$13.1M	-\$25.3M	n/a	n/a
Pearson Plc.	PSO	-36.1%		\$13.9B	\$5.16B	\$475.0M	12.0%	5.3%
Lightspan	LSPN		-56.3%	\$107.5M	\$92.3M	-\$27.1M	-36.2%	-41.8%
Provant	POVT	-66.9%		\$144.5M	\$215.7M	\$16.2M	0.7%	4.9%
Scientific Learning Corp	SCIL	-76.1%		\$75.1M	\$14.6M	-\$19.4M	n/a	n/a
Educational Video Conferenci	EVCI	-80.4%		\$14.9M	\$6.77M	-\$9.42M	n/a	n/a

Fonte: Dow Jones Interactive

Diferentemente do modelo anterior, os resultados das iniciativas nesta área demonstram desempenhos financeiros melhores.

²⁰ Os dados da tabela são referentes às cotações do dia 8 de Fevereiro de 2001

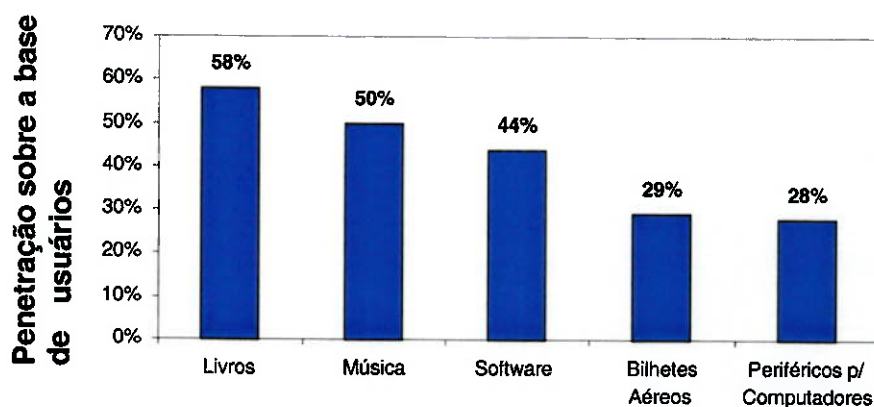
❖ “E-commerce”:

O “E-commerce” nada mais é do que a substituição parcial do varejo tradicional pelo varejo eletrônico, ou seja, pela Internet. Não se trata de um modelo de negócio que se utiliza da EAD, no entanto, em função do perfil dos estudantes e da convergência mútua entre o “e-commerce” e a EAD, que encontram na Internet uma meio de viabilização, este pode ser um negócio complementar aos modelos previamente mencionados.

Segundo dados citados em relatório do “Merrill Lynch”, 90% dos estudantes universitários acessam a Internet nos Estados Unidos, sendo que 50% acessa a rede diariamente. Atualmente os universitários norte-americanos gastam US\$1,5 bilhões através da Internet anualmente, devendo esta quantia atingir US\$3,9 bilhões em 2002.

Além disso, o CSFB mostra em seu relatório pesquisa realizada pela “Jupiter Communications” revelando que a categoria mais comprada por estudantes universitários através da Internet são livros, conforme demonstrado abaixo:

Gráfico 6.21 – Percentual de Estudantes Norte-Americanos que se Utilizam da Internet como Canal de Compra de Produtos



Fonte: CSFB

Capítulo 10 – Análise de Alternativas Estratégicas

Tabela 6.4 – Indicadores de Desempenho de Empresas de “e-commerce” Norte-Americanas²¹

Empresa	"Ticker"	Variação de 52 Semanas *	Valor de Mercado da Empresa	Vendas do último período	EBITDA*** do último período	Margem de Lucro	Margem Operacional
School Specialty, Inc.	SCHS	+21.1%	\$358.1M	\$678.4M	\$62.4M	2.6%	7.3%
Smartkids.com	SKDS	-67.0%	\$34.2M	\$8.82M	-\$44.9M	n/a	n/a
Amazon	AMZN	-68.1%	\$7.17B	\$2.47B	-\$490.7M	-35.8%	-33.1%
click2learn.com, inc	CLKS	-78.1%	\$70.6M	\$42.6M	-\$16.3M	-39.4%	-40.6%
Student Advantage, Inc.	STAD	-79.8%	\$138.4M	\$44.7M	-\$18.6M	-48.4%	-52.5%
ZainyBrainy	ZANY	-87.9%	\$26.2M	\$321.3M	-\$26.9M	-9.5%	-11.8%

Fonte: Dow Jones Interactive

Como se pode perceber acima, entre os exemplos encontrados, a grande maioria das empresas de varejo eletrônico apresentam indicadores negativos no mercado de ações, diferentemente do cenário do início do ano passado, antes da grande queda sofrida pelo índice NASDAQ²².

❖ Infra-Estrutura:

Conforme descrito no modelo de conteúdo, uma série de empresas e instituições públicas ou privadas vêm migrando seu conteúdo para a Internet. No entanto, algumas delas, como é o caso da grande maioria das escolas norte-americanas, não dispõem dos recursos e conhecimento necessários para realizar tal migração por conta própria.

Pesquisa recente do “U.S. Department of Education”²³ revelou que:

- ❖ 43% das escolas norte-americanas citaram os custos de implementação como fatores impeditivos para o oferecimento do ensino a distância;
- ❖ 31% dos estabelecimentos de ensino citaram não dispor de tecnologia educacional suficiente para tal fim;
- ❖ 23% citaram falhas em equipamentos e custos de manutenção como impeditivos.

Existe, portanto, um mercado para as empresas prestadoras de serviços de infraestrutura, que desenvolvem ferramentas e *softwares* que permitam a seus clientes fornecer

²¹ Os dados da tabela são referentes às cotações do dia 8 de Fevereiro de 2001

²² NASDAQ: índice que contempla os papéis das empresas da “Nova Economia”, inclusive de Internet

²³ “The Power of Internet for Learning” publicada em dezembro de 2000.

Capítulo 10 – Análise de Alternativas Estratégicas

conteúdo à distância utilizando, por exemplo, plataformas desenvolvidas no ambiente da *Internet*.

Existe uma ampla gama de modelos de receita a ser explorada por este modelo, dentre as quais pode-se destacar as mensalidades cobradas por usuário, ou as taxas cobradas por curso.

Outra característica deste tipo de mercado é que nele existe a possibilidade da existência de um maior número de “*players*”, diferentemente dos portais, que têm como principal fator de competitividade o volume de usuários inscritos - devendo limitar o mercado a poucos grandes “*players*”. A adequação tecnológica às diferentes necessidades de cada tipo de curso, à região geográfica de atuação, ou mesmo ao segmento de mercado em que as prestadoras de serviço pretendem atuar, serão fatores que definirão e segmentarão o mercado.

Tabela 6.5 – Indicadores de Desempenho de Empresas de Infra-Estrutura Norte-Americanas²⁴

Empresa	"Ticker"	Variação de 52 Semanas *	Variação de 26 Semanas *	Valor de Mercado da Empresa	Vendas do último período	EBITDA*** do último período	Margem de Lucro	Margem Operacional
Advantage Learning (Gen21)	ALSI	+140.9%		\$1.02B	\$101.0M	\$33.6M	19.4%	28.9%
SmatForce	SMTF	+33.4%		\$2.29B	\$168.2M	-\$26.7M	-17.0%	-21.0%
Saba Software, Inc.	SABA		-20.7%	\$687.1M	\$35.9M	-\$55.4M	n/a	n/a
ecollege.com	ECLG	-43.3%		\$92.6M	\$11.4M	-\$31.8M	n/a	n/a
DigitalThink	DTHK		-68.7%	\$498.5M	\$30.1M	-\$39.1M	n/a	n/a
click2learn.com	CLKS	-73.9%		\$79.3M	\$41.0M	-\$15.1M	-36.4%	-39.0%
VCampus	VCMP	-79.7%		\$11.0M	\$9.68M	-\$8.34M	n/a	n/a
Learn2.com	LTWO	-90.1%		\$39.7M	\$27.9M	-\$14.6M	-73.2%	-73.2%
N2H2	NTWO	-91.7%		\$29.0M	\$11.2M	-\$32.9M	n/a	n/a

Fonte: Dow Jones Interactive

❖ Serviços Suplementares:

Como em todo tipo de mercado – como por exemplo, a indústria, que se vê cercada por uma série de negócios complementares que crescem ao redor de atividades principais -, deve-se prospectar o surgimento de um grande número de negócios, que girarão em torno dos 4 modelos acima apresentados.

Há uma grande quantidade de empresas voltadas à educação, que vêm se desenvolvendo através da *Internet*. Essas empresas abrangem: mecanismos de pesquisa de bolsas de estudos, facilidades para o processo de inscrição no vestibular ou em cursos semelhantes e fornecimento de guias de estudo, além de *sites* que visam financiar os estudos de alunos.

²⁴ Os dados da tabela são referentes às cotações do dia 8 de Fevereiro de 2001

10.2.2 Análise dos Modelos de Negócio Apresentados

Dentre as empresas de capital aberto analisadas no anexo 1, apresentam-se 17 empresas definidas como “Provedoras de Conteúdo”, 6 empresas de “e-commerce”, 8 empresas de “Infra-Estrutura”, além de 3 “Portais”.

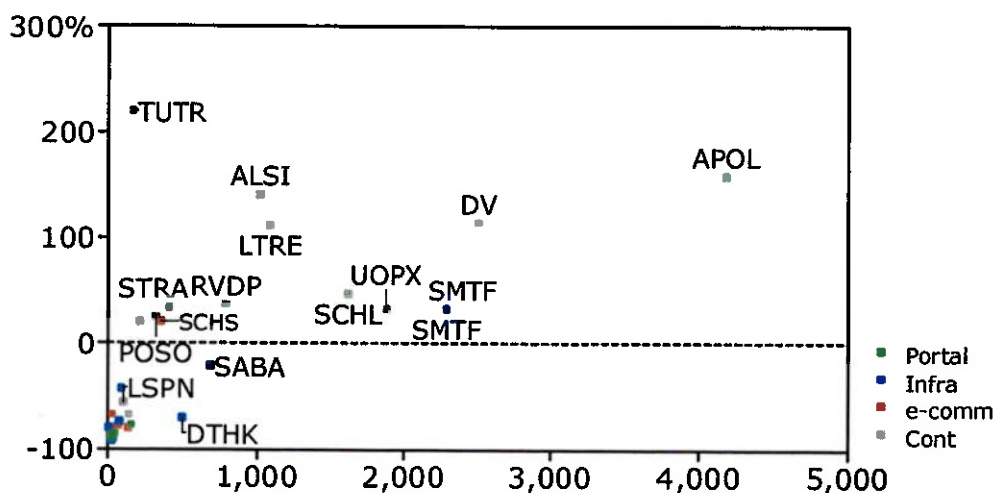
Uma análise do desempenho dessas empresas revela, que dentre as empresas bem sucedidas no mercado americano, a grande maioria é provedora de conteúdo.

O gráfico a seguir apresenta o valor de mercado dessas 34 empresas na abscissa e a valorização das ações das mesmas na ordenada. Nas últimas 54 semanas, apenas duas empresas, não pertencentes ao modelo de negócio de conteúdo, tiveram suas ações valorizadas, a School Specialty, Inc. (SCHS), empresa de “e-commerce” e a “Smartforce”, empresa que pode ser classificada como de infra-estrutura, por fornecer a clientes corporativos plataformas tecnológicas, que os permitam utilizar-se da EAD. No entanto, o modelo da “SmartForce” também oferece conteúdo de EAD a seus clientes, tratando-se portanto de um modelo misto de negócio.

Capítulo 10 – Análise de Alternativas Estratégicas

Gráfico 10.1 – Desempenho das Empresas de EAD encontradas no mercado norte-americano

Valorização das ações nas últimas semanas



Valor de Mercado das Empresas (US\$ milhões)

Fonte: "Dow Jones Interactive" ²⁵²⁶²⁷

Outro indicador que demonstra que os "Provedores de Conteúdo" são efetivamente modelos de negócio mais bem sucedidos é mostrado no gráfico a seguir. Das 34 empresas analisadas as 11 empresas mais bem classificadas pertencem a este modelo de negócio, sendo que das 34 empresas, a única exceção é a School Specialty, Inc. (SCHS), décima segunda empresa do gráfico que apresenta EBITDA positivo.

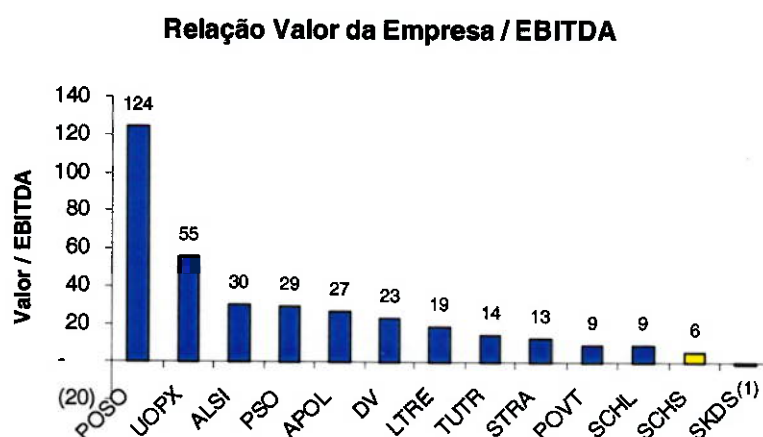
²⁵ Os dados do Gráfico são referentes às cotações de 29 de Janeiro de 2001

²⁶ O período referido na ordenada em "Valorização das Ações nas Últimas Semanas" é de 54 semanas, com exceção das seguintes empresas: RVDP, UOPX, LSPN, SKIL, SABA, DTHK, cujo período é de 26 semanas.

²⁷ A legenda está abreviada devendo-se entender o seguinte: Infra: empresas de infra-estrutura, e-comm: empresas de e-commerce; Cont: empresas de conteúdo

Capítulo 10 – Análise de Alternativas Estratégicas

Gráfico 10.2 – Análise dos Melhores Múltiplos do Mercado de EAD



Fonte: "Dow Jones Interactive" e Análise do Autor

10.2.3 Análise do Mercado de Conteúdo

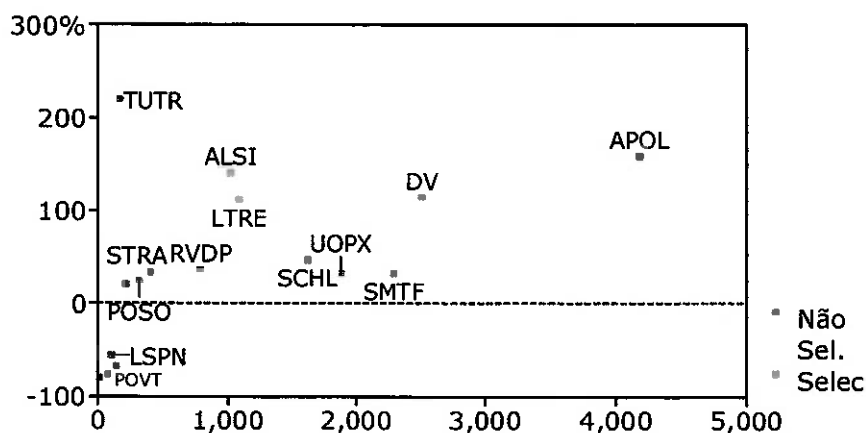
Analisando apenas as empresas com modelos de negócio de conteúdo, pode-se perceber número bem maior de empresas bem sucedidas, conforme demonstrado no gráfico a seguir.

Das 17 empresas de conteúdo encontradas, foram selecionadas 8 (destacadas em cinza no gráfico a 10.3) para aprofundamento da análise. Apesar de se estar trabalhando com um universo de empresas abertas, que de maneira geral disponibilizam informações ao mercado, o principal critério de escolha na seleção destas 8 empresas foi a quantidade de informações disponíveis sobre as mesmas, viabilizando as análises do sexto capítulo.

Capítulo 10 – Análise de Alternativas Estratégicas

Gráfico 10.3 – Posicionamento das Empresas Abordadas na Análise

Valorização das ações nas últimas semanas



Valor de Mercado das Empresas (US\$ milhões)

Fonte: "Dow Jones Interactive" e Análise do Autor.²⁸²⁹

Mesmo dentro deste modelo de negócio, há sensíveis diferenças quanto a estratégia e perfil de cada empresa, conforme se pôde observar no capítulo 6, que descreve os diversos posicionamentos das empresas selecionadas.

Cabe aqui algumas conclusões e avaliações a respeito de qual posicionamento é mais adequado, ou mais bem sucedido. O gráfico 10.4 tenta posicionar as empresas em função de seu valor de mercado (tamanho das bolhas), valorização das ações destas empresas (abscissa) e o valor da empresa dividido pelo EBITDA (ordenada).

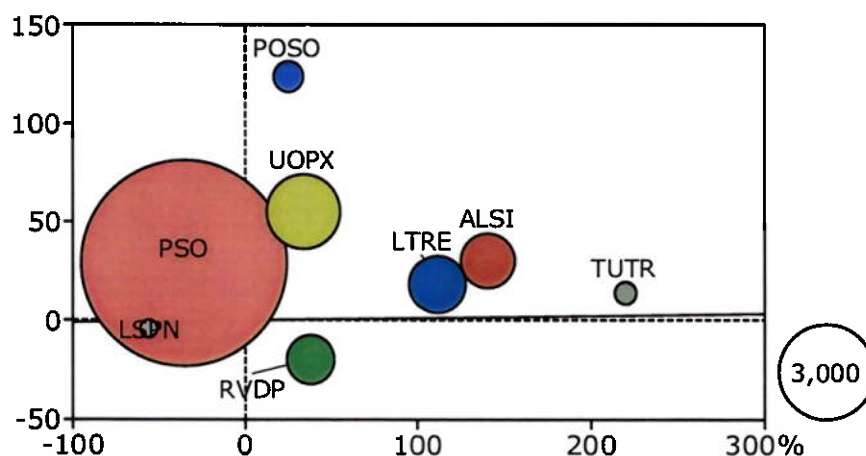
²⁸ Não está no gráfico a Person (PSO), que embora escolhida apresenta valor de mercado superior às escalas do gráfico.

²⁹ A legenda apresenta as siglas Selec: para as empresas que foram selecionadas para análise em maior profundidade e Não Sel. Para as restantes.

Capítulo 10 – Análise de Alternativas Estratégicas

Gráfico 10.4 – Mapeamento das Empresas mais bem sucedidas no Mercado Norte-Americano de EAD

Valor da Empresa / EBITDA



Valorização da ação nas últimas semanas

Fonte: "Dow Jones Interactive" e Análise do Autor³⁰

Conforme é possível observar das 8 empresas citadas, 5 delas parecem estar bem posicionadas, sendo elas: Prosofttraining.com (POSO), "University of Phoenix" (UOPX), a "Learning Tree, Inc" (LTRE), a "Advantage Learning" (ALSI) e a PLATO (TUTR). Além disso, merece destaque a Person (PSO), uma grande editora do mercado americano, com grande parte de suas atividades focada na área educacional, que apesar de não se tratar de uma empresa exclusivamente de EAD, representa um potencial grande "player" deste mercado.

Já a "Lightspan" (LSPN) e a "Riverdeep" (RVDP) não se encontram tão bem posicionadas comparativamente às outras empresas.

³⁰ O tamanho das circunferências é dado em função do Valor de Mercado de cada uma das empresas.

10.3 Alternativas Estratégicas à Empresa em Estudo

Apesar das dificuldades em se analisar o setor de EAD, os dados e análises deste trabalho permitem traçar alternativas, que não só podem agregar valor à empresa em estudo, como para todos aqueles que atuam neste mercado, ou se interessam pelo tema.

Como mencionado no início, esta é uma tarefa difícil por abordar uma empresa que atua em um novo negócio muito dinâmico, sujeito a constantes mutações de um setor ainda longe da maturidade. Tal situação é ainda agravada pela falta pesquisas sobre o assunto e pela escassez de dados sobre o setor. Por outro lado, as dificuldades impostas também glorificam este trabalho, afinal estudo semelhante em setores tradicionais da economia, com menor velocidade de mudança impõem, sem dúvida, menores dificuldades, que as defrontadas ao longo deste estudo.

Em função do ambiente dinâmico, sujeito a constantes mutações é difícil traçar estratégias conclusivas, as quais devem ficar por conta dos gestores da empresa, devendo-se, portanto abordar hipóteses estratégicas, mapeando-as e descrevendo-as.

Alternativa 1 - Atuação no Treinamento de Professores do Nível Médio e Fundamental

Uma das empresas bem posicionadas no mercado norte-americano é a “Advantage Learning Systems” (ALSI) (anexo 1), que tem como importante componente de sua receita a venda de cursos e softwares focados no treinamento do corpo docente de escolas do K-12. Busca-se transmitir aos docentes técnicas que os auxiliem na maximização do rendimento escolar de seus alunos.

Apesar de ter como cliente final os professores, o modelo de negócio da “Advantage Learning Systems” (ALSI) está focado na venda de treinamento às instituições de ensino, representando uma forma de substituir custos de treinamento tradicionais e estando na maioria dos casos associados a módulos de treinamentos presenciais, representando assim um produto com maior valor agregado que o da Klicknet.

Diferentemente das alternativas previamente citadas este é um modelo de negócio que, ao invés de representar aumento de custos para as instituições de ensino, pode

Capítulo 10 – Análise de Alternativas Estratégicas

ser um substituto de custos já existentes, demonstrando-se financeiramente recompensador para as escolas, que eliminariam custos de treinamento presenciais de docentes.

Além disso, como se observou durante análise de viabilidade dos produtos da Klicknet para o mercado de EAD, existe amplo mercado de professores em grandes instituições privadas de ensino, demonstrando tratar-se uma alternativa promissora para alavancar o atual modelo de negócio de treinamento de professores da Klicknet.

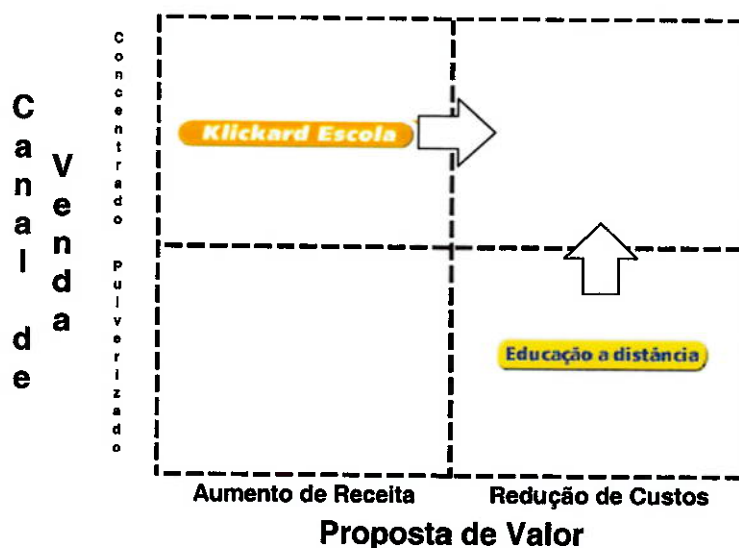
Outro modelo de negócio focado no treinamento de professores, é a “Sylvan Learning Systems, Inc.” (anexo 1), que possui toda uma estrutura voltada para treinamento de professores e vem investindo fortemente – já apresentando alguns resultados – na área de treinamento de professores a distância. Parte desses investimentos se deu através da aquisição do Grupo Canter especializado no treinamento de corpo docente a distância, desenvolvido e lecionado em parceria com faculdades e universidades. Durante os últimos 5 anos, 100 mil professores realizaram treinamentos da Canter e mais que 31 mil receberão títulos de mestrado destes programas, que é o maior programa de treinamento a distância de professores dos Estados Unidos, segundo relatório do Morgan Stanley citado no capítulo 6.

