

Análise do setor de ensino superior privado no Brasil

Rodrigo Ximenes Sécca
Rodrigo Mendes Leal

<http://www.bndes.gov.br/bibliotecadigital>

Análise do setor de ensino superior privado no Brasil

Rodrigo Ximenes Sécca
Rodrigo Mendes Leal*

Resumo

O setor de ensino superior no Brasil passou por grandes mudanças desde o início dos anos 1990 até os primeiros anos do século XXI. Houve grande aumento do número de alunos matriculados, especialmente na rede privada. Nesse período, muitas novas Instituições de Ensino Superior (IES) surgiram, o governo federal aprimorou seu sistema de avaliação e alguns dos participantes do mercado profissionalizaram sua gestão, até mesmo abrindo capital na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) e realizando aquisições e novos investimentos por todo o País.

Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar o mercado brasileiro de ensino superior privado em nível de graduação, a partir de uma visão de sua evolução recente e da caracterização do ambiente competitivo atual, identificando seus segmentos de clientes, as características principais dos concorrentes, tendências de mercado, oportunidades e ameaças. Além

*Respectivamente, engenheiro e economista do Departamento de Operações Sociais da Área de Inclusão Social do BNDES.

disso, com base nas análises realizadas, é feita uma avaliação acerca da atratividade do mercado, com a aplicação da metodologia das Cinco Forças do Professor Michael Porter para análise estrutural do setor.

A presente análise, na perspectiva da compreensão do comportamento empresarial, pode ser insumo para a análise de projetos de investimento. Além disso, também pode ser utilizada como insumo para a análise de políticas públicas relacionadas ao setor de ensino superior privado no Brasil, como as políticas de defesa da concorrência e de financiamento, como no caso do BNDES, que recentemente lançou o Programa de Melhoria do Ensino das Instituições de Educação Superior.

Introdução

O setor de ensino superior no Brasil passou por grandes mudanças desde o início dos anos 1990 até os primeiros anos do século XXI. Houve grande aumento do número de alunos matriculados, especialmente na rede privada. Nesse período, muitas novas Instituições de Ensino Superior (IES) surgiram, o governo federal aprimorou seu sistema de avaliação, e alguns dos participantes do mercado profissionalizaram sua gestão, até mesmo abrindo capital na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) e realizando aquisições e novos investimentos por todo o País.

Conforme Contador (2008), a educação é um exemplo típico de bem semipúblico, que reúne qualidades dos bens públicos e dos bens de mercado. Segundo o citado autor, a melhoria no nível de educação da população, por exemplo, gera um benefício global que é muito maior do que a soma dos benefícios individuais, estando aí a sua característica de bem público. Por outro lado, Contador (2008) também pondera que o bem educação é perfeitamente divisível, assim como os bens de mercado – o consumidor direto (aluno) é facilmente identificável, sendo possível quantificar, via preço, parte dos benefícios da sua maior educação.

É importante mencionar que, no presente trabalho, a educação superior será examinada sob um ponto de vista de mercado, das Instituições de Ensino Superior (IES) privadas que atuam competindo por alunos e visam ao lucro e/ou ao crescimento de seu *market share*. A presente análise, na perspectiva da compreensão do comportamento empresarial, pode constituir insumo para a análise de projetos de investimento. Além disso, também pode ser

utilizada como insumo para a análise de políticas públicas relacionadas ao setor de ensino superior privado no Brasil, como as políticas de defesa da concorrência e de financiamento. No caso do financiamento público às IES, privadas ou públicas, cabe ressaltar a atuação do BNDES, que teve como marco, no período de 1997 a 2007, o **Programa de Recuperação e Ampliação dos Meios Físicos das Instituições de Ensino Superior**.

Recentemente,¹ o BNDES firmou com o Ministério da Educação (MEC) um acordo para viabilizar um novo programa de financiamento às IES públicas e privadas denominado **Programa de Melhoria do Ensino das Instituições de Educação Superior**.² Para esse Programa, o BNDES dispõe de orçamento de R\$ 1 bilhão, com vigência pelos próximos cinco anos. Na perspectiva de promover o objetivo do Programa de “apoiar a melhoria da qualidade do ensino” das IES, foram incluídos diversos pré-requisitos para o financiamento, incluindo parâmetros de desempenho mínimo nas avaliações no âmbito do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) e a aprovação do plano institucional da IES pelo MEC. Além do mais, o Programa prevê que o MEC estabelecerá metas de melhoria da qualidade para cada IES financiada e monitorará o seu desempenho. Os itens financiáveis pelo Programa incluem, além de investimentos fixos, a reestruturação financeira da IES, mediante apresentação de projeto de otimização operacional, com vistas a garantir a sustentabilidade financeira da instituição.

Nesse contexto, este trabalho analisará o setor de ensino superior privado brasileiro em nível de graduação. Além desta introdução, o trabalho apresenta, na segunda seção, a metodologia do estudo. Na terceira seção, Apresentação dos Resultados, serão identificados os segmentos de compradores, as características principais dos concorrentes e, finalmente, a intensidade de cada uma das forças do modelo de Porter. Adicionalmente, serão avaliadas as principais tendências nesse ambiente de negócios e as oportunidades e ameaças para as empresas que aí atuam. Por fim, na quarta seção são apresentadas as considerações finais.

1 Em 5.8.2009, conforme detalhado em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Sala_de_Imprensa/Destaques_Primeira_Pagina/20090805_educacao.html

2 Para mais detalhes, ver a página eletrônica do BNDES: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/Linhas_Programas_e_Fundos/ies.html

Metodologia

A metodologia utilizada para a realização do presente trabalho compreende as seguintes etapas:

1 - Pesquisa bibliográfica, que constituiu o ato de ler, selecionar e organizar tópicos sobre análise ambiental da indústria com base na ferramenta das Cinco Forças de Michael Porter e tópicos sobre identificação de oportunidades e ameaças.

2 - Pesquisa de informações sobre o setor de ensino superior no Brasil, utilizando as seguintes fontes:

- artigos publicados em congressos, jornais e revistas especializadas;
- *sites* de instituições governamentais e de associações privadas de ensino superior;
- livros e artigos publicados por instituições governamentais como o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep) e o MEC;
- estatísticas produzidas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE);
- relatórios trimestrais e anuais de empresas abertas do setor de ensino disponíveis no *site* da Comissão de Valores Mobiliários (CVM); e
- declarações de autoridades governamentais e executivos de empresas do setor colhidas na mídia.

3 - Aplicação da metodologia das Cinco Forças para análise estrutural do mercado de ensino superior privado de graduação brasileiro e análise dos resultados obtidos, analisando também as tendências do setor e as oportunidades e ameaças.

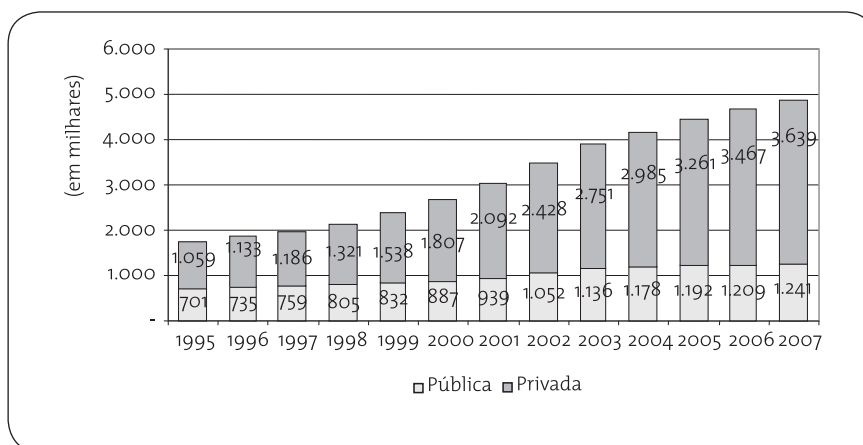
Vale ressaltar que, conforme descrição da etapa 2, foram utilizadas informações secundárias para a realização do trabalho, especialmente de institutos de pesquisa públicos, como o Inep e o IBGE. Adicionalmente, na perspectiva de propiciar uma visão de mercado, para algumas informações não identificadas nas estatísticas oficiais de governo foram utilizadas fontes como os relatórios de publicações de resultados dessas empresas.

Apresentação dos resultados

Visão geral do ensino superior no Brasil

Desde o início dos anos 1990 até os primeiros anos do século XXI, entre as importantes mudanças que marcaram a evolução do setor, destaca-se o crescimento acentuado do número de alunos matriculados, de 1,76 milhão, em 1995, para 4,88 milhões, em 2007, o que significa um incremento de 177%. Esse aumento se deu especialmente na rede privada, cuja participação no total de matrículas saltou de 60,2% para 74,6%. Um marco importante, comentado mais adiante, foi a publicação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), em dezembro de 1996.

Gráfico 1 | Matrículas em cursos de graduação presenciais

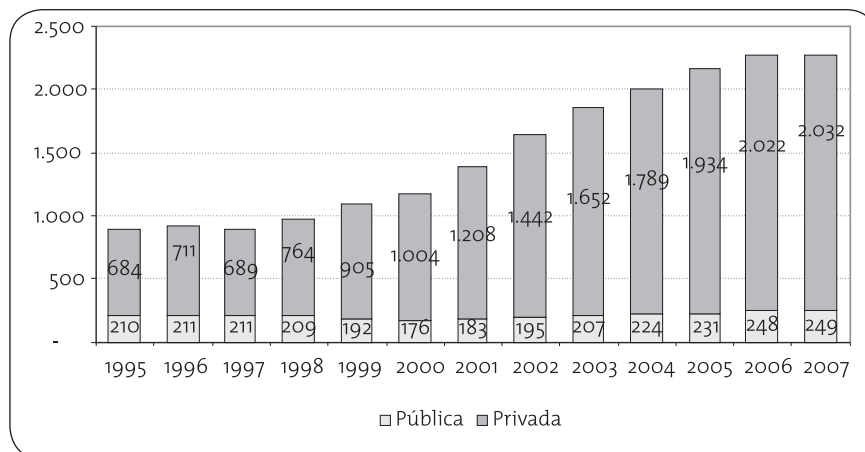


Fonte: Elaboração própria com dados do Inep

O número de instituições privadas acompanhou esse movimento, aumentando nada menos que 197,1% entre 1995 e 2007 no acumulado do período. Enquanto isso, o número de instituições públicas (federais, estaduais e municipais) aumentou somente 18,6%, também em todo o período. Em 2007, existiam 2.032 instituições privadas e somente 249 públicas.

A Tabela 1 a seguir compara a proporção de matrículas e o número de IES em 1995 e 2007, conforme sua natureza, mostrando que, apesar de as IES privadas terem menos alunos por unidade do que as públicas, as primeiras possuem hoje uma proporção do total de matrículas ainda maior do que no passado.

Gráfico 2 | Número de instituições de ensino superior (universidades, centros universitários e estabelecimentos isolados)



Fonte: Elaboração própria com dados do Inep

Tabela 1 | Comparação entre a proporção de matrículas e o número de IES, por sua natureza

| Ano | Proporção de Matrículas | | Nº IES | |
|----------|-------------------------|------|--------|------|
| | 1995 | 2007 | 1995 | 2007 |
| Públicas | 40% | 25% | 23% | 11% |
| Privadas | 60% | 75% | 77% | 89% |

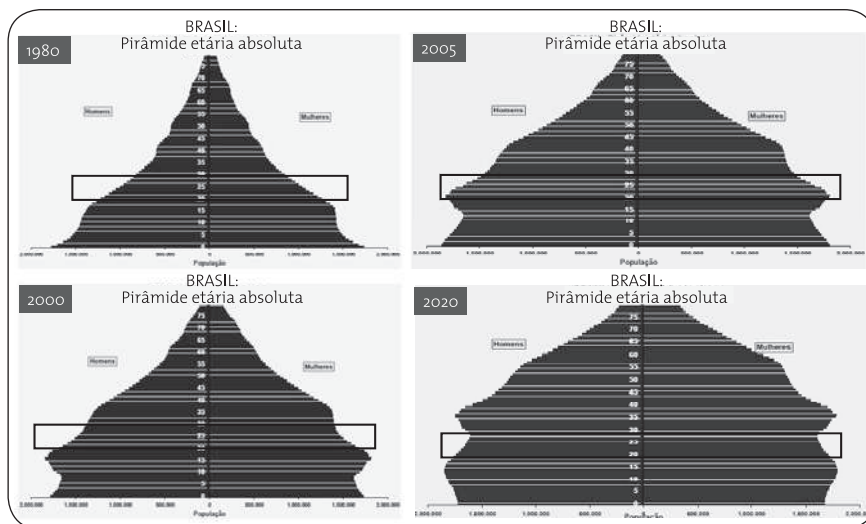
Fonte: Elaboração própria com dados do Inep

A seguir, algumas hipóteses de fatores condicionantes desse aumento da demanda por ensino superior:

a) Aumento da população jovem adulta

Segundo dados do IBGE, houve aumento da população na faixa de 18 a 30 anos, desde 1990, conforme se pode observar nos gráficos elaborados pelo Instituto, que também mostram projeções futuras. Esse crescimento é fruto das maiores taxas de natalidade dos anos 1980.

Gráfico 3 | Comparativo da quantidade de habitantes por faixa etária no tempo



Fonte: IBGE, Projeção para a população 1980-2050, Revisão 2004.

b) Exigências do mercado de trabalho

Com o aumento do desemprego nos anos 1990, no Brasil, e a maior inserção do País no mercado global, tendo suas empresas expostas à competição mundial, tornaram-se cada vez mais importantes a qualificação profissional e o ensino voltado para atender a demandas mais imediatas de mão de obra do mercado.

