

Estratégia Competitiva

Empresa: Associação Brasileira de Ensino e Assistência
(PUCRS)
Setor: Ensino

Filipi Damasceno Vianna

Porto Alegre, outubro de 2005.

1. Quais forças competitivas básicas?

Basicamente são 5 forças competitivas básicas: entrantes potenciais; fornecedores; substituídos, compradores e rivalidade entre as empresas existentes.

2. Quais são as principais barreiras de entrada que a empresa enfrenta?

As principais barreiras de entrada são: economias de escala, necessidade de capital, custos de mudança, desvantagens de custo independentes de escala e política governamental.

3. A tecnologia das empresas do setor são altamente desenvolvidas?

Sim, pois são outras universidade de porte igual ou superior. Com tecnologia altamente desenvolvidas em vários setores de relevância no mercado de ensino universitário de graduação e pós graduação.

4. Como se dará a distribuição do produto no mercado?

Como o principal produto da empresa é a formação profissional de de graduação e pós graduação. A distribuição do produto no mercado se dá com ampla divulgação do exame de ingresso (vestibular) nos meios de comunicação.

5. Como se dá a concorrência das empresas que atuam no setor?

Tomando a concorrência, como apenas outras universidades particulares, a concorrência se dá principalmente com facilidades no ingresso de alunos nas universidades e com incentivos aos alunos a continuarem cursando na mesma universidade.

6. Com relação aos compradores quais as características do setor no qual você pretende entrar?

Os compradores deste setor possuem características bastante heterogêneas, indo desde pessoas de baixa renda (programas de crédito educativo) à pessoas das classes A e B, e mesmo alunos recém saídos dos cursos de ensino médio, como alunos que já possuem alguma graduação ou que estão a muito sem estudar.

7. Com relação aos fornecedores, qual o posicionamento de sua empresa?

A empresa busca estabelecer vínculos de fidelidade com fornecedores e mantém uma rígida política de respeito ao pagamento dos fornecedores, com isso ela consegue vantagens na redução de preços e facilidades de prazo.

8. Quais os três tipos de estratégias genéricas que são potencialmente bem sucedidas?

Os três tipos de estratégia genéricas potencialmente bem sucedidas são:

1. liderança
2. diferenciação
3. enfoque

9. Qual o tipo de estratégia que você pretende empregar em sua empresa? Por quê? Como?

A estratégia empregada será o enfoque. Por que um dos maiores concorrentes da empresa é uma universidade pública, que tem um enfoque em alunos que não trabalham, ou que tem flexibilidade em seus horários. O enfoque adotado será buscar clientes que já estejam trabalhando, cursos com predominância em horários nos turnos de final de tarde e noite.

10. Quais são os riscos que sua empresa corre ao adotar a estratégia acima escolhida?

O risco corrido pela estratégia acima escolhida é o de outras universidades particulares seguirem enfoques similares, “tomando” parte da fatia de mercado da empresa.

11. Faça uma previsão das metas que guiam sua concorrência futura analisando os seguintes aspectos: financeiros, disposição ao risco, remuneração, estrutura organizacional, desenvolvimento de produto, valores e crenças e agressividade nas vendas.

Financeira: Como o mercado é o ensino de nível superior, o atual contexto de mercado nos mostra que as metas da concorrência, de uma forma geral, estão fortemente focadas em financiar suas pesquisas através de órgãos de fomento e parcerias junto a empresas do setor privado, direcionando sua receita para o foco de mercado, que é o ensino.

Disposição ao risco: Aparentemente, a concorrência têm mostrado mais disposição ao risco que nossa empresa, reduzindo receitas visando abranger maiores mercados.

Estrutura organizacional: Toda a concorrência apresenta uma estrutura organizacional similar, não diferindo muito da estratégia de nossa empresa.

Desenvolvimento de Produto: No mercado de ensino universitário desenvolvimento de produto pode ser interpretado como criação de novos cursos e inovação nas formas de ensino. A criação de novos cursos de graduação e pós graduação é regulamentada por órgãos governamentais, porém inovações como ensino a distância estão sendo utilizados por nossa empresa e pela concorrência.

