

GOVERNANÇA CORPORATIVA E DESEMPENHO EM INSTITUIÇÕES PRIVADAS DE ENSINO SUPERIOR – UM ESTUDO DE CASO EM MINAS GERAIS

Autoria: Alexandre Pompeu dos Santos

RESUMO

O objetivo deste artigo é apresentar o resultado de um estudo de caso sobre uma Instituição de Ensino Superior - BETA, que visou analisar as relações entre a estrutura de propriedade e controle e as práticas de governança corporativa com o desempenho. O trabalho estuda essa relação a partir de uma abordagem qualitativa. Para obtenção dos dados foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, junto aos principais dirigentes da instituição de ensino, e procedidas visitas para coleta de dados do período de 2002 a 2005. Outros dados foram obtidos nos sítios do Ministério da Educação e Cultura e do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira na internet. Os resultados apontam a existência de relações entre a governança corporativa na instituição de ensino superior e seu desempenho. A instituição pesquisada instituiu comitês para auxiliar a administração e, em curto espaço de tempo, apresentou melhora representativa em seus resultados. Por outro lado, não foi possível verificar, com tanta nitidez, uma relação direta entre a governança corporativa e o desempenho acadêmico na instituição pesquisada, o que não significa que ela não exista. O trabalho contribui com o debate sobre as práticas de governança corporativa nas instituições de ensino superior e com fortes indicativos da relação entre governança e desempenho.

1. INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVAS

As universidades tem sido ao longo da história, veículo primordial na criação, desenvolvimento e propagação do conhecimento. Na área da Administração, como não poderia deixar de ser, essas contribuições tem se manifestado de forma consistente e profícua, difundindo novos postulados, oferecendo ao país, condições e “ferramentas” que implementem o desenvolvimento.

A pesquisa se propôs a investigar as práticas de governança corporativa (GC) da Instituição de Ensino Superior (IES) objeto do estudo de caso, analisando sua estrutura de propriedade e controle e suas modificações no período analisado, além do impacto do aumento da demanda e o aumento da competitividade em um paralelo à teoria da ecologia organizacional, e, ainda, verificar se as práticas de governança estão relacionadas ao desempenho financeiro e acadêmico da IES pesquisada.

1.1 Governança corporativa e educação

O conceito de GC vem sendo amplamente difundido e aplicado no Brasil, especialmente nas empresas de capital aberto. Os órgãos reguladores como a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e o Banco Central do Brasil (BACEN) vêm atuando fortemente na orientação sobre práticas de GC. No mesmo sentido, a Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) e o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) buscam divulgar sobre as boas práticas de GC e destacar as empresas que adotam tais práticas. Como define a própria CVM, a adoção de tais práticas comumente significa a utilização de padrões de conduta superiores aos exigidos pela lei, ou pela regulamentação da própria CVM.

Andrade e Rosseti (2004, p.21), ao tratarem da abrangência da GC afirmam que:

... as práticas de governança podem ser descritas a partir de diversos pontos de vista, admitindo assim várias acepções. Desde as relacionadas a questões legais,

como as dos direitos societários e sucessórios, a questões financeiras, como a geração de valor, a criação de riqueza e a maximização do retorno dos investimentos, e questões estratégicas, como a definição dos propósitos empresariais e das diretrizes corporativas para os negócios e das questões operacionais, como sistemas que regem as relações entre acionistas, os conselhos de administração e a direção executiva das empresas.

No cadastro de companhias abertas da CVM até o ano de 2006 não constava a existência de registro de qualquer companhia cujo objetivo social fosse a prestação de serviços educacionais de nível superior. Em 2007 foi promovida a primeira abertura de capital de um grupo que atua no segmento, através de sua controladora.

1.2 Contribuições do trabalho

O trabalho sinaliza para as possibilidades de investigação sobre GC dentro das próprias IES, para que os pesquisadores se sintam motivados a aplicar suas teorias e conhecimentos investigando o ambiente administrativo das IES.

Explorando o conceito ditado pela CVM, que trata a governança como práticas que visam otimizar o desempenho de uma companhia e proteger as partes interessadas, o trabalho pretende contribuir para trazer ao debate as práticas de governança adotadas pela IES. A GC fala sobre a forma de administração e controle de uma instituição qualquer - seja empresarial ou não -, com finalidade lucrativa ou filantrópica, controlados por capitais públicos ou privados, e qualquer que seja a forma adotada, societária, associativa, comunitária, fundacional ou cooperativa. Assim, pretende-se estender a teoria de GC para fora do ambiente privativo de companhias abertas. Qualquer instituição possui uma estrutura de governança, um conjunto de procedimentos e controles que disciplina as relações entre os diversos agentes que participam de sua atividade operacional. Essa estrutura poderá ser eficaz ou não, mas governança existe, esteja expressa ou resultante de comportamentos adotados ou costumeiros.

