

Pontos para reflexão sobre estratégia

Maurício Garcia*, abril de 2007

Este texto não é um tratado teórico sobre estratégia. Nem tampouco procura substituir o material escrito por autores consagrados sobre o assunto. Ele é somente um convite à reflexão, a partir de pontos selecionados com base na experiência prática do convívio com várias instituições de ensino.

Tamanho e posição no mercado

Esse é um dos primeiros pontos a serem definidos. Se nós tivermos 100% dos alunos do mercado, quantos alunos teremos? Essa pergunta, apesar de aparentemente simples, tem várias implicações. À primeira vista, o mercado total é o número de alunos que estão matriculados em todas instituições de uma mesma praça. Aí surge a primeira dúvida: qual é a minha praça? É a minha cidade? É o meu bairro? E nas grandes regiões metropolitanas, as cidades do entorno contam? E se eu pretendo ter câmpus em outras cidades, minha praça passa a ser o Brasil? E se eu tiver cursos a distância?

Em segundo lugar, existe a questão da segmentação, conforme a faixa da mensalidade. Eu vou restringir o meu mercado apenas ao segmento "top", "value" ou "low price"? Quantos segmentos por preço existem? E se eu tiver uma estratégia multimarca?

Também há a questão instituição x curso, ou seja, o que é mais correto: analisar o mercado da instituição como um todo, ou curso a curso?

Outro ponto: está correto dimensionar o mercado pelo número de alunos? O mais correto não seria considerar o faturamento bruto, ou seja, expressar o tamanho do mercado em reais/dólares? Existe alguma forma de eu ter acesso a esses dados?

Na verdade, não importa qual o critério a ser usado para definir o tamanho do mercado, o importante é que exista um e que toda a equipe de gestão esteja alinhada com esse critério.

Uma vez definido o mercado e seu tamanho, vamos para a próxima etapa: quais são os principais "players" desse mercado? Quem são nossos concorrentes? Que a fatia de mercado cada um deles têm? Quem é o número 1? Qual a nossa posição? Aonde queremos chegar? Queremos ser o número 1?

É fundamental que, antes de se entrar em uma discussão sobre estratégia, esses conceitos estejam claramente definidos e que existam dados e estatísticas para suportar as discussões. Sem esses dados, as discussões se darão na base do palpite e da intuição. Não que a intuição não seja importante, mas navegar com base somente nela é extremamente arriscado.

Temos que atingir um ponto em que podemos parar qualquer gestor no corredor e lhe perguntar: qual o tamanho do nosso mercado, onde estamos e aonde queremos chegar? Qualquer um precisa saber responder isso de bate pronto, sem titubear.

Exercício 1

Qual o tamanho total do nosso mercado (em # de alunos)? _____

Defina em poucas palavras qual é o nosso mercado: _____

Quais são as cinco maiores instituições de nosso mercado, excetuando a nossa:

1. _____ # alunos _____

2. _____ # alunos _____

3. _____ # alunos _____

4. _____ # alunos _____

5. _____ # alunos _____

Qual a nossa posição no ranking desse mercado? _____

Estratégias

Admitindo, assim, que já conhecemos o mercado e nossos adversários, precisamos agora escolher nossas armas. Em outras palavras, o que vamos fazer para vencer a concorrência. Notar que a estratégia só existe por causa da concorrência. Se não existisse concorrência, não precisaríamos de estratégias. Era só oferecer os cursos e pronto, os alunos viriam. Na realidade, era isso que ocorria no passado, mas, como dizem, "o sonho acabou".

No sentido de estruturar a discussão, vou classificar as diversas estratégias em cinco tipos:

1. Preço
2. Marketing e força de vendas

3. Diferenciação de produto
4. Eficiência do custo
5. Eficiência de expansão

1. Preço. Essa é uma estratégia simples: vamos cobrar menos que a concorrência. Isso pode ser feito diretamente no preço de face da mensalidade, ou indiretamente, através da concessão de bolsas e descontos. É uma estratégia simples e direta, não dá margem a dúvidas. Obviamente, escolher esse caminho implica na necessidade de se monitorar constantemente a concorrência, levantando especialmente suas políticas de bolsas e descontos.

Queremos seguir por esse caminho? Estamos seguindo por esse caminho, sem saber? O que os nossos dados em termos de bolsas e descontos nos últimos 3 anos indicam? Como se comportam nossos preços finais (não de face) frente à concorrência? Temos esses dados?