Valores e crenças: Por ser uma instituição de ensino marista (católica), nossa empresa têm valores e crenças extremamente sólidos e rígidos, porém a concorrência, apesar de possuir valores igualmente sólidos, demonstra maior flexibilidade para seguir algumas tendências de mercado.

Agressividade nas vendas: De um modo geral, toda a concorrência se mostra bastante agressiva quanto às vendas.

12. Como você pode obter informações sobre a concorrência?

De uma forma geral, a concorrência costuma divulgar as informações de relevância, mesmo como forma de propaganda e divulgação. Outras formas podem ser a imprensa clientes e/ou fornecedores da concorrência.

13. Quais as condições que propiciam uma guerra de preços no setor que vocês pretendem atuar?

Em geral, o que pode propiciar uma guerra de preços é a condição social média da população, de modo geral, pois reduziriam a fatia de mercado de nossa empresa e da concorrência. Visto que atualmente os preços da concorrência para muitos dos produtos oferecidos é inferior aos praticados pela nossa empresa.

14. Quais as maneiras que sua empresa pode fazer uso a fim de evitar a retaliação por parte da concorrência?

A melhor maneira seria a transparência junto ao mercado, de modo que as retaliações fossem mais prejudiciais à fonte da mesma do que a nossa empresa. Visto que atualmente nosso preços são maiores que os da concorrência, isso segmenta nosso mercado e evita maiores retaliações.

15. Qual o mercado alvo de sua empresa e quais são os critérios que determinam a qualidade dos compradores do ponto de vista estratégico?

O mercado alvo são alunos que possam pagar pelo ensino de graduação de qualidade oferecido pela empresa. Os critérios de qualidade dos compradores são as maneiras como eles chegam ao ensino universitário, sendo demonstrado pelo exame de ingresso (vestibular). Além de ser medido por indicadores externos, como exames realizados por órgãos governamentais.

16. Quais as características de seu compradores?

Como dito anteriormente os compradores possuem características bastante heterogêneas. Porém, há uma predominância de pessoas das classes A e B, em virtude dos preços praticados pela empresa. Estes compradores tem características de exigência e quanto a qualidade do serviço a eles prestado.

17. Qual o potencial de crescimento de seus compradores?

Como a linha de produtos (cursos) oferecidos é significativamente grande, alguns dos cursos tem potencial para grande crescimento, sendo este crescimento barrado apenas por limitações em espaço físico enquanto outros cursos tem tipo uma procura reduzida.

18. Qual o poder de negociação de sua empresa em relação aos seus compradores?

Essa é umas questões mais delicadas no setor de ensino particular, visto que normalmente as negociações se dão, na sua maioria, para que os compradores recebam crédito e facilidade para o pagamento. Neste aspecto a empresa tem se tornado mais flexível, com o intuito de não perder compradores e manter a fidelidade dos compradores já conquistados.

19. Em que situações os compradores tendem a ser menos sensíveis ao preço? Os futuros compradores de sua empresa possuem algumas destas característica? Quais?

Os compradores que não são sensíveis ao preço tendem a cair em uma ou mais das seguintes características:

- custo do produto é uma parcela pequena do custo do produto do comprador e/ou de seu orçamento de compras;
- a penalidade pela falha do produto é alta em relação a seu custo
- a eficácia do produto pode trazer grande economia ou melhorar o desempenho. Se o produto poupar ao comprador tempo e dinheiro este tenderá a ser insensível ao preço;
- o comprador quer um produto diferenciado ou feito sob encomenda. Se o comprador deseja um produto especialmente projetado para ele, então este desejo frequentemente vem acompanhado da disposição em pagar um preço prêmio por ele.
- o comprador tem grande rentabilidade e/ou pode repassar prontamente os custos dos insumos

Dos aspectos mencionados acima, os futuros compradores de nossa empresa podem observar com facilidade o item que diz que *“a eficácia do produto pode trazer grande economia ou melhorar o desempenho”*. Afinal, com um curso superior, de qualidade as pessoas podem aumentar seu rendimentos.

