O MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER PARA A ANÁLISE COMPETITIVA DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR BRASILEIRAS

Wille Muriel Cardoso / Rita de Cássia Garcia Verenguer / Rodrigo Bouyer Ferreira [1]

INTRODUÇÃO

Michael Porter, em 1979, concebeu um modelo para servir de ferramenta para a análise da competitividade e do grau de atratividade de um mercado. Tal modelo identifica cinco forças: ameaças de novos entrantes; ameaça de produtos/serviços substitutos; poder de barganha do comprador; poder de barganha do fornecedor; e rivalidade entre os competidores.

Embora o modelo de Porter tenha sido desenvolvido para o cenário corporativo, seria possível aplicá-lo na análise do competitivo mercado das Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras?

A aplicação do modelo de Porter à realidade da gestão de Instituições de Ensino Superior brasileiras indica as seguintes forças competitivas determinantes para analisar a atratividade relativa deste setor:

a) Entrada de novos grupos educacionais no ensino superior (força 1);

b) Possibilidade de substituição da graduação pela priorização do investimento em outras possibilidades (força 2);

c) Poder de barganha dos discentes (força 3);

d) Poder de barganha dos docentes e dos demais profissionais que atuam nas IES (força 4); e

e) Rivalidade entre IES (força 5).

Este texto apresenta uma reflexão inicial sobre as possibilidades de aplicação deste modelo para analisar o mercado do ensino superior brasileiro, o que pode permitir ao gestor de IES estabelecer estratégias competitivas a partir da confluência de cinco variáveis, concebidas por Porter como “forças”, as quais impactam significativamente os resultados da organização.

ANÁLISE DA CAPACIDADE COMPETITIVA DA IES COM BASE NAS CINCO FORÇAS DE PORTER [2]

Uma análise da competição no contexto das instituições de ensino superior com base nas cinco forças de Porter pode apresentar os seguintes contornos:

A força 1 focaliza uma análise da possibilidade de novos entrantes: **Há barreiras para a entrada de novas IES no mercado?**

- **Quanto maior a importância das IES que operam com economias de escala, maiores as barreiras para que novas IES entrem neste segmento** . Isso indica que entrar no segmento educacional de instituições que operam com 50 mil, 100 mil ou mais discentes pode ser uma tarefa que exige grandes investimentos e tempo. Neste segmento, o que ocorre é aquilo usualmente chamado de “briga de cachorro grande”, em que os derrotados no processo competitivo são absorvidos pelos vencedores.

- **A concorrência com marcas consolidadas e detentoras de grande prestígio de imagem é mais difícil** . Isso indica que entrar em mercados para concorrer com marcas educacionais já consolidadas pode ser algo muito complexo.
- **Novos investidores não gostam de arriscar quando é alta a exigência de capital para a entrada em um mercado** . Esta indicação estabelece correlação com as duas anteriores. Ou seja, quando mais capital de risco necessário para entrar no segmento maior a aversão de investidores para entrar no mercado.
- **No caso das IES, os custos associados à substituição de cursos e a transferências para outras novas IES não são altos** . Isso implica menor capacidade de estabelecer barreira para a entrada de novos concorrentes.
- **As restrições legais e o tempo elevado de credenciamento de uma IES ou de um polo constituem entraves** . Se se entende “canais de distribuição” do serviço educacional como o credenciamento de uma nova unidade educacional ou um novo polo de EAD, pode-se considerar que as restrições e o tempo levado para credenciar uma IES ou um polo é uma barreira significativa para a entrada de concorrente em um segmento de mercado educacional.
- **Algumas IES podem ter vantagens de custos independente de escala ou de isenção da cobrança de mensalidades** . Esta indicação remete à análise sobre o posicionamento privilegiado das instituições públicas na competição com as congêneres privadas, na medida em que não cobram mensalidades em seus cursos de graduação. Trata-se aqui das federais, estaduais e municipais e dos institutos federais de ensino superior.

- **Um setor fortemente regulado pelo governo pode dificultar a entrada mediante a**

exigência de licenças de operação . É o caso do setor educacional, que exige um processo de credenciamento e autorização e que é significativamente regulado pelo governo, o que dificulta a entrada de novos concorrentes.