Alguns dados do mercado de treinamento de professores ajudam a entender a viabilidade dessa hipótese estratégica. Conforme citado no anexo 3, que menciona diversas iniciativas públicas e privadas de EAD, o MEC (Ministério da Educação), em seu programa de informatização das escolas públicas, desembolsou R\$16,4 milhões para treinar 20.557 professores, ou seja, foram investidos aproximadamente R\$800 por professor atingido pelo programa.

Ainda no capítulo 9, a constatação de que aproximadamente metade dos professores da rede privada de ensino médio e fundamental (155 mil) leciona em estabelecimentos com mais de 500 alunos (3.972 estabelecimentos), representando 16,5% do total de estabelecimentos privados, sugere, que se possa utilizar o canal de vendas do Klickard@Escola para se oferecer tais cursos.

Isso quer dizer que, ao invés de vender os cursos/treinamentos diretamente aos professores, a empresa passaria a vender tais produtos às escolas privadas, ou mesmo ao governo, que substituiriam parcialmente ou completamente os custos com treinamento de docentes, representando assim uma proposta de valor de redução de custos, diferentemente do Klickard@Escola.

Gráfico 11.1 – Proposta de Valor da Primeira Alternativa Estratégica



Fonte: Análise do Autor

Portanto, recomenda-se que a empresa foque suas vendas em grandes escolas ou redes de ensino privadas e negocie com o governo alternativas de introduzir seus produtos no sistema público de ensino, evitando assim esforços de venda pulverizados.

Neste contexto o governo tem papel central já que é responsável atualmente por 55% dos gastos do setor de ensino brasileiro e que exerce forte papel de regulamentação deste setor, podendo se tornar o grande impulsionador do mercado de EAD no Brasil.

Também recomenda-se que a empresa migre a propostas de valor de seus atuais produtos, que tem na melhoria da qualidade seu principal objetivo, a produtos que permitam o aumento da produtividade e redução dos custos às escolas, uma vez que o mercado, como mencionado anteriormente, trabalha com margens bastante reduzidas.

Alternativa 2 - Atuação Junto ao Mercado Corporativo

Dentre as empresas analisadas no anexo 1, destacam-se duas com atuação no mercado corporativo: a “Learning Tree International” (LTRE) e a Prosofttraining.com (POSO), ambas focadas no treinamento de TI (Tecnologia da Informação) e com bons indicadores de mercado.

Capítulo 10 – Análise de Alternativas Estratégicas

A primeira delas é uma empresa tradicional de treinamento, que tem como público-alvo profissionais da área de TI. A empresa recentemente vem tomando iniciativas de utilização da Internet para lecionar módulos de aprendizagem voltados àqueles profissionais que têm pouca flexibilidade de tempo e local.

Já a segunda é uma empresa que produz conteúdo também relacionado à área de TI e que, no entanto, vende esse conteúdo através de diversos canais, dentre eles estão: centros comerciais de treinamento, instituições acadêmicas e clientes corporativos.

Essas empresas estão atuando no segmento que deve atingir os maiores níveis de crescimento no mercado norte-americano, devendo passar dos atuais US\$1,1 bilhões, chegando a US\$11,4 bilhões em 2003.

Notam-se duas possibilidades estratégicas caso a Klicknet opte por entrar no mercado corporativo. A primeira é utilizar seus conhecimentos de treinamento a distância e de digitalização de conteúdo para auxiliar empresas, e mais especificamente seus departamentos de treinamento ou universidades corporativas, a ministrarem seus treinamentos a distância.

Outra possibilidade seria associar-se com uma empresa de treinamento corporativo para oferecer treinamento às empresas. Neste caso o treinamento seria ministrado pela Klicknet, diferentemente do primeiro cenário, no qual ela só seria uma prestadora de serviço.

Como mostrado no capítulo 7, que aborda o mercado brasileiro, as perspectivas de crescimento para este segmento da EAD no Brasil são grandes, principalmente com relação ao treinamento das grandes empresas brasileiras, que cada vez mais interessadas no tema, devem rapidamente introduzir a Internet como meio de treinamento de seus funcionários. Esse cenário cria oportunidades para a Klicknet, que por conhecer práticas pedagógicas via Internet e deter tecnologia de transformação de cursos presenciais em cursos a distância, pode adotar um dos modelos previamente mencionados.

Alternativa 3 - Atuação no Desenvolvimento de Produtos de EAD para o K-12

Dentre as empresas analisadas no mercado norte-americano a única empresa de EAD bem sucedida no mercado do K-12 é a PLATO. Essa empresa, que atua com EAD desde 1963, desenvolve cursos, cuja venda se dá diretamente às instituições de ensino

Capítulo 10 – Análise de Alternativas Estratégicas

através de uma força de vendas composta por aproximadamente 80 pessoas, ou parcerias com portais de EAD, sites de e-commerce, além de empresas de vendas por catálogo.

Tais produtos podem ser utilizados através de Computadores, redes fechadas, ou através da Internet com licenças variando entre US\$2.500 e US\$4.500 por terminal com acesso ao produto, variando em função do tamanho da escola e do tipo de cursos desejados.

O conteúdo dos cursos desenvolvidos pela PLATO apesar de complementar aos currículos tradicionais, não tem por objetivo substituir o ensino tradicional. Trata-se de um produto altamente diferenciado e de alta qualidade que por isso pode ser comercializado por preços tão elevados.

Alternativa 4 - Atuação no Ensino Superior

Com relação ao mercado de ensino a distância no nível superior analisou-se a “University of Phoenix” (UOPX), que detém forte marca de ensino, atingindo profissionais em busca de flexibilidade de tempo e local, com seus cursos de pós-graduação a distância.

Em função do seu bom desempenho financeiro, a UOPX visa expandir sua atuação aumentando o número de alunos em seus cursos, ampliando os cursos atualmente oferecidos, expandindo sua operação junto ao mercado corporativo, além de buscar ampliar sua presença internacional.

Com relação a essa opção estratégica no mercado brasileiro, já se pode observar algumas universidades brasileiras iniciando a oferta de cursos de extensão ou complementação nesta área. Tais universidades aumentarão a demanda por conhecimento de técnicas de EAD, que as possibilitem oferecer seus cursos a distância.

Na área do ensino superior algumas opções estratégicas são a parceria ou fusão com alguma instituição que possua o conteúdo e técnicas pedagógicas, mas que, no entanto, não possua a experiência da Klicknet com EAD e formatação de conteúdo para a Internet.

Alternativa 5 - Fusão com Editoras

Outro caminho estratégico que pode ser adotado pela Klicknet é a parceria com editoras, que podem ser nacionais ou internacionais. Este é o caso da “National Computer Systems” (NCS), que foi absorvida pelo Grupo Pearson (anexo 1). No entanto, este não é um caso isolado, pois as editoras, que há muito já vendem seus produtos para escolas,

Capítulo 10 – Análise de Alternativas Estratégicas

podem complementar seu negócio ou alavancar seu conteúdo através de iniciativas de Educação a Distância, necessitando para isso buscar parcerias com instituições com conhecimento de métodos pedagógicos e tecnológico.

A análise do grupo Pearson no anexo 1 permitiu observar a tendência dos grandes grupos de mídia educacional, que vendem seus produtos ao mercado de ensino presencial, em migrar para um modelo de negócio que ofereça mais produtos e serviços através da EAD e para isso observa-se que os grandes grupos de mídia atuam como fortes consolidadores do mercado de EAD em busca da tecnologia e da metodologia de ensino, que muitas vezes lhes faltam para oferecer EAD de qualidade.

Tal tendência foi salientada em reportagem publicada no “Wall Street Journal” de 12 de Março de 2001, que destaca a migração dos planos de negócio dos grandes grupos editoriais norte-americanos, incorporando cursos baseados na Internet e livros eletrônicos em suas atividades principais. Segundo a reportagem, os grupos editoriais não terão opções, que não a migração de seu conteúdo presencial, para um modelo de ensino a distância. Além disso, a reportagem afirma, que apesar dos altos custos e das possibilidades de erros desta migração no curto prazo, as editoras estimam retorno desse investimento no longo prazo.

Através de uma estratégia implementada pela McGrawHill, pode-se perceber a crescente sinergia entre as editoras, produtoras de material educacional e o ensino a distância. Recentemente a editora lançou um software educacional chamado “PageOut”, que ajuda docentes a construírem “sites” na Internet, que os permitem lecionar a distância. Os docentes recebem o software a medida que compram livros da editora para suas aulas presenciais. O programa ainda oferece acesso a textos da editora, exercícios suplementares e novos artigos.

A razão para tal iniciativa das editoras norte-americanas pode ser resumida pela explicação de uma executiva da Editora Thompson, que na reportagem do “Wall Street Journal” mencionou: “as escolas e universidades precisam educar mais alunos, mas não tem recursos para construir novas salas de aula”.

Essa alternativa estratégica está alinhada com o processo de consolidação do mercado verificado nos capítulos anteriores, que confirmam a opinião de especialistas de

Capítulo 10 – Análise de Alternativas Estratégicas

que a EAD requer escala para se tornar lucrativa dado os altos custos de investimento iniciais.

Alternativa 6 - Impulsionar as Vendas Através de Ganho de Escala

Como visto no capítulo anterior, o mercado para o Klickard@Escola foi aparentemente superestimado pela empresa, o que deverá comprometer as metas da empresa com relação a este produto; portanto, uma opção estratégica para evitar ainda maior o comprometimento desta iniciativa seriam fusões ou aquisições com os concorrentes diretos, visando consolidação do mercado, ampliação da escala e crescimento dos canais de venda.

Essa postura estratégica foi observada na análise da “Riverdeep Interactive Learning” e da “Lightspan” – empresas que oferecem soluções às escolas no modelo do Klickard@Escola – que vêm passando por uma série de aquisições ou fusões, além de parcerias com intuito de ampliar seus canais de venda e agregar valor a seus produtos, visando ampliar a escala de atuação, atingindo assim os benefícios da economia de escala.

Capítulo 11 – Conclusões

11.1 Introdução

Como analisado no “Capítulo 2 – A Educação a Distância”, a EAD não representa um modismo, ou uma possibilidade remota. Neste capítulo, foram apresentadas uma série de opiniões de especialistas, que de maneira geral concordam com as amplas possibilidades de se utilizar os benefícios do desenvolvimento tecnológico, em especial aqueles relacionados às novas mídias, para se impulsionar o alcance do ensino presencial.

Em meio a tais opiniões foram destacados pontos que dificultam a expansão da EAD, dentre os quais cito: os altos investimento necessário em tecnologia e suas conseqüentes implicações políticas nos níveis governamentais, mencionada por (JONHSON), os comportamentos e procedimentos tradicionais de ensino, em especial da migração do papel do professor para um mero facilitador do processo de aprendizagem, que, para muitos, parece uma diminuição do papel do professor, e finalmente a opinião de analistas citados no final deste capítulo afirmando que a EAD não trará diminuição do custo do ensino a curto prazo, não estando, até o momento, claras suas vantagens financeiras em relação ao ensino tradicional.

No entanto, também ficou registrada a clara percepção dos autores referenciados, mesmo dos mais pessimistas com relação ao tema, que a EAD deve ocupar espaços crescentes na sociedade, exercendo funções hoje exclusivas do ensino presencial e ampliando o alcance do ensino como um todo.

Além disso, os capítulos 6 e 7, que analisam os mercados internacional e nacional respectivamente demonstraram a existência de um mercado ainda pequeno, porém com perspectivas de altas taxas de crescimento.

Tais perspectivas são sustentadas pelo desenvolvimento de novas metodologias de ensino, pela demanda crescente por profissionais capacitados, pelo desenvolvimento tecnológico e por uma série de outros fatores tais como:

- Regulamentação favorável à impulsão do setor;
- Crescente investimento em tecnologia por parte das instituições de ensino (públicas e privadas);
- Iniciativas públicas de programas de EAD;

- Surgimento de novas empresas no setor;
- Interesse de empresas da “Velha Economia” pela EAD como fator de aumento da produtividade, etc.

Como prova do crescimento, no capítulo 10, abordando especificamente o mercado-norte-americano foi possível destacar alguns casos de empresas financeiramente saudáveis, que se utilizam cada vez mais da EAD em seu modelo de negócio.

No capítulo 7, no item que trata do dimensionamento do mercado brasileiro de EAD, foi possível estimar o mercado atual entre US\$142 milhões e US\$216 milhões e, considerando as mesmas taxas de crescimento do mercado norte-americano, projetar para 2003 mercado total entre US\$1,8 bilhões e US\$2,7 bilhões.

Posteriormente, a análise do capítulo 10, que avalia os modelos de negócio bem sucedidos no mercado norte-americano, demonstra que apesar de existirem 4 grandes modelos de negócio: Portais, Provedores de Conteúdo, E-commerce e Infra-Estrutura grande parte desse mercado deve ser ocupado por empresas posicionadas no modelo de negócio definido como “Provedor de Conteúdo”.

Uma análise mais específica sobre o mercado de conteúdo, que é o foco da empresa-tema deste trabalho aponta algumas conclusões:

- Os “players” de sucesso são aqueles que já têm conhecimento do mercado educacional, por já estarem atuando nele, ou por possuírem parcerias com instituições de ensino renomadas;
- Outra característica das empresas que possuem indicadores de sucesso é a oferta de produtos com alto valor agregado, ou seja, produtos que em função do seu valor pedagógico, apresentam preços elevados;
- As empresas de treinamento e instituições de nível superior que se utilizam do ensino a distância como um canal complementar de vendas, criando valor aos seus clientes/alunos, ao gerar flexibilidade de tempo e local, têm demonstrado que estão diante de mercado crescente e já demonstram boas perspectivas para seus modelos de negócio;
- Já dentre as empresas que têm como mercado-alvo as escolas do K-12, vêm obtendo sucesso aquelas com forte marca e amplamente

reconhecidas pelas instituições de ensino por seu valor pedagógico, remodelam seus produtos tradicionais para o mercado de EAD;

- Nas empresas de sucesso analisadas, que atuam no K-12, pôde-se observar a importância do professor para o ensino a distância, que pode ser o alvo dos produtos, bem como, importante mediador/incentivador para o ensino a distância de alunos;
- Em todos os mercados, pôde-se observar forte processo de consolidação, sugerindo que os modelos de negócio de EAD necessitam ampla escala para tornarem-se lucrativos;
- Quanto aos processos de consolidação, percebe-se que:
 - As grandes editoras e grupos de mídia, que a muitos anos são produtores e detentores de conteúdo de qualidade vêm entrando no mercado como consolidadores, buscando parceiros com conhecimentos tecnológico e de técnicas de ensino voltadas à Internet;
 - Instituições de ensino corporativo tradicionais também buscam parcerias com empresas capazes de “compilar” seu conteúdo e método em canais de EAD;
 - As instituições que se utilizam da Internet como meio para o ensino a distância buscam cada vez mais parceiros que ampliem seu “portfólio” de produtos, ampliem ou tragam alternativas para o canal de vendas dos produtos, agreguem marcas de ensino reconhecidas pelo mercado.

11.2.Síntese das Alternativas Estratégicas

No capítulo 10 foram citadas seis “caminhos” estratégicas para a empresa em estudo, sendo:

Alternativa 1 - Atuação no Treinamento de Professores do Nível Médio e Fundamental;

Alternativa 2 - Atuação Junto ao Mercado Corporativo;

Alternativa 3 - Atuação no Desenvolvimento de Produtos de EAD para o K-12;

Alternativa 4 - Atuação no Ensino Superior;

Alternativa 5 - Fusão com Editoras;

Alternativa 6 - Impulsionar as Vendas Através de Ganho de Escala;

Para se avaliar essas alternativas, dois aspectos fundamentais devem ser considerados, o primeiro deles é o potencial de cada uma delas, que foi amplamente discutido durante a descrição dessas alternativas no capítulo anterior. O segundo aspecto, que deve ser levado em conta são as competências da empresa em estudo, abordadas no capítulo 4 e que podem ser assim sintetizadas:

- Amplo conhecimento de produção de conteúdos voltados à educação;
- Quadros preenchidos por pessoas com experiência pedagógica, tecnicamente capacitadas e bem relacionadas no meio e nas questões educacionais;
- Domínio de conteúdo de qualidade, incluindo todo o currículo obrigatório dos Ensinos Médio e Fundamental;
- Conhecimento de tradução de conteúdo pedagógico tradicional em conteúdo para a Internet;
- Fortes parcerias com o Centro de Estudos da Escola da Vila (CEEV) e a Redeensinar, ambos de São Paulo;
- Utilização de tecnologia que facilita as interações entre pais, professores e alunos.

Em função das habilidades desenvolvidas pela empresa e pelo atual contexto em que se situa o mercado nacional de EAD acredita-se que as ações estratégicas que mais adicionariam valor à empresa seriam as alternativas 1 e 5, relativas ao treinamento de professores e a associação com editoras interessadas em utilizarem seu conteúdo e canal de distribuição para entrar no mercado de EAD e que para isso necessitariam de habilidades já desenvolvidas pela *Klicknet*.

Essa duas alternativas podem, de maneira isolada ou em conjunto, auxiliar a empresa a vencer suas dificuldades de curto e médio prazo, permitindo melhor posicionamento para enfrentar novas transições que esse setor ainda pouco amadurecido certamente irá passar e que a *Klicknet* deve estar preparada para enfrentar.

Bibliografia

BIBLIOGRAFIA

Bibliografia

ALVES, João Roberto Moreira (2001). **Educação a Distância e as Novas Tecnologias de Informação e Aprendizagem**. São Paulo. Artigo do programa Novas Tecnologias na Educação. Engenheiro 2001

AMORIM, Giana Magali de (1999) **Estratégias para difusão de um ambiente virtual para comércio eletrônico via Internet**. Florianópolis. Um estudo de caso - CIMM: Centro de Informação Metal Mecânica. Universidade Federal de Santa Catarina.

BLURTON, Craig (2000) **New Directions in Education. World Communication and Information Report 1999-2000**. Hong Kong: UNESCO

BOLZAN, Regina de Fátima Frutuoso de Andrade (1999) **O Conhecimento Tecnológico e o Paradigma Educacional**. Florianópolis: UFSC

BOOZ-ALLEN. Estudo encomendado pela Klicknet. (2001). São Paulo

DECRETO Nº 2.494, DE 10 DE FEVEREIRO DE 1998. Em aberto, ano 16, n70, abr./jun. Brasília

BRASIL PENSA **Educação a Distância**. (Segunda-feira, 18 de Dezembro de 2000 às 23:45h). São Paulo. TV cultura

BUSINESS-WIRE.(2001) Publicação Eletrônica. Abril, 2001

CARMO, Maria (2000) **Um Ambiente de aprendizagem pela Internet aplicado na Construção Civil**. São Paulo.

CARVALHO, Gláucia Melasso Garcia de; BOTELHO, Francisco Villa Ulhoa (1999). **Educação a Distância: Um Estudo Sobre Expectativas dos Alunos em Relação ao Uso do Meio Impresso ou Eletrônico**. São Paulo

Bibliografia

CASTRO, Cláudio de Moura.(1999) **Situação da Educação Básica no Ensino Profissional:morto e sem missa de sétimo dia..** www . mec.gov.br

CASTRO, Maria Helena Guimarães de. (1999). **O DESAFIO DA QUALIDADE E DA EQUIDADE**, Brasília: MEC

_____, Maria Helena Guimarães de. (1998). **Avaliação do Sistema Educacional Brasileiro: Tendências e Perspectivas** Brasília: MEC

_____, Maria Helena Guimarães de. (1999). **Educação para o Século XXI**. Brasília: MEC

CREDIT SUISSE FIRST BOSTON. **E-Learning: Power for the Knowledge Economy**. Março 2000

DOW JONES INTERACTIVE. (Mecanismo de Pesquisa que permite ter acesso aos principais indicadores financeiros das empresas com ação na bolsa norte-americana) Fevereiro, 2001

Educação Brasileira: Política de Resultados. (2000). www .mec.gov.br

EISENHARDT, Kathleen; SULL Donald N. (2001).**Strategy as Simple Rules**. Harvard Business Review.

EKLUND, Bridget. (2001). **Street Talk: Wall Street examines e-learning**. Redherring.com

EVANS, Philip; WURSTER Thomas S. (1999). **Blown to Bits: How the New Economics of Information Transform Strategy**.

Bibliografia

EXAME Negócios. Edição de Fevereiro - pg54 a 59 - 2001

Gazeta Mercantil; **Educação on-line dá retorno em prazo mais longo.** Terça-feira, 27 de Março de 2001;

_____ ; **Promon entra no mercado de e-learning.** Sexta-feira, 11 de Maio de 2001

GOMEZ, Maria Tereza. (2001). **Universidades corporativas estão na moda. Mas até que ponto elas funcionam?** São Paulo: Um Jeito Próprio de Ensinar.

GUIMARÃES, Paulo Vicente. (1996). **A Contribuição do Consórcio Interuniversitário de Educação Continuada e a Distância. BrasileAD – Para o Desenvolvimento da Educação Nacional.**

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. (2000) **EFA 2000 Educação para Todos** , informe nacional, Brasil - Brasília

JEFFERIES &COMPANY, INC.(2000) **Advantage Learning Systems, Inc.**

JOHSON, Henry (1997). **EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NA AMÉRICA LATINA: o desafio da criação de uma nova esperança.**

Klicknet (2000). **Plano de Negócio da Empresa.** São Paulo

MANSON, LEGG WOOD WALKER, Inc. **E-Learning: The Evolution of Education and Training.** Setembro 2000

MEISTER, Jeanne C. (2000). **The Role of Web-Based Education. Testimony Before Web-Based Education Comission** <http://www.corpu.com> [22 jan. 2000]

Bibliografia

MERRILL LYNCH.(2000). **Learning Tree Internatinal Inc.**

MERRILL LYNCH. (2000). **The Knowledge Web.**

MILLER, Gary E.(1992) **A Educação a Distância e o Meio Ambiente Emergente de Aprendizagem,**

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (1999) **Censo da Educação Profissional.**
Brasília: www.mec.gov.br

_____ ; INEP; SEED. **Censo Escolar 2000.** Brasília:
www.mec.gov.br

_____ ; INEP; SEED. **Sinopse Estatística.** Brasília:
www.mec.gov.br

MOORE, M. G. (1990) Background and overview of contemporary American distance education. New York; Pergamon,

MORAN, José Manuel. **Novos Caminhos no Ensino a Distância** Artigo Publicado no CEAD - Centro de Educação a Distância. SENAI. Rio de Janerio, Ano 1 n.5, out/nov/dez 1994, p1-3.

MORGAN KEEGAN. (2000) **Prosofttraining.com.**

MORGAN STANLEY DEAN WITTER.(1999) **Sylvan Learning System: The Global Education Play.**

NUNES, Ivônio Barros. **Noções de Educação a Distância.** Revista Educação a Distância nrs. 4/5, Dez./93-Abr/94 Brasília, Instituto Nacional de Educação a Distância, pp. 7-25

Bibliografia

O Estado de São Paulo, **Educação online vai movimentar US\$ 1 bi na AL** Internet. (15 de Março de 2001)

_____, **O computador público**. Editorial (28 de Fevereiro de 2001)

PEREZ, José Roberto Rus. (1999). **Núcleo de Estudos de Políticas Públicas** (NEPP/Unicamp). Ensino Fundamental.