Nesse período, setores intensivos em conhecimento cresceram bastante, as atividades operacionais tornaram-se cada vez mais passíveis de automação, e as relações comerciais globais se intensificaram. Dessa forma, houve aumento dos requisitos de capacitação para o trabalhador, no que se refere à sua complexidade e ao grau de exigência de conhecimento. Como resposta a essa demanda, a população, especialmente os jovens, tem buscado cada vez mais qualificação, inclusive por meio da educação superior.

c) Aumento do número de concluintes no ensino médio

O ensino superior, naturalmente, tem correlação com o ensino médio, e, conforme aumenta o número de concluintes desse nível, o mercado para o ensino superior cresce.

A LDB, de 1996, em seu artigo 4º, estabeleceu, além da obrigatoriedade e da gratuidade do ensino fundamental, a “progressiva extensão da obrigatoriedade e gratuidade ao ensino médio”. Com isso, o governo indicava a intenção e a necessidade de universalizar o ensino médio da mesma forma que vem fazendo com o ensino fundamental.

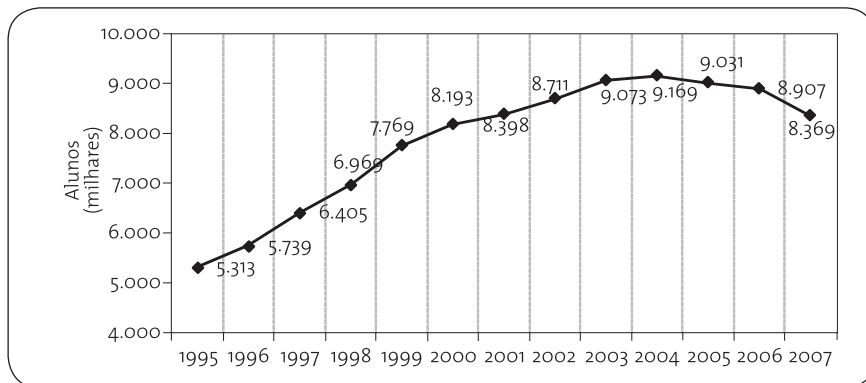
Também foram estabelecidas metas no Plano Nacional de Educação (PNE, Lei 10.172, de 2001). A lei diagnosticava que “é preocupante o reduzido acesso ao ensino médio, muito menor que nos demais países latino-americanos em desenvolvimento” e estabelecia como meta o “oferecimento de vagas que, no prazo de cinco anos, correspondam a 50% e, em dez anos, a 100% da demanda de ensino médio, em decorrência da universalização e regularização do fluxo de alunos no ensino fundamental”.

Considerando-se que, em 2005, segundo dados do Inep, 88% dos matriculados no ensino médio estudavam em escola pública, o impacto das ações do governo nesse nível de ensino é de grande influência. Essa legislação guiou as políticas públicas, e desde então viu-se, de fato, um aumento expressivo no número de matriculados no ensino médio, colocando o País em outro patamar. Não obstante, a partir de 2004, esse número vem diminuindo (ver Gráfico 4).

Parte dessa queda é creditada, pelo Inep, a mudanças no procedimento de coleta das informações do Censo Escolar, que, de acordo com a Sinopse Estatística da Educação Básica de 2007, “ao contar com informações dos indivíduos e ter a data de referência da coleta modificada, reduziu de maneira drástica a dupla contagem de alunos”. Porém, dada a baixa taxa de escolarização dos jovens de 15 a 17 anos no Brasil (82% para a taxa bruta³ e 48% para a taxa líquida⁴ em 2007, segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD/IBGE) de 2008 disponíveis na Síntese dos Indicadores Sociais), seria desejável que esse número de matrículas continuasse aumentando a taxas altas.

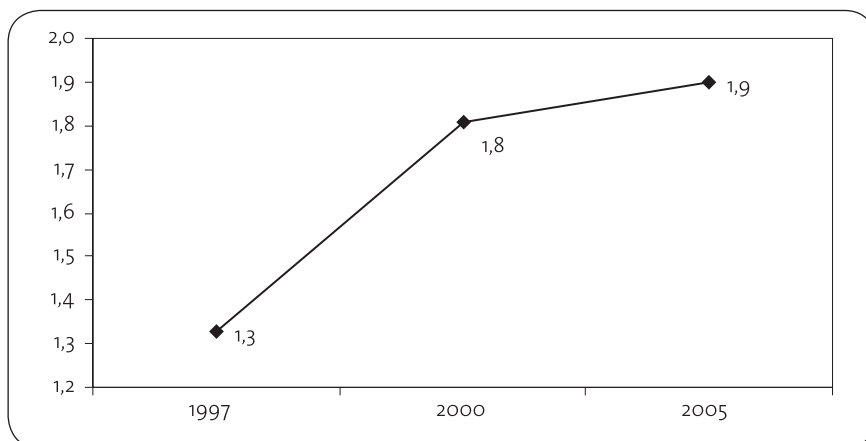
3 Taxa bruta: número de estudantes da faixa etária que frequentam qualquer nível escolar.

4 Taxa líquida: número de estudantes da faixa etária matriculados no nível de ensino esperado (no caso dos jovens de 15 a 17 anos, o ensino médio).

Gráfico 4 | Evolução do número de matrículas no ensino médio

Fonte: Elaboração própria com dados do Inep

A variação no número de concluintes do ensino médio também foi positiva no período e acompanhou a variação do número de matriculados, embora venha mostrando sinais de estabilização nos anos mais recentes (Gráfico 5). É importante lembrar que existe um hiato temporal entre o número de matriculados e o número de concluintes, ou seja, a variação no número de matriculados demanda algum tempo para resultar em aumento dos concluintes.

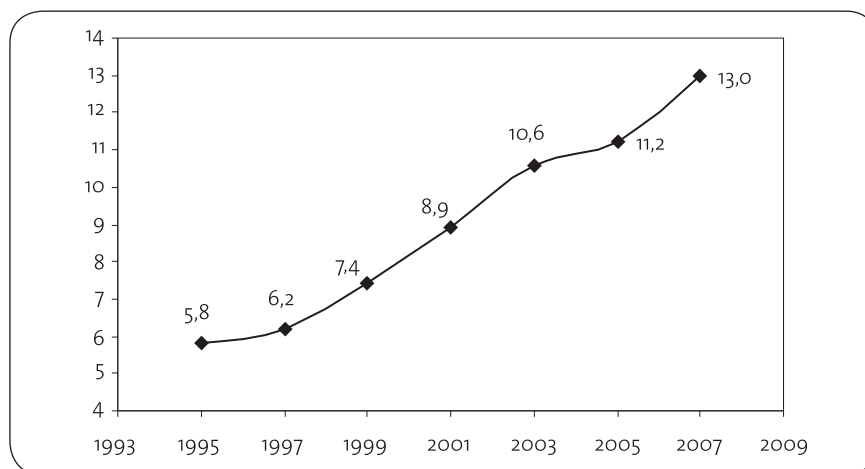
Gráfico 5 | Concluintes do ensino médio em anos selecionados (em milhões de alunos)

Fonte: Elaboração própria com dados do Inep

d) Baixos níveis históricos de penetração do ensino superior no Brasil

A taxa de escolarização líquida do ensino superior no Brasil foi de apenas 13 em 2007, embora tenha subido 124%, desde 1995, de um patamar de 5,8. A meta prevista pelo governo para o fim da década era de 30 (conforme item 4.3 do Plano Nacional de Educação, anexo da Lei 10.172/2001).

Gráfico 6 | Taxa de escolarização líquida do ensino superior no Brasil






Fonte: Elaboração própria com base em dados do Ipea (2008)

e) Maior disponibilidade de financiamento estudantil e bolsas de estudo

A demanda pelo ensino superior privado foi incentivada por programas como o Financiamento Estudantil (FIES), criado pela Caixa Econômica Federal (CEF), em 1999, para financiar estudantes de ensino superior, e o Programa Universidade para Todos (ProUni), do governo federal, criado em 2004 e cujo objetivo é conceder bolsas de estudo parciais e integrais para estudantes de IES privadas. Por outro lado, os estudantes do ensino superior também recebem financiamento da iniciativa privada. Um exemplo é o programa de crédito universitário privado PraValer, gerido pela companhia Ideal Invest, que tem mais de 170 IES parceiras.⁵

⁵ <http://www.creditopravalor.com.br/>

Quadro 1 | Crédito estudantil e bolsas

| | |
|---|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> • Criado em 1999, seu processo seletivo considera o perfil socioeconômico dos candidatos. • Podem participar apenas cursos com conceito maior ou igual a 3 no Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade) • Beneficiou mais de 500 mil estudantes com recursos de R\$ 4,6 bilhões da Caixa |
|  | <ul style="list-style-type: none"> • Criado em 2004, concede bolsas integrais e parciais • Integrado ao FIES no caso de bolsas parciais • Concede isenção de diversos tributos, em contrapartida às IES privadas que aderem ao programa • Estudantes da rede pública ou particular que tenham bolsa integral, com renda <i>per capita</i> familiar de até 3 salários mínimos • Desde sua criação até 2008, atendeu cerca de 430 mil estudantes, 70% com bolsas integrais |
|  | <ul style="list-style-type: none"> • Maior programa privado de crédito universitário do Brasil • Criado em 2006 e com 250 mil participantes até o presente, tem cobertura em 14 estados |

Fonte: Elaboração própria com dados dos sites do ProUni (<http://portal.mec.gov.br/prouni/>), FIES (www3.caixa.gov.br/fies) e PraValer (<http://www.creditopravaler.com.br/>)

Como mostrado anteriormente no Gráfico 1, esse aumento da demanda foi atendido, em sua grande maioria, pelas IES privadas. Da lista das 10 maiores IES do País, apenas três são públicas (Tabela 2).

Tabela 2 | Número de estudantes de graduação por IES

| <i>Ranking</i> | Instituições | Sigla | UF de Origem | Organização Acadêmica | Matrículas |
|----------------|--|--------------|---------------------|------------------------------|-------------------|
| 1 | Universidade Paulista | UNIP | SP | Privada | 145.498 |
| 2 | Universidade Estácio de Sá | UNESA | RJ | Privada | 116.959 |
| 3 | Universidade Nove de Julho | UNINOVE | SP | Privada | 84.398 |
| 4 | Universidade Bandeirante de São Paulo | UNIBAN | SP | Privada | 69.074 |
| 5 | Universidade Presidente Antônio Carlos | UNIPAC | MG | Privada | 57.291 |

(*Continua*)

Tabela 2 | Número de estudantes de graduação por IES

| <i>Ranking</i> | Instituições | Sigla | UF de Origem | Organização Acadêmica | Matrículas |
|----------------|--|----------|--------------|-----------------------|------------|
| 6 | Universidade de São Paulo | USP | SP | Pública | 49.774 |
| 7 | Universidade Salgado de Oliveira | UNIVERSO | RJ | Privada | 47.853 |
| 8 | Universidade Luterana do Brasil | ULBRA | RS | Privada | 43.620 |
| 9 | Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho | UNESP | SP | Pública | 32.204 |
| 10 | Universidade Federal do Pará | UFPA | PA | Pública | 32.092 |

Fonte: Elaboração própria, com dados do Resumo Técnico do Censo da Educação Superior de 2007, publicado pelo Inep em 2009

f) Desregulamentação

No contexto da década de 1990, caracterizado por políticas de privatizações e desregulamentação, um dos fatores relacionados ao crescimento das IES privadas foi a promulgação da nova LDB, de 1996, que flexibilizou o mercado de educação superior. A LDB criou os centros universitários e os cursos sequenciais, permitiu substituir o vestibular por outros processos seletivos, flexibilizou os currículos e criou os cursos de tecnologia, entre outras inovações. De acordo com Ristoff e Giolo (2006), a nova LDB é “o aparato legal que sintetiza o enquadramento do sistema educacional às regras de mercado”.

Segundo Schwartzman e Schwartzman (2002), considerando a legislação vigente, expressa pela nova LDB:

A busca de lucro nos empreendimentos educacionais não é mais percebida como antagonica, em princípio, aos fins da educação, ainda que possa vir a sê-lo na prática – e daí a necessidade de sistemas públicos de acompanhamento e avaliação de qualidade e resultados (p.7).

Delimitação do setor em estudo

Sabe-se que a delimitação de mercado relevante envolve as dimensões produto e geográfica [Brasil (2001)]. No que se refere à delimitação geo-

gráfica, reconhecemos a importância da localização da IES em relação à demanda, bem como a heterogeneidade entre as regiões brasileiras e entre municípios de diferentes portes. Esses fatores são de suma relevância para a análise de projetos de investimento, na qual devem ser exploradas com profundidade suas particularidades. De todo modo, considerando a motivação deste trabalho de uma análise abrangente do setor, na perspectiva de mapear suas características gerais no País, assume-se como objeto da análise o mercado nacional.

No que tange à dimensão produto, no presente trabalho optou-se por definir o setor como o ensino superior privado em nível de graduação no Brasil. As IES públicas não foram incluídas como concorrentes por diferenças que serão citadas mais à frente. No entanto, avaliamos que as IES públicas não podem ser desconsideradas, de forma que as incluímos na análise da força “Ameaça de Produtos Substitutos” do modelo de cinco forças de Porter, conforme será detalhado adiante.

Vale citar que, para Porter (1986, p. 47), a definição de setor é

meramente uma escolha de onde fixar a linha entre os concorrentes existentes e os produtos substitutos, entre as empresas existentes e as que podem vir a entrar no setor e entre as empresas existentes e os fornecedores e compradores.

Como justificativas para a não inclusão das IES públicas como concorrentes, podemos citar algumas significativas diferenças entre os dois grupos:

a) As IES públicas geralmente têm relevância na área de pesquisa e desenvolvimento de novos conhecimentos.

Como fundamentos, podem-se citar o percentual de professores mestres e doutores e a relação matrículas/função docente nas IES públicas em comparação com as IES privadas (Tabela 3).

Nas IES públicas, mais de 40% dos docentes têm doutorado, contra 12% das privadas. Somando os docentes com mestrado e doutorado, são 71,8% nas públicas *versus* 52% nas privadas. A relação matrículas/função docente também é melhor nas IES públicas, nas quais há 34% menos alunos para cada professor.