Outro aspecto que justifica o estudo de governança em IES é a escassez de pesquisas sobre as formas e práticas administrativas nestas instituições. Incentivar pesquisas sobre os mecanismos de governança no segmento universitário e os sistemas de administração acadêmicos, poderá muito contribuir com a forma de gestão das IES. De fato, as pesquisas em administração também podem aprimorar o gerenciamento dessas instituições, que são responsáveis pela geração e preservação do conhecimento científico.

Considerando as justificativas apresentadas, buscar-se-á elucidar se a estrutura de governança foi um fator de competitividade para a IES estudada. A forma como a IES estruturou seus mecanismos de GC, trouxeram conseqüências para seus resultados financeiros e acadêmicos? As diferenças nas práticas de governança se traduziriam em um fator de competitividade no segmento privado de IES?

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Diante da realidade percebida no mercado de IES, optou-se no referencial teórico por discutir três questões diretamente relacionadas à administração dessas organizações, e que têm contribuído para o desenvolvimento teórico sobre estratégia. Fundamentar-se-á na teoria de ecologia organizacional, histórico e conceitos, e nos modelos de governança corporativa e desempenho.

A opção pela teoria de ecologia organizacional decorre da relação estudada pelos pesquisadores que tentam explicar como as condições políticas, econômicas e sociais afetam a diversidade de organizações, suas estruturas e processos decisórios ao longo do tempo. Tais questões, que podem ser influenciadas pelo ambiente, são campo de estudo para o desenho de modelos de GC.

2.1 Ecologia Organizacional

O termo Ecologia pode ser definido como o estudo das relações dos seres vivos com o ambiente em que vivem (Silveira Bueno, 2001). A perspectiva ecológica nos estudos organizacionais surgiu nos anos 70, como uma nova abordagem para as pesquisas sobre mudança organizacional. Os teóricos buscavam explicar como as organizações eram influenciadas pelos fatores do ambiente - condições políticas, econômicas, sociais, ambientais e outros. A teoria e a pesquisa relacionada ao tema identificam três processos que embasam as análises sobre a fundação e o fracasso das organizações.

Processo demográfico

Duas variáveis explicariam o fracasso ou não da organização, a Dependência do Tamanho Organizacional e a Dependência da Idade. Por estes parâmetros, as taxas de fracassos estariam diretamente relacionadas à idade da organização e teria uma relação inversamente proporcional ao tamanho da empresa. Em relação ao tamanho, as pequenas têm maior dificuldade em levantar e manter capital de giro, selecionar e treinar mão-de-obra, administrar custos, atender a burocracia governamental, identificar e trabalhar seu nicho de mercado. Já as maiores, pela força do capital, são mais capazes de competir no mercado e disponibilizar recursos para as necessidades de organização interna.

Processo ecológico

As variáveis identificadas por Hannan e Freeman (1977) são: a dinâmica de amplitude do nicho, a dinâmica da população, a dependência da densidade e a interdependência da comunidade. Os autores usam a teoria do tamanho do nicho para formular um modelo de capacidades diferenciais de sobrevivência das organizações. Eles classificam as empresas como **especialistas** e **generalistas**. As primeiras são aquelas que exploram uma faixa restrita de potenciais clientes, e as generalistas são aquelas que atendem a demanda da média dos consumidores, desenvolvendo grande capacidade de adaptação. Concluem que as empresas especialistas são favorecidas em ambientes concentrados, estáveis e refinados, enquanto as generalistas têm maiores possibilidades de sobrevivência em ambientes com alterações.

Processo ambiental

Os teóricos identificam duas variáveis que o influenciam diretamente. A primeira delas são os **processos institucionais**. As pesquisas sobre os processos institucionais, na dimensão de ecologia organizacional, buscam comparar as taxas de fundação e fracasso entre populações organizacionais com o nível de complexidade da regulamentação governamental, a influência da conjuntura política e a conformidade institucional. Teóricos institucionais propõem que uma organização tem mais chances de sobreviver se ela obtém legitimidade, suporte social e aprovação dos atores no ambiente institucional no qual está inserida (DIMAGGIO E POWELL, 1983, MEYER E ROWAN, 1977). Isto porque, em decorrência dessa legitimidade, a organização passa a ter maiores facilidades de obtenção de recursos, fortalece a imagem e a credibilidade.

A outra variável relacionada aos processos ambientais são os **processos tecnológicos**. A inovação tecnológica cria oportunidades para a fundação de novas organizações que passam a

ofertar vantagens competitivas. Schumpeter (1934; 1950) reforça a idéia de que tecnologias se desenvolvem ao longo do tempo, por meio de ciclos de longos períodos de mudança incremental, pontuados por descontinuidades tecnológicas - processos em que novas tecnologias substituem completamente a tecnologia atual. É certo, entretanto, que a revolução tecnológica nas últimas décadas, veio reduzir a temporalidade desses ciclos de mudança.