- **A expectativa de baixo nível de retaliação por parte dos competidores facilita o ingresso de novos entrantes** . Que retaliação as IES poderiam fazer em relação à entrada de um novo concorrente? Uma barreira de entrada pode ocorrer pela atuação de alguns conselhos que regulamentam a profissão, pois estes são ouvidos pelo Ministério da Educação durante o processo de credenciamento de IES ou de autorização de alguns cursos. Mas a atuação dos conselhos profissionais não pode ser compreendida como retaliação, senão como uma tentativa de participar do processo de formação profissional em parceria com o órgão regulador, avaliador e supervisor do ensino superior, na medida em que não competem pelo mercado educacional. Outras IES não podem impedir a entrada de novos concorrentes por meio de retaliações.
- **Quanto maior a margem de lucratividade, maior a possibilidade de competidores entrantes serem atraídos para o mercado** . É preciso que os preços das mensalidades sejam praticados em perfeita coerência com o que é compreendido como valor pelo mercado consumidor de serviços educacionais. Deve-se manter a coerência entre valor percebido e preço cobrado, criando uma noção clara de preço justo para todos os envolvidos. Margens de lucratividade acima do que é praticado pelo mercado podem tornar o posicionamento da IES, ou do Curso, vulnerável a ataques de novos entrantes.

Tais argumentações podem auxiliar o pensamento estratégico, pois indicam reflexões sobre como o posicionamento de IES pode representar uma barreira de entrada para novos competidores ou se existem segmentos de mercado no ensino superior vulneráveis o suficiente para estimular a entrada de novos concorrentes.

A força 2 focaliza a análise de prioridades que podem substituir o serviço prestado pelas IES: **C om que facilidade seu produto ou serviço pode ser substituído por outro?**

- **Um emprego que remunera satisfatoriamente o jovem discente pode substituir um curso de graduação e fazê-lo evadir** . Em verdade, não substitui a aprendizagem formal nem a titulação acadêmica. Mas o discente pode priorizar seus esforços pessoais de tempo e recursos financeiros em favor de uma atividade no mundo do trabalho e aprender muito por meio desta experiência, caso ele perceba que tal prioridade pode ser mais apropriada para ele naquele momento. Este é um exemplo de substituição de um modelo de aprendizagem formal por outro que remunera e ensina por meio do trabalho, embora não se estabeleça formalmente para finalidades educativas. Outros exemplos podem ser encontrados ao se observar o que é comumente conhecido como “cultura do consumismo capitalista”, por meio da qual existe uma atribuição diferenciada de *status* social para indivíduos portadores de automóveis, celulares modernos, roupas e acessórios de marcas mais

conhecidas ou academias de ginástica sofisticadas. A possibilidade de desfrutar de certo "reconhecimento social diferenciado"
pode induzir o indivíduo a sobrepujar o anseio de financiar o próprio estudo.

A análise destes comportamentos relacionados ao consumo pode indicar estratégias para que o discente não substitua o serviço educacional formal por outras possibilidades educativas, pois a formação acadêmica é importante para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. De outro lado, o discente é fonte de recursos humanos, sendo que em instituições privadas é o principal financiador do projeto educacional.

A força 3 focaliza a análise do poder de barganha do discente: **Como essa negociação pode ser estabelecida na relação de consumo do serviço educacional?**

- **O envolvimento associado ao oferecimento de um curso é altíssimo, pois os custos são altos tanto para quem compra quanto para quem fornece o serviço educacional.** Um curso de graduação representa um comprometimento de longo prazo. Serão anos de convivência diária, de esforço inseparável entre os discentes, como consumidores, e as IES, como fornecedoras do serviço. Diante de uma oferta abundante de cursos e vagas, maior será o poder de barganha dos discentes, fator significativo no processo de negociação de mensalidades.
[3]
Uma estratégia interessante para negociar com eles pode prever a concessão de descontos por meio de pagamentos antecipados. Por exemplo, se o discente resolver pagar a anuidade ou, dependendo do caso, a semestralidade, é recomendável que a IES apresente um desconto significativo para promover a adimplência e a permanência.