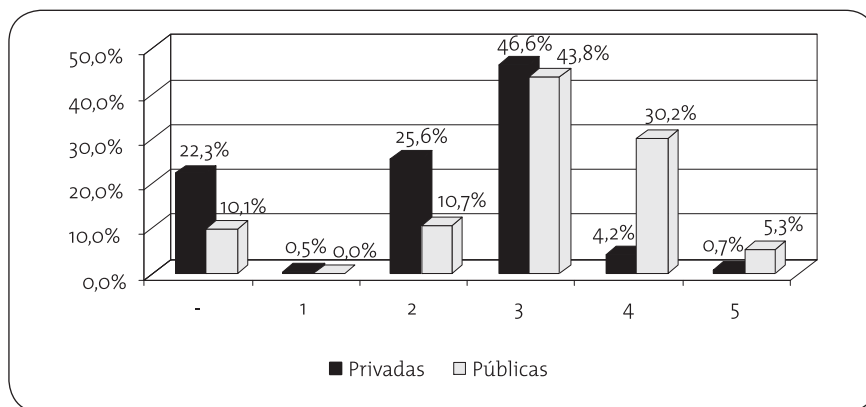
Tabela 3 | Comparativo entre IES privadas e públicas – Percentual de docentes com mestrado e doutorado e relação matrículas/função docente

| Ano | 2007 |
|-------------------------------------|-------|
| IES Públicas | |
| % docentes com doutorado | 42,9% |
| % docentes com mestrado | 28,9% |
| Relação matrículas / função docente | 11,4 |
| IES Privadas | |
| % docentes com doutorado | 12,3% |
| % docentes com mestrado | 39,7% |
| Relação matrículas / função docente | 17,5 |

Fonte: Elaboração própria, com dados do Inep

Outro dado relevante diz respeito ao Índice Geral de Cursos da Instituição (IGC), avaliação do MEC⁶ para as IES, que vai da faixa 1 à faixa 5. De acordo com análise preparada pelo Inep, 79,3% das IES públicas obtiveram conceito maior ou igual a 3 e 35,5%, conceitos 4 ou 5. Já entre as privadas, 51,6% obtiveram conceito maior ou igual a 3, e somente 4,9% atingiram as faixas 4 ou 5 (ver Gráfico 7).

Gráfico 7 | Estatísticas do IGC – IES públicas versus IES privadas

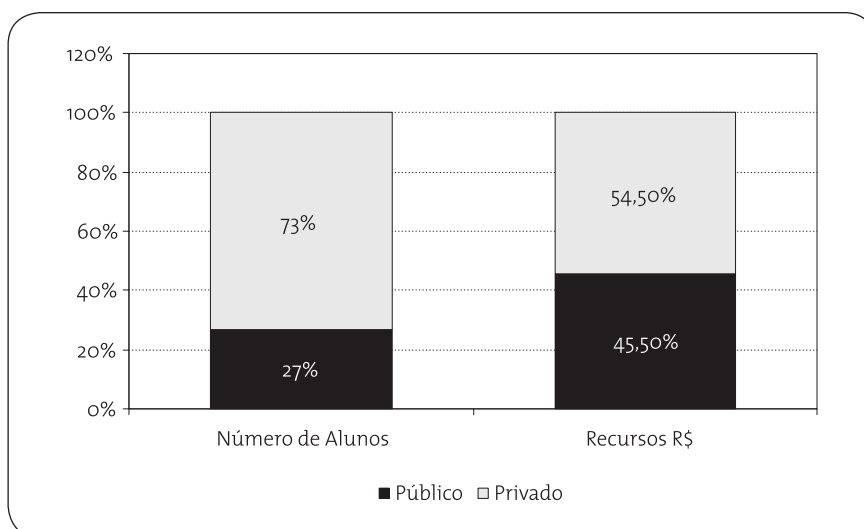


Fonte: Inep

⁶ Esse indicador considera aspectos que vão desde a infraestrutura física e a titulação do corpo docente até o desempenho dos alunos de graduação no Enade e as avaliações da Capes para os cursos de pós-graduação. Os níveis 4 e 5 expressam condições acima das satisfatórias. O nível 3 expressa condições satisfatórias, e os níveis 1 e 2 representam condições insatisfatórias.

Por fim, pode-se citar o gasto médio por aluno. Dados de 2005, publicados no relatório de informações anuais (IAN) à Comissão de Valores Mobiliários (CVM) de 2007 da Estácio Participações, mostram que o setor de ensino superior no Brasil movimentou, incluindo gastos do governo, R\$ 33 bilhões, sendo R\$ 15 bilhões no setor privado e R\$ 18 bilhões no setor público. Porém, o número de alunos na rede privada era 73% do total para 54,5% dos gastos. Com apenas 27% dos alunos, as IES públicas tinham quase a metade do total de recursos (Gráfico 8).

Gráfico 8 | Número de alunos matriculados e gastos com educação superior – Ensino público e ensino privado – Dados de 2005

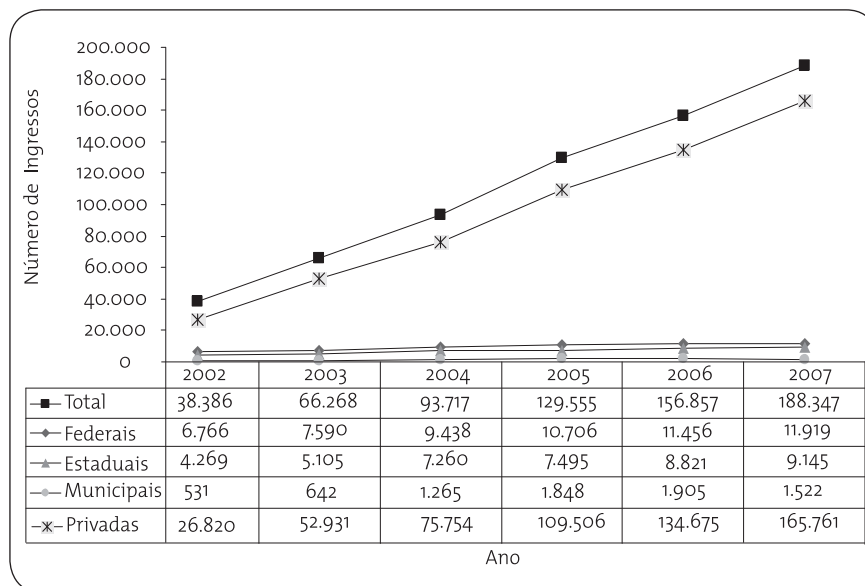


Fonte: Hoper Educacional, *apud* Estácio Participações (2007)

b) As IES públicas não têm a mesma velocidade que as privadas para implementar mudanças na direção de novas demandas.

As IES privadas têm sido pioneiras na criação de novos cursos como moda, gastronomia, turismo e os cursos de tecnólogo em geral. Dados do Inep mostram que em 2007 apenas 12% dos ingressos em cursos de educação tecnológica – cursos de menor duração (entre dois e três anos), mas que também oferecem diploma de nível superior – foram nas IES públicas, e a tendência tem sido de diminuição desse percentual (Gráfico 9).

Gráfico 9 | Evolução do número de ingressos – Educação tecnológica



Fonte: Inep

c) As IES públicas têm mais graduações em horário integral ou diurno.

De acordo com dados do Inep, observa-se que a relação é praticamente inversa entre IES públicas e privadas. As primeiras têm mais de 60% dos seus cursos em turno diurno, enquanto as IES privadas contam com 70% de cursos noturnos, buscando atender, muitas vezes, aos alunos que trabalham e estudam.

Tabela 4 | Percentual de matrículas por turno nas IES públicas e privadas

| Ano 2007 | Diurno | Noturno |
|--------------|--------|---------|
| IES públicas | 62,6% | 37,4% |
| IES privadas | 30,1% | 69,9% |

Fonte: Elaboração própria com dados do Inep

d) Processos de admissão mais concorridos nas IES públicas.

Novamente com base em dados do Inep, pode-se perceber que a relação candidato/vaga para as IES públicas é bastante superior à das privadas, mostrando grande competição na média (sete candidatos por vaga contra 1,2 no caso das IES privadas).

Tabela 5 | Candidatos inscritos/Vagas oferecidas

| Ano 2007 | Candidatos Inscritos / Vagas Oferecidas |
|--------------|--|
| IES públicas | 7,0 |
| IES privadas | 1,2 |

Fonte: Elaboração própria com dados do Inep

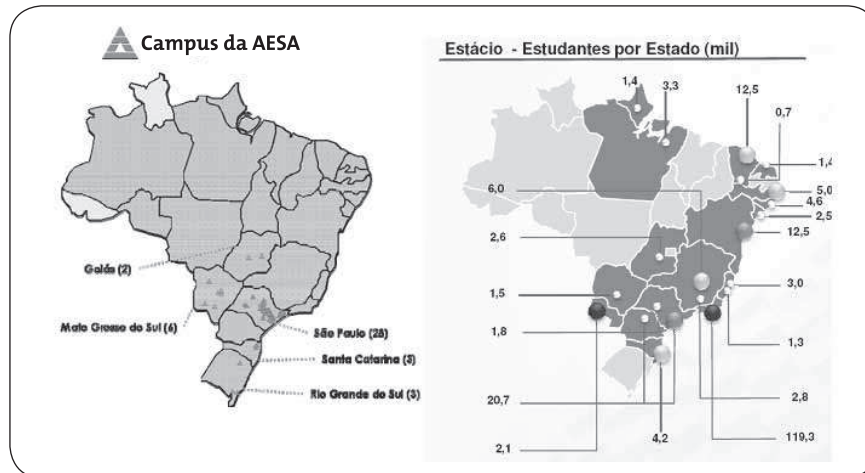
e) Especificidade da capilaridade das IES públicas

Embora a rede de universidades federais, estaduais e municipais possua abrangência por todos os estados da federação, cada uma delas é uma instituição diferente, com seu próprio estatuto e políticas. Cada instituição atua num estado específico e não necessariamente possui unidades no interior de cada estado.

As maiores IES privadas atuam em nível nacional e chegam a ter mais de 100 mil alunos em grande número de cidades diferentes de várias regiões do País. Exemplos citados com detalhes na subseção “O setor de ensino superior privado” incluem a Universidade Estácio de Sá, a UNIP e a Anhanguera Educacional.

No Quadro 2, é ilustrada a capilaridade da Anhanguera Educacional e da Estácio Participações. Essas instituições foram escolhidas como exemplos pelo seu porte, por disponibilizarem grande quantidade de informação em seus *sites* de relações com investidores e serem focadas em ensino superior (embora a Anhanguera tenha passado a atuar também em ensino profissionalizante a partir de 2008).

Quadro 2 | Capilaridade da Anhanguera Educacional S.A. (Aesa) e da Estácio de Sá



Fonte: Informações Anuais CVM das empresas

f) A percepção de mercado das próprias IES privadas

O fato de que as próprias IES privadas de capital aberto costumam utilizar na divulgação de seus resultados que sua concorrência se concentra entre as próprias IES privadas e, portanto, utilizam essa informação para formulação da sua estratégia é mais um indício de que a análise do ambiente competitivo, no caso do presente trabalho, terá vantagens se focar nas IES privadas. As informações a seguir foram coletadas nas Informações Anuais fornecidas à CVM pelas empresas e fundamentam essa afirmação.

A Anhanguera Educacional identifica seus concorrentes entre as IES privadas com até 10 mil alunos e alguns grupos privados regionais e nacionais, como a Universidade Paulista (UNIP), Universidade Bandeirante (UNIBAN), Centro Universitário Nove de Julho (UNINOVE), e com empresas de capital aberto como a Estácio de Sá Participações e a Kroton Educacional (detentora das Faculdades Pitágoras e INED).

Já a Estácio de Sá identifica como suas concorrentes as seguintes instituições privadas, por estado: i) na Bahia, a Universidade Católica do Salvador (UCSAL); ii) no Ceará, a Universidade de Fortaleza (UNIFOR); iii) em Pernambuco, a Universidade Católica de Pernambuco (UNICAP); iv) no Pará, a Universidade da Amazônia (UNAMA); e v) no Rio de Janeiro, a UNIVERSO, a UniverCidade e a Universidade Gama Filho.

O setor de ensino superior privado

Os principais *players* do mercado brasileiro e suas participações em relação ao total das IES privadas são os seguintes:

Tabela 6 | Número de estudantes de graduação por IES privada

| Ranking | Instituições | Sigla | UF | Matrículas | Part. de Mercado |
|----------------|---|--------------|-----------|-------------------|-------------------------|
| 1 | Universidade Paulista | UNIP | SP | 145.498 | 4,0% |
| 2 | Universidade Estácio de Sá | UNESA | RJ | 116.959 | 3,2% |
| 3 | Universidade Nove de Julho | UNINOVE | SP | 84.398 | 2,3% |
| 4 | Universidade Bandeirante de São Paulo | UNIBAN | SP | 69.074 | 1,9% |
| 5 | Universidade Presidente Antônio Carlos | UNIPAC | MG | 57.291 | 1,6% |
| 6 | Universidade Salgado de Oliveira | UNIVERSO | RJ | 47.853 | 1,3% |
| 7 | Universidade Luterana do Brasil | ULBRA | RS | 43.620 | 1,2% |
| 8 | Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais | PUC-Minas | MG | 30.834 | 0,8% |
| 9 | Universidade de Caxias do Sul | UCS | RS | 30.798 | 0,8% |
| 10 | Universidade Presbiteriana Mackenzie | Mackenzie | SP | 29.113 | 0,8% |
| 11 | Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul | PUC-RS | RS | 26.669 | 0,7% |
| 12 | Universidade do Vale do Rio dos Sinos | UNISINOS | RS | 25.908 | 0,7% |
| 13 | Centro Universitário da Cidade | UniverCidade | RJ | 25.302 | 0,7% |
| 14 | Universidade do Vale do Itajaí | UNIVALI | SC | 23.131 | 0,6% |
| 15 | Centro Universitário Augusto Motta | UNISUAM | RJ | 23.065 | 0,6% |

Fonte: Elaboração própria com dados do Resumo Técnico do Censo da Educação Superior de 2007, publicado pelo Inep em 2009

Vê-se, pela Tabela 6, que o mercado, em nível nacional, é bastante pulverizado. As 10 maiores IES privadas tinham, em 2007, apenas 655 mil alunos,

ou 18% do universo de 3,64 milhões da rede privada. As IES privadas são muito numerosas e pequenas – segundo dados da Hoper Educacional,⁷ em 2005 apenas 131 IES privadas tinham 5.000 ou mais alunos de um total de 1.934 instituições, e 1.014, o equivalente a mais de 50% desse total, tinham até 499 alunos.