PIMENTEL, Mariano Gomes; ANDRADE, Leila Cristina Vasconcelos de. (2000). **Educação a Distância: Mecanismos para Classificação e Análise**. Rio de Janeiro, UFRJ - Núcleo de Computação Eletrônica.

POPPOVIC, Pedro Paulo. (1996). **Educação a Distância: problemas da incorporação de tecnologias educacionais modernas nos países em desenvolvimento**. Conferência pronunciada no King's College da Universidade de Londres. 24 set 1996. Em aberto, Brasília, ano 16, n70, abr./jun.

RODRIGUES, Rosângela Schwarz. (2000). **MODELO DE AVALIAÇÃO PARA CURSOS**

SANTOS, Néri dos. (2001). **Educação a Distância e as Novas Tecnologias de Informação e Aprendizagem**. Artigo do programa Novas tecnologias na educação. Engenheiro 2001

SARAIVA, Terezinha. (1996). **Educação a Distância no Brasil: lições de história**. Em aberto, Brasília, ano 16, n70,

Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica. 2000

Bibliografia

SOUZA, Paulo Renato. (2000). **Resultados e Tendências da Educação Superior no Brasil**. Brasília: MEC

SOUZA, Andrea Luswarghi de. (1999). **A Reinvenção das Organizações Educacionais na Sociedade do Conhecimento: o uso da internet em Associações de Educação à Distância**.

SOUZA, Eda Coutinho B. Machado de. (1996). **Panorama Internacional da Educação a Distância**. Em aberto, Brasília, ano 16, nº70,

UNITED NATIONS EDUCATIONAL SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION (UNESCO) **"World Communication and Information Report 1999-2000"** - Informação disponível na Internet: <http://www.unesco.org> [22 jan. 2001]

UNITED NATIONS EDUCATIONAL SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION (UNESCO) **"World Communication and Information Report 1999-2000"** - Informação disponível na Internet: <http://www.unesco.org> [22 jan. 2001]

US Department of Commerce. Internet, (2000). **E-commerce and Telecommunications Market Opportunities for U.S. Small – And Medium – Sized Business. ExportIT Latin America Highlighting Argentina and Brazil**.

VIANNEY, João. **Jornal a Gazeta Mercantil**, 27 de Março de 2001

VIEIRA, Antonio Hélio Guerra; NETO, Pedro Luiz de Oliveira Costa. (1995). **EDUCAÇÃO CONTINUADA NA ESCOLA POLITÉCNICA DA USP: dois momentos**.

VOLPATO, Arceloni N.; SOPRANO, Arlete; BOTTAN, Elizabete R.; DIEHL, Franceline; PROVESI, José Roberto; ROSA, Lair Margarida da; PINHEIRO, Maria

Bibliografia

Mersilda; MARQUESE, Marisa. (1997). **Mídia e Conhecimento: Educação a Distância** .
UNIVALI / PROPPEX / GeaD.

WEB-BASED EDUCATION COMMISSION. (2000). **The Power of the
Internet for Learning: Moving from Promise to Practice**. Washington, DC

ANEXO 1 - Análise de Posicionamentos Observados

Anexos

Afim de melhor embasar o estudo realizado sobre o mercado internacional de EAD, em especial o mercado norte-americano, fez-se uma análise criteriosa de uma série de empresas norte-americanas com atuação na área.

Com base em relatórios anteriormente citados sobre o mercado americano, além de pesquisas na Internet, nos sites das empresas de capital aberto foi possível realizar a classificação de uma série de empresas dividindo-as de acordo com seu modelo de negócio e mercado de atuação. É importante destacar, que muitas empresas estão classificadas em mais de um quadrante, em função de atuar em diversos negócios, ou conter características de modelos de negócios diferentes. A síntese desta análise está apresentada na tabela abaixo³¹, que servirá de introdução para análise dos modelos de algumas das empresas a seguir.

		Mercados de Atuação					
		K-12		High School		Corporativo	
M o d e l o s d e N e g ó c i o	Portais	IZAP		STAD		LTWO	
	Provedores de Conteúdo	WPO ALSI NLCS RVDP LSPN	TUTR SCHL SCIL PSO	WPO APOL EDMC DV PSO	TUTR STRA UOPX CECO	SMTF VCMP ZD LTWO SKIL PSO	POSO EVCJ TUTR POVT LTRE ALSI
	Infra-estrutura	TLC ECLG NTWO	WPO NLCS SCHS	ECLG VCMP	EVCJ STAD	GLTF CLKS MACR ELOG CNTR EVCJ ELOG	DTHK SMTF CLKS SABA VCMP LTWO
	E-commerce	AMZN ETYS NKID	SCHS SKDS ZANY	FATB	STAD	CLKS FATB	LTWO

Fonte: Análise do Autor³²

³¹ As empresas estão listadas por seus respectivos "tickers", código que as identifica no mercado de ações americano.

³² Ao longo desta análise de Mercado, fragmentos da tabela acima serão utilizados para facilitar o entendimento do posicionamento das empresas em questão.

6.3.4.1 University of Phoenix



Provedores de Conteúdo	High School	
	WPO APOL EDMC DV	TUTR STRA UOPX CECO

Introdução à Empresa

A Universidade de Phoenix Online (UOPX) fornece cursos de nível superior pela Internet focados em adultos que trabalham. Criada em 1989, a UOPX tem mais de 11 anos de experiência com o mercado de “e-learning”. Os 1500 professores da empresa atendem a 16.000 alunos em mais de 50 estados norte-americanos e 25 países. A UOPX oferece 10 cursos de graduação e especialização, além de 225 cursos em negócios, tecnologia, educação e enfermagem. Todos os cursos oferecidos pela UOPX podem ser acessados a qualquer hora, de qualquer lugar, utilizando-se para isso um computador pessoal, um modem de pelo menos 28,8K e acesso à Internet.

A UOPX é uma divisão do “Apollo Group, Inc”, beneficiando-se portanto dos 25 anos de conhecimento que o grupo possui do mercado educacional americano, beneficiando-se também de reconhecida marca educacional e algumas sinergias, tais como departamentos comuns (recursos humanos e desenvolvimento curricular).

Anexos

Produtos

A UOPX oferece um vasto número de cursos com diplomas reconhecidos. Segundo analistas do CSFB³³, a UOPX encontra-se alguns anos a frente de seus concorrentes. Seus 11 anos de experiência a permitem executar, com qualidade, a maior parte de seus cursos a distância.

O custo médio anual dos cursos da UOPX é de US\$7.800.

Cursos Oferecidos pela UOPX
"Associate's Degrees"
Associado em Artes
Bacharelado
Bacharelado de Ciências em Negócios
Bacharelado de Ciências em Tecnologia da Informação
Bacharelado de Ciências em Enfermagem
Mestrado
Mestrado de Artes em Administração Organizacional
Mestrado em Administração
Mestrado de Ciências em Enfermagem
Mestrado de Ciências em Informação de Sistemas Computacionais
Mestrado de Artes em Educação
Doutorado
Doutorado em Administração

Fonte: Relatório do CSFB

Os cursos da UOPX não são simples compilação de conteúdo em modelos de simulação. A UOPX oferece amplo suporte humano a todos seus cursos. Os professores não ministram cursos "on-line" através da Internet. Por outro lado, ditam a agenda do curso, entregam materiais, sugerem tarefas de casa e em grupos, avaliam as tarefas e ficam disponíveis para responder perguntas via e-mail. Em função disto, cada professor da UOPX é responsável atualmente por 9 alunos. Apesar deste modelo oferecer barreiras à escala do negócio da UOPX, a garantia de qualidade ajuda a reter alunos e impulsionar a lucratividade.

³³ CSFB: Credit Suisse First Boston – Relatório de "Equity Research" sobre a Universidade de Phoenix datado de 09 de Novembro de 2000. PG 12-13.

Anexos

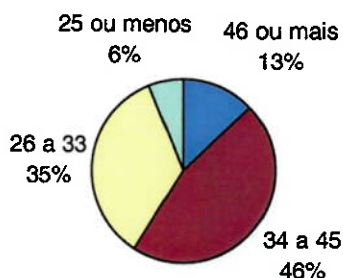
Além disso, todos os professores da Universidade Virtual possuem mestrado ou doutorado em sua área de especialização e 5 anos de experiência profissional, sendo que a maioria está empregada no setor que leciona.

Público-Alvo

Dos 16.000 alunos, aproximadamente 1% estão matriculados em cursos de graduação, 62,6% fazem bacharelado, 36% realizam mestrado e 0,4% realizam programas de doutoramento. Além disso, a divisão por área de conhecimento é: 55% em negócios, 25% em tecnologia e 20% educação e enfermagem.

Aproximadamente 55% dos alunos são do sexo feminino, sendo que apenas 6% do total de alunos possuem menos que 25 anos, sendo que 35% possuem entre 26 e 33 anos e 46% estão entre os 34 e 45 anos, conforme é visto na figura abaixo.

Distribuição etária dos alunos



Fonte: Site da Universidade

Cabe ainda salientar que a renda média anual familiar dos alunos da UOPX é de US\$65.000, no entanto, mais de 1600 empresas oferecem auxílio de custo para que seus funcionários façam os cursos da UOPX.

No final de Maio de 2000 a empresa possuía 13.779 alunos, 135 (1%) matriculados em “associate’s degree”, 8.624 (62,6%) estavam fazendo bacharelado, 4.960 (36%) faziam mestrado e 60 (0,4%) cursavam doutorado.

Estratégia de Crescimento

A UOPX possui algumas possíveis estratégias de crescimento:

- Aumentar as matrículas através de incremento nas verbas de “marketing”

Os gestores da empresa pretendem aumentar os esforços de marketing, gerando crescimento de 60% das matrículas, através de uma campanha de marketing que focada em potenciais alunos de EAD.

- Expandir o oferecimento de cursos

UOPX vem expandindo rapidamente sua oferta de cursos. Recentemente adicionou 4 novos cursos e deve continuar a aumentar suas opções de cursos através do desenvolvimento interno, ou da transposição de cursos oferecidos presencialmente pelo Apollo Group, Inc.

- Expansão junto ao mercado corporativo

O mercado corporativo pode ser uma das opções estratégicas da UOPX em função da facilidade em converter seu conteúdo para empresas. Essa opção pode alavancar a marca da empresa, bem como gerar rápido aumento de escala.

- Expansão Internacional

Apesar de algumas barreiras legais e falta de uniformidade das legislações nas mais diversas regiões do planeta, a UOPX já possui alunos em 25 países, apesar de jamais ter realizado campanhas de marketing específicas para esse público. Portanto, vencidas as barreiras legais esse é um mercado altamente interessante para a UOPX.

Desempenho Financeiro

(EKLUND, 2001) afirma em artigo de 26 de Janeiro de 2001 que existem 15 empresas com capital aberto dedicando-se exclusivamente à EAD, no entanto, apenas a UOPX, empresa do grupo Apollo, é lucrativa. Na data do artigo a ação da empresa valia US\$38,38 e o valor da empresa era 89 vezes maior que seu lucro operacional.

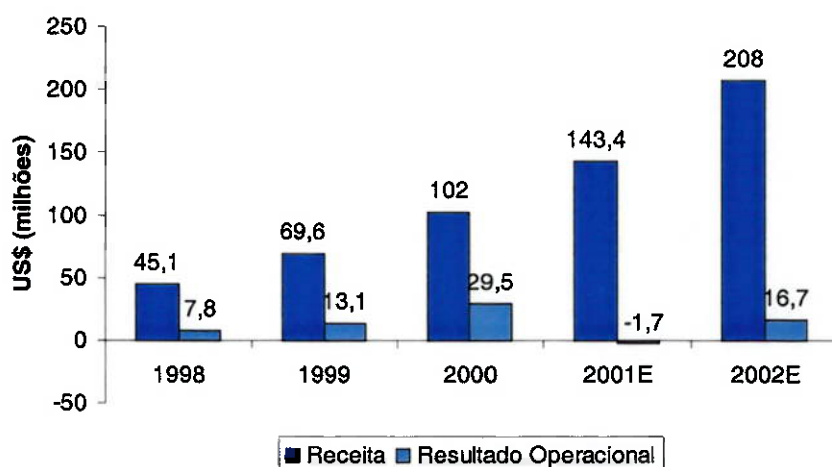
A UOPX, que fez oferta pública de seu capital em Setembro de 2000, apresentando desde então forte desempenho no mercado acionário:

Empresa	"Ticker"	Variação de 13 Semanas *	Valor de Mercado da Empresa	Vendas do último período	Múltiplo de Vendas	EBITDA*** do último período	Margem de Lucro	Margem Operacional
University of Phoenix	UOPX	+37.7%	\$1.97B	\$116.0M	16,98	\$33.9M	17.0%	28.0%

Fonte: Dow Jones Interactive

34

Receita x Resultado Operacional



Fonte: Relatório da anual empresa e previsões do CSFB

Competidores

³⁴ Os dados da tabela são referentes às cotações do dia 8 de Fevereiro de 2001

Analistas do CSFB prevêem três focos competitivos no mercado da UOPX:

1. Algumas iniciativas de universidades tradicionais em adquirir ou desenvolver habilidade para oferecer conteúdo educacional via Internet já podem ser testemunhados. Exemplos incluem: Universidade de Maryland, Universidade de Indiana, Universidade de Nova York. Vale destacar que todas essas são instituições sem fins lucrativos, que, no entanto, podem ganhar mercado da UOPX.
2. Surgem também algumas iniciativas do setor privado, tanto de instituições de ensino superior tradicionais, quanto de novos negócios, que surgiram unicamente para oferecer cursos de EAD.
3. Finalmente, é esperada alguma concorrência proveniente de fornecedores de software, que oferecem plataformas tecnológicas para instituições de ensino presencial, já estabelecidas no mercado.

6.3.4.2 Learning Tree International



Provedores de Conteúdo	Corporativo	
	SMTF	POSO
	VCMP	EVCI
	ZD	TUTR
	LTWO	POVT
	SKIL	LTRE

Introdução à Empresa

Sediada em Los Angeles, Learning Tree International é uma multinacional que atua na área de educação e treinamento, focada em tecnologia de informação. A empresa desenvolve cursos para profissionais da área de IT, que atuam em empresas ou para governos. Trata-se de uma empresa de treinamento presencial, que vem desenvolvendo cursos voltados para o ensino a distância através da Internet. A empresa, que certifica profissionais de IT pelos seus cursos, fornece também cursos padronizados para grandes clientes.

Dados da Empresa	
Número de Cursos	143
Cursos ministrados em 1999	7.126
Número de Participantes dos cursos ministrados em 1999	113.114
Número de Empresas clientes	15.000
Número de países em que atua	27
% da Receita for a dos EUA	49%
Receita média por curso	26.500
Número de Instrutores	830
Número de Empregados	534

Fonte: Relatório da Merrill Lynch

Iniciativa de e-learning

Com o objetivo de alavancar sua marca, conteúdo, relacionamento com seus clientes e sua infra-estrutura a "Learning Tree International" vem desenvolvendo uma iniciativa de oferecer seus treinamentos através da Internet. Se por um lado, muitos dos seus cursos são aplicados através do método tradicional, parte de seu "portfolio", pode atender eficientemente àqueles profissionais que possuem restrições de tempo, lugar e dinheiro.

Os conteúdos que estão sendo traduzidos para a versão eletrônica estão em fase de teste, sendo até o momento oferecidos ao mercado em módulos de 3 semanas, 6 semanas e módulos sem limite de tempo.

Até o momento a empresa já desenvolveu uma série de parcerias estratégicas, entre elas com a Eduprise, uma empresa fornecedora de aplicações e serviços de "e-learning".

Desempenho Financeiro

35

Empresa	"Ticker"	Varição de 52 Semanas *	Valor de Mercado da Empresa	Vendas do último período	Múltiplo de Vendas	EBITDA*** do último período	Margem de Lucro	Margem Operacional
Learning Tree, Inc.	LTRE	+111.6%	\$1.09B	\$224.0M	4,87	\$58.8M	16.6%	22.5%

Fonte: Dow Jones Interactive

³⁵ Os dados da Tabela são referentes às cotações de 29 de Janeiro de 2001

6.3.4.3 Riverdeep



	K-12	
	WPO ALSI NLCS RVDP	TUTR SCHL SCIL
Provedores de Conteúdo		

Introdução à Empresa:

“Riverdeep Interactive Learning” cria, desenvolve, publica e suporta soluções de aprendizagem para o mercado do K-12, integrando conteúdos curriculares de qualidade e métodos de ensino a distância à flexibilidade da Internet e outras tecnologias aplicadas a computadores pessoais. Mais de 5000 escolas utilizam as soluções da empresa, via Internet, ou “CD-ROM”.

Os produtos desenvolvidos pela Riverdeep são ricos em conteúdo próprio e valor educacional, flexibilizando as limitações de pais, professores e alunos com relação de tempo e local.

A empresa também oferece, através de sua página na Internet, suporte profissional, ajudando professores a integrar a tecnologia ao currículo escolar de maneira a avaliar e aprimorar o desempenho dos alunos professores através de ferramentas disponibilizadas em seu “site”.

Produtos:

O foco dos produtos da Riverdeep são as escolas, que podem acessar os produtos pela Internet, ou através de CD-ROMs. Todas as soluções tecnológicas, demandam a participação e interatividade dos alunos, oferecendo-os aprendizado através de apresentações e simulações.

A empresa oferece aos professores, planos de aula, guias de aprendizado, além de materiais a serem distribuídos aos alunos. Os produtos da empresa podem ser

Anexos

correlacionados a livros texto, com a vantagem que permitem monitorar as performances dos alunos, através de ferramentas de avaliação.

As escolas que optam pela compra de produtos através da Internet, recebem acesso a uma gama de conteúdo, ferramentas e recursos educacionais grátis. Os produtos da Riverdeep atingem atualmente 45.000 escolas norte-americanas, a grande maioria através de promoções por tempo limitado. Isso resulta em um alcance de mais de 900.000 estudantes utilizando as ferramentas e o conteúdo da empresa através da Internet.

Desempenho Financeiro

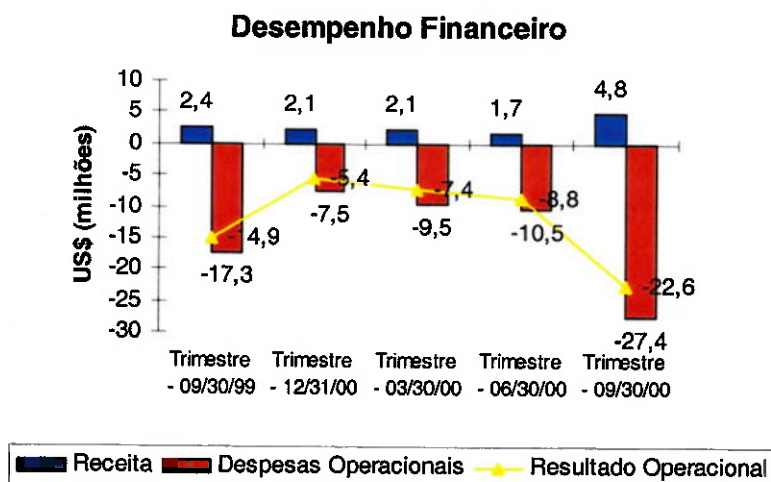
Empresa	"Ticker"	Varição de 26 Semanas *	Valor de Mercado da Empresa	Vendas do último período	Múltiplo de Vendas	EBITDA*** do último período	Margem de Lucro	Margem Operacional
Riverdeep	RVDP	+37.4%	\$790.3M	\$10.8M	73,18	-\$40.7M	n/a	n/a

Fonte: Dow Jones Interactive

36

O último resultado financeiro pela empresa, publicado em 30 de Setembro de 2000, demonstra clara descontinuidade dos resultado previamente reportados, como se pode analisar no gráfico abaixo. A empresa reportou incremento de receita da ordem de 186%, chegando a US\$4,8 milhões, no entanto, o resultado operacional da empresa que no trimestre anterior foi de -8,8 milhões passou a -22,6 milhões. Isso se deve a execução de uma parceria com a IBM, que além de se tornar sócia da empresa com 14% do capital total, vendeu a "Edmark Corporation" à Riverdeep.

³⁶ ³⁶ Os dados da Tabela são referentes às cotações de 29 de Janeiro de 2001



Fonte: Relatórios da Empresa

Outra aquisição, que influenciou o resultado operacional neste último trimestre foi a aquisição da EdVantage Software, Inc, especializada softwares de aprendizado de diversos idiomas voltados à Internet. Além disso, a Riverdeep selou uma parceria com outra empresa atuante no mercado de educação a distância, a Harcourt Inc., que licenciou parte do conteúdo exclusivo da Riverdeep para disponibilizá-lo em seus sites educacionais, ampliando assim o canal de distribuição da empresa.

O acordo com a IBM, além de estrategicamente posicionar a empresa como fornecedora preferencial de conteúdo de educação a distância para a IBM, fornece acesso a uma atrativo canal de vendas, pois a Edmark é líder de desenvolvimento e distribuição no segmento de softwares para os primeiros anos do K-12, além de atuar na educação especial, alcançando com seus produtos 46.000 escolas do K-12.

A posição conquistada pela "Edmark Corporation" tem mais de 30 anos de experiência com o mercado do K-12, sendo amplamente reconhecida por sua marca de qualidade, sua tecnologia inovadora e seu vasto "portfólio" de produtos, oferecendo ao mercado mais de 50 títulos de aprendizado ricos em conteúdo.

6.3.4.4 Pearson



A Person PLC é um grupo empresarial global com suas principais atividades focadas na educação, negócios, editoração e televisão. Os principais empreendimentos do grupo estão localizados nos EUA, país responsável por mais da metade das receitas do grupo. O grupo Pearson cria e gerencia propriedade intelectual, promovendo-a e vendendo-a a seus clientes através de diversas marcas.

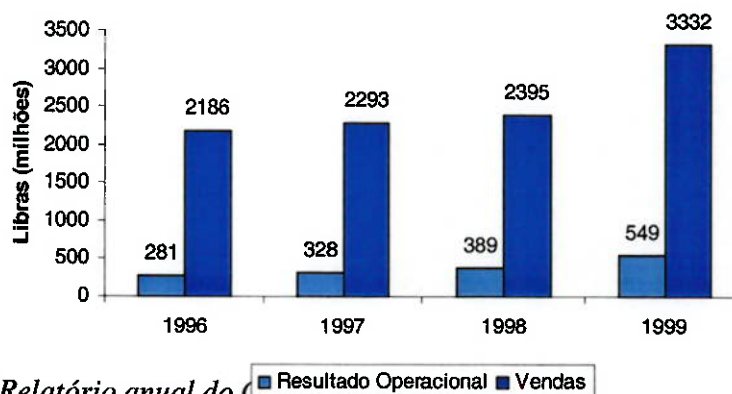
O grupo fornece seu conteúdo através de uma enorme diversidade de maneiras, desde livros, jornais periódicos, programas televisivos, e Internet. As operações do grupo estão focadas em quatro áreas: "Pearson Education", O grupo "Finantial Times", O grupo "Penguin" e "Pearson Television".