- **Quanto menor a margem de lucro por mensalidade, menor a capacidade de oferecer descontos, bolsas e formas alternativas de pagamento.** Isso pode implicar queda da capacidade competitiva da IES para captar e reter alunos.

- **Cursos com pouca ou nenhuma diferença criam uma vantagem para os discentes no processo de negociação com as IES** . Tal negociação não se encerra no ato da primeira matrícula. Assim, o discente que não percebe valor diferenciado na proposta de uma IES fica vulnerável ao ataque de outras instituições. Cabe o esforço para ser diferente e comunicar adequadamente essa diferença para toda a sociedade.

- **Os baixos custos de transferência aumentam o poder dos discentes**. Quanto menores as barreiras para a transferência do discente para outras instituições, maior seu poder de negociação. Mas cabe analisar em que medida a criação de tais barreiras avança sobre os princípios éticos da relação de oferta e consumo do serviço educacional.

- **Os compradores que têm margens baixas serão negociadores difíceis**. Quanto menor a capacidade de pagamento dos discentes, menores as margens de negociação para eles, simplesmente porque não vão se comprometer em adquirir um serviço pelo qual não poderiam pagar.

- **Quanto menor a percepção da importância e do impacto do curso na vida do discente, maior a sensibilidade em relação ao preço da mensalidade.** Esta indicação encontra grande aplicabilidade na análise estratégica de IES. Se a Instituição se estabelece como uma "vendedora de diplomas", não se importando com a qualidade acadêmica, se a sua relação com os discentes não promove ganhos de desempenho ou se estes ganhos não são percebidos pelos discentes, é natural que eles percebam o valor de sua compra pelo preço das mensalidades. Por exemplo, se uma IES cobra 500 reais de mensalidade para oferecer exatamente o mesmo que outra que cobra 350 reais, é provável que o discente se vincule à IES que oferece o menor preço, já que o serviço e os resultados de aprendizagem são os mesmos. Neste caso, a percepção de valor é mais positiva na IES que oferece o mesmo serviço por um preço menor. Portanto, para o discente esta é a IES que "vale mais".

- **Quanto mais informações o discente tiver, maior a sua capacidade de negociação**. Esta indicação contempla um dos preceitos da concorrência perfeita: quando as informações sobre lucros e preços são conhecidas por todos os participantes do mercado. Essas informações devem ser divulgadas com as devidas correlações em relação ao valor da oferta. Ou seja, ter preços competitivos não significa necessariamente ter preços baixos, mas ter preços justos, coerentes com a oferta, com o valor percebido pelo mercado e com a capacidade de pagamento do segmento.

A consideração destes itens pode estimular uma reflexão sobre o poder de negociação das IES nas relações comerciais e acadêmicas com seus discentes e, principalmente, melhorar seu posicionamento nesta negociação, criando alternativas voltadas para gerar ganhos para todos os envolvidos neste processo.

A força 4 focaliza a análise sobre o poder de barganha dos docentes e dos funcionários técnico-administrativos: **Qual é o nível de influência dos docentes na oferta educacional de uma IES? Qual é o impacto da influência de docente na lucratividade das IES?**

- **Poucos fornecedores vendendo para um número relativamente grande de compradores terão mais voz ativa**. No caso das IES, os docentes são fornecedores que impactam significativamente a competitividade. Se a IES estiver inserida em um mercado com pouca oferta de docentes, é provável que eles tenham maior poder de negociação. Outro fator que aumenta o poder de negociação dos docentes é a atuação dos sindicatos de

professores.

- **A ausência de substitutos aumenta o poder do docente, uma vez que os discentes têm pouca escolha** . Na medida em que o Ministério da Educação amplia a exigência de docentes com titulação de doutorado na composição de seus quadros, cai significativamente o poder de negociação de Instituições que atuam em localidades onde a oferta de doutores é escassa.
- **Docentes que atraem discentes e que contam com canais alternativos detêm mais poder** . O fato de o quadro docente de uma IES se organizar para gerir cursos de pós-graduação *lato sensu*" em parceria com outras instituições certificadoras ou por conta própria aumenta o poder de negociação destes docentes, pois eles criaram serviços, captam clientes e utilizam canais alternativos para a realização do serviço no mercado consumidor.
- **O oferecimento de Cursos indispensáveis para a IES pelo valor que geram na reputação e nas finanças da organização também é fator de influência dos docentes.** Os docentes de um curso que proporciona receitas maiores do que os demais da IES podem se estabelecer para negociar salários diferenciados. Lidar com tal situação pode exigir a análise de princípios constitucionais e de isonomia, o que deve ser compreendido como um dos aspectos mais complexos da gestão de IES.