Também se observa que é muito acentuada a concentração do local de origem das grandes IES privadas no Sudeste, com algumas exceções para o Sul. Isso pode ser explicado pelo tamanho e pela rentabilidade do mercado do Sudeste (índice de desenvolvimento humano – IDH e renda *per capita* altos, conjugados com grande população), em relação às demais regiões do País. Adicionalmente, essa condição permitiu que algumas dessas universidades ganhassem escala e acumulassem capital para sua expansão em outras regiões do Brasil, tanto por crescimento orgânico quanto por aquisições. A seguir, alguns exemplos de IES que atuam em outros estados, além daquele de sua origem:

- A Universidade Estácio de Sá tem *campi* em 16 estados do Brasil, atendendo a todas as macrorregiões. Assim, tornou-se a IES com maior presença nacional.
- A UNIP, de São Paulo, tem *campi* em Brasília, Goiás e Amazonas.
- A UNIVERSO, do Rio de Janeiro, atua em Minas Gerais, Pernambuco, Goiás e Salvador.

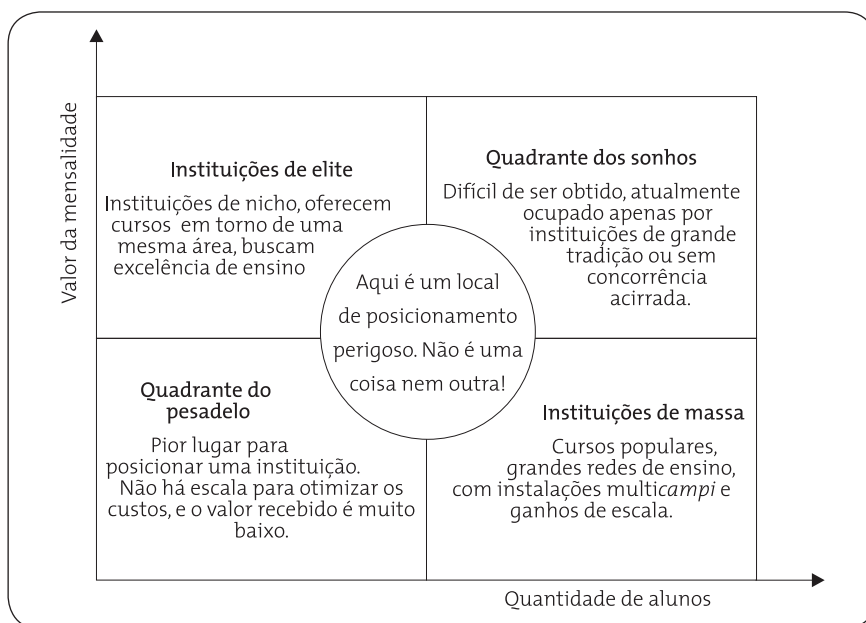
É importante citar que a Anhanguera Educacional, um dos mais importantes *players*, não aparece na lista do Inep entre as maiores IES por ser proprietária de diversas faculdades isoladas. De acordo com informações prestadas à CVM, se considerarmos a pós-graduação e a extensão, além da graduação, o grupo conta com quase 220 mil alunos matriculados em 52 *campi* e 774 polos de ensino à distância (dados de julho de 2008). Apenas em 2008, a Anhanguera adquiriu as seguintes IES: FACNET, FAPLAN, IESVILLE, FRIS, FAENAC, FABRAI, CESUR, FASERT, Faculdades JK, FAST e FTS, totalizando R\$ 240 milhões. Ela também tem grande capilaridade, estando presente em sete estados da federação, de três macrorregiões: SP, SC, RS, MT, MS, GO e MG.

7 Citada em apresentação do Credit Suisse, de 27.2.2008 sobre a Estácio Participações, disponível em <http://www.estacioparticipacoes.com>

a) Segmentos de mercado

Garcia (2005), vice-reitor da Universidade Anhembi-Morumbi, faz uma análise dos segmentos de atuação das IES privadas. Elas podem ser divididas em quatro grandes segmentos, conforme o Quadro 3:

Quadro 3 | Segmentos de atuação das IES privadas



Fonte: Garcia (2005)

No modelo proposto, a segmentação ocorre por preço, cursos oferecidos e reputação da IES. O grande crescimento recente se deu no quadrante das instituições de massa, como a UNIP, a Anhanguera, a Estácio de Sá e a UNIVERSO. Eram instituições que já atuavam no mercado antes dos anos 1990 e aproveitaram as oportunidades para crescer. Houve também aumento significativo no número de IES do segmento que o autor citado chama de “quadrante do pesadelo” – pequenas IES que nem têm grande reputação, nem ocupam nichos de excelência. Conforme mostrado anteriormente no Gráfico 2, o número de IES privadas passou de 684 para 2.032 entre 1995 e 2007.

A seguir identificamos alguns dos mais importantes *players* por segmento de atuação e os posicionamos no modelo proposto por Garcia (2005):

Quadro 4 | Exemplos de *players* por segmento de atuação



Fonte: Elaboração própria

As “instituições de elite”, como a FGV, Ibmecc e ESPM, têm poucos cursos de graduação e de grande reputação e boas avaliações pelo MEC. Seus conceitos no IGC foram os seguintes:

Tabela 7 | IGC de IES do segmento de instituições de elite

| IES | IGC |
|-----------|-----|
| ESPM-SP | 4 |
| ESPM-RJ | 4 |
| Ibmecc-RJ | 5 |
| Ibmecc-SP | 5 |
| Ibmecc-MG | 4 |
| FGV-EAESP | 5 |
| FGV-EBAPE | 5 |

Fonte: Elaboração própria com dados do Inep de 2008

Nessas instituições, o perfil de aluno predominante é o das classes⁸ A e B, capaz de pagar mensalidades em torno de R\$ 1.500,00. São jovens

⁸ Considerando classificação da Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (ABEP).

que normalmente ingressam na universidade com idade correspondente ao nível de formação e possuem boa formação do ensino médio, geralmente em escola particular. É comum se dedicarem integralmente aos estudos até iniciarem estágio em sua área de atuação.

Já no “quadrante dos sonhos” podemos enquadrar as Pontifícias Universidades Católicas (PUCs): PUCCAMP (Campinas), PUC Minas (Minas Gerais), PUC-PR (Paraná), PUC-SP (São Paulo), PUC-Rio (Rio de Janeiro) e PUC-RS (Rio Grande do Sul). Vale citar que cada PUC tem estatuto e mantenedora distintos.

São instituições tradicionais, com cursos de reconhecida qualidade e bem avaliadas pelo MEC. Porém, diferentemente das “instituições de elite”, elas atuam com escala e oferecem cursos de graduação nas mais diversas áreas. Das PUCs, apenas duas não alcançaram a faixa 4 no último IGC divulgado:

Tabela 8 | IGC de IES do segmento “quadrante dos sonhos”.

| IES | IGC |
|-----------|-----|
| PUC-Rio | 4 |
| PUC-SP | 4 |
| PUC-Minas | 4 |
| PUC-RS | 4 |
| PUCCAMP | 3 |
| PUCPR | 3 |

Fonte: Elaboração própria com dados do Inep de 2008

O perfil do aluno desse segmento costuma ser o mesmo daquele das “instituições de elite”.

Já as “instituições de massa” têm como principais características mensalidades mais baixas e número de alunos muito grande. Normalmente, elas não têm como meta formar as elites do País, mas, sim, prover qualificação para o mercado de trabalho e atender às expectativas de ascensão profissional e social de seus alunos. Elas têm grande diversidade de cursos, mas podem ajustar seu portfólio à demanda. Foram pioneiras na criação de cursos que não existiam nas instituições públicas, como gastronomia, turismo e moda. Também apostaram na chamada graduação tecnológica, cursos de menor duração (entre dois e três anos), mas que também oferecem diploma de nível superior.

Seu aluno predominante⁹ tende a ser o jovem trabalhador, que estuda à noite e tem uma idade média superior à do aluno das “instituições de elite” e do “quadrante dos sonhos”. Ele pertence principalmente à classe C, mas também há alunos das classes B e D. Mora em grandes centros urbanos e busca formação com foco no mercado de trabalho. As instituições do quadro a seguir são importantes exemplos desse segmento:

Tabela 9 | IGC de IES do segmento de instituições de massa

| IES | IGC |
|----------|-----|
| UNIP | 3 |
| UNESA | 3 |
| UNIVERSO | 3 |

Fonte: Elaboração própria com dados do Inep de 2008

Finalmente, no que Garcia (2005) chama de “quadrante do pesadelo” estão as pequenas IES que não têm grande tradição nem escala. Costumam ter estudantes com perfil semelhante ao das IES de massa, porém geralmente cobram mensalidades mais baratas e podem avançar mais no mercado da classe D.

São muito numerosas no interior do País, tendo, nesse caso, como diferencial a localização, já que podem estar presentes em cidades em que há poucas opções de IES. Não obstante, também existem nos grandes centros urbanos, onde enfrentam a difícil competição das “instituições de massa”, que têm fortes marcas e economias de escala.

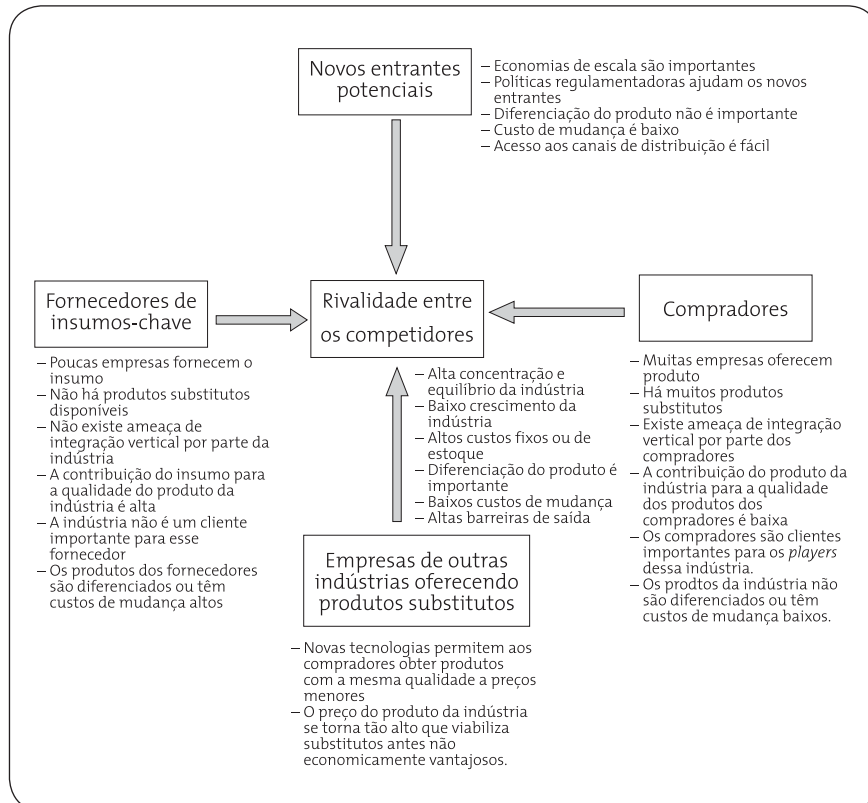
b) A análise do setor sob a ótica das cinco forças de Porter

b.1) O modelo

O objetivo deste item é apresentar uma rápida visão da análise das cinco forças de Porter, instrumento que foi utilizado para a elaboração de uma análise da atratividade do setor em estudo.

⁹ Baseado em dados das informações anuais (IAN) prestadas à CVM por Estácio Participações, Anhanguera Participações, Kroton e prospecto da Oferta Pública Inicial da Anhanguera Participações.

Quadro 5 | Cinco forças de Porter e um resumo de seus direcionadores



Fonte: Adaptado de Porter (1986) *apud* Sécca e Motta (2004)

De acordo com Porter (1979), “a essência da formulação da estratégia é lidar com a competição”. E é disso que trata seu modelo, segundo o qual a competição num dado setor depende de cinco forças: i) intensidade da rivalidade entre os competidores; ii) pressão de produtos substitutos; iii) ameaça de novos entrantes; iv) poder de negociação dos compradores; e v) poder de negociação dos fornecedores. Esse modelo é uma ferramenta capaz de direcionar e acelerar o processo de análise, ao mesmo tempo em que sintetiza grande quantidade de informação em modelos relativamente simples.

O Quadro 5 resume a metodologia, mostrando cada uma das forças e seus principais direcionadores. Para mais informações, consultar no Anexo I o detalhamento do referencial teórico.

