Um negócio chamado governança corporativa

Escrito por Marcelo Freitas

Qua, 06 de Julho de 2011 00:00

Com o processo de profissionalização em marcha, cresce o número de instituições que se vêm diante do desafio de separar a propriedade do seu controle. E para isso existe a Governança...

Imagine que durante anos a fio você “batalhou” para erguer um empreendimento e fazê-lo crescer. Envolveu a família, os amigos e trabalhou forte. Como fruto do seu labor, ele se expandiu, avançou e agora conta com inúmeras unidades de operação. Entretanto, com todo esse movimento, você passou a enfrentar uma forte concorrência e aqueles métodos caseiros que um dia fizeram sucesso não mais respondem às necessidades do momento.

É preciso uma virada, admitir profissionais mais experientes e capacitados a lidar com esse novo ambiente. Isso, contudo, significa abrir mão do controle da operação. O que fazer? Numa situação semelhante, outro personagem é afetado por um processo semelhante. Ele faz parte de uma associação filantrópica, confessional, e assumiu a sua gestão há pouco tempo. Durante quase um século sua instituição viveu sob a batuta de outras lideranças que, ainda que de maneira empírica e com métodos igualmente caseiros, consolidaram uma série de iniciativas de caráter social... escolas, inclusive. Com a abertura do mercado; a desregulamentação do segmento educacional e o avanço das práticas de gestão nos diversos setores da economia, nos últimos 20 anos, essa liderança se vê agora diante da necessária profissionalização de seus sistemas de gerenciamento. Isso significa transferir para fora dos seus “muros” o poder de conduzir a instituição. Passar às mãos e terceiros o que antes era feito internamente pelos membros da associação. Hora de passar o controle e a condução dos “negócios”. O dilema está criado.

Essas duas situações servem apenas para ilustrar o que vem acontecendo no mercado educacional nos últimos vinte anos. São exemplos que refletem a expansão e a competitividade crescente do setor rumo aos processos de profissionalização. Com o mercado mais aberto, a concorrência entre as escolas passou a ter um caráter de vida ou morte. Ameaça para uns... Oportunidade para outros.

Percebendo esse movimento, grandes investidores, empreendedores atentos e instituições de outros segmentos voltaram seus olhares para essas demandas emergentes num setor ainda árido em termos de práticas de gestão e com grande potencial de crescimento. Habitados a lidar com a competição, esses novos elementos trouxeram consigo o tempero que faltava para fazer ferver a luta por um lugar ao sol. Foi nessa onda que grandes redes educacionais se formaram e que passam, nesse momento, por um movimento de consolidação, transformando-se em potentes conglomerados de educação. Enquanto algumas dessas instituições se preparam para um passo mais agressivo, como a abertura de capital na bolsa, por outro lado, instituições menores, muitas delas empreendimentos de cunho familiar ou confessional, como as dos exemplos acima, viram-se diante do desafio de passar às mãos de gestores profissionais o controle do negócio. Era chegada a hora de separar a propriedade, do

Um negócio chamado governança corporativa

Escrito por Marcelo Freitas

Qua, 06 de Julho de 2011 00:00

controle.

Para essa transição e o seu conseqüente sucesso, verificou-se a necessidade de regras claras, transparência nas ações e afinidade de interesses. Essa situação, que não é atípica, surge basicamente em duas situações: Quando uma corporação ganha vida e necessita organizar o exercício do poder ou, quando a propriedade de uma empresa é separada de sua gestão. Nesse particular, organizações que antes eram dominadas por seus proprietários-gestores, traço presente desde o final do século XIX e início do século XX, são hoje caracterizadas por uma gestão profissional, nem sempre exercida por executivos que sejam, também, acionistas ou associados. É aí que ganha impulso o conceito de Governança Corporativa. Alguns autores, como Tricker (2000), são contundentes ao afirmar que “o século XIX foi dos empreendedores, o século XX o da gestão e o século atual promete ser o da Governança Corporativa”.

Ela se faz presente pela necessidade de mediar os potenciais conflitos de interesse entre os diversos públicos da instituição, os chamados stakeholders: clientes, empregados, comunidade local, governo etc. Tais conflitos acontecem, segundo especialistas, em virtude de algumas razões, tanto internas quanto externas. No primeiro grupo, podem ser citadas as falhas na relação entre executivos e acionistas e a atuação da direção em sentido conflitante ao que pretendem os acionistas. No segundo, as mudanças macroambientais; o movimento ativista dos investidores e as reações das entidades reguladoras aos excessos financeiros das empresas. Seja de que ordem for, entretanto, a força dos processos de governança corporativa contribui para sistematizar as relações, ao mesmo tempo em que estende ao mercado o conceito de transparência na gestão. Isso, em outras palavras, significa explicitar as práticas de princípios como a lealdade, a conformidade e a prestação de contas aos seus diversos públicos.

Tal mecanismo fortalece o processo de profissionalização, ao mesmo tempo em que favorece ações como o realce da marca junto ao mercado e a confiabilidade dos investidores em processos como o de captação de recursos. Além disso, a utilização de modelos de governança corporativa facilita o enraizamento, junto aos executivos profissionais, dos valores institucionais oriundos dos proprietários, acionistas ou associados, indicando, com clareza, o rumo e as práticas que se pretende para o empreendimento. No caso das escolas, entretanto, a situação não é tão tranqüila assim. Habitadas a conviver com uma administração doméstica durante séculos, muitas dessas instituições ainda resistem bravamente à introdução de mecanismos de gestão mais atuais e eficazes. Uma das principais causas está ligada às estruturas internas de poder. Embora muitas das suas lideranças percebam a necessidade de separar a propriedade do seu controle, elas relutam em pavimentar o caminho. Na sua ótica distorcida, entendem que isso representa perda de poder, não somente institucional, como também pessoal.

Em outras vezes, é o despreparo que gera a insegurança em ceder à profissionalização. O sentimento de vulnerabilidade que toca os gestores acaba por conduzir a um resultado ainda mais perverso. O do capitão que afunda com o navio. Seja em virtude da ilusória perda do poder, seja pelo provável despreparo em lidar com a situação, o fato é que os dirigentes educacionais necessitam, urgentemente, considerar que essas duas justificativas ainda são frágeis para conter a necessária segregação entre a propriedade e o seu controle. A

Um negócio chamado governança corporativa

Escrito por Marcelo Freitas

Qua, 06 de Julho de 2011 00:00

competitividade do mercado impõe rápidas mudanças para as quais boa parte dos atuais gestores educacionais encontra-se despreparada. Se transparência e sustentabilidade já eram conceitos delicados para a comunidade educativa e suas lideranças, do ponto de vista do negócio, o que dizer de assuntos mais complexos como a abertura de capital e a captação de recursos?

O fato concreto é que se você, caro leitor, é parte do empreendimento chamado escola, quer no papel de proprietário, acionista, associado ou executivo, e seu modelo de gestão ainda não contempla o conceito de Governança Corporativa, é bom começar a colocar o assunto na pauta do dia, pois esse será o seu próximo dever-de-casa. Leia sobre o assunto, pesquise e descubra as boas práticas de outros segmentos. Se necessário, utilize ajuda externa, como treinamentos, palestras e consultorias . Elas poderão ajudar a transpor obstáculos e pavimentar a estrada. Mas lembre-se: o mercado não espera muito e costuma ser impiedoso com os mais lentos...