- **A troca de docentes pode gerar altas despesas ou depreciar rapidamente os ativos de uma IES** . Trocar docentes é algo que, normalmente, representa queda de qualidade do curso, pois é natural que os profissionais entrantes necessitem de algum tempo para assumir as funções com boa desenvoltura. Entendendo a qualidade docente como o maior ativo de uma Instituição de Ensino, os riscos inerentes à troca de professores podem aumentar o poder de barganha destes profissionais em relação à gestão do Curso ou da IES.

- **A fragilidade percebida nas relações de trabalho entre os docentes e as IES**. Essa percepção, no olhar dos docentes pode justificar o fato de muitos optarem pela atuação em várias IES, pois assim estariam mais protegidos, no caso de uma eventual demissão, dos impactos na redução de seus rendimentos mensais. Neste contexto, a alocação dos docentes nos horários de conveniência das IES fica subordinada a uma disputa para definir qual IES reservou primeiramente determinado horário e ao interesse do docente de estar mais ou menos vinculado a cada IES, em cada período letivo.

Considerando estas reflexões pode-se perceber que a relação de negociação com docentes compreende um aspecto estratégico para a qualidade das IES. Ao estabelecer-se uma relação que proporcione ganhos para todos, atendendo à regulação existente e criando um sistema de remuneração marcado pela meritocracia, talvez, a construção em conjunto com os próprios docentes pode-se encontrar um caminho capaz de levar à integração das perspectivas de

todos os profissionais responsáveis pelo planejamento, execução e avaliação do serviço educacional.

A força 5 focaliza a análise dos competidores existentes. **Quais são as vantagens de cada IES que atua no mesmo segmento de mercado?**

- **A rivalidade entre os competidores deve levar à adoção de táticas diferentes, e não de cópias do que está dando certo no mercado educacional** . Se a falta de maturidade na competição pelos discentes levar a uma padronização das estratégias de oferta educacional ou a seguidas reduções no preço das mensalidades, a competição será ruim para todos, inclusive para quem consome o serviço educacional. Isso porque projetos educacionais de boa qualidade demandam recursos financeiros e o tempo dos docentes e dos discentes para dedicação às atividades acadêmicas. Com as sucessivas reduções no preço das mensalidades e, consequentemente, das margens de lucratividade, a qualidade do serviço educacional não encontrará sustentabilidade.

- **Competidores em grande número ou igualmente fortes**. No caso das IES, o número de competidores é fator de enfraquecimento estratégico, pois a oferta de um curso de graduação é estruturada em função de diretrizes curriculares comuns. Ou seja, um curso obedece a diretrizes gerais estabelecidas pelo Ministério da Educação. Outro fator de padronização da oferta de cursos é o sistema de avaliação proposto e aplicado pelo Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE), que avalia o conhecimento dos discentes concluintes dos cursos de graduação por meio de provas com questões padronizadas. Sendo os discentes avaliados pelo conhecimento dos mesmos conteúdos e da mesma maneira, a oferta educacional se estabelece para oferecer, de modo geral, a mesma formação. Na medida em que o mínimo de qualidade é estabelecido pelo Ministério da Educação, as IES se organizam para seguir o mínimo, primando-se pela eficiência na utilização dos recursos institucionais. Mas quando assim o fazem, igualam-se aos demais competidores que adotam o mesmo modelo de eficiência. Buscar a diferenciação em mercados com muitos competidores é o primeiro passo para a conquista de um posicionamento com vantagem competitiva.