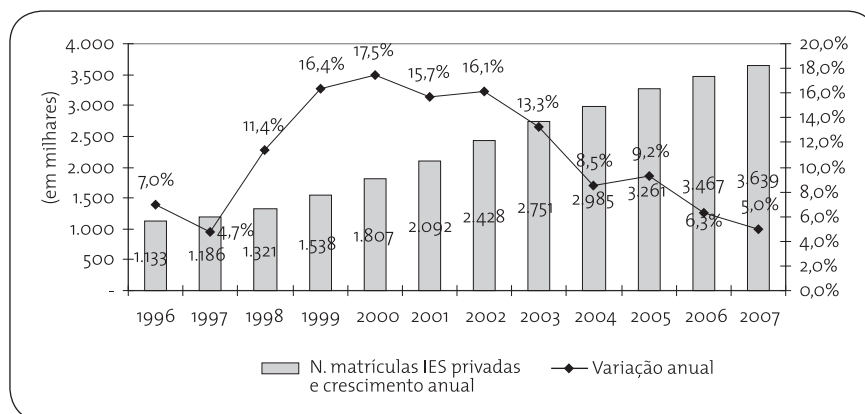
Nos itens a seguir, analisaremos cada uma das forças para o setor de ensino superior privado no Brasil.

b.2) Rivalidade entre os competidores

- Crescimento do mercado e número de competidores

O crescimento do setor, que já foi muito alto, está se estabilizando. Pelo gráfico a seguir vemos que a taxa de crescimento de matrículas entre as IES privadas, após atingir o pico de 17,5%, em 2000, vem diminuindo, tendo chegado a 5% em 2007. Assim, as IES vêm enfrentando maior concorrência por alunos do que estavam habituadas nos últimos anos.

Gráfico 10 | Número de matrículas em IES privadas e crescimento anual



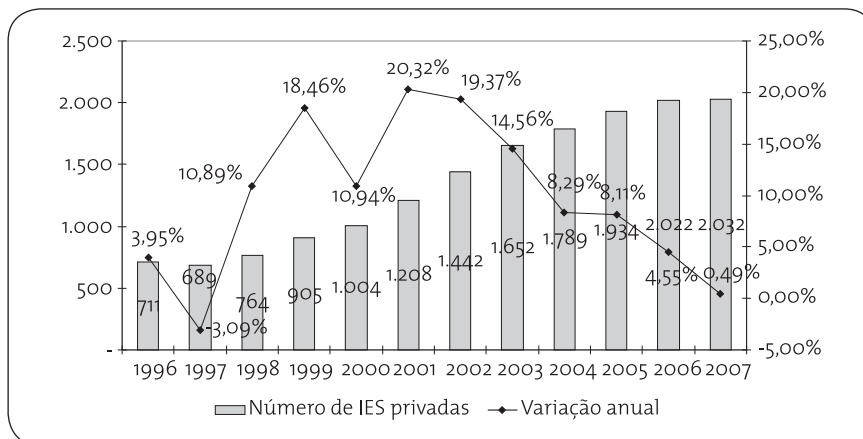
Fonte: Elaboração própria com dados do Inep

Com o menor crescimento do mercado, a taxa de crescimento do número de IES também vem diminuindo. De 20% em 2001, essa taxa caiu para 0,49% em 2007 (ver Gráfico 11). Embora seja um mercado ainda muito pulverizado, como já foi comentado na subseção “O setor de ensino superior privado”, vêm ocorrendo consolidações. Como exemplos, citamos as aquisições realizadas pela Anhanguera Educacional e as efetuadas pela Estácio de Sá, como a do Centro Universitário Radial, de Curitiba, por R\$ 54 milhões, em 2007.

As menores oportunidades de crescimento orgânico e o poder financeiro das grandes IES privadas devem aumentar o ritmo das consolidações. As duas IES citadas, por exemplo, têm capital aberto na Bovespa e levantaram

recursos substanciais que vêm sendo utilizados nessas aquisições. Ao mesmo tempo, torna-se mais difícil para as novas IES terem sucesso no mercado, uma vez que a demanda já não aumenta de forma tão vigorosa.

Gráfico 11 | Número de IES privadas e variação anual



Fonte: Elaboração própria com dados do Inep

A tendência identificada é de que as taxas experimentadas no passado recente não devem se repetir num futuro próximo, não obstante a baixa penetração do ensino superior no Brasil. O número de concluintes no ensino médio estagnou (Gráfico 4), e o perfil etário da população brasileira vem se alterando de maneira que o número de jovens em idade de ingressar na universidade tende a se estabilizar, refletindo as menores taxas de natalidade dos anos 1990 em comparação àquelas observadas na década anterior.

- Concentração e equilíbrio entre competidores

Conforme já comentado na subseção “O setor de ensino superior privado”, das 1.934 IES privadas existentes em 2005, apenas 131 tinham cinco mil ou mais alunos, e 50% tinham até 499 alunos. Portanto, o mercado é bastante pulverizado, são poucos os concorrentes com grande escala, e estes não são capazes de influenciar o mercado nacional, embora possa haver alguma instituição que o faça a nível regional.

A UNIP, maior IES no *ranking* do Inep, tem apenas 4% de participação de mercado, e as 15 maiores juntas não passam de 21%. Observa-se equilíbrio entre os principais competidores em nível nacional.

- Identidade com a marca

A questão da marca é importante no setor. As IES tradicionais geralmente podem cobrar mais caro, já que seus cursos têm grande reputação no mercado. Mesmo entre as IES de massa, a questão da marca é importante, pois lhes dá vantagem sobre outras IES com qualidade de ensino e preço semelhante, mas desconhecidas do grande público.

Algumas IES inclusive fazem uso de marcas diferentes para atingir públicos diferentes. A Anhanguera Educacional usa a marca Uniderp em Campo Grande (MS) para atender a um público de classes A e B, diferente do público da rede com a marca Faculdades Anhanguera (conforme informações prestadas à CVM).

- Barreiras de saída

As IES trabalham com altos custos fixos, assim como as empresas de hotelaria ou de aviação. Uma vez construído o edifício e pagos os funcionários, o custo variável por aluno é pequeno em relação ao fixo: independentemente do número de alunos numa determinada sala de aula, os custos de manter a estrutura física e pagar o professor e os funcionários administrativos serão os mesmos. Portanto, se uma IES estiver em dificuldades, a tendência é que baixe preços para captar mais alunos e diluir custos fixos.

- Classificação da rivalidade entre competidores

Considerando esses fatores, a rivalidade entre os competidores foi considerada alta: o número de *players* é grande, há equilíbrio entre os principais competidores em nível nacional, a taxa de crescimento do mercado diminuiu muito, e há barreiras de saída significativas.

b.3) Ameaça de novos entrantes

Podem-se identificar potenciais entrantes principalmente em instituições que atuam em outros níveis de ensino e que podem vir a abrir faculdades já com marca forte associada. Um exemplo são as Faculdades Pitágoras em Minas Gerais, cuja origem é uma rede de colégios de mesmo nome.

Mais recentemente, com a popularização dos concursos públicos, os chamados cursinhos preparatórios vêm mostrando que podem constituir novos entrantes. Um exemplo é a Academia do Concurso Público, instituição do Rio de Janeiro que, tendo construído uma marca forte, decidiu criar uma IES, a Faculdade da Academia Brasileira de Educação e Cultura (FABEC),

anunciando como diferencial o foco na aprovação em concursos públicos desde o início do curso de graduação em Ciências Contábeis.

- Necessidades de capital

Pode-se dizer ainda que é possível criar uma pequena IES com investimento relativamente baixo, especialmente em cursos tradicionais e de grande demanda como Administração e Direito. Porém, é importante observar que seu sucesso dependerá também das condições de oferta e demanda do mercado regional em que estiver instalada.

- Economias de escala

Estão ganhando importância no setor, porém ainda é possível ser competitivo no mercado com pequena escala, atuando em nichos. É importante citar que as IES privadas de pequeno porte e que não são de elite, no entanto, costumam ter baixa capacidade de reter e atrair os melhores docentes e de diluir custos fixos.

- Diferenciação do produto

Conforme já comentado na subseção “Rivalidade entre os competidores”, em Identidade com a Marca, a diferenciação é importante no setor. A qualidade do serviço prestado também tem grande relevância e pode ser facilmente avaliada pelo aluno potencial com base nas avaliações que o MEC realiza periodicamente.

Outra forma importante de diferenciação no setor é a constante identificação de oportunidades de mercado para abertura de cursos novos, que ainda tenham pouca oferta ou não sejam oferecidos pela concorrência, como foi feito no passado com cursos como turismo, moda e gastronomia e com os cursos de tecnólogo.

- Acesso aos canais de distribuição

Neste tópico faz mais sentido falar, por analogia, em como as IES privadas “distribuem seu produto”, isto é, como fazem seus cursos chegarem aos clientes (alunos). A lista a seguir não pretende ser exaustiva:

- implementação de inovações, como ensino a distância (que configuraria um novo “canal de distribuição” para o setor);
- localização do *campus* próxima à demanda e com boa oferta de transporte;
- manutenção do relacionamento com ex-alunos, que recomendam a IES;

- feiras de profissões;
- palestras e ações nas escolas de ensino médio;
- abertura do *campus* para visitação de estudantes de nível médio;
- convênios com empresas para oferecer descontos nas mensalidades;
- propaganda nos meios de comunicação;
- pesquisas com o corpo discente para identificar oportunidades de melhoria;
- relacionamento com empresas que ofereçam oportunidades de estágios e empregos aos alunos.

A princípio, esses “canais” estão abertos aos novos entrantes, a não ser o relacionamento com ex-alunos, que pode ser visto como um “patrimônio” da IES.

- Custo de mudança

Para trocar de universidade, um aluno terá que realizar equivalência de créditos, o que nem sempre é vantajoso, já que os programas podem variar de uma IES para outra e o tempo até a formatura pode se estender. As novas IES privadas geralmente buscam alunos egressos do ensino médio e não da concorrência.

- Aspectos regulatórios

De acordo com o Decreto 5.773 de 2006 da Presidência da República, as IES se dividem em faculdades, centros universitários e universidades. As duas últimas têm muito mais flexibilidade para gerir seu portfólio de cursos do que as faculdades. Essa restrição de dar autonomia somente às IES reconhecidas como universidades e centros universitários é vista pelo MEC como uma das maneiras de prevenir o que chama de “mercantilização do ensino superior”.¹⁰ Para alcançar esse *status*, as IES devem cumprir requisitos em relação ao número de professores titulares, professores com mestrado e doutorado, de cursos em diferentes áreas de conhecimento, entre outros.

As universidades e os centros universitários têm prerrogativas de autonomia: independem de autorização para funcionamento de curso superior, apenas devendo informar ao governo os cursos abertos para fins de supervi-

¹⁰ De acordo com o *site* do MEC sobre a reforma universitária (<http://mecsrv04.mec.gov.br/reforma/feito.asp>), acessado em 11 de abril de 2009.

são, avaliação e reconhecimento, no prazo de 60 dias. Exceção é feita para os cursos de Direito, Medicina, Odontologia e Psicologia, que dependem de autorização da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) e do Conselho Nacional de Saúde, além do Ministério da Educação.

Já as faculdades dependem de autorização do MEC para criar qualquer curso. Como as novas IES devem ingressar no mercado como faculdades, as universidades e os centros universitários já instalados têm vantagem em relação aos novos entrantes.

- Classificação da ameaça de novos entrantes

Com base nessa análise, a ameaça de novos entrantes foi considerada moderada. Por um lado, a diferenciação pela marca e pela qualidade do produto é uma forma importante de proteção das IES já estabelecidas. Há também barreiras legais que dão menos flexibilidade de portfólio de cursos dos novos entrantes. Porém, ainda é possível ingressar no setor sem grande capital e com pequena escala.

b.4) Poder de negociação de compradores

Os compradores ou clientes são os alunos. Estes costumam analisar fatores como localização, preço, portfólio de cursos da IES, qualidade do corpo docente, imagem da IES, instalações, opiniões de colegas, familiares, além de considerarem suas próprias ambições no mercado de trabalho.

No quadro a seguir foram elencadas algumas hipóteses sobre as principais dimensões do poder dos compradores:

Na média do setor das IES privadas, a força dos compradores pode ser classificada como moderada, pois é grande o número de IES privadas que competem pela preferência do aluno (embora no nível regional possa haver menos concorrência, conforme citado no Quadro 6) e há razoável quantidade de informação disponível para sua tomada de decisão. Por outro lado, uma vez escolhido a IES/curso, há barreiras para a mudança, e os alunos têm dificuldades para se organizar de forma a exigir custos menores das IES privadas.

Quadro 6 | Principais dimensões do poder de barganha dos compradores

| Compradores são fortes se... | Comentários sobre o setor | Força dos compradores |
|---|---|------------------------------|
| São em número pequeno | Compradores são em número muito grande e dispersos, entretanto é reconhecida a diversidade regional. Nos grandes centros urbanos, há muitas opções de ofertantes, mas em cidades menores o quadro pode ser diferente. | Moderada |
| Existem muitos produtos substitutos | Os substitutos existem em quantidade pequena (detalhamento na subseção “Ameaça de produtos substitutos”). | Baixa |
| Os custos de mudança são baixos | São significativos, pois é necessário transferir créditos e pode haver adiamento da formatura, dependendo das diferenças de currículo entre IES. | Baixa |
| O comprador tem total informação, podendo assim negociar melhor os preços | É razoável o acesso à informação sobre as IES. | Moderada |
| Os produtos comprados são padronizados ou não diferenciados | Há importantes diferenças entre os segmentos de concorrentes. | Moderada |

Fonte: Elaboração própria

b.5) Poder de negociação de fornecedores

As IES são organizações prestadoras de serviços e têm nos docentes seus principais fornecedores. A qualidade percebida das IES passa em grande parte pela sua qualificação dos docentes.

Os funcionários dos setores administrativos ou de empresas terceirizadas para atividades não finalísticas das IES (como limpeza, estacionamento e alimentação) também podem ser vistos como fornecedores.

