

Três grandes tendências para o ensino superior privado no Brasil

por Maurício Garcia, PhD
Vice-Reitor da Universidade Anhembi Morumbi
mgarcia@anhemi.br

É possível que no futuro próximo os analistas do mercado venham a dizer que 2004 foi o ano em que a “bolha estourou”. Muitas instituições privadas de ensino superior (IPES) estão passando por uma enorme dificuldade de completar suas vagas, dificuldade bem maior do que aquela observada nos anos anteriores.

Há tempos que muitos especialistas apontam para a saturação do mercado e os dados disponíveis confirmam essa tendência. Por exemplo, segundo informações do censo do INEP/MEC, na cidade de São Paulo, o número de IPES subiu de 100 para 120 no período de 1999 a 2003 e o número de cursos por elas oferecidos subiu de 600 para 1200 no mesmo período. O número de vagas ociosas, em 2003, chegou a perto de 50%. No estado de São Paulo, o número médio de ingressantes por curso caiu de 110 para 90.

Em outras palavras, há mais instituições e cada uma delas está oferecendo mais cursos, mas a demanda não acompanha essa evolução. O sonho acabou. A antiga fórmula de simplesmente criar um curso, conseguir a autorização no MEC e soltar no mercado não funciona mais. Esse cenário, aliado a uma conjuntura existente em vários outros setores, permite prever que nos próximos anos três grandes tendências serão observadas no mercado da educação superior privada no Brasil: segmentação, profissionalização e terceirização.

Segmentação

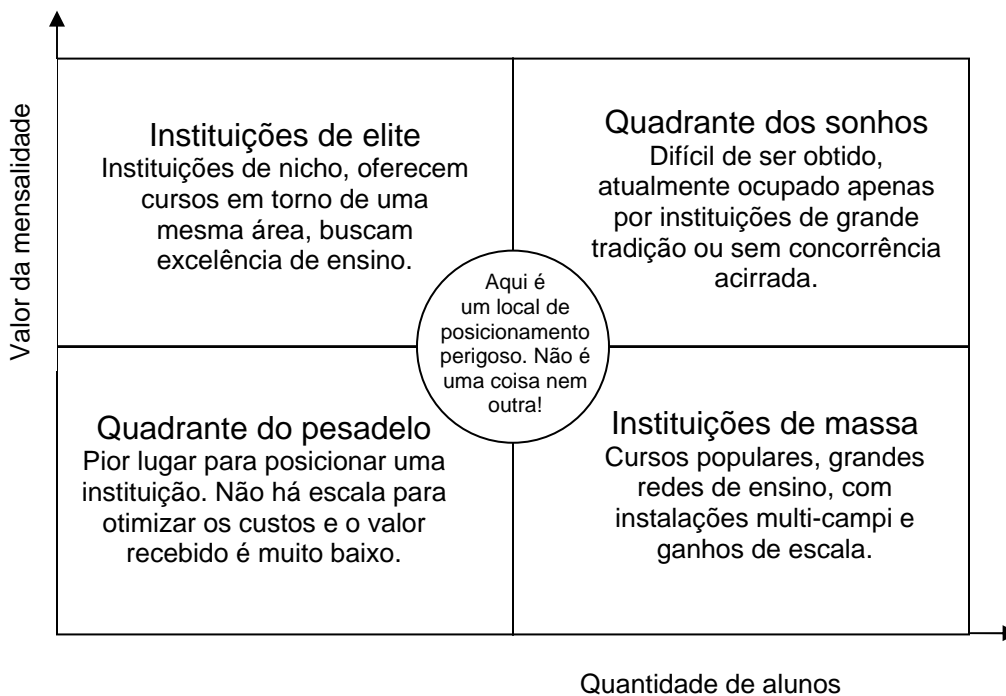
Não haverá mais espaço para instituições que oferecem todos os cursos, para todos os tipos de alunos, por todos os preços. A segmentação dos mercados é uma tendência para diversos setores da economia e também irá chegar na educação. É o caso, por exemplo, da Volkswagen, que mantém sua linha de veículos com essa marca, mas também oferece a marca Audi, para um público mais selecionado. Na hotelaria, o caso mais emblemático é a rede Accor, com seus hotéis Sofitel, Novotel, Mercure, Ibis e Formule 1, para todos os tipos de bolso. Os bancos também estão fazendo isso, através de serviços diferenciados para clientes com maior poder aquisitivo, como é o caso do Personnalité (Itaú) e Van Gogh (Real). O sucesso da empresa aérea Gol foi exatamente ter focado seus serviços para um segmento específico do mercado, enquanto a maioria do setor está quebrando.

