

ESPIRAIS DA MORTE FINANCEIRA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

UM ALERTA ÀS IES PRIVADAS

Roberto Lobo

novembro de 2021

Nos seminários sobre gestão financeira das IES realizadas pelo Instituto Lobo na década passada, cujo foco principal era o setor privado, discutíamos as consequências do acirramento da competição, uma nova realidade que reduzia perigosamente os resultados financeiros das IES, criando uma situação em que as receitas líquidas (principalmente as mensalidades subtraídos os custos variáveis por estudante matriculado), se aproximava ameaçadoramente dos custos fixos, inevitáveis e permanentes, trazendo o risco de um déficit operacional insustentável. Nas apresentações sempre alertávamos para a perigosa espiral da morte, bem conhecida em microeconomia.

A tendência das instituições para evitar a crise financeira era, então, a de aumentar as mensalidades (torcendo para que o número de estudantes não se alterasse significativamente com esse aumento). Mas, muitas vezes esse aumento acarreta, no médio prazo, senão imediatamente, uma redução das matrículas, que a instituições tenta compensar, novamente, com o aumento das mensalidades, entrando no que se chama de espiral da morte, quando a estratégia de aumentos das mensalidades reduz tanto o número de matrículas que a instituição entra em um vórtice mortal e se inviabiliza.

Por outro lado, recentemente, o professor Oscar Hipólito, meu amigo e colega na USP, escreveu um artigo descrevendo uma estratégia oposta que poderia levar, pelas mesmas causas anteriores, à fortes crises e mesmo à falência institucional.

O raciocínio é diferente do anterior: se estamos perdendo matrículas pelo aumento da concorrência, vamos baixar a mensalidade para ficarmos mais competitivos, recuperando matrículas, mesmo que isso represente a necessidade de baixar os custos da IES, reduzindo investimentos, demitindo professores mais titulados, entre outras “maldades”.

Acontece que a IES, ainda que tenha sucesso inicial ao adotar essa estratégia, ao lado de perder qualidade, não consegue no médio prazo sequer recuperar suas receitas (quer dizer que a recuperação das matrículas não compensa, do ponto de vista da receita, a queda no valor das mensalidades).

É a espiral da morte, girando no outro sentido.

Não existe estratégia vencedora quando a competição se acirra drasticamente. A questão é: por que as duas estratégias podem ser adotadas no curto prazo com sucesso relativo e se forem ambas forem adotadas continuamente levam a problemas financeiros gravíssimos? Parece paradoxal mas, na verdade, não é.

Existe na microeconomia o estudo das curvas de preço x demanda. Em uma economia competitiva (mas não uma competição perfeita sobre uma commodity, cujo preço é a priori fixado), ao se aumentar o preço (mensalidade para as IES) de qualquer produto, a demanda normalmente diminui. A receita bruta total é, essencialmente, o produto do valor da mensalidade pelo número de matrículas. Ela, normalmente, é máxima para um certo preço (que implica em uma certa demanda - matrículas), reduzindo seu valor, tanto quando se aumenta quanto se diminui a mensalidade.

Assim, se imaginarmos que a IES trabalhava na situação ideal de máximo da receita, o aumento da concorrência modifica a curva mensalidade x matrículas, que se afasta do seu valor ideal. Para se aproximar de um novo máximo, dependendo para onde a nova curva de demanda se deslocou devido à concorrência, é possível recuperar parcialmente o prejuízo, aumentando ou diminuindo a mensalidade, conforme o caso. Mas a persistência em qualquer dessas estratégias sem uma análise financeira periódica levará, no médio prazo ao efeito inverso, conduzindo a IES a graves problemas financeiros pelo fenômeno da espiral da morte, seja ela destrogira ou sinistrogira (girando para a direita ou para a esquerda. É o que acontece na água escoando na pia e girando para um lado ou para outro para o ralo – no caso da pia, a rotação vai depender se a pia está no hemisfério norte ou no hemisfério sul).

A estratégia básica a ser adotada e acompanhada periodicamente depende do que na economia se entende como “elasticidade da demanda” que calcula a variação relativa da demanda (ou de matrículas, no caso em questão) em relação a um aumento relativo das mensalidades.

Dependendo de que ponto da curva de matrículas x mensalidades a IES se encontra, diferentes abordagens necessárias.