Empresa	"Ticker"	Variação de 52 Semanas *	Valor de Mercado da Empresa	Vendas do último período	Múltiplo de Vendas	EBITDA*** do último período	Margem de Lucro	Margem Operacional
Pearson Plc.	PSO	-36.1%	\$13.9B	\$5.16B	2,69	\$475.0M	12.0%	5.3%

Fonte: Dow Jones Interactive

A receita total do grupo em 1999 atingiu 3,3 bilhões de libras.

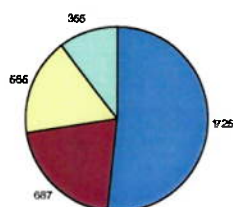
Desempenho Financeiro



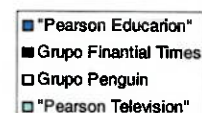
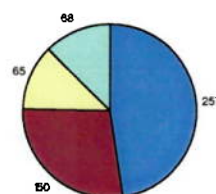
Fonte: Relatório anual do C

Anexos

Receita (em libras milhões) por setor em 1999



Resultado Operacional (em libras milhões) por setor em 1999



Fonte: Relatório anual do Grupo Pearson



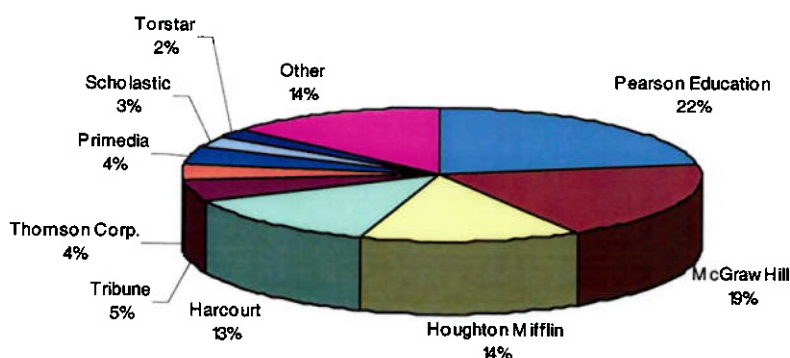
	K-12		High School		Corporativo	
Provedores de Conteúdo	WPO	TUTR	WPO	TUTR	SMTF	POSO
	ALSI	SCHL	APOL	STRA	VCMP	EVCJ
	NLCS	SCIL	EDMC	UOPX	ZD	TUTR
	RVDP	PSO	DV	CECO	LTWO	POVT
			PSO		SKIL	LTRE
					PSO	

A Pearson Education é uma dos maiores fornecedores de material curricular em meios impressos, eletrônicos e via Internet. Formada em 1998 através da aquisição da Simon & Schuster e de sua conseqüente fusão com a Addison Wesley Longman (AWL). Em 1999, seu primeiro ano completo de operação, sua receita aumento 10%, atingindo US\$2,7 bilhões, seu lucro operacional foi de US\$411 milhões.

A Pearson Education é a maior editora americana do mercado do K-12 e do nível superior, possuindo também importante participação nos segmentos profissionais e tecnológico, com mais de 1000 títulos por ano. A empresa também é líder no mercado de ensino da língua inglesa para estrangeiros.

Vale ainda lembrar, que a "Pearson Education" compete com outras editoras e desenvolvedoras de matererial didático, tais como grandes empresas internacionais como a McGraw-Hill, Houghton Mifflin e Thomson. Essas empresas também vêm dando sinais que pretendem fazer parte do mercado de EAD através da Internet.

Segmentação do mercado americano de editoras no K-12



Fonte: Relatório do Morgan Stanley de 29 de Novembro de 2000 sobre o grupo Pearson – pg8

Em junho de 2000 a empresa anunciou uma série de parcerias estratégicas, tais como a aquisição da “Family Education Network”, fornecedora líder do mercado de K-12 através da Internet, com o objetivo de lançar a “Learning Network” uma comunidade na Internet voltada ao mercado educacional. Em Setembro de 2000 a empresa adquiriu a NCS (National Computer Systems), uma das líderes do mercado americano em serviços educacionais e avaliação escolar.

A “Learning Network” está focada e segmentada em 4 mercados:

- K-12
- Nível Superior
- Desenvolvimento Profissional
- Aprendizado Prolongado

Todos estes segmentos deste empreendimento estão relacionados por uma loja de comércio, que fornecerá conteúdo de suporte a cada uma destas áreas.

Outras parcerias na area educacional foram firmadas com: “National PTA”, “Association of School Administrators”, “Reading Is Fundamental”, “National School Boards Association”, “National Education Association”, “Council for Exceptional Children”, além de outros.

Anexos

Segundo o relatório do “Detusche Bank”, o grupo também vem investindo pesadamente em iniciativas de EAD através de banda larga, a fim de complementar as ofertas educacionais do “Learning Network”.

Além disso, análise do Morgan Stanley Dean Witter revela que a Pearson Education já investiu 200 milhões de libras no desenvolvimento do “Learning Network” e que ainda pretende investir mais 155 milhões de libras nos próximos três anos.

Desempenho Financeiro:

Formada em 1998 com a aquisição da Simon & Schuster e da posterior fusão com a Addison Wesley Longman (AWL), seu desempenho foi muito forte no seu primeiro ano de operações. Suas vendas totais atingiram Libras 1,72 bilhões, crescimento de 9,4% frente a sua situação “pro-forma” de 1998. Enquanto seu lucro operacional foi de 257 milhões. No entanto, o resultado operacional de suas atividades na Internet, segundo relatório da empresa totalizaram perdas de 3 milhões de libras.

6.3.4.5 NCS – National Computer System



	K-12	
	WPO ALSI NLCS RVDP	TUTR SCHL SCIL PSO
Provedores de Conteúdo		
Infra-estrutura		
	TLG ECLG NTWO SCHS	WPO NLCS NTWO

Em 31 de Julho de 2000, a Person Inc, empresa global da área de mídia, com suas principais operações focadas em educação, informação de negócios, editoração e televisão, anunciou a aquisição da National Computer Systems (NCS) uma empresa de serviços globais de informação.

Fundada em 1962, a NCS está sediada em Minnesota, empregando 5000 funcionários.

NCS (National Computer Systems) fornece software, services, sistemas, aplicativos e tecnologia baseada na Internet, focados na coleta, gerenciamento e interpretação de dados educacionais. Desde 1995 as receitas da NCS vêm crescendo a taxas anuais de 20% e o lucro operacional vem crescendo a taxas de 24% anualmente. Em Janeiro de 2000 a empresa apresentava receitas anuais de US\$630 milhões, lucro operacional de US\$70 milhões, lucro de US\$43 milhões. Além disso, a empresa é líder no segmento de avaliação e testes do Mercado do K-12. Em outras palavras, a empresa desenvolve, distribui, processa os resultados e os relata às instituições de ensino. Só nos Estados Unidos, a empresa avalia 40 milhões de testes por ano. A empresa também é a maior fornecedora de softwares gerenciadores de currículos, pedagógicos e financeiros às escolas.

Tais ferramentas ajudam os professores e administradores a realizar relatórios de presença, avaliações, nota de testes. Seus softwares são utilizados em 40.000 das 110.000 escolas americanas, gerenciando assim dados de 16 milhões de alunos do Mercado do K-12.

Visando aumentar sua penetração no Mercado e oferecer produtos e services inovadores no campo educacional a empresa tem feito uso extensivo de tecnologias eletrônicas ou baseadas na Internet.

Um exemplo disso é um software da NCS denominado "ParentCONNECTxp" que conecta pais e professores, possibilitando que os pais participem mais atentamente da vida escolar de seus filhos.

FUSÃO:

Comentando sobre a fusão, o CEO (Chief Executive Officer) da Pearson, Marjorie Scardino, disse: "Nos seremos fortes em conteúdo, tecnologia e avaliação, os três fatores fundamentais da revolução educacional, que vemos ocorrer em todo o planeta."

Sobre a estratégia da empresa, o CEO da Pearson, agora NCS Pearson afirma: "juntos poderemos criar a sala de aula inteligente, na qual o ensino é customizado, fazendo

Anexos

com que cada criança aprenda de sua maneira, na sua velocidade, sendo constantemente avaliada e monitorada.”

A empresa, que surge com esta fusão, deverá criar novas oportunidades de mercado através do desenvolvimento de novas ferramentas que integrem o conteúdo da Pearson com os métodos de avaliação e aplicativos educacionais da NCS, possibilitando assim que Pearson lance sua rede de aprendizado na Internet, contando com um vasto campo de ferramentas focado nas necessidades dos mercados do K-12, das universidades e do treinamento corporativo.

A nova empresa oferecerá ao mercado: conteúdo, produtos e serviços de avaliação de desempenho escolar, gerenciamento curricular, integração de pais e escolas, “e-commerce”.

6.3.4.6 Plato

PLATO®

	K-12		High School		Corporativo	
Provedores de Conteúdo	WPO	TUTR	WPO	TUTR	SMTF	POSO
	ALSI	SCHL	APOL	STRA	VCMP	EVCI
	NLCS	SCIL	EDMC	UOPX	ZD	TUTR
	RVDP	PSO	DV PSO	CECO	LTWO SKIL PSO	POVT LTRE

“PLATO Learning” é líder de sistemas de aprendizagem interativos, assíncronos e baseados no em computadores pessoais.

As origens da PLATO datam de 1963 quando a “Control Data Corporation” e a Universidade de Illinois juntaram seus recursos com o “National Science Foundation” para desenvolver tecnologia e conteúdo para um sistema de aprendizado através do computador, que viria a se chamar PLATO. Dentro de dois anos os cursos com a metodologia PLATO estavam sendo aplicados em treinamentos de programadores e técnicos de computadores.

A “Control Data” obteve os direitos da utilização da marca e tecnologia PLATO junto à faculdade de Illinois em 1976. Em 1986 com o crescimento da tecnologia e do uso dos computadores pessoais, os sistemas PLATO passaram a ser aplicados através de redes locais.

Em 1989, a “Roach Organization, Inc. (TRO)” foi criada por William R. Roach juntamente a duas empresas de “Venture Capital”, abrindo seu capital em 1992 e trocando seu nome para TRO Learning, Inc. Em 2000 ocorreu nova troca de nome para PLATO Learning, Inc. visando reforçar a marca PLATO no mercado de softwares educacionais.

Em 1997 a PLATO Learning iniciou a utilização da Internet, fornecendo a tecnologia PLATO para estudantes de todo o planeta. Atualmente a “PLATO Learning” continua com sua tradição de excelência monitorando as necessidades de seu público e aperfeiçoando sua tecnologia e técnicas de aprendizado. Anualmente a PLATO auxilia mais

Anexos

de 500.000 alunos a atingir suas metas de educação e aprendizado, através de sua tecnologia.

Atualmente, a Plato oferece mais de 2.000 horas de cursos destinados a adolescentes e adultos, além de soluções específicas para escolas do K-12, faculdades, treinamento profissional, instituições militares e empresas. Tais sistemas são vendidos globalmente através redes, CD-ROMs, Internet, ou Intranets privadas.

Em Julho de 2000, a empresa tinha 317 empregados em tempo integral, incluindo 152 pessoas de Vendas e Marketing, 26 de desenvolvimento de produto, 90 em serviços de suporte e distribuição, 27 em finanças e administração, 22 pessoas nos centros de aprendizado, além de 23 funcionários no exterior.

PRODUTOS:

A PLATO fornece instrução interativa e individual em um amplo campo de assuntos como matemática, leitura, escrita, ciências, estudos sociais e habilidades profissionais.

A solução da PLATO é customizada visando as necessidades específicas de cada instituição. Esta solução é flexível e modular, podendo ser desenhada para encontrar as necessidades de alunos em todos os tipos de ambientes. Permite também, que o aprendizado ocorra a qualquer momento e em qualquer lugar, podendo ser utilizado em computadores pessoais, através de redes fechadas, Intranets, ou Internet.

Fonte: Relatório Anual da Empresa de 2000

As 2000 horas de softwares educacionais cobrem 10.000 objetivos de aprendizado, que estão alinhados com padrões de testes e currículos do mercado do K-12 americano. A empresa já desenvolveu mais de 200 pacotes de ensino focados em atender as necessidades de programas estaduais e federais norte-americanos.

Além disso, a empresa foi pioneira ao disponibilizar conteúdo educacional gratuito através da Internet em 1997. Os cursos específicos, voltados a usuários finais, pequenas escolas rurais, ou professores são vendidos através de CD-ROMs, ou acessados através do Web site da empresa na Internet. Estes passaram de 66 em 1999, para 110 em 2000, devendo chegar a 150 títulos durante o ano de 2001.

Anexos

CANAIS DE VENDA:

Os cursos e serviços a profissionais respondem por aproximadamente 90% do total das vendas e 89% da margem operacional, sendo que o restante provém dos serviços de instalação, treinamento e suporte de software. As vendas internacionais historicamente respondem por 3 a 5% do total das vendas.

Atualmente, os cursos da PLATO são vendidos predominantemente através de uma força de vendas de aproximadamente 80 pessoas comandadas por 15 gerentes de venda. Tópicos específicos são distribuídos através de uma série de parcerias, incluindo portais de EAD na Internet, sites de e-commerce e empresas de venda através de catálogos. Entre estes parceiros encontram-se: "Lifelong Learning Internet Portal", "www.nschool.com" e uma empresa de venda por catálogo chamada "Sunburst Communications".

Atualmente mais de 65% das receitas provém de escolas secundárias, 15% de escolas comunitárias, ou programas de educação/treinamento para adultos, 10% é originada no exterior e 10% provém de outras origens.

O conteúdo didático da PLATO está disponível em 8.000 terminais, sendo que 5000 relativos a escolas de nível secundário do K-12 americano, 2000 em instituições de ensino superior, de 400 a 500 em empresas e centros de treinamento corporativos.

Aquisição:

Em junho de 2000 a PLATO adquiriu a CyberEd, Inc, empresa especializada em desenvolvimento de currículo escolar na área de ciências, para as escolas do K-12. Essa aquisição reforça e amplia a gama de produtos da PLATO, já agregando 44 novos títulos. Os produtos da CyberEd são vendidos através da Internet, catálogos impressos e uma rede de revendedores dentro e fora dos EUA.

COMPETIÇÃO:

Entre os competidores da PLATO, oferecendo soluções de software para aprendizado estão a "Computer Curriculum Corporation (CCC)", "CompassLearning",

Anexos

“National Computer Systems”, “Advantage Learning Systems” e duas empresas que a pouco abriram seu capital no mercado de ações: “Lightspan, Inc.” e “Riverdeep Group, PLC.”

“CCC”, “CompassLearning” e a “Lightspan” focam suas habilidades no mercado das escolas elementares e no K-12. Já a “Riverdeep” se concentra nas escolas de nível médio, principalmente em disciplinas como matemática ciências e línguas, utilizando-se da Internet como meio de comunicação.

Segundo analistas da “MILLER, JOHNSON & KUEHN, INCORPORATED” trata-se claramente de um mercado em consolidação, o que pode ser observado para o qual a PLATO está bem posicionada potencializando parcerias atrativas.

Anexos

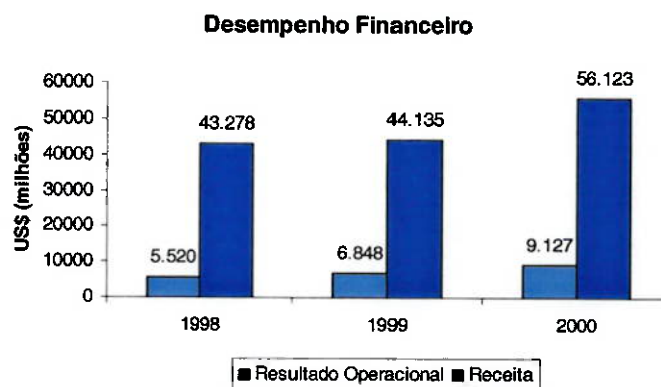
Performance Financeira:

In 2000, a receita total da empresa aumentou em US\$11 milhões, 27% se comparada a 1999, atingindo US\$56 milhões. A ampliação da receita se deve ao aumento do volume de vendas para ambos, clientes novos, ou já existentes.

O lucro bruto também obteve aumento de US\$11 milhões, chegando a US\$49,6 milhões. Já o lucro operacional em 2000 foi de US\$9,1 milhões, representando 16,2% das receitas totais. Em 1999 esta porcentagem foi de 15,5%.

Empresa	"Ticker"	Variação de 52 Semanas *	Valor de Mercado da Empresa	Vendas do último período	Múltiplo de Vendas	EBITDA*** do último período	Margem de Lucro	Margem Operacional
PLATO Inc.	TUTR	+219.5%	\$170.0M	\$56.1M	3,03	\$12.1M	8.6%	16.3%

Fonte: Dow Jones Interactive



Fonte: Balanço anual da empresa

6.3.4.7 Lightspan



Provedores de Conteúdo	K-12	
	WPO ALSI NLCS RVDP LSPN	TUTR SCHL SCIL PSO

Lightspan, Inc. é mais um fornecedor de software educacional, além de produtos e serviços de Internet, que podem ser utilizados de casa, ou de escolas. O principal produto da empresa são softwares interativos, ricos em conteúdo, que no mercado do K-12 abrange todo o currículo escolar e no ensino superior visam prestar apoio educacional a alunos com defasagens de conteúdo de níveis anteriores.

Fundada em 1993 e sediada em San Diego, Califórnia, baseada na premissa que a tecnologia pode aprimorar o desempenho escolar dos alunos, através do aumento da conectividade entre a escola e o lar, a Lightspan detém hoje 400 funcionários, na sua maioria educadores. Desses 200 funcionários formam a equipe de vendas.

Os produtos da empresa focados no mercado do K-12 estão sendo oferecidos atualmente em 3.037 escolas, enquanto que no nível superior este número chega a 287 instituições. O número de instituições que busca as soluções através da Internet totaliza 2.690.

Isso significa que os produtos da empresa estão presentes em 12.300 salas de aula, alcançando 135.000 alunos e professores.

Com a finalidade de expandir seu raio de atuação no nível superior, a Lightspan adquiriu a "Academic Systems", além da "Global Schoolhouse" em 1999.

Performance Financeira:

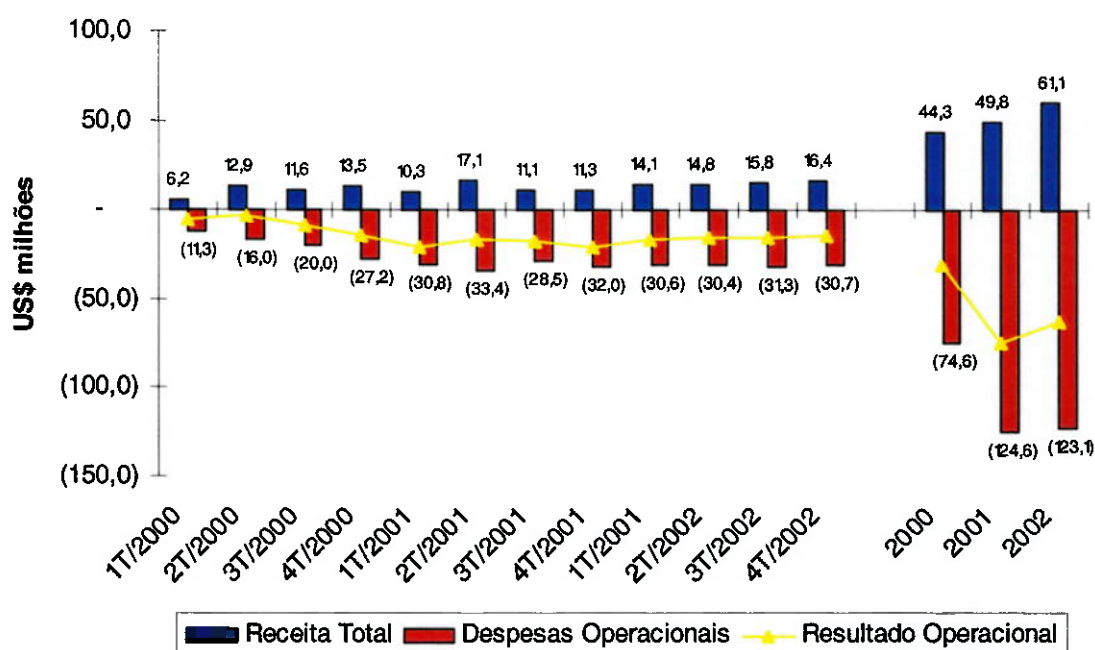
A empresa ainda precisa reforçar seu modelo de negócio, que ainda não se mostrou vencedor. Recentemente, a empresa executou uma mudança no seu modelo de negócio, trocando seu modelo de receita baseada do licenciamento de seu software e conteúdo, para um modelo de receita baseado em mensalidades fixas, no entanto tanto o mercado acionário, quanto a projeção de analistas ainda não indicam grandes potencialidades frente a esse modelo de negócios.

Empresa	"Ticker"	Varição de 26 Semanas *	Valor de Mercado da Empresa	Vendas do último período	Múltiplo de Vendas	EBITDA*** do último período	Margem de Lucro	Margem Operacional
Lightspan	LSPN	-56.3%	\$107.5M	\$92.3M	1,16	-\$27.1M	-36.2%	-41.8%

Fonte: Dow Jones Interactive

37

Desempenho Financeiro



Fonte: Projeções do CSFB

³⁷ Os dados da Tabela são referentes às cotações de 29 de Janeiro de 2001

6.3.4.8 Advantage Learning System Inc

	K-12		Corporativo	
	WPO ALSI NLCS RVDP LSPN	TUTR SCHL SCIL PSO	SMTF VCMP ZD LTWO SKIL PSO	POSO EVCI TUTR POVT LTRE ALSI
Provedores de Conteúdo				



Fundada em 1986, e veiculando seus produtos através das marcas “Renaissance Learning” e “School Renaissance Institute”, a Advantage Learning Systems Inc é uma empresa que desenvolve produtos e serviços que visam melhorar a performance escolar dos alunos do K-12 através de “softwares educacionais” de apoio pedagógico, técnicas de ensino transmitidas aos professores, além de constante monitoração da evolução de cada aluno.

O produto pioneiro e até hoje responsável pela maior parte das receitas da empresa, aproximadamente 54% em 1999, se chama “Accelerated Reader”, cujo sucesso se deveu ao rápido e forte aceitação dos professores, que rapidamente perceberam o interesse dos seus alunos pelo produto, aumentando assim seu desempenho, além de propiciar aos professores aumento do controle sobre o desempenho de seus alunos.

O bom desempenho deste produto foi percebido alguns anos após seu lançamento, em meados do ano de 1990. Com um grupo de professores/usuários do produto espalhados pelos Estados Unidos, a empresa iniciou uma série de sessões de treinamento para ajudar os professores a melhor utilizar o produto e também para solidificar o relacionamento com seus clientes. Tais treinamentos denominados de “Introduction to Reading Renaissance” e “Advanced Reading Renaissance” são conduzidos como seminários diários em diversas cidades norte-americanas diversas vezes durante o ano. Alguns dos tópicos abordados por estes seminários são:

Anexos

- Aumentando o desejo dos alunos pela leitura;
- Encontrando os livros certos para cada aluno;
- Motivando os alunos;
- Diagnosticando problemas;
- Intervindo nas dificuldades dos alunos;
- Criando planos de aula efetivos.

Através destes seminários os professores voltam às salas de aula com estratégias adicionais para aumentar a performance dos seus alunos. Tais professores geralmente compram mais produtos, planos de aula, ou material de treinamento.