- **Baixo crescimento do setor, levando o foco para a divisão, ao invés da expansão do setor** . A oferta no ensino superior cresce atualmente em patamares próximos ao crescimento do Produto Interno Bruto (PIB). De outro lado, há muito para se oferecer para o desenvolvimento da oferta educacional no ensino superior brasileiro. Será preciso identificar onde há mercados ainda não atendidos e se preparar para atendê-los da maneira como eles necessitam. Em muitos casos, a demanda se estabelece para se vincular aos cursos de extensão, pós-graduação e graduação tecnológica, e não apenas à graduação tradicional, da forma como é comumente proposta. Este avanço requer melhor percepção e adequação às demandas do mercado.
- **Elevados ativos e custos fixos causam competição entre os rivais no giro de estoque e na utilização de sua capacidade instalada** . Na gestão de ensino superior, não se trabalha com estoque. O que se “fabrica e distribui” é o conhecimento e a vivência

acadêmica. Isso é feito com os discentes. Ou seja, há inseparabilidade entre quem oferece e quem consome o serviço educacional. Mas, na medida em que as IES investem em *campi* universitários em um corpo docente com titulação e dedicação e projetos de pesquisa, é provável que ocorra a intensificação da competição. Isso se dá porque elas buscam no mercado os recursos financeiros necessários para o financiamento de seus custos fixos e operacionais. Quando maior o custo, maior a necessidade de financiamento. A origem de recursos mais comumente compreendida e utilizada pelos gestores de IES vem das mensalidades, que constituem, para tal finalidade, um mercado a ser disputado.

- **Produtos considerados *commodities* e fornecidos a baixos custos encorajam os compradores a mudar de fornecedor sem riscos e a comprar por preço**. Se a oferta educacional de uma IES for igual à das demais, vencerá a batalha pela captação e retenção de discentes aquela que oferecer o menor preço.

- **A diversidade de competidores e de estratégias dificulta a previsão de ações competitivas**. No ensino superior brasileiro, há instituições de diferentes naturezas que competem pela preferência dos discentes, como: as públicas federais; as estaduais; as municipais; as da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica (IFES), as quais têm revelado significativo crescimento; as confessionais, que se caracterizam pela oferta focada no ensino de boa qualidade; as que atuam por nicho específico e acabam tornando-se, pelo tamanho reduzido de mercado e pelo foco de atuação, em determinada área do conhecimento, centros de excelência; as “for profits”, focadas no ensino e que operam em grande escala em todo o território nacional; e as pequenas instituições isoladas de ensino, que oferecem poucos cursos e, normalmente, não ultrapassam mil e quinhentos discentes. Tal diversidade na oferta de IES no Brasil deve ser compreendida pelos gestores universitários. Não se deve conceber, por exemplo, que uma IES confessional adote as mesmas práticas mercantilistas de uma IES que se comprometeu, pela abertura de capital na Bolsa de Valores, com o aumento do valor da ação, pois uma tem foco na ação social e a outra, na ação social para remunerar o capital investido. Uma IES que opera por nicho específico não deve matricular discentes que não estão preparados para realizar uma graduação cujo projeto fora concebido para exigir o máximo da capacidade de todos os acadêmicos. Compreender a diversidade da oferta educacional no ensino superior brasileiro abre um horizonte de possibilidades para o gestor de IES, pois este saberá, por meio da análise, quais e quantas IES concorrem em sua faixa de mercado e se a sua IES será capaz de sustentar seu projeto atuando nesta ou naquela faixa.
- **Barreiras significativas ao descredenciamento de uma IES**. Quanto maior a relevância da IES para a comunidade onde atua, maiores as barreiras para que ela saia do mercado. Isso implica a competitividade desta IES. Ou seja, quanto mais relevante a IES maior a sua capacidade para resistir às intempéries do mercado e maior a sua competitividade.

Embora o marketing educacional possa dar boas respostas à IES sobre como proceder para captar e reter os discentes, é importante perceber que alguns fatores fundamentam a

competição nos mercados de um modo geral e que não seria diferente no concorrido mercado educacional do ensino superior brasileiro (ASSEN, BERG e PIETERSMA, 2010).

Estas indicações podem ser importantes para analisar os segmentos de mercado onde atuam as IES, seus principais competidores e se existe possibilidade de desenvolvimento de alianças estratégicas entre concorrentes do mesmo segmento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora o modelo das Cinco Forças de Porter tenha sido desenvolvido originalmente para o cenário corporativo – ou seja, para as empresas concebidas pelo paradigma da era industrial –, ao aplicá-lo ao contexto competitivo das Instituições de Ensino Superior (IES) seus gestores ampliam a visão sobre o mercado educacional e sobre a própria instituição. Consequentemente, podem identificar a potência e a direção de cada força, a solidez do posicionamento das IES e sua capacidade de obter ou manter lucratividade.