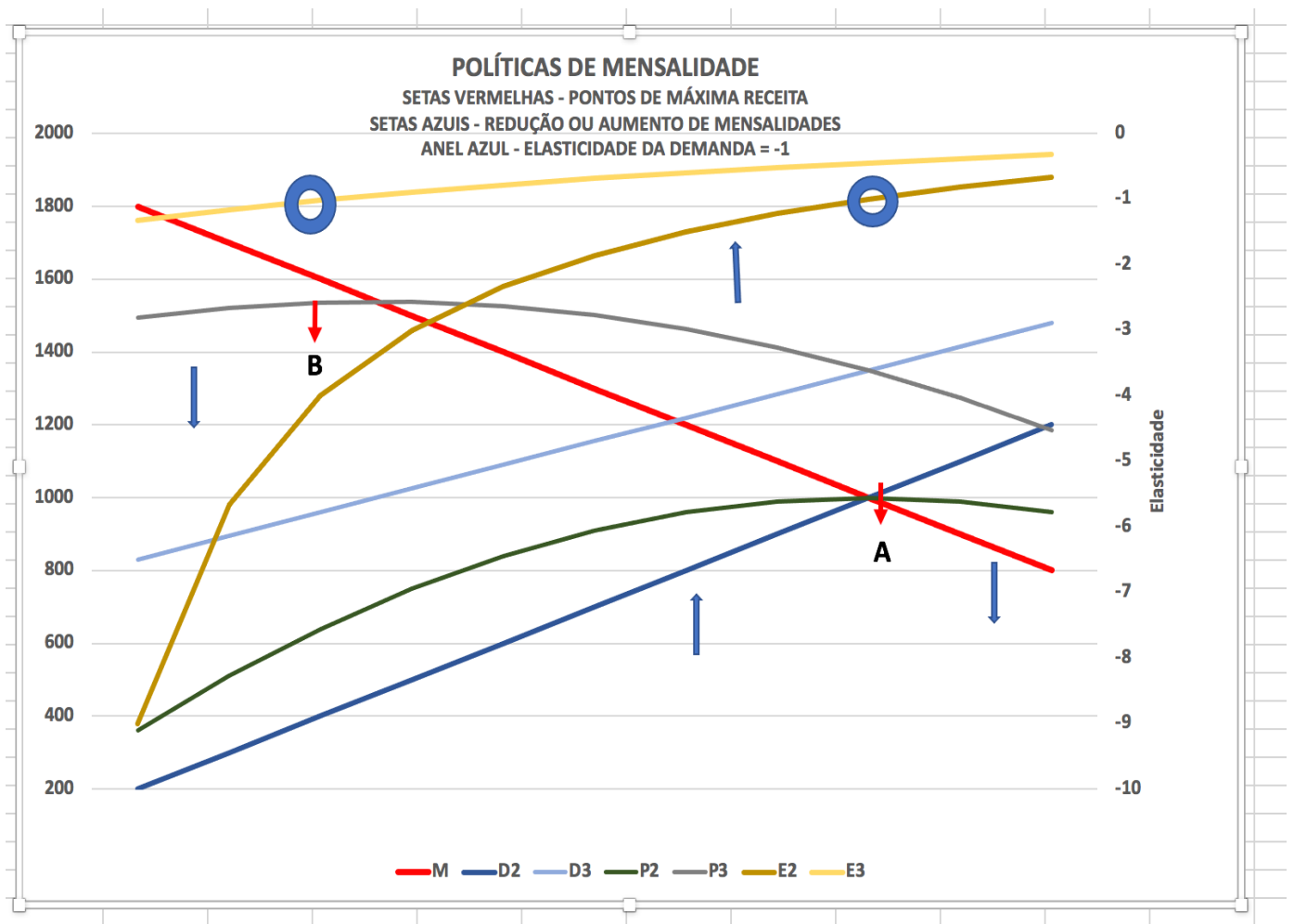
Se a elasticidade for maior do que -1, deve-se aumentar temporariamente a mensalidade e, ao contrário, se a elasticidade for menor do que -1, deve-se reduzir temporariamente a mensalidade.

Como calcular o coeficiente de elasticidade? Temos duas sugestões:

- 1- Se a IES decidir variar a mensalidade de um ano para o outro, pode verificar o que essa variação acarretou no número de inscritos em seus processos seletivos, ou
- 2- Realizar pesquisas em instituições semelhantes o número de candidatos em função das mensalidades cobradas (cuidado para incluir os benefícios financeiros propostos aos estudantes destas IES).

Gráfico 1:

Exemplo de curvas de mensalidades (M), demandas (D2 e D3), receitas (P2 e P3) e respectivas elasticidades (E2 e E3). Note-se que nos dois casos (como em geral) a elasticidade $E=-1$ coincide nos dois casos (e como sempre acontece) com os valores máximos de P. Se a IES estivesse em um certo momento em equilíbrio no ponto A para uma curva de demanda D3 e a função de demanda variasse para a curva D2, seria conveniente aumentar as mensalidades para melhorar o desempenho (seta azul para cima) para caminhar na direção do novo ponto ótimo B e, vice-versa, se estivesse comodamente no ponto B, ótimo para a curva de demanda D3, seria necessário baixar a mensalidade para melhorar o desempenho das finanças institucionais no novo quadro.



Quantificando para quem gosta de pensar em números:

R = receita

N=demanda

P=mensalidade

CV= custo variável

CF=custo fixo

$R=N (P-CV) -CF;$

Variações (diferenciais):

$dR=dN (P-CV) + N dP$ (d=diferencial)

$dN/dP=(N/P) E$

E=elasticidade da demanda

$dR=dP [NE-CV/P] + NdP$

Se $dP (NE-CV) + NdP > 0$ dR aumenta com dP

Se $dP (NE-CV) + NdP < 0$ dR diminui com dP

ou, se

$E < -1 + CV/PN < -1$ R cresce com P

Se

$E > CV/NP - 1$ R decresce com P

Como CV/NP é muito pequeno, o critério pode ser:

$E > -1$, aumentar preço aumenta a receita

Se $E < -1$ aumentar preço diminui a receita, e diminuir preços aumenta a receita

Logo, a política de aumentar ou reduzir preços para enfrentar momentos difíceis dependerá do coeficiente de elasticidade da demanda em função das mensalidades.