Na educação, a segmentação irá ocorrer de várias formas. A mais evidente será segmentação por preço. Algumas instituições irão se posicionar na oferta de cursos com

preços menores, enquanto outras irão buscar um público mais selecionado. Terão grande dificuldade as instituições que ficarem no meio do caminho, nem caras e nem baratas, ou que possuam alguns cursos caros e outros baratos.

A definição do portfólio de cursos deverá ser bastante cautelosa para se concretizar esse posicionamento. Instituições que optarem por um posicionamento de mensalidade baixa não deverão manter cursos que prioritariamente são procurados por classes mais abastadas ou que tenham custos muito elevados, como medicina e odontologia. De outro lado, instituições posicionadas no segmento mais elitizado não deverão manter cursos de perfil mais popular, como pedagogia e letras.

Outro aspecto deste posicionamento é o tamanho da instituição. Mensalidades altas e grande número de alunos são coisas que não combinam. É muito difícil ser de massa e elitizada ao mesmo tempo. O quadro abaixo ilustra bem essa questão.

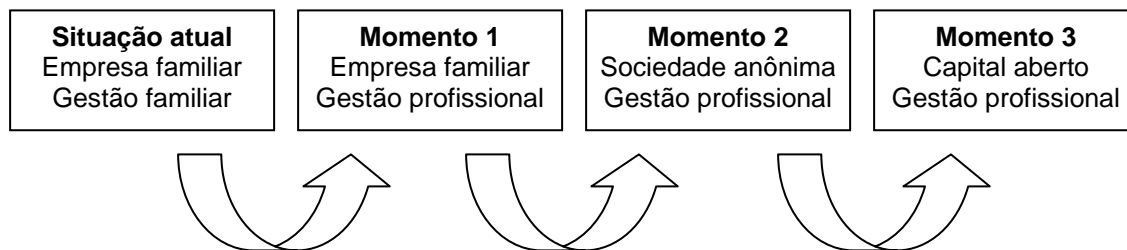


Além da segmentação por preço, outros tipos de segmentação deverão ocorrer de forma mais acentuada. A segmentação temática também é uma forte tendência, ou seja, a oferta de cursos restritos a determinadas áreas. Já existem instituições desse tipo, como aquelas que oferecem cursos na área de negócios, na área de artes e na área de comunicação social. Outras instituições, que originariamente eram temáticas e passaram a ser genéricas, deverão repensar essa estratégia e muitas deverão voltar ao seu posicionamento original.

Profissionalização

A maior parte das IPES brasileiras é de origem familiar, ou seja, são instituições que começaram há 20 ou 30 anos, a partir do esforço e iniciativa de pessoas visionárias e empreendedoras, e que experimentaram um grande crescimento, especialmente depois da LDB de 1996. O fenômeno é muito parecido com empresas de outros mercados. Segundo dados do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), 90% dos quatro milhões de empreendimentos nacionais são familiares e de cada cem empresas familiares, apenas trinta chegam à segunda geração sob o comando das famílias fundadoras. O destino, na maioria dos casos, é a venda para terceiros.

Na educação brasileira, a tendência da profissionalização da gestão deverá se acentuar nos próximos anos, mas a estrutura da empresa ainda deverá ser familiar. Talvez ainda leve um tempo a transformação das atuais IPES em sociedades anônimas e mais ainda em empresas de capital aberto. Ou seja, as instituições terão estrutura familiar, mas a gestão deverá ser profissional.