Exercício 2

Que importância você daria (em uma escala de 1 a 5) para nossa atuação nesse tipo de estratégia? Separe sua resposta em duas partes:

a) *Estamos no momento com essa escala:* _____

b) *Deveríamos estar com essa escala:* _____

Com relação aos cinco principais concorrentes elencados no exercício 1, qual escala você lhes atribuiria (de 1 a 5) para essa estratégia:

1. _____ escala _____

2. _____ escala _____

3. _____ escala _____

4. _____ escala _____

5. _____ escala _____

2. Marketing e força de vendas. Nesse caso, a tese é que nossa estratégia de marketing e nossa força de vendas são mais eficientes que a concorrência. Fazemos algo que eles não fazem ou fazemos o mesmo, porém melhor. Essa estratégia começa pelo claro design da marca e de seus atributos (branding). Em seguida tem-se um processo eficiente de construção e consolidação desses atributos internamente. Os atributos passam a fazer parte de vários processos da instituição, os currículos passam claramente a expressá-los e todos os professores e funcionários passam a respirá-los todos os dias. Por fim, estabelece-se uma linha de comunicação bem estruturada. Somos bons nisso? Nossas marcas têm atributos claramente definidos? Todos sabem claramente quais são eles? Nossa linha de comunicação reflete nitidamente esses atributos?

No que se refere à força de vendas, têm-se os programas de relacionamento e fidelização, as atividades com as escolas e cursinhos, os programas tipo “member get member”, os convênios com empresas, com prefeituras, com sindicatos, dentre outras. Sabemos fazer isso? Temos programas desse tipo efetivamente implantados? Temos experiência com inteligência de mercado, através de atividades como modelos preditivos, geoplottting, database marketing e data mining? Qual o tamanho de nossas equipes de vendas? Temos equipes de vendas?

Outro aspecto importante no que se refere à vendas, é a manutenção de uma carteira saudável de recebíveis. Como fazemos isso? Nossa cobrança é interna ou terceirizada? Temos experiência em avaliar riscos de recebíveis? Temos programas eficientes de financiamento e/ou negociação de dívidas? Sabemos prever a inadimplência? Sabemos qual é a inadimplência?

Exercício 3

Que importância você daria (em uma escala de 1 a 5) para nossa atuação nesse tipo de estratégia? Separe sua resposta em duas partes:

c) Estamos no momento com essa escala: _____

d) Deveríamos estar com essa escala: _____

Com relação aos cinco principais concorrentes elencados no exercício 1, qual escala você lhes atribuiria (de 1 a 5) para essa estratégia:

1. _____ escala _____

2. _____ escala _____

3. _____ escala _____

4. _____ escala _____

5. _____ escala _____

3. Diferenciação de produto. A quase totalidade das instituições privadas de ensino superior tem como modelo de ensino aquele baseado em professores horistas que dão aula em disciplinas encadeadas em semestres sucessivos. Criamos algum modelo pedagógico exclusivo, que apenas nós possuímos? Como são nossos professores? Temos um corpo docente exclusivo, que não trabalha para a concorrência? Temos nosso próprio material didático ou ele é o mesmo que a concorrência usa (livros e periódicos)? Nosso processo de ensino é diferente daquele adotado pela concorrência? Nosso sistema de avaliação é único? Temos, de forma exclusiva, algum tipo de convênio, parceria, certificação ou pertencemos a alguma rede capaz de gerar valor tangível para nossos alunos?

Há, ainda, a questão da qualidade. Temos algum programa de controle de qualidade? Nossos resultados, em termos de qualidade, são superiores aos da concorrência? Temos notas de ENADE melhores? Nossos egressos se dão melhor no exame da OAB que os da concorrência? Obtemos melhores índices de aprovação em concursos públicos? Nossos egressos ganham mais que os egressos da concorrência? A imagem de nossa instituição, sua reputação e sua tradição são reconhecidas no mercado de forma diferenciada daquela da concorrência?

Além dos aspectos que se referem ao ensino propriamente dito, temos também os chamados benefícios extra-classe. Isso inclui a qualidade do atendimento de secretaria/cobrança, o serviço de biblioteca, os programas de estágio e colocação profissional, os convênios internacionais, as atividades esportivas, o atendimento psico-pedagógico, a limpeza dos banheiros e demais instalações, a disponibilidade e funcionamento dos computadores para os alunos, a segurança dos campi, as cantinas, lanchonetes e restaurantes, as livrarias e papelarias, os pontos bancários, os serviços de xerox, etc. Como somos nesses aspectos? Fazemos isso de forma efetivamente melhor que a concorrência? Sabemos como a concorrência faz isso? Temos algum sistema para monitorar a satisfação de nossos alunos e a satisfação dos alunos da concorrência? Nossos alunos estão mais satisfeitos?