A seguir, analisamos hipóteses acerca da força do seu principal fornecedor, o docente:

Quadro 7 | Principais dimensões do poder de barganha de fornecedores

| Fornecedores são fortes se... | Comentários sobre o setor | Força dos fornecedores |
|---|--|------------------------|
| Poucas companhias fornecem o insumo. | Os professores geralmente formam-se nos cursos de pós-graduação <i>stricto sensu</i> das maiores universidades, de forma que não são muitos os “fornecedores”. O Brasil ainda enfrenta o desafio de aumentar o número de professores com mestrado e doutorado na maior parte das IES privadas. | Moderada |
| Contribuição do insumo para a qualidade do produto final é importante, concorrendo para o sucesso do produto no mercado. | A contribuição do professor é fundamental para a qualidade do produto final (educação), e sua titulação é levada em conta no cálculo dos índices de qualidade do ensino superior pelo MEC. | Alta |
| O setor não é um cliente importante para esse fornecedor, não significa uma parcela importante das vendas. | O setor é importante para o fornecedor, embora este possa lecionar em outras instituições (cursos preparatórios para concursos, escolas de nível básico, empresas, entre outras), trabalhar com pesquisas, consultorias, ou ainda atuar como profissional em empresas públicas ou privadas. | Moderada |
| Os produtos dos fornecedores são diferenciados ou têm custos de mudança: fica mais difícil conseguir diversos fornecedores. | Alguns professores podem fazer a diferença numa instituição, mesmo que as titulações possam ser equivalentes entre grande parte dos docentes. | Moderada |

Fonte: Elaboração própria

Na média do setor das IES privadas, a força dos fornecedores pode ser classificada como moderada. É relevante comentar que, no interior do País,

o poder de barganha dos professores tende a ser maior, pois é mais difícil encontrar profissionais qualificados que nos grandes centros.

Os professores determinam a qualidade do produto fornecido pelas IES, e há uma tendência de busca por professores com maior titulação por parte das IES privadas – a proporção de mestres, apesar de ainda baixa em relação à média das IES públicas subiu de 28,6% para 39,7% entre 1999 e 2007, de acordo com dados do Inep. O número total de docentes nas IES privadas aumentou 135% no mesmo período.

No entanto, as altas taxas de crescimento verificadas no ensino superior (acima de 10% até 2004) caíram para cerca de 4% ao ano entre 2004 e 2007, de modo que pode haver um desaquecimento no mercado. Além disso, as outras opções de clientes para os professores de IES privadas costumam ser complementares e ter sinergias com a sua atividade docente.

b.6) Ameaça de produtos substitutos

Como substitutos aos serviços das IES privadas podemos citar:

- Cursos de educação profissional: em rápido crescimento no País (14,7% de crescimento em 2007, de acordo com o Inep), eles permitem que o aluno ingresse mais rapidamente no mercado de trabalho. Exemplos de instituições que oferecem esses cursos são o Sistema S,¹¹ os CEFETs e as escolas privadas profissionalizantes.
- Serviço militar: os jovens em idade de ingressar na universidade podem optar pela carreira militar.
- IES públicas: apesar das diferenças com as IES privadas detalhadas na subseção “Delimitação do estudo”, os cursos das IES públicas podem ser caracterizados como concorrentes das privadas em algumas situações:
 - as diretrizes do governo federal de expansão dos cursos noturnos nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e a abertura

11 Conforme página eletrônica do SENAI, o chamado Sistema S é formado por organizações criadas pelos setores produtivos (indústria, comércio, agricultura, transportes e cooperativas) com a finalidade de qualificar e promover o bem-estar social de seus trabalhadores. São exemplos dessas organizações: SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial), SESC (Serviço Social do Comércio), SENAR (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural), SENAT (Serviço Nacional de Aprendizagem em Transportes), SEST (Serviço Social de Transportes), SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Médias Empresas), SESCOOP (Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo).

de novos *campi* no interior do País colocam essas instituições em posição de capturar parte da demanda atendida tradicionalmente pelas IES privadas;

- em cursos que não são muito concorridos nos vestibulares, as IES privadas tendem a competir pelos estudantes com as públicas;
- podem competir pelos bolsistas das IES privadas de elite, como PUC, FGV, IBMEC e ESPM.

A questão da expansão das vagas nas IES públicas está no contexto do REUNI - Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais. Ele foi instituído pelo Decreto 6.096/2007 da Presidência da República, segundo o qual o MEC destinará recursos financeiros às IFES que apresentarem planos de reestruturação prevendo:

- construção e readequação de infraestrutura e equipamentos necessários à realização dos objetivos do Programa;
- compra de bens e serviços necessários ao funcionamento dos novos regimes acadêmicos; e
- despesas de custeio e pessoal associadas à expansão das atividades decorrentes do plano de reestruturação.

Entre as diretrizes do REUNI consta explicitamente o aumento das vagas noturnas (conforme o já citado Decreto 6.096/2007), em que as IES particulares têm a maior proporção de seus alunos. Antes mesmo de sua criação, o governo já vinha aumentando a quantidade de cursos noturnos nas IFES, como pode ser observado na tabela a seguir, que mostra que o aumento das matrículas noturnas nas IFES foi, proporcionalmente, bastante superior ao aumento do número de matrículas total nas IES públicas.

Tabela 10 | Matrículas nas IFES e nas IES públicas em geral, por turno

| Matrículas | 2004 | 2007 | Varição |
|---------------------------------|-------------|-------------|----------------|
| Noturnas IFES | 144.196 | 157.281 | 9,1% |
| IES públicas diurnas e noturnas | 1.178.328 | 1.240.968 | 5,3% |

Fonte: Elaboração própria com dados do Inep

A interiorização das IFES, com a construção de novos *campi*, também está contemplada no programa, como nos seguintes exemplos:

- a Universidade Federal do Paraná (UFPR) criou o *Campus* Litoral, localizado em Matinhos;
- a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) iniciou a oferta de cursos em Macaé;
- a Universidade Federal da Paraíba (UFPB) criou novo *campus* na região do Vale do Mamanguape;
- a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) pretende implantar, até 2012, três novos *campi*: Araranguá, Joinville e Curitibanos.

- Classificação da ameaça de produtos substitutos

Baseado no exposto, a ameaça foi classificada como baixa, pois há poucos substitutos. Apesar da importância crescente da educação profissional, o incremento salarial que pode ser obtido com o diploma de nível superior e o *status* que ele proporciona normalmente o tornam o sonho dos jovens brasileiros.

No caso das IES públicas, as interseções entre os mercados ainda parecem ser insuficientes para afetar a rentabilidade dos grandes concorrentes, embora o crescimento das IFES no turno da noite e em cidades fora das capitais possa atender a uma parcela dos alunos que iriam para as IES privadas.

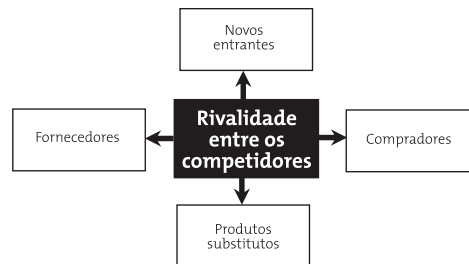
b.7) Síntese da análise com base no modelo de cinco forças

O quadro a seguir mostra o modelo das Cinco Forças de Porter aplicado ao setor de ensino superior privado de graduação brasileiro. Para chegar à atratividade do setor como um todo, foram consideradas as intensidades das forças de cada item do modelo em uma escala do tipo “alta/média/baixa”.

Quadro 8 | Resumo das cinco forças para o setor de ensino superior privado

A **ameaça de novos entrantes** é moderada. A diferenciação pela marca e pela qualidade do produto é uma forma importante de proteção das IES já estabelecidas. Há também barreiras legais que dão menos flexibilidade de portfólio de cursos aos novos entrantes. Porém, ainda é possível ingressar no setor sem grande capital e com pequena escala.

A força dos **fornecedores** é moderada. Os professores determinam a qualidade do produto fornecido pela IES. No entanto, o mercado vem crescendo menos; e as outras opções de clientes para os professores de IES privadas costumam ser complementares e ter sinergias com a sua atividade docente.



A **força dos compradores** é moderada, pois grande número de IES privadas compete pela preferência do aluno, embora em nível regional possa haver menos competição. Há razoável quantidade de informação disponível para a tomada de decisão do cliente. Não obstante, uma vez escolhida a IES, há barreiras para mudança, e os alunos têm dificuldades de se organizar para exigir custos menores das IES privadas.

Há **poucos produtos substitutos**. Apesar da importância crescente da educação profissional, o incremento salarial que pode ser obtido com o diploma de nível superior e o *status* que ele oferece normalmente torna-o o sonho dos jovens brasileiros. No caso das IFES públicas, as interseções entre os mercados ainda parecem ser insuficientes para afetar a rentabilidade dos grandes *players*, embora o crescimento das IES no turno da noite e em cidades fora das capitais possa atender a uma parcela dos alunos que iriam para as IES privadas.

A **rivalidade entre os competidores** é alta. O número de *players* é grande em nível nacional, apesar de regionalmente poder haver maior concentração de mercado. Há equilíbrio entre os principais competidores, as taxas de crescimento caíram bastante, e há barreiras de saída significativas.

Conclusão – Cinco Forças

- Novos entrantes:** moderada
- Fornecedores:** moderada
- Compradores:** moderada
- Produtos substitutos:** baixa
- Rivalidade entre os competidores:** alta

Considerando a intensidade de cada força do modelo, o setor apresenta **MÉDIA ATRATIVIDADE**.

Fonte: Elaboração própria

c) *Oportunidades e ameaças para os players*

Nesta seção, iremos abordar as oportunidades e ameaças identificadas para o setor.

Podem-se definir as oportunidades como forças ambientais incontroláveis pela empresa e que podem favorecer o seu desempenho. As ameaças são igualmente incontroláveis, porém têm o efeito contrário.

Deve-se levar em conta que alguns eventos podem configurar, ao mesmo tempo, oportunidade para um grupo de concorrentes e ameaça para outro. Outros eventos, entretanto, serão oportunidades ou ameaças para todos os *players* do setor.

c.1) Oportunidades

- Expansão do crédito estudantil e do programa de bolsas do governo federal

O incentivo do governo federal à ampliação do acesso ao ensino universitário constitui uma importante oportunidade para as IES privadas. Além de incrementar o número de alunos, essas iniciativas permitem às IES obter benefícios fiscais.

O ProUni concede benefícios fiscais às IES privadas em impostos e contribuições, como IRPJ, CSLL e Cofins.¹² Já o FIES oferece o parcelamento das mensalidades e está integrado ao ProUni no caso das bolsas parciais (a parte que o aluno paga pode ser financiada com recursos do FIES).

- Aumento das verbas de pesquisa disponibilizadas pela Política de Desenvolvimento Produtivo

A Política de Desenvolvimento Produtivo, lançada pelo governo federal em 2008, prevê a criação, o desenvolvimento e a capitalização de incubadoras e parques tecnológicos, articulados com universidades e centros de pesquisa, com apoio do MCT, Finep e BNDES. Também prevê a parceria tecnológica da Petrobras com universidades e institutos de pesquisa, para desenvolver tecnologias estratégicas. No caso das IES privadas, as IES de elite como as PUCs estão posicionadas para aproveitar essas oportunidades.

¹² Respectivamente, Imposto de Renda Pessoa Jurídica, Contribuição Social sobre o Lucro Líquido e Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social.

- Baixa penetração do ensino superior no Brasil em relação ao resto do mundo

Comparado com outros países, o Brasil mostra que ainda tem muito espaço para crescer no ensino superior. Considerando a taxa bruta de matrículas, com dados da Unesco de 2004, o Brasil fica em posição desfavorável em relação a outros países da América Latina e muito distante do padrão da OCDE:¹³

Tabela 11 | Taxa bruta de matrículas em países selecionados

| Taxa Bruta de Matrículas | |
|--------------------------|----|
| Brasil | 20 |
| Chile | 43 |
| Argentina | 61 |
| Colômbia | 27 |
| Finlândia | 87 |
| EUA | 82 |
| Austrália | 72 |

Fonte: Elaboração própria com dados de 2004 da publicação da Unesco (2006)

c.2) Ameaças

- Desequilíbrio entre oferta e demanda

Essa é uma ameaça para todos os *players*. Estão mais bem posicionados aqueles que têm um portfólio de cursos alinhado ao mercado. A tabela a seguir evidencia a ociosidade do sistema privado em comparação com o estatal:

Tabela 12 | Vagas oferecidas versus ingressos nas IES públicas e privadas

| Ano 2007 | Públicas | Privadas |
|-------------------------|----------|-----------|
| Vagas oferecidas | 329.260 | 2.494.682 |
| Ingressos | 298.491 | 1.183.464 |
| Ingresso/vaga oferecida | 0,9 | 0,5 |

Fonte: Elaboração própria com dados do Inep

¹³ *Gross enrollment ratio* (GER): relação entre o número de matriculados no ensino superior, independentemente de sua idade, e o tamanho da população na idade típica de cursar o ensino superior.

Parte dessa ociosidade pode ser explicada pelo fato de que os cursos menos procurados pelos estudantes não têm suas vagas completamente preenchidas. Adicionalmente, de acordo com entrevista do presidente do Inep publicada pela Agência Brasil:

A instituição solicita um certo número de vagas no momento da autorização, mas não necessariamente essas vagas significam que há salas e professores ociosos. Pode ser que ela [instituição] pediu esse número de vagas para uma expansão futura.¹⁴

Dessa forma, a vaga apareceria na estatística mas não existiria de fato. No entanto, ainda assim, a relação ingresso/vaga oferecida pode ser considerada baixa atualmente no setor privado, como pode ser visto na Tabela 12.

- Aquisições estrangeiras

Entidades estrangeiras podem ter participação em IES brasileiras. O grupo Kroton, dono das Faculdades Pitágoras, tinha como acionista o grupo Apollo International, que alienou o investimento em 2005. O Laureate Education, grupo sediado nos Estados Unidos (EUA), adquiriu, em 2005, 51% do capital da Anhembi Morumbi,¹⁵ hoje a 27ª IES privada em número de alunos.