Em função da maioria dos softwares serem vendidos juntamente com treinamentos presenciais, apenas 20% das vendas da empresa se dá através de distribuidores, limitando a capacidade de ganhar rapidamente escala da empresa. Por outro lado, a empresa possui ativos relevantes, que são: a presença em 53.000 escolas, uma forte marca na área pedagógica e uma base de clientes fiel.

Recentemente empresa comprou o controle acionário de uma pequena empresa especializada em métodos de avaliação, além de software tutorial de livros de ensino superior, que fornece softwares de avaliação para as grandes editoras: Pearson, McGraw, Houghton Mifflin, Harcourt e Thomson.

Essa aquisição alavanca o canal de distribuição dos produtos da Advantage Learning Systems no ensino superior, além de aproximar a empresa das grandes editoras, que buscam parcerias na área tecnológica para disponibilizar seu conteúdo através de meios eletrônicos.

Com relação ao esforço da empresa em migrar seu modelo de negócio para a Internet, como uma forma de alavancar o negócio, a empresa já lançou uma série de “softwares” destinados à venda exclusiva pela Internet, além de módulos de treinamento de professores pela Internet, no entanto, aparentemente modestas, estas iniciativas demonstram a estratégia da empresa em tentar manter o professor como o elo fundamental entre os alunos e os produtos e não a tecnologia por si só.

Analistas da Jefferies & Company, Inc em relatório do ano de 2000, resumem o sucesso da empresa a alguns fatores. Dentre eles destacam-se o pioneirismo da Advantage

Anexos

Learning, a crescente modernização tecnológica das escolas do K-12 norte-americanas e a alta fidelidade dos professores aos produtos e métodos de ensino da empresa.

Performance Financeira:

A venda de softwares pedagógicos e de gestão representou 86%, 86% e 84% da receita em 1999, 1998 e 1997 respectivamente, sendo que o restante da receita foi originado através de programas de treinamento e capacitação de professores na mais adequada utilização dos softwares da empresa.

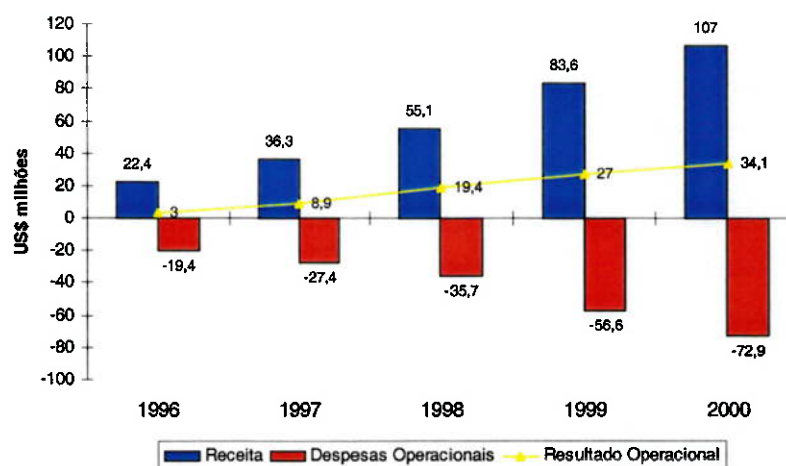
No final do ano de 1999 a empresa já havia vendido seus softwares a 48.900 escolas do K-12. Além de treinar entre 1993 e 1999 190.000 educadores, sendo que deste total, 80.000 foram apenas em 1999. Neste mesmo ano a receita da empresa totalizou US\$83,6 milhões.

Empresa	"Ticker"	Variação de 52 Semanas *	Valor de Mercado da Empresa	Vendas do último período	Múltiplo de Vendas	EBITDA*** do último período	Margem de Lucro	Margem Operacional
Advantage Learning (Gen2i)	ALSI	+140.9%	\$1.02B	\$101.0M	10,10	\$33.6M	19.4%	28.9%

Fonte: Dow Jones Interactive

38

Desempenho Financeiro



Fonte: Dow Jones Interactive

³⁸ Os dados da Tabela são referentes às cotações de 29 de Janeiro de 2001

6.3.4.9 Sylvan Learning Systems, Inc.



Provedores de Conteúdo	K-12	
	WPO ALSI NLCS RVDP LSPN	TUTR SCHL SCIL PSO SLVN

A “Sylvan Learning Systems, Inc.” se define como empresa líder no mercado de serviços educacionais para famílias, escolas e empresas. O grupo está dividido em três unidades operacionais: “Sylvan Learning Group”, “Universidades Internacionais Sylvan” e “Sylvan Ventures”.

O “Sylvan Learning Group” consiste de:

- **Centros de Aprendizado** – inclui aproximadamente 840 centros nos Estados Unidos e 1000 centros espalhados pela Europa, fornecendo instrução personalizada e preparação para testes para estudantes de todas as idades e níveis escolares;
- **Soluções Educacionais** – fornece aprendizado e outros serviços diretamente aos estudantes, bem como, suporte ao desenvolvimento profissional e certificação a professores de escolas públicas e privadas do K-12. Com a aquisição do “Canter”, líder norte-americano em desenvolvimento de material para treinamento de professores, amplia-se a participação do grupo Sylvan no mercado do K-12;
- **WSI (“Wall Street Institute”)** – oferece ampla variedade de serviços para estudantes a procura de aprendizado da língua inglesa em seus países de origem. WSI possui mais de 300 centros espalhados pela Europa e América Latina, atualmente entrando nos mercados do Oriente Médio e Ásia.

Já as universidades internacionais do grupo Sylvan são em número de 4, contando com 55.000 alunos matriculados. Esta iniciativa teve início em 1999, quando o grupo adquiriu 54% do controle da Universidad Europea CEES, uma universidade privada espanhola. Além disso, atualmente pertencem ao grupo a UVM (Universidad del Valle de México), a "Les Roches Hotel Management School" em Bluche, Suíça, além da UDLA (Universidad de Las Américas) em Santiago do Chile.

Finalmente a "Sylvan Ventures" lançada em Fevereiro de 2000 é uma empresa de investimento, que destina seus recursos a pequenas empresas desenvolvedoras de tecnologias de Internet para os mercados do K-12, nível superior e treinamento corporativo. Tais empresas são selecionadas com base no potencial das sinergias existentes entre estas e o "Sylvan Learning Group".

Dentre as três unidades de negócio descritas acima, deve-se aprofundar a análise do "Sylvan Learning Group" que oferece treinamento de professores através da EAD.

Na metade de 1999, o "Sylvan Learning Group" lançou o STI ("Sylvan Teacher Institute"), unindo o conhecimento prévio que o grupo possuía das escolas em que já atuava com os programas de treinamento aos docentes do Grupo Canter, que foi adquirido em 1998.

O grupo Canter já era reconhecido por seus cursos de treinamento a professores a distância, desenvolvido e lecionado em parceria com faculdades e universidades. Durante os últimos 5 anos, 100 mil professores realizaram treinamentos da Canter e mais que 31 mil receberão títulos de mestrado destes programas, que é o maior programa de treinamento a distância de professores dos Estados Unidos. (MORGAN STANLEY, 1999)

A receita do grupo Canter provém 47% de treinamentos a distância, 41% de cursos universitários em vídeos e os 12% restantes do desenvolvimento de materiais. A lógica de negócio da Canter é que haverá crescente número de professores demandando treinamento para se atualizarem com suas disciplinas, ou para obterem aumento salarial.

De acordo com o grupo Sylvan, o mercado de treinamento de professores norte-americano é de US\$4 bilhões, que pode ser segmentado em 2. O primeiro é educação de

Anexos

professores para programas de pós-graduação. Ao redor de 44.550 títulos de mestrado são completados anualmente. Desses 5,4%, ou 2.400 são oferecidos pela Canter.

Relatório do Morgan Stanley sobre esta empresa cita projeções do "Bureau of Labor Statistics" - órgão do governo americano - que no período entre 1996 e 2006 1 milhão de professores - novos e antigos - demandarão treinamento, ou complementação de suas formações. Outro dado fornecido pelo "Department of Education" americano sugere ampla variação nos níveis de investimentos em cada distrito escolar, que variam de uma média de US\$2 milhões em distritos de 10.000 alunos até US\$14 milhões para distritos maiores de 125.000 alunos.

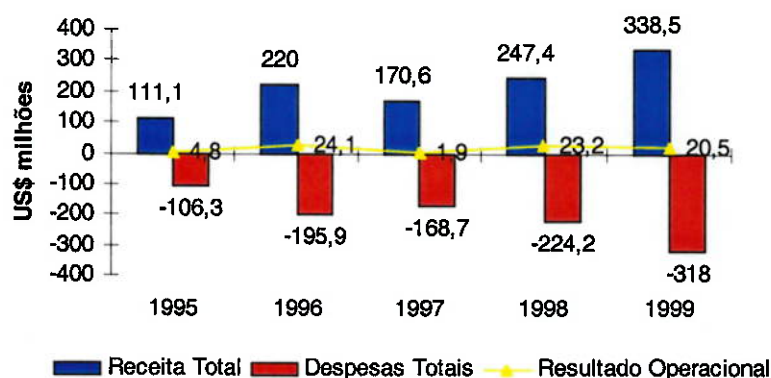
Outro segmento de mercado, de aproximadamente US\$800 milhões, refere-se ao mercado de serviços suplementares, que consiste de treinamento, desenvolvimento e "marketing" de serviços. O negócio do grupo Canter pode ser considerado neste segmento de mercado, apesar de em parcerias com instituições de ensino, oferecer certificação por seus cursos.

Performance Financeira:

Empresa	"Ticker"	Variação de 52 Semanas *	Valor de Mercado da Empresa	Vendas do último período	Múltiplo de Vendas	EBITDA*** do último período	Margem de Lucro	Margem Operacional
Sylvan Learning Systems	SLVN	+40.8%	\$738.6M	\$316.6M	2,33	N/A	-0.5%	N/A

Fonte: Dow Jones Interactive

Desempenho Financeiro



Fonte: Dow Jones Interactive

Anexos

Apesar dos números e indicadores acima expressarem o desempenho do grupo Sylvan como um todo, as iniciativas do grupo em treinamento de professores a distância merecem maior atenção. Tais iniciativas estão dentro do “Sylvan Educational Services”, que teve em 1999, incremento da receita da ordem de US\$15 milhões, sendo que desses US\$10,8 milhões provém do aumento da receita do grupo Canter, que como mencionado acima, produz material e leciona para professores a distância. Esse crescimento se dá ao aumento da demanda por treinamento de professores nos Estados Unidos, bem como, o licenciamento do material no México.

6.3.4.10 Prosofttraining.com

prosofttraining.com

	Corporativo	
	Provedores de Conteúdo	
	SMTF	POSO
	VCMP	EVCJ
	ZD	TUTR
	LTWO	POVT
	SKIL	LTRE
	PSO	ALSI

Introdução:

Fundada em 1995, a Prosofttraining.com está inserida na indústria de treinamento, desenvolve e fornece conteúdo de sobre tecnologia de informação e certificando profissionais de tecnologia. A maior parte do conteúdo dos seus cursos, bem como a metodologia de ensino foram desenvolvidos internamente à empresa. No ano de 2000 a empresa reportou receita total de US\$19,6 milhões, crescimento de 125% sobre as vendas do ano anterior.

A empresa possui uma equipe de 45 instrutores, que desenvolvem os treinamentos, dão aulas presenciais e treinam os centros de treinamento autorizados pela Prosofttraining.com. Além disso a empresa já emitiu mais de 12.000 certificados

Estratégia:

A principal competência da empresa, conforme relatam os analistas da "Morgan Keegan" em relatório de Novembro de 2000 está ligada à criação de conteúdo. A empresa já desenvolveu 56 cursos, 38 deles na Internet. Tais conteúdos são atualizados três vezes ao ano.

Com o surgimento da Internet, cresceu enormemente a demanda por profissionais capacitados em viabilizar seu uso do ponto de vista técnico, e é visando estes profissionais que a Prosofttraining.com desenvolve seus cursos e conteúdo.

A principal ação estratégica foi a mudança de canais de venda. Anteriormente a empresa distribuía seus cursos através de seus próprios centros de aprendizado,

Anexos

substituindo-os neste momento por parcerias com centros de treinamento comerciais, empresas de “e-Learning” e instituições acadêmicas.

Modelo de Receita:

A empresa possui três principais linhas de receita: módulos de cursos, serviços e certificação.

- Módulos de cursos

Trata-se da venda de módulos de cursos desenvolvidos pela empresa para que sejam lecionados por outras instituições, ou focados no auto-aprendizado. É o principal segmento de receita, possuindo três formatos distintos: livros, CD-Roms e Internet.

A Prosoft imprime seus próprios livros para venda, mas também iniciou recentemente a licenciar. Todos os cursos da empresa são modulares, organizados por capítulos, que podem ser lecionados independentemente, facilitando assim a customização por cliente. O preço deste produto varia entre US\$20 a US\$50 por dia de aula por aluno.

Todo o conteúdo da empresa também está disponível em CD-Roms, que também incluem lições em áudio e animações de tela.

Gradualmente, a empresa está expandindo seus treinamentos para a Internet, combinando apresentações “on-line” com conferências por telefone. Tais cursos têm de 5 a 16 sessões de 45 minutos, custando em média US\$3.825.

- Serviços

Este tipo de receita provém basicamente de taxas cobradas pelo treinamento realizado às instituições autorizadas pela Prosoft e aos clientes corporativos, variando entre US\$1.000 e US\$2.595 por cada dia de treinamento.

- Certificação

Anexos

Apesar das taxas de certificação serem relativamente pequenas, US\$100 a US\$150, sendo que destes a Prosoft fica com 40 a 50%, após pagar os centros que aplicam os testes.

Aquisição:

Em Julho de 2000 a Prosoft adquiriu uma empresa chamada ComputerPREP, visando ampliar seu conteúdo e ampliar sua força de vendas e canais de distribuição. Através da aquisição a Prosoft ampliou sua lista de clientes em mais de 5000 nomes, sua força de vendas em 35 representantes, além de aprimorar sua infra-estrutura de Marketing e Vendas.

Canais de Venda:

Ao invés de manter sua estratégia anterior de construir sua própria rede de centros de ensino, que requeria grandes quantias de investimento, a empresa vem se concentrando em sua principal competência, ou seja, a produção de conteúdo e permitindo que as vendas sejam realizadas por outras instituições, que possuam canais de venda já desenvolvidos na área de educação e treinamento.

A força de vendas da empresa está estruturada em 3 times, que se focam em 3 diferentes canais: centros comerciais de treinamento, instituições acadêmicas e clientes corporativos.

- **Centros Comerciais de Treinamento:**

Os produtos da Prosoft são oferecidos em mais de 1700 centros de treinamento, espalhados por 48 países, sendo que 400 destes foram conquistados no último ano. Aproximadamente 700 a 800 destes centros de treinamento são denominados FAT (Fornecedores Autorizados de Treinamento), concordando em fornecer os cursos da Prosoft com exclusividade, incluindo aí material didático, metodologia de treinamento, além de anunciar os cursos com o logotipo oficial da empresa.

Esses centros pagam à empresa taxas de adesão variando entre US\$3000 e US\$6000, além de valor anual equivalente a US\$3000.

Anexos

- Instituições Acadêmicas

Apesar de não representar parte significativa das vendas da Prosoft, possui de amplo potencial de expansão. Recentemente a empresa anunciou acordo de fornecimento de seus treinamentos com o “Apollo Group”, para serem utilizados pela “UOPX” (University of Phoenix), que segundo os gestores da empresa representa o primeiro grande acordo de muitos focados no mercado de instituições acadêmicas.

- Clientes Corporativos

Aproximadamente 25% da força de vendas da empresa está alocada em vender seus treinamentos aos clientes corporativos, que possuem departamentos de treinamento, ou universidades corporativas

Além desses canais de venda previamente mencionados, a empresa também vislumbra o mercado internacional. Sua primeira grande iniciativa foi a aquisição de uma subsidiária européia, denominada ICII (Internet Certification Institute International), que já é responsável por aproximadamente 15% do faturamento da empresa, no entanto algumas possibilidades de penetração no mercado asiático e latino americano também estão sendo estudadas, segundo os analistas da Morgan Keegan.

Anexos

Desempenho Financeiro:

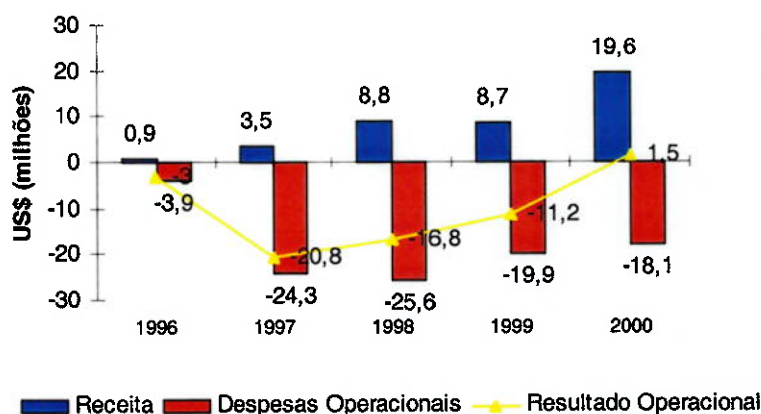
O mercado acionário vem valorizando as ações da Prosofttraining.com. Na data de coleta destes dados, a empresa apresentou valor de mercado 12,6 vezes maior que sua receita e além disso, no último balanço divulgado em 2000, depois de 5 anos de operação a empresa reportou resultado operacional positivo, demonstrando as potencialidades de seu modelo de negócio e de seus produtos.

Empresa	"Ticker"	Variação de 26 Semanas *	Valor de Mercado da Empresa	Vendas do último período	Múltiplo de Vendas	EBITDA*** do último período	Margem de Lucro	Margem Operacional
Prosofttraining.com	POSO	+24.5%	\$318.7M	\$25.3M	12,60	\$2.57M	10.7%	7.9%

Fonte: Dow Jones Interactive

39

Desempenho Financeiro



Fonte: Dow Jones Interactive

³⁹ Os dados da Tabela são referentes às cotações de 29 de Janeiro de 2001

ANEXO 2 - O Sistema Brasileiro de Ensino

Todo o sistema de ensino brasileiro, exceto o de nível superior, é predominantemente público, no entanto a participação da iniciativa privada é grande quando comparada à de outros países. O ministério da educação em relatório “EFA2000 Educação para Todos”⁴⁰ relata que a porcentagem de alunos matriculados nas escolas públicas vem crescendo, continuamente, nos últimos dez anos, e o declínio do setor privado tem sido acentuado, com exceção feita ao ensino superior.

O Brasil tem hoje algo em torno de 51 milhões de estudantes, considerando-se todos os níveis e modalidades da educação básica. Se somarmos as matrículas do ensino superior e da pós-graduação, este contingente ultrapassa 53 milhões de estudantes, o que corresponde a cerca de um terço do total da população. Em três décadas, o sistema educacional brasileiro mais do que triplicou seu tamanho.

Trata-se, portanto, de um sistema de massa, exigindo vultosos investimentos do setor público, que responde por 89,3% das matrículas do ensino fundamental, 82,4% do ensino médio e 37,9% do ensino superior.

⁴⁰ EFA: EFA 2000 Educação para Todos : avaliação do ano 2000, informe nacional, Brasil / Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. – Brasília

Anexos

Distribuição da matrícula por nível de ensino e participação da rede pública – Brasil – 1998

Nível/Modalidade de Ensino	Matrícula Total	Rede Pública	% Rede Pública
Pré-escola	4.111.120	3.123.496	76,0
Classes de Alfabetização	806.288	550.670	68,3
Ensino Fundamental 1ª a 4ª série	21.333.330	19.530.294	91,6
Ensino Fundamental 5ª a 8ª série	14.459.224	12.878.911	89,1
Ensino Médio	6.968.531	5.741.890	82,4
Educação Especial ⁴¹	293.403	137.524	46,9
Educação de Jovens e Adultos	2.881.231	2.516.690	87,4
Ensino Superior	2.125.958	804.729	37,9
Total	52.979.085	45.284.204	85,5

Fonte: INEP/MEC

Do ponto de vista de sua organização interna, o atual sistema brasileiro de ensino é resultado de modificações importantes, introduzidas em 1970, 1988 e 1996. Até a década de 70, o sistema compreendia quatro níveis básicos, que atendiam a diferentes faixas etárias, enquanto o ensino obrigatório restringia-se à escola primária de quatro anos.

Nível	Duração	Faixa Etária
Pré-escola	3 anos	de 4 a 6 anos
Escola primária	4 anos	de 7 a 10 anos
Ginásio (<i>Lower High School</i>)	4 anos	de 11 a 14 anos
Colégio (<i>High School</i>)	3 anos	de 15 a 17 anos
Ensino superior	Variável	Após 18 anos

Fonte: INEP/MEC

41

Número de alunos portadores de necessidades especiais que recebem atendimento específico em escolas exclusivamente especializadas ou em classes especiais de escola regular. Não inclui os portadores de necessidades especiais integrados ao ensino regular.

Anexos

A primeira grande modificação ocorreu em 1971, quando um movimento de educadores conseguiu ampliar o atendimento obrigatório: a escola primária e o ginásio foram fundidos e denominados 1º grau; e o antigo colégio passou a se chamar 2º grau. A organização passou a ser a seguinte:

Nível	Duração	Faixa Etária
Pré-escola	3 anos	De 4 a 6 anos
1º grau obrigatório	8 anos	De 7 a 14 anos
2º grau	3 anos	De 15 a 17 anos
Ensino superior	Variável	Após 17 anos

Fonte: INEP/MEC

A segunda grande mudança foi promovida pela Constituição de 1988 ao incluir, no sistema educacional, a rede de creches, isto é, o atendimento de crianças de 0 a 3 anos que, até então, pertencia ao sistema de assistência social e não ao de educação.

Finalmente, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 1996, alterou a organização dos diferentes ciclos, bem como sua denominação. Todo o sistema escolar – das creches até o final do ensino médio – passou a ser denominado educação básica, e suas subdivisões também foram alteradas, conforme mostra o quadro a seguir:

Nível	Subdivisões	Duração	Faixa Etária
Educação básica	Educação infantil		
	- Creche	4 anos	De 0 a 3 anos
	- Pré-escola	3 anos	De 4 a 6 anos
	Ensino fundamental obrigatório	8 anos	De 7 a 14 anos
	Ensino médio	3 anos	De 15 a 17 anos
Ensino superior	Cursos por área	Variável	Acima de 18 anos

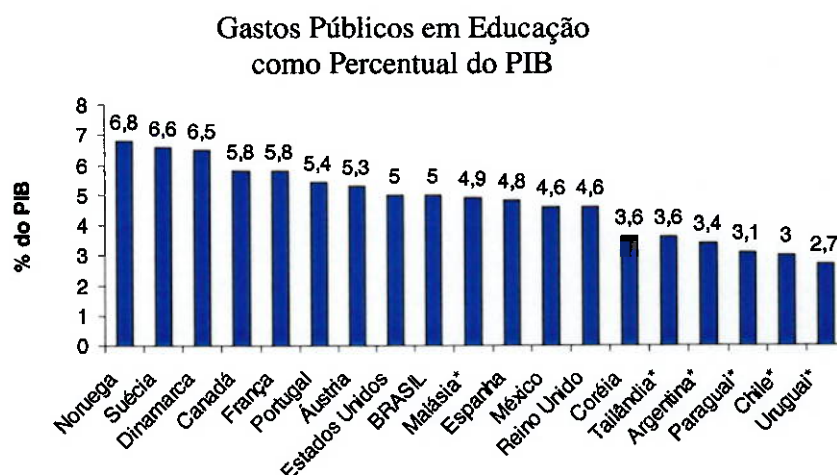
Fonte: INEP/MEC

Com relação aos recursos investidos no sistema de ensino nacional, a Constituição de 1988 determina que Estados e municípios estão obrigados a aplicar em educação, pelo menos, 25% da receita resultante da arrecadação de impostos, 50% dos quais no ensino fundamental. No caso da União, a porcentagem mínima é de 18% da arrecadação.