Exercício 4

Que importância você daria (em uma escala de 1 a 5) para nossa atuação nesse tipo de estratégia? Separe sua resposta em duas partes:

e) *Estamos no momento com essa escala:* _____

f) *Deveríamos estar com essa escala:* _____

Com relação aos cinco principais concorrentes elencados no exercício 1, qual escala você lhes atribuiria (de 1 a 5) para essa estratégia:

1. _____ *escala* _____

2. _____ *escala* _____

3. _____ *escala* _____

4. _____ *escala* _____

5. _____ *escala* _____

4. Eficiência do custeio. Essa estratégia parte do princípio que sabemos fazer o mesmo que a concorrência faz, mas gastando menos. Se possível, sabemos até fazer mais que a concorrência, com menor gasto. Há duas questões que estão no cerne dessa estratégia. A primeira é o modelo acadêmico, de forma ter cursos com cargas horárias otimizadas e que permitam a junção de turmas visando um aumento no ensalamento. A segunda é a otimização do pessoal administrativo, o chamado “overhead”. Há também outras questões, como renegociação de contratos, controle de despesas diversas, etc.

Como somos com relação a isso? Fazemos controle de nossos gastos? Cada gestor sabe quanto gasta e quanto deveria gastar? Faz parte de nosso DNA a obsessão pela otimização de custos? Nossos gestores possuem comportamento pro-ativo, tomando a iniciativa para reduzir suas despesas, ao invés de somente reagir quando demandados nesse sentido? Sabemos encarar a redução de custos de forma positiva, sem achar que isso implica em redução de qualidade? Sabemos reduzir custos sem reduzir a qualidade? Temos uma estrutura organizacional que permite ganhos de escala? Nós desenvolvemos algum modelo acadêmico diferente da concorrência, que permita a otimização de seu custeio?

Exercício 5

Que importância você daria (em uma escala de 1 a 5) para nossa

atuação nesse tipo de estratégia? Separe sua resposta em duas partes:

g) Estamos no momento com essa escala: _____

h) Deveríamos estar com essa escala: _____

Com relação aos cinco principais concorrentes elencados no exercício 1, qual escala você lhes atribuiria (de 1 a 5) para essa estratégia:

1. _____ escala _____

2. _____ escala _____

3. _____ escala _____

4. _____ escala _____

5. _____ escala _____

5. Eficiência de expansão. Por fim, neste caso, tem-se como diferencial competitivo a capacidade de expansão das operações, quer seja de forma orgânica, quer seja por fusões e aquisições. Admitimos, nessa linha, que somos melhores que a concorrência neste sentido.

No que se refere ao crescimento orgânico, implica basicamente o lançamento de novos cursos e/ou a criação de novos campi. Neste sentido, qual é a nossa capacidade e nossa velocidade para esse tipo de lançamento? Dominamos bem os processos do MEC e conhecemos todos os detalhes da burocracia e da legislação? Somos rápidos e ágeis para criar novos projetos pedagógicos? Sabemos analisar a situação do mercado, identificando tendências e oportunidades para novos cursos? Temos dados estatísticos, analisando perfil demográfico, renda familiar, concorrência e outras variáveis importantes para a criação de um novo campus em uma determinada região?

Para a questão de fusões e aquisições, qual é a nossa capacidade de identificar boas oportunidades de negócio? Possuímos uma equipe dedicada integralmente a isso? Em quanto tempo conseguimos fazer uma avaliação completa de uma instituição para ser comprada? Quantas aquisições já fizemos? Temos experiência em outros modelos de aquisição, tal como a compra do "estoque" de alunos e a incorporação de pequenas marcas?

Exercício 6

Que importância você daria (em uma escala de 1 a 5) para nossa atuação nesse tipo de estratégia? Separe sua resposta em duas partes:

i) *Estamos no momento com essa escala:* _____

j) *Deveríamos estar com essa escala:* _____

Com relação aos cinco principais concorrentes elencados no exercício 1, qual escala você lhes atribuiria (de 1 a 5) para essa estratégia:

1. _____ *escala* _____

2. _____ *escala* _____

3. _____ *escala* _____

4. _____ *escala* _____

5. _____ *escala* _____

* * *

Esse é, assim, somente um exercício estratégico, mas que permite identificar os pontos significativos para o sucesso do empreendimento.