Embora não seja um movimento muito frequente, se o mercado nacional seguir a tendência de baixo crescimento, muitas IES podem enfrentar dificuldades, e, dessa forma, não só as pequenas instituições poderiam ser alvo de aquisição, mas também as IES de massa, por outras instituições estrangeiras ainda maiores.

Vale citar que a UNESA fez o movimento contrário e possui operações no exterior: adquiriu 100% da Asociación de Estudios Superiores de Las Américas, no Paraguai, que possuía uma unidade, 12 cursos e 1.524 alunos, em 2007, e 80% da Escuela de Informática SRL, no Uruguai, que possuía uma unidade, dois cursos de graduação e sete cursos técnicos, totalizando 361 alunos, também em 2007.¹⁶ Nesse caso a UNESA aproveitou uma oportunidade de expansão internacional.

14 Entrevista extraída de matéria disponível em <http://www.agenciabrasil.gov.br/noticias/2009/02/03/materia.2009-02-03.2572312963/view>. Acesso em 6/8/2009.

15 Informação disponível em <http://www.laureate-inc.com/pressreleaseID.php?releaseID=116>

16 De acordo com as Informações Anuais prestadas à CVM em 2007 pela Estácio Participações.

- Crise mundial

Com a recente crise mundial, originada com o fim da bolha imobiliária norte-americana, as IES privadas, como muitas outras empresas, viram-se em dificuldades. O problema não é apenas a falta de crédito, que pode prejudicar a rolagem das dívidas e encarecer seu custo de capital. A desaceleração da economia vem causando aumento do desemprego no País, o que poderá aumentar a inadimplência nas IES privadas.

Aquelas que já vinham enfrentando problemas sofrem mais. Notícias recentes nos jornais mostram que algumas das mais conhecidas universidades fluminenses vêm enfrentando graves problemas financeiros.¹⁷

Com a crise econômica mundial, as IES privadas demandaram auxílio governamental por meio de uma linha de financiamento do BNDES, com taxas abaixo do mercado, inclusive para capital de giro, citando a escassez de crédito como justificativa.¹⁸

c.3) Ameaças ou oportunidades (eventos que podem constituir ambas)

- Reforma universitária

De acordo com o *site* do MEC, há cinco razões que motivam a reforma:¹⁹

- Fortalecer a universidade pública: a partir da metade da década de 1990 houve uma “expansão desenfreada das universidades privadas no Brasil”. O governo quer reverter esse processo e ampliar a participação do setor público.
- Impedir a mercantilização do ensino superior: o MEC entende que o ensino é um bem público. Ao exercer uma função pública delegada, o setor privado deve buscar a qualidade, regulado pelo Estado, que orientará a expansão de forma ordenada.
- Democratizar o acesso: o Brasil tem uma penetração de ensino superior muito baixa. O MEC tem como objetivo promover o acesso de jovens de baixa renda expandindo as IES federais para regiões que careçam de IES, criando cursos noturnos e vagas públicas nas IES privadas.
- Garantir a qualidade: o MEC reconhece a fragilidade da capacidade de supervisão e regulação do Estado e pretende melhorar essas atribuições.

17 De acordo com <http://oglobo.globo.com/educacao/mat/2009/03/05/crise-na-candido-mendes-na-gama-filho-prejudica-alunos-754708996.asp>. acessado em 6/3/2009.

18 Segundo reportagem publicada na *Folha de S.Paulo* em 26/2/2009.

19 De acordo com o *site* do MEC: <http://mecsrv04.mec.gov.br/reforma/cinco.asp>.

- v) Construir uma gestão democrática: de acordo com o MEC, deve haver mais influência da sociedade civil nas IES públicas e privadas.

Os itens (i) e (ii) atingem diretamente os objetivos das IES privadas. O item (v) parece indicar menor autonomia, com maior influência externa na gestão das IES, constituindo também uma provável ameaça.

Já o item (iii) significa uma oportunidade, e o item (iv) irá favorecer “IES de elite” e o “quadrante dos sonhos”, que já têm qualidade reconhecida no mercado, e pode criar dificuldades para as IES de massa, dependendo do tipo de regulação sugerida pelo MEC para garantir a qualidade.

- **Consolidação**

O setor, apesar de muito pulverizado, vem se consolidando, como já foi visto. Outros exemplos, além dos já citados (aquisições feitas pela UNESA e Anhanguera Educacional), incluem as seguintes aquisições:

- União Pan-Americana de Ensino (UNIPAN), do Paraná, em 2007, pela UNIBAN (4ª maior IES privada do Brasil pelo *ranking* do MEC);
- INEA Faculdades, de São José dos Campos, em 2007, e das Faculdades Integradas Metrocamp, de Campinas, em 2008, pela Veris Educacional (mantenedora do IBMEC e das faculdades IBTA);
- Faculdades Moraes Junior, do Rio de Janeiro, em 2005, pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Para as IES de massa, é uma oportunidade de crescimento, ganho de escala e aumento da capilaridade. Já para as IES privadas menores, é uma ameaça, uma vez que, incapazes de competir, podem se ver obrigadas a se associar ou ser adquiridas pelas maiores.

d) Tendências do mercado

As principais tendências identificadas foram:

d.1) Educação a Distância (EAD)

A Educação a Distância (EAD) no Brasil é regulamentada pelo Decreto 5.622 de 19/12/2008, que regulamenta o artigo 80 da Lei 9.396/96 (LDB). Segundo esse decreto, a EAD pode ser definida como a

modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de

meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos.

Por essa definição, pode-se inferir que a EAD é capaz de proporcionar redução de custos e aumento de capilaridade para as IES, por permitir atingir um número maior de estudantes por docente via utilização de recursos tecnológicos. Diminui também a necessidade de ocupação de salas de aula e chega a estudantes que estão em regiões em que não há IES físicas.

As IES que não oferecerem EAD estarão fora de um mercado que é novo e cresce rapidamente.

No Gráfico 12 pode-se observar a grande evolução da EAD no Brasil, concentrada principalmente nas IES privadas. O crescimento foi de nada menos que 808% no período, ou uma taxa anual composta de 55,47%. As IES privadas correspondem hoje a 74% desse total, embora tenham iniciado bastante atrás das IES públicas. Em 2002, as IES privadas participavam com 15,7% dos serviços de EAD.

A Tabela 13 dá uma ideia da diferença do ritmo de crescimento entre a graduação presencial e a graduação a distância:

Tabela 13 | Comparação entre a taxa de crescimento acumulada da graduação a distância e a graduação presencial entre 2002 e 2007

| Taxa de Crescimento Acumulada entre 2002 e 2007 | |
|--|------|
| Graduação presencial | 38% |
| Graduação a distância | 808% |

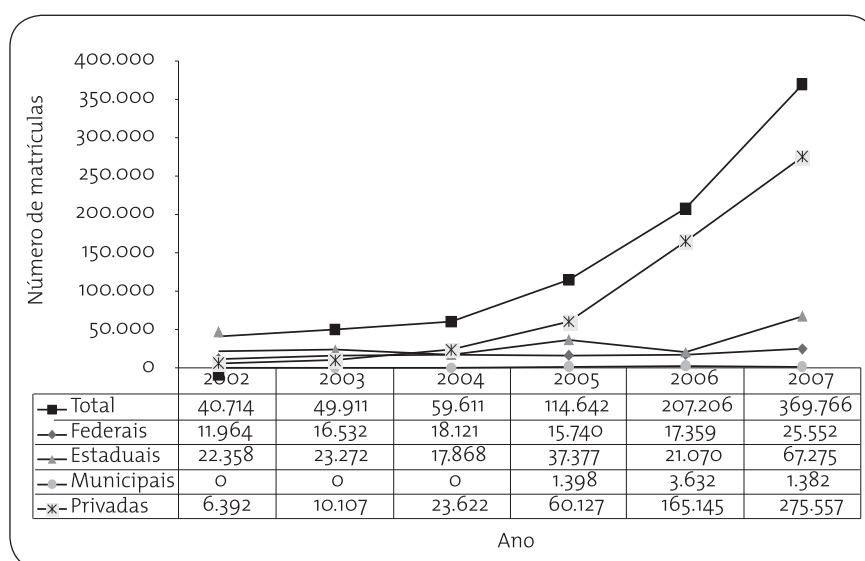
Fonte: Elaboração própria com dados do Inep – Censo da Educação Superior 2007 – Resultados das principais variáveis

Por sua vez, o governo federal vem buscando expandir a participação governamental nessa modalidade de ensino. Um instrumento importante é a Universidade Aberta do Brasil²⁰ (UAB). Não se trata de uma nova instituição de ensino, mas da articulação entre as IES públicas existentes, buscando levar o ensino superior público a municípios em que não estejam presentes fisicamente. Sua prioridade é a formação de professores para a educação básica.

²⁰ Informações sobre o funcionamento da UAB obtidas em <http://uab.capes.gov.br/>, acessado em 15/4/2009.

Sua presença se dá por meio da instalação de Polos de Apoio Presencial, espaços físicos mantidos por municípios ou governos de estado, que oferecem infraestrutura física, tecnológica e pedagógica para que os alunos possam acompanhar os cursos da UAB.

Gráfico 12 | Número de matrículas no ensino a distância no Brasil em nível de graduação



Fonte: Inep – Censo da Educação Superior 2007 – Resultados das principais variáveis

d.2) Necessidade de prestação de contas à sociedade

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), criado por lei em 2004 e gerido pelo MEC, torna públicos os resultados de desempenho das IES. De acordo com o *site* do MEC,

o SINAES é formado por três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes. Ele avalia todos os aspectos que giram em torno desses três eixos: o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente, as instalações e vários outros aspectos.

Muitos resultados são públicos e podem ser consultados pela internet. Esse processo iniciou-se com o Provão, em 1996, e coincidiu com o grande período de expansão do ensino superior privado no País.

A avaliação é parte do esforço do governo federal de monitorar a qualidade da prestação de serviços de ensino superior no País. Conjugado com outros instrumentos, o governo procura influenciar essa qualidade. Por exemplo, para alunos matriculados em cursos que tenham obtido conceito inferior a três no Enade, é vedada a concessão do financiamento do FIES.²¹

d.3) Profissionalização da gestão

Muitas IES implementaram gestão profissional nos últimos anos. Algumas, como já citado, abriram capital na bolsa de valores, e houve também importantes movimentos de consolidação. Fundos como o GP Investimentos (fundo de *private equity* com participação em algumas das maiores empresas do País) e o BR Educacional ingressaram no mercado trazendo profissionalização da gestão e conseqüente aumento da governança. O primeiro detém 20% do capital da Universidade Estácio de Sá.

A concorrência, portanto, deve se tornar mais acirrada à medida que a profissionalização da gestão melhore a produtividade e a qualidade dos serviços prestados. As IES privadas devem estar atentas a esse movimento.

Conclusão

Como dito anteriormente, o modelo de análise das cinco forças de Porter resume grande quantidade de informação em um quadro relativamente simples. Nele, podemos observar como as cinco forças atuam e sua intensidade, com uma breve análise de cada uma delas, o que permite que tiremos uma conclusão a respeito da atratividade do setor para novos investimentos.

A presente análise, na perspectiva da compreensão do comportamento empresarial, indica, no caso do setor de ensino superior privado do Brasil, uma atratividade média, especialmente para os atuais participantes. Apesar da alta rivalidade entre os competidores, e da piora das condições

²¹ Informações obtidas em www3.caixa.gov.br/fies

de mercado, pode haver boas oportunidades de negócio para as IES bem posicionadas e bem administradas. No longo prazo, a demanda por cursos de graduação pode vir a experimentar novos ciclos de grande crescimento, uma vez que a penetração do ensino superior no Brasil é muito baixa, mesmo quando comparada à de outros países latino-americanos. Soma-se a isso o fato de que a ameaça de novos entrantes não é significativa. As menores oportunidades de crescimento orgânico, associadas ao poder financeiro das grandes IES privadas, podem ocasionar o aumento do ritmo das consolidações.

Cabe ressaltar algumas limitações da presente análise. Para a construção de um cenário específico, é pertinente o aprofundamento das perspectivas para o futuro dos fatores levantados nesta análise (como aspectos regulatórios, características do mercado de trabalho e financiamento estudantil), bem como a avaliação de alguns fatores que não foram aprofundados de forma prospectiva aqui, como mudanças na oferta das IES públicas e nas tendências dos níveis de emprego e renda.

Concluindo, cabe ressaltar que, na análise de um projeto de investimento específico, é essencial o aprofundamento das particularidades da IES, levando-se em conta, por exemplo, as diferenças entre os quatro segmentos do mercado de ensino superior privado discutidos neste estudo e a dimensão geográfica do projeto, reconhecendo-se a importância da localização da IES em relação à demanda, bem como a heterogeneidade das regiões brasileiras e de municípios de diferente porte.