Entrar e se sustentar no mercado competitivo das IES brasileiras não é tarefa simples. O Ministério da Educação, com base em uma avaliação ainda em desenvolvimento, representa uma barreira para quem pretende se estabelecer para a competição. O processo de credenciamento de uma nova Instituição é demorado, complexo e muda frequentemente. Os investimentos são altos, assim como os riscos. Em mercados em que a demanda é bem maior do que oferta, a burocracia para a abertura de novos cursos e a ação política dos conselhos de classe acabam por desanimar os investidores. Assim, a competição com as universidades públicas torna-se uma tarefa inglória, visto que estas IES não cobram mensalidades, fato que determina uma vantagem absoluta na competição pelos melhores discentes.

Na medida em que favorece o melhor reconhecimento de barreiras, possibilidades, impedimentos, oportunidades e riscos, o modelo de Porter é interessante para analisar os segmentos de mercado e definir posicionamentos para as IES que pretendem entrar ou proteger um mercado ou um segmento de mercado educacional. Mas o modelo concentra-se na análise de fatores (forças) que são exógenos. Ou seja, não observa as diferentes potencialidades das IES e sua capacidade de lidar com os desafios impostos por um ambiente

considerado hostil ao investimento e imaturo para a livre concorrência de mercado. Tal limitação exige o aprofundamento da análise, com apoio na utilização de outros modelos que reconheçam as capacidades distintivas das instituições, sobretudo pelo reconhecimento dos pontos fortes e dos pontos fracos de cada concorrente. Outra limitação dá-se por não considerar a incidência de variações nas forças conforme o período, pois variam significativamente no tempo e também conforme a localidade. Por exemplo, o poder de barganha de docentes é maior no meio do semestre letivo, pois não é permitido ao gestor de IES demiti-lo neste período. Então, tal demissão poderia acarretar num hiato na formação do discente, algo capaz de provocar consequências desastrosas em exames como ENADE ou de habilitação profissional.

O modelo conhecido como “As Cinco Forças de Porter” pode ser utilizado para analisar novos mercados educacionais, identificar novos segmentos de mercado, analisar eventuais oportunidades e riscos, e visualizar possibilidades de lucratividade e necessidade de investimentos. É aplicável também na análise do posicionamento estratégico de uma IES ou de um curso em relação às demais ofertas de mercado, o que permitirá, inclusive, compreender a força deste posicionamento e uma eventual necessidade de reposicionamento estratégico. Tudo isso configura um exercício de reflexão para os gestores, cujos resultados podem servir para balizar decisões, inclusive aquelas relacionadas aos planos de desenvolvimento institucional.

Diante do aumento da competitividade do setor da educação superior nacional, paralelamente ao crescente interesse da sociedade pelos chamados “indicadores de qualidade”, resultantes das avaliações aplicadas pelo MEC e amplamente divulgados pela mídia, os gestores das IES estão atentos às ferramentas de gestão utilizadas em outros mercados, na tentativa de abandonar velhas práticas de gestão acadêmica, criadas para uma realidade que já não mais existe, em que a demanda sempre superava a oferta e o discente não se estabelecia estrategicamente como mais uma força no mercado educacional.

Referências bibliográficas

ASSEN, M. V., BERG, G. PIETERSMA, P. **Modelos de gestão**: os 60 modelos que todo gestor deve conhecer. 2. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**. Nova York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **The competitive advantage of nations**. Nova York: Free Press, 1990.

---

[1] Integrantes do Núcleo de Estudos sobre Inovação e Competitividade (NEIC), do MBA Administração Acadêmica e Universitária.

[2] Inspirado nas indicações propostas por Marcel van Assen, Gerben van den Berg e Paul Pietersma.

[3] Além desta força advinda das relações de oferta e demanda, há uma legislação que resguarda direitos aos discentes no processo de negociação e pagamento de mensalidades.