

A regra 80/20 no ensino superior privado

Divagações sobre estratégias para adequação do portfólio de cursos

Maurício Garcia*, novembro de 2005

Vilfredo Pareto nasceu na Itália em 1848, filho de pai italiano e mãe francesa. Apesar de sua formação em engenharia, dedicou-se ao estudo do comportamento social e da economia política, atuando como professor na Suíça. Produziu vários livros e foi mentor da chamada sociologia mecanicista, ao definir o sistema social como “um mecanismo produto de forças integradoras e desintegradoras em equilíbrio”. Pareto apresentou também a teoria da circulação das elites, aonde destaca o papel e o impacto da heterogeneidade social, ou seja, da desigualdade entre as classes, baseada em dois estratos principais: a elite e a massa. Nesse estudo, publicado em 1897, Pareto mostra que a distribuição da riqueza não se dava de maneira uniforme, havendo grande concentração de riqueza nas mãos de uma pequena parcela da população. Ele chegou inclusive a quantificar essa concentração, afirmando de 80% da riqueza estaria concentrada em 20% da população. Esse fenômeno veio posteriormente a ser chamado de “Regra 80/20”.

Pareto morreu com 75 anos, em 1923, e sua “Regra 80/20” estendeu-se a inúmeras outras situações, especialmente depois da segunda metade do século XX, sendo hoje amplamente aceita em diversos segmentos. Os programas de qualidade das indústrias adotaram o princípio de Pareto ao identificar que 80% das queixas dos consumidores estão concentradas em 20% dos tipos de problemas apresentados seus produtos. Essa identificação permite concentrar os esforços na adoção de medidas para solucionar tais problemas.

As empresas de tecnologia da informação, de forma análoga, identificaram que 80% da informação necessária para a gestão estratégica de uma empresa provem de 20% de seus bancos de dados, o que permite o particionamento da base de dados com sensível diminuição do volume de informações a ser processado. As bibliotecas, por sua vez, sabem que a maior parte das solicitações de seus usuários vem de 20% de seu acervo.

A grande aplicação da Regra 80/20, porém, está no âmbito das vendas. Os sistemas de gerenciamento de relacionamento com clientes (CRM) mostram que é muito comum a concentração das vendas em um número reduzido de clientes. Isso tem permitido a separação de bons clientes, que merecem mais atenção e investimento da empresa, dos maus clientes, aqueles que compram pouco ou são maus pagadores.

Nesta mesma linha está a análise do portfólio de produtos de uma empresa. Quase todas empresas têm a maior parte de sua receita concentrada em um número reduzido de produtos. São notórios exemplos de empresas que organizaram sua estratégia com base nesse princípio, como é o caso da Blockbuster, que trabalha prioritariamente com filmes de alta demanda, e do MacDonald's, que não tem um cardápio de sanduíches muito extenso.

A Regra 80/20 no ensino superior privado

A análise do princípio de Pareto no ensino superior privado se mostra bastante interessante. Segundo dados do Censo do INEP/MEC de 2003, havia 2.750 mil alunos matriculados em instituições privadas, em 347 cursos diferentes. Desse total, 39 cursos concentravam 89% do alunado, ou seja, cerca de 11% dos cursos. Em outras palavras, no ensino superior privado brasileiro, o princípio de Pareto é mais acentuado, a regra seria 89/11.

A razão dessa concentração está na forma como o setor cresceu nos últimos anos, impulsionado essencialmente pela grande demanda reprimida que existia em função da falta de vagas nas instituições públicas. Essa demanda fazia com que tudo desse certo, ou seja, sempre havia procura para quase todo tipo de curso. Entretanto, o que se observou nos últimos anos foi um esgotamento dessa demanda e uma oferta hoje superando amplamente a capacidade de absorção por parte do mercado. Ficou, assim, o legado dessa história, qual seja, um alto número de cursos diferentes, porém com o alunado concentrado em poucos deles.

O impacto dessa distribuição não uniforme das matrículas trouxe graves conseqüências para muitas instituições, que passaram a conviver com vários cursos deficitários. Classes vazias e turmas pequenas são muito comuns na maioria das instituições. Analisando os dados do INEP/MEC de 1999 a 2003, nota-se que houve uma queda na relação matrículas/docentes, de 16,5 para 15,9. Neste período, o número de cursos aumentou 100%, mas o alunado cresceu apenas 79%, ou seja, as instituições

lançaram mais cursos que o mercado foi capaz de absorver. A relação matrículas/cursos caiu de 286 alunos por curso em 1999 para 255 em 2003.

Em outras palavras, na média, as instituições se tornaram menos eficientes na alocação de seus docentes e, por conseqüência, seus custos se tornaram maiores. Esse fato, aliado ao aumento das despesas de marketing e à queda na procura por conta do aumento da concorrência, é uma das razões que explicam a crise financeira vivida por muitas instituições.