20. Se sua empresa não dispõe de vantagem no custo qual deverá ser sua estratégia?

21. Por que algumas empresas são mais lucrativas dentro de um mesmo setor do que outras?

Porque tem maior capacidade de entender a evolução do setor como um todo, agindo de forma a prever mudanças no setor, atraindo mais e melhores investimentos para si.

22. Analisando os determinantes fundamentais da rentabilidade de uma empresa como você posicionaria a sua empresa?

A empresa possui grande rentabilidade devido aos aspectos citados anteriormente. Dentre eles, destacando os valores e crenças, que asseguram rendimentos fixos altos.

23. Como você vê o crescimento do setor onde sua empresa atuará e como você explicaria este crescimento?

O crescimento que mais tem se destacado é o de ensino de graduação a distância. Este crescimento justifica-se pela dificuldade de acesso de muitos pontos distantes a um ensino superior de qualidade. Posto isso, a empresa criou centenas de pontos de redistribuição de ensino a distância está promovendo treinamento para docentes com este tipo de ferramenta.

24. Quais as características de um setor fragmentado? Sua empresa se enquadra neste perfil?

Setor fragmentado é aquele no qual nenhuma empresa possui uma parcela de mercado significativa nem pode influenciar fortemente o resultado do setor. Constitui-se de um grande número de empresas pequenas e médias. Comuns em áreas como: prestação de serviço, as indústrias fragmentadas divergem bastante quanto a sofisticação tecnológica, variando desde atividades de alta tecnologia até atividades de baixa tecnologia.

Nossa empresa não se enquadra nesse perfil. Pois, apesar de existirem muitas outras empresas de ensino superior, a parcela de mercado detida pela empresa ainda é significativa.

25. O que caracteriza um setor emergente?

Setores emergentes estão sendo criados a todo o momento entre os quais podemos citar, aquecimento solar, vídeo games, fibras óticas etc. Do ponto de vista estratégico, os problemas de um setor emergente se apresentam também quando uma atividade antiga experimenta uma mudança em suas regras.

A característica essencial de um setor emergente é que não existem regras nesse jogo devendo as mesmas serem estabelecidas de maneira que a empresa possa competir e prosperar. No tocante a estrutura a maior parte relaciona-se à ausência de bases estabelecidas para a concorrência.

26. Quais são as barreiras de saída de um setor em declínio?

Quanto mais altas as barreiras de saída, menor a hospitalidade do setor com relação às empresas que permanecem durante o declínio. As barreiras de saída são provenientes de uma série de fontes fundamentais:

Ativos duráveis e especializados

Tem-se uma situação na qual há uma redução no valor de liquidação do investimento feito pela empresa no negócio. Ativos especializados precisam ser vendidos para alguém que pretenda empregá-los no mesmo ramo de atividade ou seu valor sofre uma enorme redução, precisando, em geral, serem descartados. Caso o valor de liquidação dos ativos de uma empresa seja baixo, é ótimo em termos econômicos para a empresa permanecer no negócio, mesmo que os fluxos de caixa futuros descontados sejam baixos.

Custos fixos de saída

Uma companhia normalmente precisa enfrentar os custos enormes dos acordos trabalhistas, fazer previsões de peças sobressalentes, à disposição dos clientes, quebras caras de contrato elevam os custos de saída de uma empresa. Existem também os custos ocultos tais como: uma vez conhecida a decisão de desativação, a produtividade dos empregados pode cair e os resultados financeiros sofrem uma depressão, os clientes retiram-se rapidamente e os fornecedores perdem o interesse em cumprir suas promessas.

Barreiras estratégicas de saída

inter-relação: O negócio pode fazer parte de uma estratégia total envolvendo um grupo de negócios e abandoná-lo iria diminuir o impacto da estratégia.

acesso aos mercados financeiros: A saída pode reduzir a confiança dos mercados de capitais na empresa ou priorar a sua habilidade em atrair candidatos à sua aquisição.

integração vertical: A decisão de sair de um negócio pode levar a saída de toda a cadeia produtiva.