

Mudanças no ambiente de negócios do Ensino Superior



Alexandre Nogueira*

Uma análise do Ensino Superior particular brasileiro a partir de cinco forças competitivas

Desenvolvida por Michael Porter, professor da Universidade de Harvard e principal referência mundial no campo da estratégia, a metodologia de Análise Estrutural de Indústrias permite, a partir do entendimento do impacto de cinco forças competitivas básicas, inferir a rentabilidade média de um setor e sua consequente atratividade.

A seguir, aplicamos o modelo de Porter na análise do Ensino Superior particular brasileiro, tendo, como referência, as alterações sofridas no setor a partir da publicação da LDB (Lei 9.394/96), que regulamenta o processo da livre iniciativa das instituições particulares ao Ensino Superior e a gradativa abertura do setor iniciada em 1996.

1. A intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes

1.1. Aumento do número de concorrentes, tanto pelo credenciamento de novas mantenedoras como pela autorização de novos cursos e vagas.

1.2. Desaceleração do ritmo de crescimento do setor, nos

anos mais recentes, fomentando a competitividade, uma vez que o aumento da participação de mercado de uma IES restringe a participação de mercado de outras.

1.3. Taxa de ociosidade do espaço físico e seus respectivos custos fixos, reduzindo a necessidade de investimentos adicionais para a expansão e gerando pressão para trabalhar em um nível próximo ao de sua capacidade total, visando diluir essas despesas por maior número de alunos.

1.4. Ausência de diferenciação dos cursos, serviços e das próprias “Marcas” institucionais. Essa “comoditização” compromete a lealdade dos alunos atuais e potenciais, acarretando uma competição maior, em que as decisões de compra se baseiam, sobretudo, no preço, na conveniência e na barganha para a obtenção de vantagens adicionais.

1.5. A existência de barreiras para a saída das IES do setor, tais como: ativos fixos que não têm usos alternativos ou

valor de mercado; inter-relacionamentos estratégicos entre empresas de um mesmo grupo; pressões do governo, e até mesmo o envolvimento emocional dos mantenedores com o negócio, impedem ou dificultam que algumas IES abandonem seus mercados, mesmo diante de um retorno baixo ou nulo.

2. A ameaça de novos concorrentes ingressarem no setor

2.1. A baixa expectativa de retaliação por parte dos concorrentes estabelecidos, devido à falta de capital e/ou de profissionalismo da gestão.

2.2. A redução das barreiras de entrada no setor, decorrentes da diminuição da burocracia exigida pelo MEC para o credenciamento de IES e autorização de cursos, exceto para Direito e Medicina.

2.3. O aumento da atratividade do setor para *players* não tradicionais do sistema, tais como empreendedores de outros setores, grupos de investimento e corporações internacionais, em

decorrência do incentivo fiscal do ProUni e da regulamentação da lei, que permitiu que IES fossem constituídas como empresas com finalidade lucrativa.

3. A ameaça de serviços substitutos

Embora suas características específicas se diferenciem daquelas existentes nos serviços que substituí, representam uma alternativa satisfatória às necessidades semelhantes de consumidores comuns. Uma análise mais conservadora indica a introdução das novas modalidades de oferta, como os cursos tecnológicos e de educação a distância, apontando-os como substitutos aos tradicionais cursos de graduação.

4. O poder de barganha dos compradores (alunos)

4.1. Aumento da oferta de vagas e dos canais de informação

disponíveis para a análise e comparação dos diferentes cursos e instituições pelos alunos.

4.2. O valor das mensalidades e o longo prazo do investimento (quatro anos em média) representam uma porcentagem significativa do orçamento familiar da maioria dos alunos, estimulando uma forma de compra seletiva, pressão por descontos e demais condições favoráveis.

4.3. Cursos e “Marcas” padronizados e sem diferenciação.

5. O poder de barganha dos fornecedores (professores)

5.1. As exigências do MEC por titulação e jornada para cada categoria de IES, bem como os critérios de avaliação, na dimensão do corpo docente, para reconhecimento de cursos e credenciamento insti-

tucional, definem os parâmetros a serem atingidos.

5.2. A proliferação de programas de pós-graduação e a consequente oferta de docentes titulados diminuem o poder de barganha do professor, salvo algumas regiões do país e áreas do conhecimento.

A Tabela apresenta a análise das cinco forças competitivas propostas por Porter em dois momentos do Ensino Superior particular brasileiro. Assim, no que tange ao ambiente setorial, podemos encontrar, em um extremo, uma organização que opera de forma bastante lucrativa em um setor, com grandes barreiras para a entrada de novos concorrentes, baixa intensidade da concorrência entre empresas semelhantes, sem produtos substitutos e com compradores e fornecedores fracos.

Em outro extremo, percebemos que uma organização que atua em um setor com pequenas barreiras à entrada, concorrência intensa, muitos produtos substitutos e compradores e fornecedores com grande poder de barganha encontraria muita dificuldade para gerar um lucro adequado.

Na próxima edição da *Linha Direta*, falaremos sobre importantes variáveis macroambientais. ■

*Consultor associado da Hoper, mestre em Educação, Administração e Comunicação, com MBA em Gestão Universitária e atuação na área de Planejamento Estratégico

nogueira@hoper.com.br

TABELA

Forças Competitivas no Ensino Superior Particular Brasileiro

Antes de 1996	Forças Competitivas	Após 1996
Baixa e estável ↓ —	Intensidade da rivalidade entre os concorrentes	Alta e crescente ↑↑
Baixa ↓	Ameaça de ingresso de novos concorrentes	Alta ↑
Baixa ↓	Ameaça de produtos substitutos	Média ↓↑
Baixo ↓	Poder de barganha dos clientes (alunos)	Alto e crescente ↑↑
Médio ↓↑	Poder de barganha dos fornecedores (professores)	Baixo ↓