Além disso, o ensino fundamental obrigatório contou, até agora, com recursos adicionais providos por uma contribuição social exigida das empresas, denominada salário-educação, no valor equivalente a 2,5% da folha de salários. Desses recursos, um terço é destinado a um fundo federal – o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) – e dois terços constituem fundos semelhantes, nos Estados onde se dá a arrecadação.

Estudos feitos em 1996, a partir de dados de 1995 – ano em que a moeda brasileira tornou-se estável – indicam que o conjunto de recursos públicos assegurados pela legislação equivalia a 4,6% do Produto Interno Bruto (PIB) daquele ano.

Em 1996 os gastos públicos com educação, reunindo todos os programas e níveis de governo, somaram R\$38,5 bilhões e R\$43,3 bilhões em 1997, sendo 19,8% da União, 49,8% dos Estados e 30,4% dos Municípios. Estes gastos incluem as despesas com precatórios e amortização de dívidas e correspondem a aproximadamente 5% do PIB, demonstrando-se comparável com muitos países desenvolvidos.



Fonte: (EDUCAÇÃO BRASILEIRA: POLÍTICA E RESULTADOS, 2000)

Anexos

O ensino fundamental recebeu 41,5% dos recursos globais investidos na educação em 1996. O ensino superior vem a seguir, com 19,2%. O ensino médio ficou com apenas 4,9%, e a educação infantil, com 4,5%.

Gasto público com a educação por programas e níveis de governo e origem dos recursos – Brasil – 1996 (em %)

Especificação dos Programas	Nível de Governo			Governo/Geral Consolidado
	Federal	Estadual	Municipal	
Administração	20,06	17,71	3,65	14,71
Educação da Criança de 0 a 6 anos	0,15	0,36	15,89	4,48
Ensino Fundamental	22,63	40,43	66,76	41,52
Ensino Médio	4,15	8,52	0,63	4,92
Ensino Superior	32,67	20,75	0,01	19,18
Educação Física e Desportos	0,42	1,05	3,52	1,50
Assistência a Educandos	0,18	1,63	1,09	1,00
Educação Especial	0,29	0,56	1,19	0,64
Assistência e Previdência em Educação	19,45	8,98	7,26	12,05
Total Geral	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: MEC/SEED

Na análise dos gastos globais, nota-se que o Governo Federal responde por 62% dos recursos investidos no ensino superior e exerce uma ação supletiva muito forte nos ensinos fundamental e médio.

Enquanto para o ensino universitário o gasto público brasileiro (1% do PIB) só é superado por: Estados Unidos (1,1%), Austrália (1,5%) e Canadá (1,7%), os gastos com ensino fundamental e médio (2,2% do PIB) situam-se em patamar inferior, não apenas ao dos países desenvolvidos, mas também ao de outros países em desenvolvimento. (CASTRO, 1999).

Anexos

Estimativas do banco de investimento do CSFB, baseadas em dados do banco mundial, que a somatória de investimentos públicos e privados em educação atingem 9% do PIB, representando o segundo maior setor da economia brasileira.

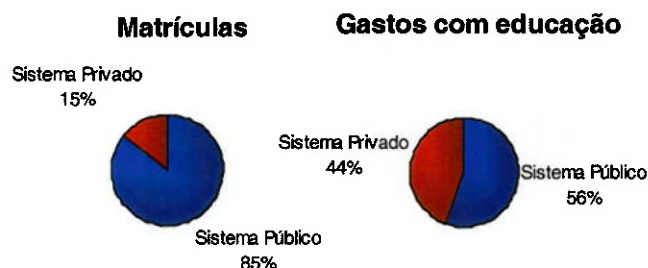
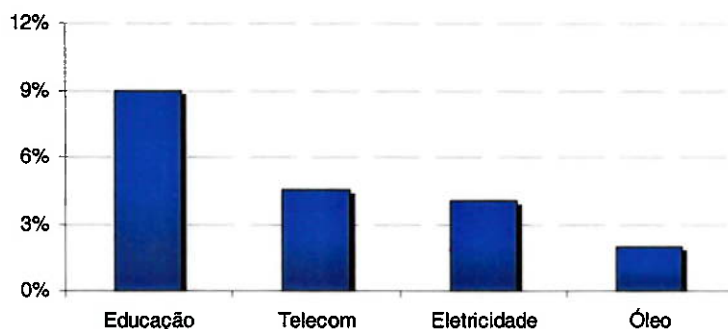
Educação como % do PIB

	EUA	Brasil	Alemanha	França
Número de Estudantes (milhões)	75	54	18	16
PIB (US\$ bilhões)	8.958	509	2.179	1.465
Gastos com educação como % do PIB	9%	9%	5%	7%

Fonte: Credit Suisse First Boston; Agosto de 2000

Além disso, a análise do banco também deixa clara a distorção entre o ensino público e privado, pois o primeiro, que é responsável por 85% das matrículas representa apenas 56% do total de gastos totais com educação.

Receita como % do PIB



Fonte: Credit Suisse First Boston, Agosto de 2000

O estudo ainda revela, que das 205.000 escolas de ensino fundamental e médio, 11,4% pertencem ao ensino privado, sendo que estas contam com 4,5 milhões de estudantes em 23.000 escolas, média de 195 estudantes por escola, demonstrando a grande dispersão do ensino privado.

**Escolas de Nível Fundamental e Médio em
1999 (Maiores Grupos)**

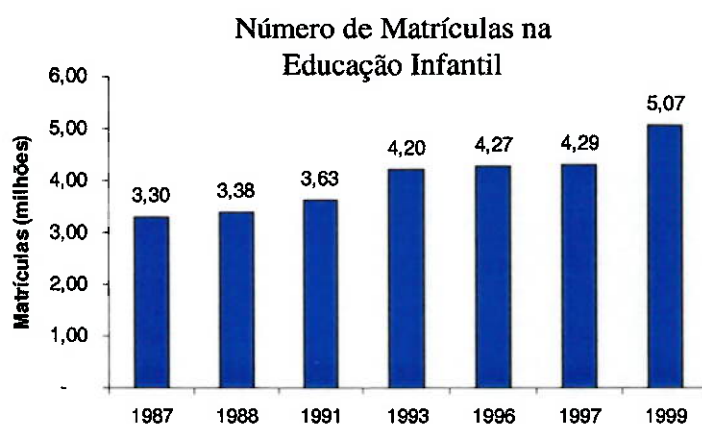
Grupo	Estado	Estudantes (milhares)
Positivo	PR	490
Objetivo	SP	400
Pitágoras	MG	80
Expoente	PR	75
Anglo	SP	40
Pueri Domus	SP	20
Promove	MG	18
COC	SP	13

Fonte: CSFB Garantia Education Group

No entanto, apesar da dispersão, os maiores grupos de ensino fundamental e médio do país operam em grupos de escolas, representando 25% do total de matrículas do ensino privado, havendo segundo o entendimento desta instituição grandes oportunidades para que os maiores competidores ganhem mercado, através da aquisição de competidores, ou abertura de novas unidades em regiões pouco exploradas pela iniciativa privada.

A Educação Infantil

A Educação Infantil, conforme prescreve a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 1996 pode ser dividida em Creches e Pré-escolas. A Educação Infantil apresentou em 1999, segundo o Censo Escolar de 1999 realizado pelo MEC, pouco mais que cinco milhões de matrículas conforme demonstrado no gráfico abaixo.



Fonte: INEP/MEC

Nas creches, que totalizam 18.603 segundo dados do último censo escolar, a matrícula se concentra, fortemente, em instituições municipais – 10.031 ao todo, que atendem a 522.703 crianças. Em segundo lugar, estão os estabelecimentos particulares, num total de 8.297, com 292.174 crianças.

Matrícula, em 25/3/98, em creches, por dependência administrativa – Brasil e Regiões – 1998

Brasil e Regiões	Matrícula por dependência administrativa				Total
	Federal	Estadual	Municipal	Particular	
Brasil	187	11.585	246.676	123.356	381.804
Norte	60	1.577	16.560	5.710	23.907
Nordeste	-	6.399	80.550	30.757	117.706
Sudeste	17	609	91.997	56.611	149.234
Sul	110	1.171	48.938	18.304	68.523
Centro-Oeste	-	1.829	8.631	11.974	22.434

Fonte: MEC/ INEP/SEEC

À exceção do ensino superior, é nessa faixa etária que se nota, efetivamente, a maior participação do setor privado, evidenciando as carências do atendimento público e o importante papel desempenhado pelas ONGs, sobre as quais, entretanto, não há dados quantitativos disponíveis, pois sua contribuição é englobada na categoria de estabelecimentos particulares. (INEP)

Anexos

As Pré-escolas, já muito mais representativas que as creches, tratam-se de 80.878 estabelecimentos com pouco mais que quatro milhões de matrículas em 1998, sendo também basicamente municipais. Entre 1988 e 1998, a participação dos municípios aumentou de 41,89% para 66,30%. Na esfera estadual, ao contrário, houve uma queda de 26,42% para 9,64%. Esta municipalização crescente, como no caso das creches e das classes de alfabetização, decorre da legislação que atribui aos municípios a responsabilidade pela educação infantil. Tanto aí quanto no ensino fundamental, a participação da União é residual, devido à própria estrutura descentralizada do sistema de ensino.

Matrícula inicial por dependência administrativa na pré-escola – Brasil –1987/1999

Ano	Total	Dependência administrativa							
		Federal	%	Estadual	%	Municipal	%	Particular	%
1987	3.296.010	29.068	0,88	852.568	25,87	1.290.446	39,15	1.121.781	34,03
1988	3.375.834	28.415	0,84	891.924	26,42	1.414.201	41,89	1.041.294	30,85
1991	3.628.285	15.058	0,42	872.730	24,05	1.711.032	47,16	1.029.465	28,37
1993	4.196.419	7.228	0,17	967.323	23,05	2.203.569	52,51	1.018.299	24,27
1996	4.270.376	2.477	0,06	759.187	17,78	2.489.225	58,29	1.019.487	23,87
1997	4.292.208	2.025	0,05	606.858	14,14	2.695.893	62,81	987.432	23,01
1998	4.111.120	1.380	0,03	396.361	9,64	2.725.755	66,30	987.624	24,02

Fonte: MEC/INEP/SEEC

O Ensino Fundamental

O ensino fundamental no Brasil é responsável por 73% dos quase cinquenta milhões de alunos matriculados em todos os demais níveis de ensino regular. Além disso, o Brasil está hoje muito próximo da universalização do ensino fundamental, com uma taxa de escolarização situada no patamar de 91%. Em menos de trinta anos, saltou-se de uma taxa de 67% para 91%, revelando o esforço feito pelo País para conseguir, finalmente, oferecer o ensino fundamental para todas as crianças e jovens. (PEREZ, 1999)

Taxa de escolarização líquida⁴²

Região	Ano	População 7-14 anos	Matrícula Ensino Fundamental 7 a 14 anos	Taxa de Escolarização (%)
Brasil	1991	27.611.580	23.777.428	86,1%
	1996	28.525.815	25.909.860	90,8%
Norte	1991	2.248.157	1.780.876	79,2%
	1996	2.417.649	2.171.209	89,8%
Nordeste	1991	9.010.532	6.528.914	72,5%
	1996	9.180.333	7.601.089	82,8%
Sudeste	1991	10.737.330	10.185.214	94,9%
	1996	11.127.665	10.558.852	94,9%
Sul	1991	3.811.860	3.589.194	94,2%
	1996	3.899.007	3.773.730	96,8%
Centro-Oeste	1991	1.803.701	1.693.230	93,9%
	1996	1.901.161	1.804.980	94,9%

Fonte: INEP

A análise da composição das matrículas do ensino fundamental por faixa etária revela que 75% do total correspondem à faixa de 7 a 14 anos. A presença de alunos com mais de 14 anos no ensino fundamental tem aumentado nos últimos anos, correspondendo atualmente a quase um quarto das matrículas. Esses dados podem revelar que os jovens estão voltando à escola para completar sua escolarização, ou estão permanecendo mais tempo na escola apesar das reprovações.

⁴² Este indicador relaciona a matrícula na idade considerada ideal para cursar o nível de ensino e a população da faixa etária teoricamente correspondente ao nível de ensino considerado.

Anexos

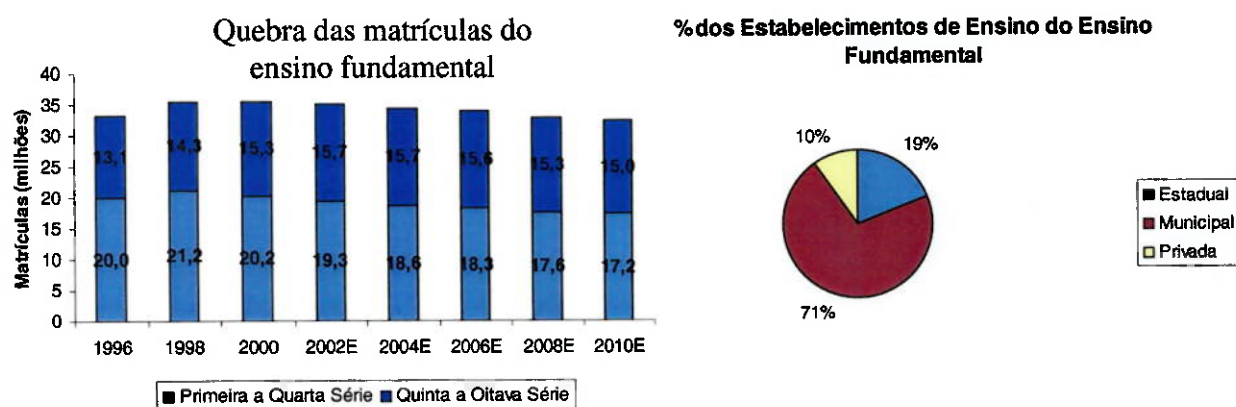
Matrícula no ensino fundamental por faixa etária – Brasil e Regiões – 1998

Unidade de Federação	Matrícula por faixa etária									
	Total		Menos de 7 anos		De 7 a 14 anos		De 15 a 19 anos		Mais de 19 anos	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Brasil	35.792.554	100,0	449.279	1,3	26.870.018	75,1	7.097.448	19,8	1.375.809	3,8
Norte	3.207.880	100,0	36.561	1,1	2.377.054	74,1	664.080	20,7	130.185	4,1
Nordeste	12.210.131	100,0	182.830	1,5	8.407.429	68,9	2.918.530	23,9	701.342	5,7
Sudeste	13.249.814	100,0	71.441	0,5	10.431.785	78,7	2.369.062	17,9	377.526	2,8
Sul	4.558.892	100,0	117.483	2,6	3.777.447	82,9	614.192	13,5	49.770	1,1
Centro-Oeste	2.565.837	100,0	40.964	1,6	1.876.303	73,1	531.584	20,7	116.986	4,6

Fonte: MEC/INEP/SEEC

A universalização deste nível de ensino leva o MEC a projetar perspectiva de crescimento negativo das matrículas do ensino fundamental (gráfico abaixo), que são justificadas por Maria Helena Guimarães de Castro, presidente do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), autarquia vinculada ao Ministério da Educação e do Desporto da seguinte maneira: “A universalização do acesso ao ensino fundamental, prestes a ser alcançada pelo Brasil, já desenhava um quadro de estabilização das matrículas iniciais para os próximos anos. A perspectiva de crescimento negativo foi introduzida, por sua vez, pelo processo de transição demográfica em curso que deverá provocar importantes modificações na estrutura etária da população brasileira. A virada do milênio deverá coincidir com uma profunda inflexão na dinâmica demográfica do País, a partir da qual se projeta uma lenta queda da participação relativa das cortes populacionais em idade escolar, tendência já esboçada na década atual.”⁴³

⁴³ Trecho extraído de: “Avaliação do Sistema Educacional Brasileiro Tendências e Perspectivas”



Fonte: INEP/MEC

O conjunto de alunos matriculados no ensino fundamental frequentou 196.479 estabelecimentos escolares, no ano de 1997. Desse total, 90% pertenciam à rede pública. Com relação ao porte desses estabelecimentos, mais de dois terços são escolas pequenas que atendem até a 150 alunos. No entanto, no um terço restante, estabelecimentos grandes, encontram-se matriculados 58% dos alunos. Além disso, atuavam nas redes de ensino fundamental de todo o País em 1996 1.413.607 professores. Desse total, 56% atuavam de 1ª a 4ª série e 44%, de 5ª a 8ª série. (PEREZ, 1999) Segundo dados da Sinopse Estatística realizada pelo MEC em 1999 já eram 1.487.292 de professores.

O Ensino Médio

No período de 1990 a 1998, a matrícula neste nível de ensino praticamente dobrou, saltando de 3,5 milhões de alunos para aproximadamente 6,9 milhões, segundo aponta o resultado preliminar do Censo Escolar de 2000. O número de concluintes também duplicou, passando de 658 mil em 1990 para 1,3 milhão, em 1997. A estimativa para 1998 é de 1,5 milhão de concluintes. Este aumento pressiona fortemente a demanda por vagas no ensino superior e, também, em cursos profissionalizantes pós-médio.

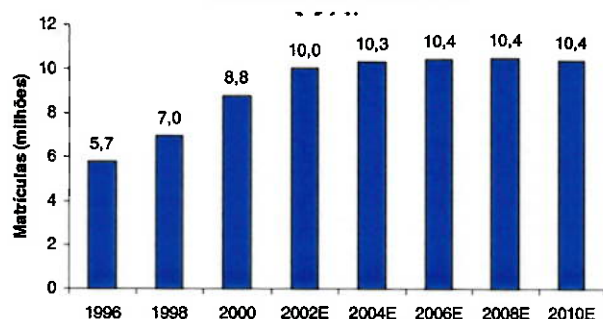
No entanto a taxa de escolarização líquida do ensino médio contrasta bastante com a do ensino fundamental. Hoje, apenas 30,4% dos jovens de quinze a dezessete anos estão no ensino médio, o que sugere que o expressivo crescimento do número de matrícula neste nível nos últimos anos foi sustentado pela incorporação de grupos com idade mais elevada. Parte desta clientela é formada por jovens e adultos que estão retornando à escola para completar a educação básica, cumprindo assim uma exigência que está sendo imposta pelo mercado de trabalho. (CASTRO, 1998)

Portanto, a demanda por vagas no ensino médio deve continuar aumentando em ritmo acelerado na próxima década, o MEC projeta estabilização somente a partir do ano de 2008, quando o sistema deverá abrigar 10,4 milhões de matrículas

Conforme menciona Maria Helena Guimarães de Castro “o ensino médio dá sinais de que pode se expandir ainda mais nos próximos anos, considerando que menos de 30% da população na faixa etária entre 15 e 17 anos encontra-se atualmente matriculada, o que coloca o Brasil bem abaixo de Países mais desenvolvidos, como a França e a Inglaterra, onde mais de 80% da população nesta faixa etária frequenta escola de nível secundário. Esta posição também é desfavorável quando se compara a taxa de graduação do ensino médio em relação à população de 17 anos, idade teórica de conclusão, com os países da OECD, ou mesmo de nossos vizinhos da América Latina, como a Argentina e o Chile.”

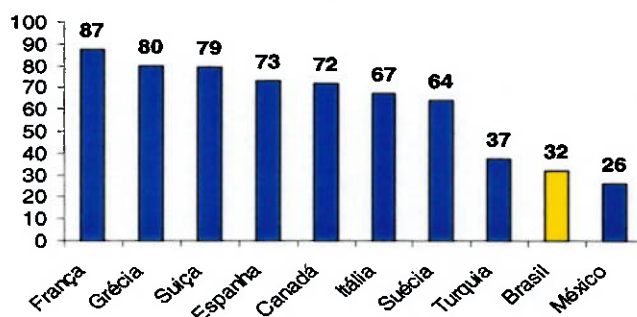
Anexos

Projeções do Número de Matrículas no Ensino



Fonte: MEC/INEP

Taxa de Graduação do Ensino Médio em Relação à População de 17 anos



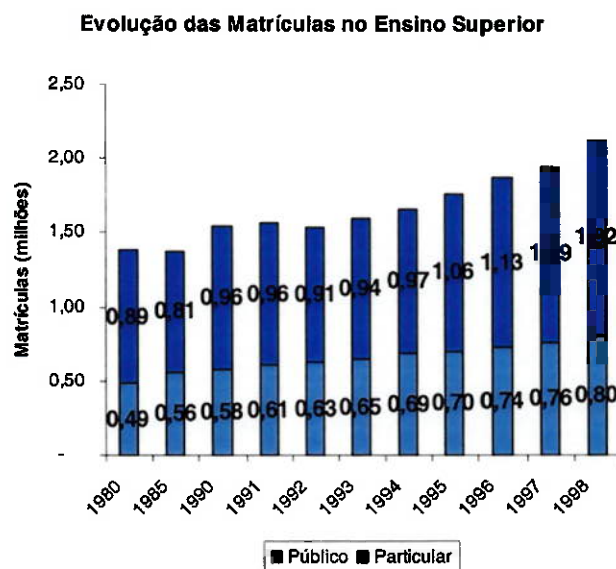
Fonte: MEC/INEP

Verifica-se ainda uma forte concentração da oferta de vagas na rede pública, que já responde por 80,9% da matrícula. A participação da rede privada na matrícula do ensino médio caiu de 46,5%, em 1980, para 19,1%, em 1998. Neste mesmo período, a matrícula nas escolas privadas também sofreu uma redução em termos absolutos, passando de 1,3 milhão para 1,2 milhão de alunos. (CASTRO, Maria, 1999)

O Ensino Superior

Este ano, de acordo com estimativa feita pelo INEP, deverá ser atingida a cifra de 2,1 milhões de alunos no ensino superior, contabilizando-se um aumento de 424 mil matrículas em relação a 1994, o que representa um crescimento de 25,5% nos últimos quatro anos. Depois do nível médio, o superior foi o que mais cresceu em termos relativos. Portanto, a expansão do ensino superior neste período foi significativamente maior do que a verificada nos 14 anos anteriores (1980 a 1993). O sistema público federal também ampliou sua capacidade, incorporando 63 mil novas matrículas entre 1994 a 1998 (CASTRO, 1999).

No ensino superior, o ritmo de crescimento da matrícula acelerou-se nos últimos quatro anos, depois de um longo período de relativa estagnação. De fato, entre 1980 e 1993, registrou-se um incremento de 217 mil matrículas, o que representa um modesto aumento percentual de 15,78% em 14 anos (CASTRO).



Fonte: INEP/MEC

Esta tendência de expansão mais acelerada do ensino superior deverá se manter na próxima década, respondendo a uma demanda que também continuará aquecida. É importante notar que apesar do crescimento da matrícula ter sido mais intenso nos últimos quatro anos, as vagas oferecidas no vestibular continuam aumentando de forma mais lenta

Anexos

do que o crescimento do número de concluintes do ensino médio. Com efeito, esta relação, que era de 1,2 concluinte por vaga em 1990, elevou-se para 2/1, em 1997. O descompasso deverá aumentar nos próximos anos, pois, conforme já foi visto, a matrícula do ensino médio tem registrado crescimento anual superior a 10% e o seu desempenho vem melhorando rapidamente (CASTRO, Maria, 1999).