ANEXO 1

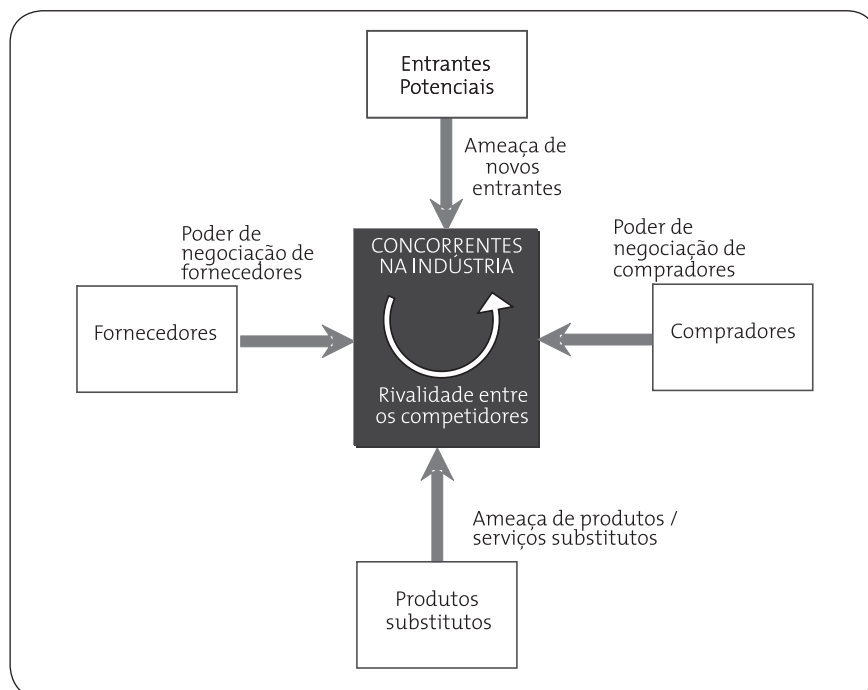
Referencial teórico

O modelo das Cinco Forças de Porter

O modelo criado por Porter procura demonstrar as relações das forças competitivas, de forma a determinar a intensidade da concorrência existente num determinado setor ou “indústria” (esse último termo é comum nas traduções dos livros e artigos de Porter para o português, já que, em inglês, o termo *industry* significa um setor da economia, seja ele industrial ou não). Neste trabalho, optou-se por utilizar a palavra “setor”, sendo essa a primeira definição importante para a aplicação do modelo.

O quadro a seguir resume o modelo:

Quadro 1 | As Cinco Forças de Porter



Fonte: Porter (1986)

Rivalidade entre os competidores

Conforme Porter (1979), a rivalidade é o centro das forças que contribuem para a atratividade do setor. Manifesta-se quando um concorrente identifica uma oportunidade de satisfazer melhor as necessidades do cliente ou é pressionado para melhorar seu desempenho utilizando táticas que incluem diminuição de preços, investimento em publicidade, introdução de novos produtos e aumento do nível de serviço. Os principais fatores determinantes da rivalidade são:

Crescimento do setor: o fraco crescimento do setor faz com que a concorrência apenas brigue por uma parcela de mercado [Porter (1986)].

Custos fixos ou de estoque: de acordo com Hax et al. (1991), altos custos fixos fazem com que o ponto de *breakeven* suba até uma parcela significativa da capacidade total. Se esse nível de operação não é atingido, as empresas acabam oferecendo para o consumidor condições bastante favoráveis. Um bom exemplo são as empresas aéreas.

Capacidade aumentada em grandes incrementos: pode romper o equilíbrio entre oferta e demanda. Típica de setores cíclicos como aço e imobiliário [Porter (1986)].

Identidade com a marca: é uma das características mais perseguidas pelas empresas, que gastam altas somas em propaganda. Os consumidores costumam ser fiéis a uma marca conhecida, e essa é uma maneira bastante eficaz de ganhar ou manter participação de mercado [Porter (1986)].

Barreiras de saída elevadas: se é mais caro sair do negócio que permanecer nele, a lucratividade do setor será ameaçada. Existem barreiras emocionais, que decorrem da lealdade aos empregados e da identificação com a atividade. Existem também os custos fixos de saída (acordos trabalhistas, passivos ambientais) e a dificuldade de se desfazer de um ativo imobilizado muito alto [Hax et al. (1991)].

Concentração e equilíbrio entre competidores: afetam a atratividade na medida em que, quanto mais competidores e equilíbrio em termos de recursos, normalmente mais complexo e dinâmico é o ambiente [Porter (1986)].

Ameaça de novos entrantes

Novos entrantes trazem para o setor mais capacidade e recursos, com o objetivo de ganhar participação de mercado dos concorrentes estabelecidos,

o que pode se dar à custa da rentabilidade do mercado como um todo. Para Porter (1979), a seriedade da ameaça competitiva de um novo entrante depende de dois fatores principais: as barreiras de entrada e a reação esperada das empresas existentes contra a nova entrada.

Há seis tipos principais de barreiras de entrada [Porter (1986)]:

Economias de escala: dificultam a entrada porque forçam os concorrentes potenciais a entrar em uma base de grande escala (o que é caro e arriscado) ou a aceitar a desvantagem de custo (e ter margens menores). A economia de escala também pode se manifestar nas vantagens econômicas da integração vertical.

Diferenciação do produto: a empresa entrante também deverá fornecer uma vantagem de custo ou de qualidade para convencer o consumidor a mudar de produto. Se a marca é importante, o novo entrante deverá fazer investimentos em propaganda durante um longo período, o que é arriscado, pois estes não têm nenhum valor residual.

Necessidades de capital: quanto maior for o investimento necessário para entrar no novo mercado, menor o número de empresas dispostas a fazê-lo.

Desvantagens de custo independentes da escala: algumas vantagens de custo podem ser impossíveis de ser igualadas, tais como tecnologia patenteada do produto, custos de capital mais baixos (p. ex., empresas estrangeiras em comparação com as brasileiras) e acesso favorável às matérias-primas.

Acesso aos canais de distribuição: os novos entrantes terão que competir pelos canais de distribuição existentes ou investir para criar seus próprios canais. Quanto maior for a dificuldade de acesso aos canais, mais difícil será para uma nova empresa se estabelecer.

Custo de mudança: ocorre quando o consumidor deve pagar ou deixar de ganhar algo se quiser passar a consumir um outro produto, no mesmo setor, mas de outra marca. A incompatibilidade entre computadores padrão PC e Macintosh é um bom exemplo, bem como os programas de milhagem de companhias aéreas.

Adicionalmente, pode-se falar ainda em políticas governamentais. Mercados que exigem licenças ou concessões, como o de telecomunicações, têm aí barreiras de entrada importantes.

Pressão de produtos substitutos

Os substitutos reduzem os retornos potenciais de um setor, limitando os preços que podem ser praticados. Segundo Porter (1986), os que devem receber maior atenção são aqueles que (1) estão sujeitos a tendências de melhoramento do seu *trade-off* preço/desempenho com o produto do setor; e (2) são produzidos por setores com lucros altos.

Pode-se citar o exemplo da proliferação do transporte alternativo de passageiros nas grandes cidades brasileiras por meio das chamadas *vans*, estimulada pela má qualidade do transporte por ônibus. Mesmo sendo mais caras em alguns casos, o consumidor as prefere por seu melhor nível de serviço.

Poder de barganha dos fornecedores

Conforme Porter (1986), os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de um setor ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos, destruindo valor de um setor que não seja capaz de repassar seus custos para os preços.

Um fornecedor é forte se tem as seguintes características [Porter (1986)]:

- poucas companhias fornecem o insumo;
- não há produtos substitutos disponíveis;
- existe ameaça de integração para cima (a jusante);
- não existe ameaça de integração para baixo por parte do setor;
- a contribuição do insumo para a qualidade do produto final é importante, colaborando para o sucesso do produto no mercado;
- o setor não é um cliente importante para esse fornecedor, não significa uma parcela importante das vendas; e
- os produtos dos fornecedores são diferenciados ou têm custos de mudança: fica mais difícil conseguir diversos fornecedores.

Poder de barganha dos compradores

Os compradores buscam melhorar seu *trade-off* qualidade/preço, aproveitando-se da competição entre as empresas de um setor. Os compradores são poderosos se [Porter (1986)]:

- são em número pequeno;
- existem muitos produtos substitutos;
- os custos de mudança são pequenos;
- os lucros dos compradores são baixos e pressionam seus fornecedores para baixar os preços;
- o comprador adquire grandes quantidades, representando uma parcela importante das vendas do setor;
- existe ameaça de integração vertical para baixo (a montante);
- o produto do setor não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços fornecidos pelo comprador;
- o comprador tem total informação, podendo assim negociar melhor os preços; e
- os produtos comprados são padronizados ou não diferenciados.

Comentários e críticas sobre o modelo

De acordo com Porter (1986), alguns estudiosos defendem a inclusão de uma sexta força, geralmente governo ou tecnologia. Ele afirma que não se pode entender isoladamente os papéis do governo ou da tecnologia: é preciso vê-los por meio das cinco forças.

De fato, a inclusão de uma sexta força apenas adicionaria complexidade ao modelo sem grande retorno em termos de qualidade da análise. Se o governo restringir a atuação de empresas estrangeiras num setor, por exemplo, isso imediatamente se refletirá numa diminuição da rivalidade entre os competidores.

No entanto, Bradenburg e Nalebuff apud Ghemawat (2000) afirmam que os complementadores – participantes dos quais os clientes compram produtos ou serviços complementares – têm um papel crítico, podendo contribuir para o sucesso ou o fracasso da empresa. Os complementadores podem contribuir para aumentar a disposição dos compradores de adquirir determinado produto ou reduzir o preço exigido pelos fornecedores por seus insumos.

Outra importante observação diz respeito à mudança na forma de encarar fornecedores e clientes. Atualmente, os fornecedores e compradores vêm se integrando, compartilhando informações estratégicas e do projeto

do produto. As grandes empresas trabalham no desenvolvimento dos seus fornecedores de forma a construir relacionamentos de longo prazo, visando aumentar a confiabilidade e diminuir custos.

Os japoneses, segundo os princípios do Sistema Toyota de Produção (STP), vêm tratando os fornecedores dessa forma há muito tempo, já que o *just-in-time/kanban* só é possível com fornecedores confiáveis e que tenham a qualidade exigida pelos rígidos padrões do STP. Essa é uma das razões das grandes vantagens competitivas alcançadas pelos japoneses nas últimas décadas e que lhes possibilitou ingressar e até dominar muitos setores tradicionalmente controlados por europeus e norte-americanos, tais como o automobilístico, o de aparelhos eletrônicos e o de relógios.

Finalmente, deve-se lembrar que o ambiente competitivo é dinâmico e que os fatores que determinam a concorrência no setor mudam. Por exemplo, à medida que o setor amadurece, o crescimento diminui, e, com isso, a rivalidade aumenta. Inovações tecnológicas podem gerar produtos substitutos e quebrar paradigmas no setor. A análise do setor apenas “tira uma foto” do ambiente competitivo, mas esse trabalho deve ser atualizado periodicamente e devem-se identificar as tendências, oportunidades e ameaças do setor.

Ameaças e oportunidades

A análise externa com base em oportunidades e ameaças é um método fácil de ser utilizado e subjetivo, mas que pode proporcionar importantes insumos para o planejamento estratégico. Na prática, parte-se de uma lista padrão de oportunidades e ameaças e produz-se uma discussão com conhecedores do mercado e executivos da empresa, frequentemente por meio de *workshops*. O produto final é uma lista das oportunidades e ameaças do ambiente em que a empresa está inserida. Geralmente é conjugada com a análise interna (análise das forças e fraquezas). No escopo deste trabalho, no entanto, estamos interessados apenas na análise externa (oportunidades e ameaças).

Podem-se definir as oportunidades como sendo forças ambientais incontroláveis pela empresa e que podem favorecer o seu desempenho. As ameaças são igualmente incontroláveis, porém têm o efeito contrário.

Conhecer as oportunidades e ameaças ajuda a avaliar o potencial de crescimento e de rentabilidade do setor e da empresa. As oportunidades da

indústria não são iguais às da empresa, que pode não estar bem posicionada para aproveitar determinada oportunidade.

A seguir um exemplo de uma lista padrão de oportunidades e ameaças:

Tabela 1 | Exemplo de lista padrão de oportunidades e ameaças

| Oportunidades Externas Potenciais | Ameaças Externas Potenciais |
|--|---|
| Queda de barreiras comerciais em mercados estrangeiros atrativos | Entrada de concorrentes estrangeiros com custos menores |
| Mudanças demográficas resultando em aumento da demanda | Elevação das vendas de produtos substitutos |
| Queda no custo de capital de terceiros | Mudanças adversas nas políticas comerciais de governos estrangeiros |
| Crescimento mais rápido do mercado | Maior concentração dos compradores |
| Complacência entre empresas rivais | Instabilidade política |
| | Legislação ambiental mais dura |
| | Aumento dos preços das matérias-primas |
| | Maior competição doméstica |

Fonte: Elaboração própria, com dados de Strickland III et al. (2000) e Dess *et al.* (1993)

Referências bibliográficas

ANHANGUERA EDUCACIONAL PARTICIPAÇÕES, **Informações anuais CVM**, 2007.

BRASIL, PORTARIA CONJUNTA SEAE/SDE Nº 50, DE 1º DE AGOSTO DE 2001. Acesso em: http://www.seae.fazenda.gov.br/central_documentos/guias/portconjseae-sde.pdf

CONTADOR, C. R. **Projetos sociais – avaliação e prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

DESS, G. *et al.* **Strategic management**. New York: McGraw-Hill, 1990.

ESTÁCIO PARTICIPAÇÕES. **Informações anuais CVM**, 2007.

GARCIA, M. **Revista Ensino Superior**, São Paulo, n.77, p.41-43, fev. 2005.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário de negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

HAX, A. *et al.*. **The strategy concept and process: a pragmatic approach**. New Jersey: Prentice Hall, 1991.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS (INEP). **Resumo técnico do censo da educação superior de 2007**, Inep/MEC, Brasília, 2009.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Comunicado da presidência nº 12: PNAD 2007 – Primeiras análises**. Ipea, 2008.

KROTON EDUCACIONAL. **Informações anuais CVM**, 2007

PORTER, M. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, mar-abr, 1979.

RISTOFF, D.; GIOLO, J. **Educação superior brasileira – 1991 a 2004 – Rio de Janeiro**. Brasília: Inep, 2006.

SCHWARTZMAN, J.; SCHWARTZMAN, S. **O ensino superior privado como setor econômico**, 2002.

SÉCCA, R.; MOTTA, R. O uso da matriz força do negócio/atratividade do mercado para a formulação de estratégias competitivas, 2004. **VIII Profundão**, 2 a 4 de junho de 2004.

STRICKLAND III, A. J. *et al.*, **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Editora Pioneira, 2000.

UNESCO. **Global education digest – comparing statistics across the world**. Montreal: Unesco Institute for Statistics, 2006.