

Desafio ao ensino privado

Esgota-se o tradicional modelo de gestão familiar

Maurício Garcia - Vice-reitor da Universidade Anhembi Morumbi
<http://www.mgar.vet.br>

Os fundamentos do ensino superior privado no Brasil remontam ao final do século XIX, quando um grupo de orientação presbiteriana fundou a chamada Escola de Engenharia Mackenzie College. Posteriormente, outras instituições de vinculação religiosa surgiram, como a PUC (1941), o Centro Salesiano (1952) e a Faculdade Metodista (1954). Paralelamente, surgiram também várias de cunho familiar, oriundas do espírito empreendedor de pessoas como Pedro Augusto Gomes Cardim (Belas Artes, 1925) e Armando Álvares Penteado (Faap, 1931).

Na segunda metade do século XX, o número de instituições privadas de ensino superior (Ipes) cresceu muito, chegando a pouco mais de mil na virada do século. Entretanto, o grande crescimento ocorreu já neste século, quando praticamente dobrou o número de instituições, chegando a 1.859 em 2003, segundo dados do Inep/MEC.

Todavia, esse grande crescimento, estimulado pela demanda reprimida que existia até então, acabou por provocar uma exaustão do mercado, com grande concorrência entre as instituições e oferta de vagas superior à demanda. Em cidades como São Paulo, a ociosidade de vagas chega a ser próxima de 50%.

Assim, o grande desafio das Ipes no novo mercado do século XXI é a transformação de seu tradicional modelo de gestão familiar em outros mais modernos e profissionalizados. Tal transição, entretanto, é muito difícil de ser empreendida pela maior parte das instituições. A separação entre propriedade e gestão ainda é vista com muito receio, insegurança e até desconfiança por boa parte dos mantenedores.

A maior preocupação dos mantenedores é se os gestores profissionalizados serão capazes de assegurar o crescimento e as margens do empreendimento de maneira eficiente e sustentável. Assim, o que se coloca é um grande dilema: de um lado, sabe-se que é necessária a profissionalização para enfrentar com sucesso os desafios do mercado competitivo; de outro lado, há receio em se delegar autonomia e liberdade para os gestores.

A solução do dilema passa, no início, por compreender que tal situação não é exclusiva do setor educacional. Inúmeros outros setores passaram e continuam passando por situação semelhante. Segundo dados do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), 90% dos 4 milhões de empreendimentos nacionais são familiares - de cada 100 apenas 30 chegam à segunda geração sob o comando das famílias fundadoras. O destino, na maioria dos casos, é a venda para terceiros.

As práticas da governança corporativa surgem como uma alternativa para a solução desse problema. O dilema apresentado aqui entre mantenedores e gestores é algo absolutamente normal e tratado pela teoria da governança como o chamado "conflito de agência", presente a partir do fenômeno da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. Os conflitos surgem, pois os interesses daqueles que administram a propriedade nem sempre estão alinhados com os de seus mantenedores.

Quando bem conduzida, porém, a governança corporativa proporciona aos mantenedores a gestão estratégica de sua instituição e a efetiva monitoração dos gestores não-familiares por meio de ferramentas que asseguram o controle da propriedade sobre a gerência, tal como o conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal.

Além de mais competitiva e eficiente, a empresa que opta pela separação da propriedade e da gestão, com boas práticas de governança, torna-se mais valiosa. Pesquisa realizada pela McKinsey & Co, em parceria com o Banco Mundial, apurou que os investidores pagam entre 18% e 28% a mais por ações de empresas que adotam tais princípios.

As práticas de governança corporativa permitem também acesso a fontes de financiamento pouco exploradas até o presente pelas Ipes, que são os chamados investidores institucionais (como seguradoras e fundos de pensão), agentes detentores de grandes volumes de capital que procuram retornos através de prazos mais longos, mas que exigem transparência e alinhamento na gestão.