Comparativamente a países com níveis de renda e estágio de desenvolvimento similares ou até mesmo a países mais atrasados, o Brasil ocupa uma posição muito desfavorável no que diz respeito à cobertura do ensino superior, apresentando uma taxa de escolarização bruta de 13%. (CASTRO, 1998)

Esta taxa é três vezes menor do que a da Argentina (39%) e duas vezes inferior à do Chile (27%). Neste quesito, o Brasil também está em franca desvantagem em relação à Bolívia (23%). Outro parâmetro para comparações internacionais utilizado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) é a taxa de escolarização líquida na faixa etária de 18 a 21 anos. No Brasil, esta taxa é de apenas 6,1%, de 22,4% na Argentina e de 11,3% no Uruguai, contra uma média de 23,2% para os países-membros da OCDE. (CASTRO, 1998)

Hoje, o setor privado responde por 60% das vagas disponíveis e o setor público, por 40%. A expansão do setor público, para que pelo menos seja mantida a proporção atual, passa necessariamente pelo aumento da eficiência do sistema, eliminando-se a capacidade ociosa existente. (CASTRO, 1998)

Os resultados do Censo da Educação Superior de 1999, recém-concluído pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), abrangendo um universo de 1.097 instituições, sinalizam que O ensino superior brasileiro incorporou, em 1999, cerca de 252 mil novos alunos aos cursos de graduação, o que representa um crescimento substantivo de 11,8% em relação à matrícula total do ano anterior. Com isso, de 1998 a 1999, o total de estudantes universitários passou de 2.125 mil para 2.377 mil. Mantido o ritmo atual de crescimento, o sistema deverá atingir, em 2002, a casa de três milhões de alunos. (SOUZA, Paulo, 2000)

Nos últimos cinco anos, o sistema de ensino superior absorveu um aumento de 717 mil matrículas, acumulando um crescimento relativo de 43,1%. Este número representa mais de 2,5 vezes o crescimento verificado nos quatorze anos anteriores (1981 a 1994),

Anexos

quando foram ampliadas apenas 274 mil matrículas. De 1996 a 1999, observa-se uma nítida tendência de aceleração do ritmo de expansão, com um aumento acumulado de 27,3%, o que dá uma taxa média anual de 8,4%. Em contraste, no período de 1981 a 1994, a matrícula cresceu apenas 19,8%, num avanço lento de 1,4% ao ano. (SOUZA, Paulo, 2000)

O Ensino Profissional

Segundo dados colhidos junto ao MEC, a legislação em vigor no Brasil considera três níveis de educação profissional:

- ❖ básico: cursos destinados a trabalhadores jovens e adultos. Independem de escolaridade pré-estabelecida e têm por objetivo requalificar. Por se tratar de cursos livres, não requerem regulamentação curricular.
- ❖ técnico, para jovens e adultos que estejam cursando ou tenham concluído o ensino médio, mas cuja titulação pressupõe a conclusão da educação básica de 11 anos;
- ❖ tecnológico, que dá formação superior, tanto de graduação como de pós-graduação, a jovens e adultos.

Dados do Censo Profissional de 1999, implementado pelo MEC através do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP) mostram que, em 1999, nos três níveis da Educação Profissional, existiam 2 milhões e 800 mil matrículas em todo o País. O nível básico possuía 2 milhões de estudantes, o técnico respondia por 717 mil matrículas e o tecnológico detinha 97 mil.

A Educação Profissional no País se dá com maior intensidade no setor de Serviços, onde estão 68% das matrículas, levando em conta os três níveis da Educação Profissional. Na sequência, aparece o setor da Indústria, com 24,2%, seguido pela Agropecuária e Pesca, com 4,1% dos alunos matriculados. Em último, na distribuição da matrícula, está o setor de Comércio, com 3% do total.

Conforme demonstrado na tabela abaixo, o número de instituições que responderam ao Censo no Brasil é de 3.948. Destas, 2.216 oferecem cursos no nível técnico, 2.034 no nível básico, e 258 no nível tecnológico.

Número de Instituições				
Dependência Administrativa	Total	Básico	Técnico	Tecnológico
Federal	150	103	120	30
Estadual	800	187	689	24
Municipal	342	199	152	6
Privada	2.656	1.545	1.255	198
Total	3.948	2.034	2.216	258

FONTE: MEC/Censo Profissional 1999

O Censo revelou também que, dos 33 mil cursos de Educação Profissional no Brasil, a grande maioria está voltada para o nível básico: 27.555. Neste nível de ensino, pela grande quantidade e diversidade de cursos oferecidos, a coleta de informações e o cadastro das instituições deverão ser aprimorados paulatinamente com os próximos levantamentos. O nível técnico tem 5.018 e o tecnológico tem 433 cursos em todo o País.

Outra informação revelada pelo Censo foi que cerca de 100 mil professores e instrutores atuam na Educação Profissional do País. Do total de professores, 82,3% concluíram a graduação e 48,1% dos instrutores tem nível superior completo. (GOMEZ, 2001)

No entanto outra tendência que não pode ser descartada ao se falar na Educação Profissional são os vultuosos e crescentes recursos destinados pelas empresas para o treinamento de seus funcionários internamente. Segundo reportagem da revista Exame de Janeiro de 2001 “pelo menos 30 grandes empresas se lançaram nos últimos dois anos a um projeto similar: montar sua própria universidade corporativa.”

A jornalista Maria Tereza Gomes autora da reportagem afirma que destaca três pontos fundamentais para explicar o fenômeno:

- 1- O treinamento ficou intimamente ligado à estratégia;
- 2- A universidade corporativa é o centro de disseminação dos valores, da cultura e da filosofia organizacional;
- 3- Sua implantação ajuda na difícil tarefa de gerir conhecimento, porque cria um sentimento de cooperação, interação social e comunicação entre as pessoas.

No entanto, alguns especialistas ainda estão céticos com relação ao ensino profissional no Brasil, conforme relata Cláudio de Moura Castro, assessor chefe para educação do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), “As matrículas na área

Anexos

profissional, representam 22,7% da matrícula total, de acordo com os dados publicados pela Unesco (1997). Isto é bem menos do que as médias latino-americanas, que já são bastante despretensiosas para os padrões europeus, conforme a fonte citada, para não falar do Leste Europeu, que sempre teve números superiores à matrícula em cursos acadêmicos.”

Ainda segundo o especialista foi publicado recentemente o Cadastro das Iniciativas Não-Formais para a Educação Profissional de Adolescentes. Esse levantamento inclui os principais programas não-formais e gratuitos oferecidos por governos, ONGs e empresas. Foram identificadas 1.076 entidades oferecendo, em seu conjunto, 1.119 programas. No total, matriculam 223 mil alunos. Considerando que estas são iniciativas eminentemente filantrópicas, é um número impressionante, quase o dobro do que oferecem todas as escolas técnicas do MEC. Desconhecidos são ainda os números de participantes do curso de Tecnologia Mecânica incluído no Telecurso 2000. Como os números que medem a matrícula em “telessalas” para os supletivos andam por volta de 300 mil, e vários milhões de pessoas assistem aos programas de televisão do telecurso, é razoável pensar que os números devem ser bastante expressivos para o curso de Mecânica.

De enorme importância para as empresas menores são os cursos que operam nos sobrados dos centros das cidades, sobretudo ensinando inglês, operação de computadores, secretariado e inúmeras outras especialidades. Estimativas grosseiras sugerem que, em cada uma das grandes capitais, o número de cursos privados desse tipo ultrapassa facilmente a casa do milhar, 2 ou 3 mil, não sendo um número absurdo em alguns casos. A qualidade é variável, indo do sério ao incompetente e desonesto. Mas, claramente, cumprem seu papel. A matrícula em cursos profissionais por correspondência não é sistematicamente rastreada pelas estatísticas educacionais, mas parece que anda por volta de um milhão. (CASTRO, 1999)

ANEXO 3 - Iniciativas Públicas e Privadas de EAD

- O Pro Info (Programa Nacional de Informática na Educação)

O ProInfo é um programa educacional que visa à introdução das novas tecnologias de informação e comunicação na escola pública como ferramenta de apoio ao processo ensino-aprendizagem.

O ProInfo é uma iniciativa do Ministério da Educação, por meio da Secretaria de Educação a Distância – SEED, criado pela Portaria nº 522, de 09 de abril de 1997, sendo desenvolvido em parceria com os governos estaduais e alguns municipais.

As diretrizes do Programa são estabelecidas pelo MEC e pelo CONSED (Conselho Nacional de Secretários Estaduais de Educação). Em cada unidade da federação, há uma Comissão Estadual de Informática na Educação cujo papel principal é o de introduzir as Novas Tecnologias de Informação e Comunicação nas escolas públicas de ensino médio e fundamental.

O ProInfo tem na preparação de recursos humanos - os professores - sua principal condição de sucesso. Os professores são capacitados em dois níveis: multiplicadores e de escolas.

O professor-multiplicador é um especialista em capacitação de professores (de escolas) para o uso da telemática em sala de aula: adota-se no Programa, portanto, o princípio professor capacitando professor.

Os multiplicadores capacitam os professores das escolas nas bases tecnológicas do ProInfo nos estados - os Núcleos de Tecnologia Educacional (NTE) - que são estruturas descentralizadas de apoio ao processo de informatização das escolas, auxiliando tanto no processo de planejamento e incorporação das novas tecnologias, quanto no suporte técnico e capacitação dos professores e das equipes administrativas das escolas.

Desde que o ProInfo foi criado, 2.477 escolas do ensino fundamental foram equipadas com 25.030 computadores; capacitados 20.557 professores que estão ensinando 2,5 milhões de alunos a usar os programas de informática, pesquisar e acessar a Internet. Nesse período, o ProInfo treinou 1.419 multiplicadores, que trabalham nos 244 Núcleos de Tecnologia Educacional (NTE), onde estão instalados 6.840 computadores, número que será expandido com o Programa Telecomunidade.

Anexos

Até o final de 2000, o ProInfo investiu R\$ 113,2 milhões na informatização das escolas do ensino fundamental. Desse total, R\$ 96,8 milhões foram empregados na compra de equipamentos e R\$ 16,4 milhões na capacitação de pessoal.

Resultados já alcançados com o Proinfo

	Estabelecimentos		Equipamentos			Capacitação	
	NTE's	Escolas	NTE/ COORDENAÇÕES	ESCOLAS	TOTAL	PROFESSORES MULTIPLICADORES	PROFESSORES DAS ESCOLAS
CENTRO-OESTE	25	163	709	2324	3033	145	1881
NORDESTE	75	541	1935	7126	9061	459	7368
NORTE	25	146	757	2157	2914	150	2204
SUDESTE	79	1313	2370	8134	10504	455	6292
SUL	40	314	956	3709	4665	210	2812
TOTAL BRASIL	244	2477	6.727	23450	30177	1419	20557

Fonte: Site do MEC

São metas do ProInfo:

- atender 7,5 milhões de alunos em 6.000 escolas;
- implantar 200 Núcleos de Tecnologia Educacional – NTE
- capacitar 1.000 professores multiplicadores formados em cursos de pós-graduação lato sensu, realizados em parceria com universidades;
- capacitar 25.000 professores das escolas para trabalhar com recursos de telemática em sala de aula;
- formar 6.600 técnicos de suporte às escolas e NTE, especializados em hardware e software;
- instalar 105.000 computadores: 100.000 destinados às escolas públicas selecionadas e 5.000 nos NTE.

- Programa Nacional de Informatização do Ensino Médio

O Plano Nacional de Informatização tem o objetivo de instalar computadores e internet em todas as escolas públicas de ensino médio do país, até 2002. Sete milhões de estudantes terão acesso a 250 mil computadores. A idéia é de que cada escola tenha um computador para cada 25 alunos. Até 2003, o programa vai gastar R\$ 1,156 bilhão, recurso vindo do Fundo de Universalização dos Serviços de Telecomunicações (Fust).

O Ministério da Educação já organizou um planejamento para a informatização do ensino médio público. Foram listadas 13.227 escolas. O levantamento desta listagem foi baseado nos dados do Censo Escolar 2000. O Programa será implementado aos poucos. Ainda não há uma data de início para sua implantação. Em 2001, serão beneficiadas 4.143 escolas com mais de 600 alunos. Até 30 de junho de 2002, receberão computadores e acesso à internet as 3.519 escolas que atendem entre 300 e 600 alunos. E até dezembro de 2002, a informatização será realizada nas 5.565 escolas que têm matriculados menos de 300 alunos.

O Programa também prevê a capacitação de professores, que terão a missão de ensinar os alunos a usar a informática em sala de aula. As secretarias estaduais de Educação, sob a orientação do MEC, serão as responsáveis pela capacitação. Os recursos para isso virão do Projeto Alvorada (governo federal em parceria com estados, municípios e organizações não-governamentais) e da Escola Jovem (parceria do Ministério da Educação com o Banco Interamericano de Desenvolvimento para expansão e modernização do ensino médio).

A Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) está comandando a licitação de compra de equipamentos de informática (computadores e impressoras) para as escolas públicas de ensino médio e profissionalizante do País. A agência reguladora vai também contratar a infra-estrutura necessária para o funcionamento do projeto Telecomunidade na Escola, como por exemplo as redes das companhias telefônicas.

O coordenador-geral de Ensino Médio do Ministério da Educação, professor Avelino Romero Pereira, disse ao jornal Estado de São Paulo na edição de 11 de Março de 2001, que o projeto do governo federal contará com o apoio das Secretarias de Estado de Educação por meio dos 242 núcleos de informática existentes no País e que o governo

Anexos

deixará à disposição das escolas os recursos para gastos com manutenção dos computadores e treinamento dos educadores, e o pagamento das contas telefônicas.

- **Proformação (Programa de Formação de Professores em Exercício)**

O Proformação é um curso de Magistério em nível médio, dirigido aos professores que, sem a formação específica, encontram-se lecionando nas quatro séries iniciais do ensino fundamental e nas classes de alfabetização das redes públicas das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste.

O curso, na modalidade de ensino a distância, tem a duração de dois anos e está sendo implementado pelos estados e municípios das regiões norte, nordeste e centro-oeste que aderiram ao programa, com apoio técnico e financeiro do MEC por meio da Secretaria de Educação a Distância - SEED e do Fundo de Fortalecimento da Escola – Fundescola e consultoria da Secretaria de Educação Fundamental - SEF.

Sua Estrutura é composta por 4 módulos, com duração de 3200 horas, distribuídas em quatro semestres, cada um com 800 horas distribuídas em dezenove semanas de curso. O módulo é subdividido em 8 unidades, sendo uma por quinzena de curso.

Cada módulo compreende a fase presencial, que inclui período de 96 horas aula ministradas por professores formadores no início de cada semestre letivo, além da fase a Distância, distribuída por todo o semestre letivo, abrangendo atividades de estudo individual apoiadas por material didático auto-instrucional prática pedagógica orientada de modo a que o professor cursista trabalhe os conteúdos do curso na perspectiva de suas atividades docentes regulares.

- TV Escola

A TV Escola é um programa da Secretaria de Educação a Distância, do Ministério da Educação – MEC, dirigido a capacitação e valorização de professores de Ensino Fundamental e Ensino Médio da rede pública. Operando em caráter definitivo desde março de 1996, transmitindo diariamente quatro horas diárias de programação inédita.

O programa foi criado com o objetivo de ser mais uma estratégia para reduzir as taxas de repetência e evasão; motivar professores e alunos; e incentivar atitudes autônomas que fossem a base para a aprendizagem e o desenvolvimento humano permanentes. Os professores são instruídos a utilizar os programas como auxílio ao planejamento pedagógico e também como recurso didático em sala de aula.

A TV Escola busca o desenvolvendo atividades de formação em múltiplas linguagens, diversificando os espaços educacionais, pois utiliza além da programação televisiva, revistas, cadernos, guias, cartazes e grades de programação.

- UNIREDE

A UniRede reflete uma relação entre tecnologia e ensino e essa é uma articulação extremamente importante, que une o MCT (Ministério da Ciência e Tecnologia) ao MEC (Ministério da Educação) com o objetivo de democratizar o acesso à educação de qualidade através da oferta de cursos a distância nos níveis de graduação, pós-graduação, extensão e educação continuada. O programa prevê despesas da ordem de R\$ 3,5 bilhões nos próximos quatro anos.

Idealizada a partir de 1999, durante reuniões entre docentes das universidades públicas que atuam na área do ensino a distância, a UniRede conta hoje com a adesão de 65 instituições, integradas no site www.unirede.br. Entre os objetivos está o de levar o ensino superior a todas as regiões do país com recursos de áudio, vídeo, teleconferência, videoconferência e Internet. Por meio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), o ministério concedeu bolsas, com duração de dois anos,

Anexos

para os pólos operacionais que servirão de estrutura para garantir o funcionamento da UniRede.

A UniRede vai investir na produção de materiais educacionais próprios do ensino a distância, desobrigando as instituições do pagamento de direitos autorais de softwares, metodologias e conteúdos, além de fomentar a cooperação em rede entre as universidades, evitando iniciativas fragmentadas e duplicadoras de recursos humanos e materiais para o mesmo fim, que oneram os investimentos educacionais.

O programa oferecido pela UniRede vai aproveitar a infra-estrutura e o potencial docente das instituições de ensino, que produzirão cursos em parceria ou isoladamente. De acordo com as características e objetivos de cada um desses cursos, serão utilizadas tecnologias de informação e comunicação específicas como áudio, videoconferência, material impresso, CD-Rom, Internet.

A meta, segundo a coordenadora da UniRede, professora Doris Faria, pro-reitora de Extensão da Universidade de Brasília (UnB), é atingir, nos próximos dois anos, cerca de 100 mil alunos matriculados em cursos superiores a distância.

- UVB (Universidade Virtual Brasileira)

A UVB é uma iniciativa de um grupo de universidades privadas brasileiras, que entrou em operação em junho de 2000. As mantenedoras das universidades participantes tem cotas iguais e a empresa prevê um investimento de R\$16 milhões para os 18 meses de implementação do projeto. A empresa já disponibiliza 16 cursos, como de gestão empresarial, cursos de EAD para docentes entre outros. Até a metade de 2001 a oferta deve subir para 50 cursos.

A partir do conceito de soma de competências acadêmicas, compartilhamento de estruturas físicas, da integração virtual de bancos de dados, serviços de suporte acadêmico e da criação de metodologias e tecnologias orientadas para a inovação e oferta de educação a distância, estas instituições formam uma rede que, além da pesquisa e cooperação nas áreas de tecnologia e pedagogia, apresenta-se como geradora de conteúdos e de atendimento para a oferta de cursos a distância.

Anexos

Constituída como instituição dedicada à educação a distância, a Rede tem instituições em várias regiões do país, congrega mais de 6 mil professores e mais de 100 mil alunos no ensino presencial, com cursos em todas as áreas da ciência.

Instituições que compõem a Rede Brasileira de Educação a Distância:

- Associação Educacional do Litoral Santista (Centro Universitário Monte Serrat), SP;
- Associação Potiguar de Educação e Cultura (Universidade Potiguar), RN;
- Centro Superior de Ensino de Campo Grande (Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal), MS;
- Instituto Cultural Newton Paiva Ferreira (Centro Universitário Newton Paiva), MG;
- Instituto Superior de Comunicação Publicitária (Universidade Anhembi Morumbi), SP;
- Sociedade de Ensino do Triângulo (Centro Universitário do Triângulo), MG;
- Sociedade Educacional do Espírito Santo (Centro Universitário Vila Velha), ES;
- União Superior de Ensino do Pará (Universidade da Amazônia), PA;
- Universidade do Sul de Santa Catarina, SC;
- Universidade Veiga de Almeida, RJ.

Segundo João Vianney, diretor-executivo da UVB, em declaração publicada em 27 de Março de 2001 à Gazeta Mercantil, a empresa só gerará receitas a partir do oitavo mês em operação, devendo obter retorno do capital investido em um período de 5 a 10 anos.

- UFSC - Laboratório de Ensino a Distância

Anexos

A Universidade Federal de Santa Catarina estruturou o Laboratório de Ensino a Distância em 1995 no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Os cursos são customizados e permitem atender as necessidades de diversas clientelas.

Em 1995 foram produzidos cursos em Gestão da Qualidade e Produtividade, Sistemas de Informações Gerenciais e Gestão de Frotas, num total de 65 vídeos e apostilas em parceria com a Confederação Nacional dos Transportes para um público de gerentes de mais de 2.000 transportadoras. Ainda na área dos transportes foram mais 19 cursos entre 1996 e 1997, totalizando 115 vídeos e material impresso.

Em 1996, em parceria com a Secretaria de Educação de Estado de Santa Catarina foi modelado o I Ciclo Catarinense de Teleconferência sobre Tecnologia e Educação, curso de capacitação de 20 horas que atingiu 7.750 professores de escolas públicas no estado. Em 1997 foram 40.000 professores envolvidos no I Ciclo de Estudos Pedagógicos a Distância, com a duração de 32 horas de teleconferência e material impresso (cartaz, livro-texto e manual do aluno). Em 1998 o projeto da Proposta Curricular conta com um kit de 2 vídeos e 2 livros e 15 horas de teleconferências para 40.000 professores.

O curso Contabilidade de Empresas atingiu 2.500 pesquisadores do IBGE em 527 cidades em Julho e Agosto de 1997. O curso era composto de um kit de materiais que continha 1 vídeo, apostila, guia do aluno e instrumento de avaliação e 12 horas de teleconferências geradas a partir de Florianópolis.

Em 1997, em parceria com o SEBRAE/SP foi modelado o curso Formação de Jovens Empreendedores, com 6 vídeos e material impresso para uso nas Escolas Técnicas.

Os cursos de mestrado iniciaram em 1996, em parceria com a Equitel, onde 35 engenheiros da planta de Curitiba assistem aulas pela videoconferência e tem poucas aulas presenciais. Foi o primeiro curso de mestrado por videoconferência no Brasil. Em 1997 um grupo de 22 engenheiros da Petrobrás, em 6 salas no Brasil iniciaram mestrado em Logística. O curso conta, além das aulas por videoconferência, com um site (<http://uvirtual.eps.ufsc.br>) que usa a metáfora do campus, com espaços de Biblioteca Virtual, Entrega de Trabalhos (sala de produção), Banco de Cases, Sala de Discussão, Sala de Reuniões, Novidades e Mailbox (VIANNEY, 2001).

O primeiro curso de especialização usando a World Wide Web como mídia interativa principal iniciou em março de 1998. Em parceria com o SENAI, o curso

Anexos

Especialização para Gestores de Instituições de Ensino Técnico, onde 50 funcionários em 31 cidades têm acesso ao site (<http://www.iaccess.com.br/led/senai>) do curso, que conta com material impresso especialmente modelado, encontros presenciais, sessões on-line com o professor, e banco de dados com as dúvidas dos alunos e respostas.