Redução de portfólio

A única saída para essa situação é a redução do portfólio de cursos e o seu alinhamento à estratégia de negócio da instituição. Esse procedimento é crucial para a sobrevivência dos empreendimentos. Assim, instituições de nicho devem refletir profundamente sobre os cursos que oferecem de forma a manter aqueles que de fato estão em sintonia com seu posicionamento. Por exemplo, instituições que possuem sólida tradição em cursos na área de negócios devem pensar muito bem sobre a conveniência de manter cursos em outras áreas. Da mesma forma, instituições de escopo mais amplo precisam refletir sobre o segmento que atuam, para alinhar seu portfólio a essa demanda. Para ilustrar, instituições focadas em segmentos mais populares do mercado devem pensar bem sobre a conveniência de manter cursos mais caros, como medicina e odontologia. Já instituições focadas em segmentos mais elitizados devem ponderar sobre a adequação de cursos demandados por outros segmentos, como pedagogia e geografia.

A questão, porém, é que essa adequação não é tarefa simples. O processo educacional é caracterizado por ciclos longos, ou seja, não se consegue fazer isso em um curto espaço de tempo, portanto é preciso de paciência e persistência. A desativação de cursos é sempre uma medida impopular e pode gerar muita resistência por parte de alunos e professores. Entretanto, é preciso ter um diálogo franco e aberto com a comunidade interna e mostrar que essa medida é fundamental para a sobrevivência de todos.

Outro fator importante a ser superado é a mudança cultural, uma vez que quase todas instituições basearam seu crescimento no lançamento de novos cursos e a redução do portfólio é algo que contrasta dramaticamente com essa estratégia. É importante salientar, todavia, que essa nova abordagem não significa que novos cursos não

possam ser lançados, isso poderá ser feito. Todavia, será preciso refletir muito antes de novos lançamentos, especialmente se há alinhamento estratégico do mesmo e se o modelo de negócio proposto para o curso novo tem uma sustentação razoável.

In medio stat virtus

A frase acima, atribuída a Aristóteles e que significa “a virtude está no meio”, ajuda a compreender que não deve haver radicalismos neste conceito de adequação do portfólio. Quem é radical acaba cometendo erros terríveis, porque ninguém possui a solução definitiva. Por exemplo, os supermercados sabem que o grosso do faturamento está concentrado em poucos produtos, mas por outro lado têm plena consciência que é fundamental manter uma grande diversidade de oferta. Eles sabem que os clientes podem se sentir insatisfeitos se faltar algum item de sua compra. Ou seja, a diversidade também traz benefícios.

Assim, a sabedoria está em fazer boas escolhas, ou seja, em definir com base em critérios adequados sobre quais cursos devem permanecer no portfólio, mesmo que não tenham margens representativas. Neste sentido, alguns aspectos podem ser considerados:

Contribuição para a construção da marca: certos cursos podem não contribuir expressivamente com a geração de caixa, mas trazem outros benefícios associados à imagem da marca. É o caso de algumas instituições de caráter filantrópico em que determinados cursos ajudam a consolidar o papel social da instituição. Isso pode também ter significado em instituições que buscam consolidar uma imagem de vanguarda tecnológica, através de cursos verticalizados em determinados assuntos técnicos, ou em instituições que buscam a imagem de inovadora, lançando cursos pioneiros.

Novas modalidades: alguns cursos podem ser tentados em novas modalidades, como a educação a distância, por exemplo, pois mesmo que se iniciem com pequena margem, podem vir a representar no futuro uma boa opção de crescimento.

Custo para manutenção: alguns cursos podem apresentar baixa margem, mas por outro lado o seu custo de manutenção é também baixo e há pouco risco envolvido. Uma comparação desse tipo é o caso das lojas virtuais que podem manter a oferta de

produtos de baixa procura, uma vez que não existe estoque físico e, portanto, inexistem custos associados com essa manutenção.

Intuição: ainda que existam sólidos argumentos para a racionalidade, quando não há exageros, não deve ser deixada de lado a boa intuição. Aquela idéia que mexe e remexe, e se recusa a ir embora, não deve ser negligenciada. Às vezes, é nela que reside a semente para as grandes inovações.

Conclusão

Resumindo, passado um momento de crescimento acentuado, em que a forte demanda absorvia praticamente toda a oferta, é chegada a hora de rever o portfólio de cursos, reduzindo sua oferta e adequando o mesmo ao posicionamento estratégico da instituição. Todavia, esse processo deve ser feito “sin perder la ternura”, ou seja, sem criar uma camisa de força que neutralize as iniciativas que busquem a inovação e o crescimento da instituição.

*Maurício Garcia é médico veterinário, PhD e Vice-Reitor da Universidade Anhembi Morumbi (<http://www.mgar.vet.br>).