Os novos profissionais voltados para a gestão das IPES deverão ter um perfil muito diferente do perfil atual. Tradicionalmente, a gestão das instituições privadas tem uma divisão clara em gestão acadêmica e gestão administrativa, sendo que os gestores acadêmicos usualmente têm um perfil semelhante ao que ocorre nas universidades públicas e não participam das decisões de natureza financeira e mercadológica. A tendência será a fusão desses dois segmentos, ou seja, deverá ser bastante valorizado um gestor que conheça profundamente os processos acadêmicos, como elaboração de currículos, reconhecimento de cursos e alocação de professores, mas também que domine as modernas ferramentas de gestão administrativa, como orçamentos, planejamento estratégico, marketing e vendas.

Esse novo profissional deverá trabalhar com plano de metas e deverá ter a capacidade de mobilizar seus ativos intangíveis, como professores, no sentido de gerar valor perceptível aos alunos e, conseqüentemente, gerar valor em termos de resultado aos acionistas da instituição. Deverá também se habituar a ter um salário variável, na dependência das metas que conseguir atingir.

Terceirização

A história das IPES, como regra geral, é recheada de exemplos do chamado “aqui fazemos tudo”. É muito comum encontrar IPES que, além de prestar serviços educacionais, possuem em seus quadros faxineiros, seguranças, programadores,

jornalistas, designers, publicitários, arquitetos, encanadores, pedreiros, cozinheiros, gráficos, etc.

Na contramão disso está toda uma sorte de empresas que descobriram, há muitos anos, as vantagens de reduzir seu pessoal ao que é o cerne de sua atividade e deixar as atividades periféricas para outras empresas, que fazem melhor e, muitas vezes, mais barato. Um caso sintomático da necessidade de terceirização é o ensino a distância. Dezenas, talvez centenas, de instituições estão fazendo, às suas custas, a implantação desse modelo. Isso implica no desenvolvimento de um software para oferta das aulas (os chamados LMS, ou “learning management systems”), na elaboração do conteúdo on line, na compra de servidores, na oferta de links para acesso via Internet, no treinamento de tutores, etc. É uma enorme curva de aprendizado e uma repetição inútil do mesmo esforço em vários lugares ao mesmo tempo. A maioria destas instituições irá descobrir, a duras penas, que não tem condições de fazer isso sozinha ou que o custo se tornará inviável.

Nos próximos anos, será observado o florescimento de uma grande gama de empresas prestadoras de serviços para instituições de ensino. Do cenário que existe hoje, restrito a umas poucas consultorias de serviços educacionais, irá surgir uma enorme variedade de serviços terceirizados, como empresas que organizam a oferta de programas de iniciação científica e monitoria, empresas que organizam a oferta e acompanhamento dos estágios dos alunos, empresas que coordenam as atividades esportivas, empresas que estruturam os programas de trabalhos de conclusão de curso, etc.

Talvez, no futuro, existam até empresas que organizem a oferta do conteúdo das aulas, com professores terceirizados. Não é impossível imaginar uma instituição de ensino cujo foco seja o desenho de projetos pedagógicos arrojados e com metodologia inovadora, mas que toda a oferta e acompanhamento seja feita por empresas parceiras, ainda mais com base nos recursos tecnológicos que a cada dia se multiplicam. É, por exemplo, o modelo da Nike, que apenas desenha seus calçados e se ocupa do marketing. Toda fabricação e distribuição são terceirizadas.

É um cenário bastante diferente do que vivemos hoje, mas será cada vez mais necessário ter foco naquilo que é a competência central da instituição, senão haverá o risco de surgir a chamada “síndrome do pato”, que voa, nada e corre, mas nada disso faz bem feito. Não voa como uma águia, não nada como um peixe e não corre como um cavalo.

* * *