Em abril de 1998 iniciou o curso de especialização em engenharia de produção por videoconferência e Internet atendendo 25 engenheiros da Alumar em São Luís/Maranhão (<http://www.iaccess.com.br/led/alumar>). Também em abril de 1998 iniciou a especialização na área de ergonomia em parceria com a SIEMENS/Equitel, onde uma turma de 8 engenheiros realizam o curso usando videoconferência + Internet. (<http://www.iaccess.com.br/les/siemens>)

Em maio de 1998 iniciam os cursos da Fundação Catarinense de Ciência e Tecnologia - FUNCITEC, onde 96 professores das Universidades do Estado de Santa Catarina, através da Rede Catarinense de Ciência e Tecnologia, realizam cursos de mestrado nas áreas de Gestão Ambiental, Inteligência Aplicada, Gestão da Qualidade Ambiental - ênfase em Agrobusiness, Mídia e Conhecimento - ênfase em Sistemas de Informação, Engenharia de Avaliação e Inovação Tecnológica e Gestão da Qualidade e Produtividade, totalizando 96 alunos em 5 Universidades de Santa Catarina. O curso de Doutorado da FUNCITEC iniciou o processo de seleção dos alunos em abril de 1998. (<http://www.iaccess.com.br/led/funcitec>)

Além dos cursos inteiramente modelados e gerenciados pelo programa, o Laboratório também produz vídeos para uso no TV Escola, em 1997 foram 25 vídeos, sobre imigração alemã, ciências, matemática e língua portuguesa.

O programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, através da área de Mídia e Conhecimento, "funda-se como um núcleo de produção de conhecimento, de pesquisas e de relatos acadêmicos sobre o tema, implicando em gerar novas oportunidades de atuação e de melhoria contínua da qualidade estética e pedagógica dos produtos que gera e aplica."

O Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, "ao invés de ter como uma das características básicas a separação clássica professor-aluno - representada pela aprendizagem baseada apenas em materiais didáticos, tem como característica o uso de mídias interativas em ambientes dinâmicos para o ensino-aprendizagem: tecnologias

Anexos

eletrônicas de comunicação e informação sendo utilizadas para privilegiar a aproximação entre professores e alunos em atividades como aulas, orientações, avaliações, seminários e ciclos de integração de conhecimento, eliminando qualquer barreira de territorialidade".(VIANNEY, 2001).

- **USP - Escola do Futuro**

A Escola do Futuro é um laboratório interdisciplinar de pesquisa da Universidade de São Paulo que iniciou seus trabalhos em 1988 e tem como meta investigar tecnologias emergentes de comunicação e suas aplicações educacionais. (<http://www.futuro.usp.br/pages/sala/descricao.html>)

As pesquisas do laboratório estão centradas no âmbito da multimídia, ensino via telemática, nas áreas de ciências e humanidades, produção de vídeo e holografia, pesquisa de documentação de informações e comunicação via BBS. A missão da Escola do Futuro é melhorar a qualidade da educação elementar usando a tecnologia com dois propósitos: primeiro, usar os benefícios da tecnologia em uma sociedade informatizada; e segundo, usar a tecnologia para encorajar o estudante e prover um ambiente para trabalho colaborativo entre os alunos e professores. (LITTO, 2000)

A Escola do Futuro investiga o uso de produtos multimídia em educação, com ênfase em CD-ROMs, tendo utilizado plataforma Macintosh para produzir videodiscos . O programa Ensinando Ciência Através da Telemática é utilizado por dezessete escolas em regiões pobres brasileiras com o apoio da United Nations Development Program.

Mensalmente são realizadas demonstrações públicas dos trabalhos desenvolvidos pela instituição que tem como objetivo demonstrar aos interessados uma visão das pesquisas em andamento, fundamentadas no novo paradigma educacional. Inclui exibição das novas tecnologias de comunicação disponíveis e apropriadas para o uso na educação.

- **CANAL FUTURA**

Anexos

O Canal Futura resulta de uma parceria entre o SENAI, a Fundação Roberto Marinho e mais catorze grupos privados. É um canal basicamente educativo, capaz de atender aos interesses de todas as idades e classes sociais. Tem programas voltados ao jovem universitário, ao vestibulando, às crianças, aos adultos, trabalhadores rurais e empresários, disponibilizando conhecimento temático diversificado.

Uma diferença fundamental do Futura é a mobilização comunitária prevista no projeto. Com dezesseis horas de programação educativa de qualidade, o canal investe um terço do seu orçamento para garantir o recebimento de seu sinal nos diversos pontos do Brasil. O sinal é gratuito.

O Canal Futura busca atingir escolas, creches, sindicatos, igrejas, empresas, hospitais, bibliotecas, penitenciárias, associações comunitárias, entre outros, através da transmissão por cabo e via satélite, dentro da filosofia de atender a diversos públicos, com grau de instrução e interesses distintos.

Dentre as parcerias citadas, uma estabelecida entre a COMPAQ e o Instituto Ayrton Senna oportunizou a geração dos quadros (chamadas) sobre a informática e o Projeto de Informática Educativa, que tem como objetivos principais: enfatizar o uso pedagógico do computador; oferecer aos educadores alternativas pragmáticas de utilização de novas tecnologias no processo ensino-aprendizagem; conscientizá-los sobre o potencial da informática no desenvolvimento de habilidades de linguagem e comunicação; e incentivar novas atitudes e posturas em relação ao computador. (CARMO, 2000)

- FUNDAÇÃO VANZOLINI

A Fundação Vanzolini é uma entidade sem fins lucrativos, criada, mantida e gerida pelos professores do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para desenvolver atividades de caráter inovador na área de Engenharia de Produção e Administração de Operações.

A Fundação Carlos Alberto Vanzolini iniciou uma série de atividades em educação a distância, inicialmente através do uso de teleconferências. Em parceria com a empresa Key TV Comunicações, vem sendo oferecido anualmente um ciclo de teleconferências internacionais produzidas pela San Diego State University, da Califórnia, USA, versando sobre assuntos ligados à moderna gestão empresarial. As teleconferências, traduzidas simultaneamente e, a partir de agora, legendadas, são seguidas de um debate ao vivo com especialistas brasileiros no assunto em pauta.

Foi também realizado pela Fundação, com o apoio da Finep via Programa de Desenvolvimento das Engenharias (Prodenge), o projeto Engenheiro 2001, visando à melhoria do ensino de Engenharia no Brasil. Este projeto, o primeiro da recém-criada Rede Brasileira de Engenharia, envolveu o incentivo à criação de telessalas em todas as escolas de Engenharia do país e a produção de 13 teleconferências, nas quais foram debatidos os mais variados aspectos ligados ao ensino de Engenharia e à atuação do engenheiro, desde a conjuntura mundial globalizada até a estrutura curricular, passando pela educação continuada e outros assuntos de relevância. O projeto, que deverá ser seguido por outras atividades dentro da Rede, contempla, ainda, a edição de uma revista e o intercâmbio de informações e conhecimentos via Internet. Espera-se que este tipo de ação altamente promissora para a difusão do conhecimento e o debate das idéias, originado por circunstâncias no campo da Engenharia, possa servir de paradigma para outras áreas do conhecimento, como Medicina, Ciências Humanas e, em particular, Propaganda e Marketing.

No âmbito governamental, mencione-se a iniciativa da Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo, que, trabalhando com a Fundação Vanzolini, montou uma rede de

Anexos

telessalas em suas delegacias regionais, na capital e no interior, para a recepção de teleconferências de interesse da pasta, duas das quais já realizadas em 1996.

Na virada do ano, a Fundação Vanzolini já havia realizado 44 teleconferências, algumas das quais atendendo a necessidades específicas e à solicitação de empresas e outras entidades. Está também em curso a atividade de produção de vídeos, alguns já disponíveis. (VIEIRA, 1995)

Além disso, vale destacar outra iniciativa da Fundação Carlos Alberto Vanzolini denominada ADGO - Atualização a Distância em Gestão de Operações - que oferece cursos via Internet para aqueles profissionais com graduação completa.

No momento, estão disponíveis quatro cursos com enfoque na Gestão de Operações, com o objetivo de capacitar os participantes a conceber e implantar processos de mudança organizacional, por meio da articulação de novos conhecimentos e habilidades, de modo a otimizar a competitividade de suas organizações. Estes cursos são desenvolvidos e acompanhados por professores com vários anos de experiência no CEAI - Curso de Especialização em Administração Industrial - curso presencial oferecido pela FCAV há mais de 20 anos e amplamente reconhecido pela sua excelência.

Os cursos disponíveis são: Planejamento, Programação e Controle da Produção; Administração de Projetos; Organização e Motivação para Produtividade e Planejamento e Organização da Qualidade. Todos eles possuem conteúdos equivalentes às disciplinas do CEAI, organizados em ambientes de aprendizagem especialmente programados, com recursos didáticos sistematicamente organizados, com mediação do professor, monitores, equipe técnica e pedagógica, propiciando altos níveis de aprendizado.

A FCAV desenvolveu uma ferramenta proprietária para o oferecimento de cursos pela Web que possibilita que a equipe pedagógica tenha um monitoramento detalhado do percurso individual do aluno, gerando, em tempo real, relatórios sobre o tempo de conexão, páginas visitadas, atividades realizadas. Estes recursos, além do desempenho nas atividades individuais, que permitem forte interatividade (entre aluno e professor, entre aluno e equipe pedagógica, entre alunos - em duplas ou grupos) contribuem para manter o interesse do participante, elevar os níveis de aprendizado e garantir procedimentos de avaliação mais precisos que as ferramentas padrão existentes no mercado.

Anexos

Segundo Ângela Sprenger, da área de EAD da Fundação Vanzolini, “a ferramenta desenvolvida pela Fundação se encontra em constante desenvolvimento e aperfeiçoamento, disponibilizando a professores e alunos sistemas de gerenciamento do aprendizado de ensino”.

A Fundação Vanzolini reconhecendo a premissa básica é de que a sociedade necessita de empreendedores, dentro do momento histórico que vive, desenvolveu o projeto E, cuja missão básica é desenvolver competência empreendedora através da educação da curiosidade, do afloramento de aptidões, da revisão de valores e do desenvolvimento de habilidades, visando qualificar profissionais a empreender e gerenciar incertezas no âmbito interno e externo das organizações.

Através de Teleconferências e Fitas, a Fundação desenvolveu um curso sobre elaboração de Plano de Negócio para empreendedores. Realizado via Internet, totalmente a distância, através de um ambiente interativo de aprendizagem. Este curso visa capacitar os empreendedores a elaborar um Plano de Negócios da sua empresa atual ou do seu futuro negócio, que pode se constituir em um importante instrumento para a negociação com empresas de crédito, além de possibilitar um monitoramento constante do próprio negócio.

ANEXO 4 - Decreto Número 2.494 e Portaria Número 301

DECRETO Nº 2.494, DE 10 DE FEVEREIRO DE 1998.

Que regulamenta o Art. 80 do LDB nº 939/96

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 84, inciso IV da Constituição, e de acordo com o disposto no art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

DECRETA:

Art. 1º Educação a distância é uma forma de ensino que possibilita a auto-aprendizagem, com a mediação de recursos didáticos sistematicamente organizados, apresentados em diferentes suportes de informação, utilizados isoladamente ou combinados, e veiculados pelos diversos meios de comunicação.

Parágrafo Único – O cursos ministrados sob a forma de educação a distância serão organizados em regime especial, com flexibilidade de requisitos para admissão, horários e duração, sem prejuízo, quando for o caso, dos objetivos e das diretrizes curriculares fixadas nacionalmente.

Art. 2º Os cursos a distância que conferem certificado ou diploma de conclusão do ensino fundamental para jovens e adultos, do ensino médio, da educação profissional, e de graduação serão oferecidos por instituições públicas ou privadas especificamente credenciadas para esse fim, nos termos deste Decreto e conforme exigências pelo Ministro de Estado da Educação e do Desporto.

§ 1º A oferta de programas de mestrado e de doutorado na modalidade a distância será objeto de regulamentação específica.

§ 2º O Credenciamento de Instituição do sistema federal de ensino, a autorização e o reconhecimento de programas a distância de educação profissional e de graduação de qualquer sistema de ensino, deverão observar, além do que estabelece este

Anexos

Decreto, o que dispõem as normas contidas em legislação específica e as regulamentação a serem fixadas pelo Ministro de Educação e do Desporto.

§ 3º A autorização, o reconhecimento de cursos e o credenciamento de Instituições do sistema federal de ensino que ofereçam cursos de educação profissional a distância deverão observar, além do que estabelece este Decreto, o que dispõem as normas contidas em legislação específica.

§ 4º O credenciamento das Instituições e a autorização dos cursos serão limitados a cinco anos, podendo ser renovados após a avaliação.

§ 5º A avaliação de que trata o parágrafo anterior, obedecerá a procedimentos, critérios e indicadores de qualidade definidos em ato próprio, a ser expedido pelo Ministro de Estado da Educação e do Desporto.

§ 6º A falta de atendimento aos padrões de qualidade e a ocorrência de irregularidade de qualquer ordem serão objeto de diligências, sindicância, e, se for o caso, de processo administrativo que vise a apurá-los, sustentando-se, de imediato, a tramitação de pleitos de interesse da instituição, podendo ainda acarretar-lhe o descredenciamento.

Art. 3º A matrícula nos cursos a distância do ensino fundamental para jovens e adultos, médio e educação profissional será feita independentemente de escolarização anterior, mediante avaliação que define o grau de desenvolvimento e experiência do candidato e permita sua inscrição na etapa adequada, conforme regulamentação do respectivo sistema de ensino.

Parágrafo Único – A matrícula nos cursos de graduação e pós-graduação será efetivada mediante comprovação dos requisitos estabelecidos na legislação que regula esses níveis.

Art. 4º Os cursos a distância poderão aceitar transferência e aproveitar créditos obtidos pelos alunos em cursos presenciais, da mesma forma que as certificações totais ou parciais obtidas em cursos a distância poderão ser aceitas em cursos presenciais.

Art. 5º Os certificados e diplomas de cursos a distância autorizados pelos sistemas de ensino, expedidos por instituições credenciadas e registrados na forma da lei, terão validade nacional.

Art. 6º Os certificados e diplomas de cursos a distância emitidos por instituições estrangeiras, mesmo quando realizados em cooperação com instituições sediadas no Brasil,

Anexos

deverão ser revalidados para gerarem efeitos legais, de acordo com as normas vigentes para o ensino presencial.

Art. 7º A avaliação do rendimento do aluno para fins de promoção, certificação ou diplomação, realizar-se-á no processo por meio de exames presenciais, de responsabilidade da Instituição credenciada para ministrar o curso, segundo procedimentos e critérios definidos no projeto autorizado.

Parágrafo Único: Os exames deverão avaliar competência descritas nas diretrizes curriculares nacionais, quando for o caso, bem como conteúdos e habilidades que cada curso se propõe a desenvolver.

Art. 8º Nos níveis fundamental para jovens e adultos, médio e educação profissional, os sistemas de ensino poderão credenciar instituições exclusivamente para a realização de exames finais, atendidas às normas gerais da educação nacional.

§ 1º Será exigência para credenciamento dessas Instituições a construção e manutenção de banco de itens que será objeto de avaliação periódica.

§ 2º Os exames dos cursos de educação profissional devem contemplar conhecimentos práticos, avaliados em ambientes apropriados.

§ 3º Para exame dos conhecimentos práticos a que refere o parágrafo anterior, as Instituições credenciadas poderão estabelecer parcerias, convênios ou consórcios com Instituições especializadas no preparo profissional, escolas técnicas, empresas e outras adequadamente aparelhadas.

Art. 9º O Poder Público divulgará, periodicamente, a relação das Instituições credenciadas, recredenciadas e os cursos ou programas autorizados.

Art. 10º As Instituições de ensino que já oferecem cursos a distância deverão, no prazo de um ano da vigência deste Decreto, atender às exigências nele estabelecidas.

Art. 11º Fica delegada competência ao Ministro de Estado da Educação e do Desporto, em conformidade ao estabelecimento nos art. 11 e 12 do Decreto-Lei nº 200 de 25 de Fevereiro de 1967, para promover os atos de credenciamento de que trata o § 1º do art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, das Instituições vinculadas ao sistema federal de ensino e das Instituições vinculadas ao sistema federal de ensino e das Instituições de educação profissional e de ensino superior demais sistemas.

Anexos

Art. 12º Fica delegada competência às autoridades integrantes dos demais sistemas de ensino de que trata o art. 80 da Lei 9.394, para promover os atos de credenciamento de Instituições localizadas no âmbito de suas respectivas atribuições, para oferta de cursos a distância dirigidos à educação de jovens e adultos e ensino médio.

Art. 13º Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 10 de fevereiro de 1998, 117º dia da Independência e 110º da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO – Presidente da República

PAULO RENATO SOUZA – Ministro de Estado da Educação e Cultura

PORTARIA N.º 301, DE 7 DE ABRIL DE 1998

(Diário Oficial de 9 de abril de 1998)

O MINISTRO DA EDUCAÇÃO E DO DESPORTO, no uso de suas atribuições, considerando:

o disposto na Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996 e no Decreto no 2.494, de 10 de fevereiro de 1998; e

a necessidade de normatizar os procedimentos de credenciamento de instituições para a oferta de cursos de graduação e educação profissional tecnológica a distância, resolve:

Art. 1º A instituição de ensino interessada em credenciar-se para oferecer cursos de graduação e educação profissional em nível tecnológico a distância deverá apresentar solicitação ao Ministério da Educação e do Desporto, a ser protocolada no Protocolo Geral do MEC ou na DEMEC da unidade da federação respectiva.

§ 1º A instituição de ensino interessada em credenciar-se para oferecer cursos de educação fundamental dirigidos à educação de jovens e adultos, ensino médio e a educação profissional em nível técnico, deverá apresentar solicitação às autoridades integrantes dos respectivos sistemas.

§ 2º As instituições poderão, em qualquer época, apresentar as solicitações de credenciamento de que trata esta Portaria.

Anexos

Art. 2º O credenciamento da instituição levará em conta os seguintes critérios:

I – breve histórico que contemple localização da sede, capacidade financeira, administrativa, infra-estrutura, denominação, condição jurídica, situação fiscal e parafiscal e objetivos institucionais, inclusive da mantenedora;

II – qualificação acadêmica e experiência profissional das equipes multidisciplinares - corpo docente e especialistas nos diferentes meios de informação a serem utilizados - e de eventuais instituições parceiras;

III – infra-estrutura adequada aos recursos didáticos, suportes de informação e meios de comunicação que pretende adotar;

IV – resultados obtidos em avaliações nacionais, quando for o caso;

V – experiência anterior em educação no nível ou modalidade que se proponha a oferecer.

Art. 3º A solicitação para credenciamento do curso de que trata o § 1º deverá ser acompanhada de projeto, contendo, pelo menos, as seguintes informações:

I – estatuto da instituição e definição de seu modelo de gestão institucional, incluindo organograma funcional, descrição das funções e formas de acesso a cada cargo, esclarecendo atribuições acadêmicas e administrativas, definição de mandato, qualificação mínima exigida e formas de acesso para os cargos diretivos ou de coordenação, bem como a composição e atribuições dos órgãos colegiados existentes;

II – elenco dos cursos já autorizados e reconhecidos, quando for o caso;

III – dados sobre o curso pretendido: objetivos, estrutura curricular, ementas, carga horária estimada para a integralização do curso, material didático e meios instrucionais a serem utilizados;

IV – descrição da infra-estrutura, em função do projeto a ser desenvolvido: instalações físicas, destacando salas para atendimento aos alunos; laboratórios; biblioteca atualizada e informatizada, com acervo de periódicos e livros, bem como fitas de áudio e vídeos; equipamentos que serão utilizados, tais como: televisão, videocassete, audiocassete, equipamentos para vídeo e teleconferência, de informática, linhas telefônicas, inclusive linhas para acesso a redes de informação e para discagem gratuita e aparelhos de fax à disposição de tutores a alunos, dentre outros;

V – descrição clara da política de suporte aos professores que irão atuar como tutores e de atendimento aos alunos, incluindo a relação numérica entre eles, a possibilidade de acesso à instituição, para os residentes na mesma localidade e formas de interação e comunicação com os não-residentes;

Anexos

VI – identificação das equipes multidisciplinares - docentes e técnicos - envolvidas no projeto e dos docentes responsáveis por cada disciplina e pelo curso em geral, incluindo qualificação e experiência profissional;

VII – indicação de atividades extracurriculares, aulas práticas e estágio profissional oferecidos aos alunos;

VIII – descrição do processo seletivo para ingresso nos cursos de graduação e da avaliação do rendimento do aluno ao longo do processo e ao seu término.

§ 1º O projeto referido no *caput* deste artigo será integralmente considerado nos futuros processos de avaliação e credenciamento da instituição.

§ 2º Sempre que houver parceria entre instituições para a oferta de cursos a distância, as informações exigidas neste artigo estendem-se a todos os envolvidos.

Art. 4º As informações apresentadas pela proponente poderão ser complementadas pela Secretaria de Ensino Superior - SESu e Secretaria de Educação Média e Tecnológica - SEMTEC, com informações adicionais da Secretaria de Educação a Distância - SEED, podendo incluir outras, prestadas por órgãos do MEC ou por instituições de reconhecida competência na área de educação a distância.

Art. 5º A Secretaria de Ensino Superior - SESu, a Secretaria de Educação Média e Tecnológica - SEMTEC, respectivamente no que diz respeito à educação superior e educação profissional, e a Secretaria de Educação a Distância - SEED, completado o conjunto de informações, constituirão uma comissão de credenciamento, especialmente designada para avaliar a documentação apresentada e verificar, *in loco*, as condições de funcionamento e potencialidades da instituição.

§ 1.º O credenciamento de instituições para oferecer cursos de graduação a distância se dará com o ato legal de funcionamento de seus cursos.

§ 2.º Sempre que as instituições interessadas em credenciar-se para oferecer cursos de graduação a distância não estiverem credenciadas como instituições de educação superior para o ensino presencial, deverão apresentar, no projeto de que trata a art. 3.º desta Portaria, as informações e dados previstos no art. 2.º da Portaria MEC n.º 640, de 13 de maio de 1997.

Art. 6º A comissão de credenciamento, uma vez concluída a análise da solicitação, elaborará relatório detalhado, no qual recomendará ou não o credenciamento da instituição.

Parágrafo único. A análise de que trata este artigo, no que se refere aos cursos de graduação a distância, será analisada pela comissão de credenciamento e pela SESu/MEC, atendendo ao disposto na Portaria n.º 640, de 1997, em tudo o que for aplicável.

Art. 7º O relatório da comissão, acompanhado da documentação pertinente, integrará o relatório da Secretaria de Ensino Superior - SESu e da Secretaria de

Anexos

Educação Média e Tecnológica - SEMTEC, que será encaminhado ao Conselho Nacional de Educação, para deliberação.

Art. 8º O parecer do Conselho Nacional de Educação de que trata o artigo anterior será encaminhado ao Ministro de Estado da Educação e do Desporto para homologação.

§ 1º Havendo homologação de parecer favorável, pelo Ministro, o credenciamento far-se-á por ato do Poder Executivo.

§ 2º Em caso de homologação de parecer desfavorável, a instituição interessada só poderá solicitar novo credenciamento após o prazo de dois anos, a contar da data da homologação do parecer no Diário Oficial.

Art. 9º O reconhecimento de cursos superiores de graduação a distância autorizados e a autorização de novos cursos de graduação e cursos sequenciais a distância, nas instituições credenciadas para a oferta de educação a distância, deverão obedecer o que dispõe a Portaria n.º 641, de 13 de maio de 1997, e n.º 887, de 30 de julho de 1997, no que for aplicável.

Art. 10 As instituições que obtiverem credenciamento para oferecer cursos a distância serão avaliadas para fins de credenciamento após cinco anos.

Art. 11 Será sustada a tramitação de solicitação de credenciamento de que trata esta Portaria, quando a proponente ou sua mantenedora estiverem submetidas a sindicância ou inquérito administrativo.

Art. 12 Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

PAULO RENATO SOUZA