No estudo da Ecologia Organizacional também é essencial a abordagem da mudança organizacional. Hannan e Freeman (1977) indicam que as organizações sofrem resistências internas e externas ao processo de mudança. A teoria da inércia das organizações aponta que as empresas são pressionadas a se tornarem cada vez mais produtivas e rentáveis. Para tal, precisam rever suas rotinas e processos, buscando uma padronização. Aquelas com rotinas já estabelecidas reagem mais lentamente à mudança.

Apesar da influência e a capacidade da teoria da ecologia populacional para explicar os fenômenos relacionados à existência das diversas formas de organização, e como as políticas econômicas e sociais afetam essa diversidade e a constante mudança ao longo do tempo dessas organizações, existem teóricos que são críticos e céticos a tal teoria. Afirmam que isto significa determinismo ambiental e a desconsideração das ações antrópicas. (ASTLEY E VAN DE VEM, 1983; PERROW, 1981).

2.2 Governança Corporativa e Desempenho

De forma genérica, GC pode ser descrita como os mecanismos ou princípios que governam o processo decisório dentro de uma empresa (CARVALHO, 2002). Monks e Minow (1995) conceituam GC como a relação entre vários participantes na determinação da direção e *performance* das corporações. GC no cotidiano empresarial é a expressão designada para abranger os assuntos relativos ao poder de controle e direção de uma empresa, bem como as diferentes formas e esferas de seu exercício e os diversos interesses que, de alguma forma, estão ligados à vida das organizações. As boas práticas de GC têm o objetivo de aumentar o valor da empresa, a capacidade de acesso ao capital e contribuir para o sucesso dos objetivos da organização. Michael Rake, presidente do conselho de administração da empresa de consultoria e auditoria *KPMG International*, afirma que os pilares da governança corporativa são uma cultura organizacional firme, “que não permita excessos” política adequada de remuneração por desempenho e equilíbrio na tomada de riscos (RAKE, 2006).

Na teoria, quatro principais modelos de governança são apresentados as principais características desses modelos são sistematizadas no **QUAD. 1**.

QUADRO 1

Principais modelos de governança, suas características e alguns teóricos

MODELOS	Características Marcantes	Alguns Teóricos
Procuradoria (<i>Stewardship</i>)	Delegação do controle pelos proprietários, forte atuação do corpo diretivo.	Davidson (1995), Donaldson e Davis (1994), Turnbull (1997)
Político (<i>Shareholder</i>)	Objetivo de reversão da propriedade, busca pelo poder de controle.	Pound (1992), Hawley e Williams (1996)
Stakeholders	Participação dos interesses dos <i>stakeholders</i> , investimento de longo prazo.	Clarkson (1994), Porter (1980)
Financeiro	Foco no retorno financeiro do investimento, proteção ao acionista, confiança nos contratos.	Coase (1937), Shleifer e Vishny (1997) e Williamson (1975, 1985)

FONTE - Adaptado de Turnbull, 1997.

Na perspectiva financeira Shleifer e Vishny (1997) definem que GC consiste no conjunto de

mecanismos que asseguram, aos fornecedores de capital das empresas, o retorno adequado sobre seus investimentos. Nelson (1999 *apud* SILVA, 2002, p. 7) define a governança como “um conjunto de ações dos administradores e acionistas com intuito de negociar e determinar como o valor da firma será distribuído”.

Segundo o IBGC em seu sítio na *internet*, a boa GC proporciona aos proprietários (acionistas ou cotistas) a gestão estratégica de sua empresa e a efetiva monitoração da direção executiva. As principais ferramentas que asseguram o controle da propriedade sobre a gestão são: o Conselho de Administração, a Auditoria Independente e o Conselho Fiscal. As definições são bem resumidas pela afirmativa de criar um ambiente de controle dentro de um modelo balanceado de distribuição de poder (STEINBERG, 2003, p. 18).

Estruturas de propriedade e controle

O marco inicial dos estudos teóricos e empíricos sobre a relação entre estrutura de propriedade, valor e *performance* de empresas ocorreu na década de 30, com os estudos apresentados por Berle e Means (1932). O assunto foi posto em debate dentro da teoria de finanças e, a discussão evoluiu mais recentemente, pela formalização da teoria de agência por Jensen e Meckling (1976).

O direito de controle de uma empresa não deve ser confundido com o direito de propriedade, mesmo que o mesmo agente exerça ambos. Para Berle e Means (1932), a organização moderna deve separar a propriedade, que deve ser pulverizada entre muitos acionistas, e controle, exercido por diretores executivos, que possuiriam pequena parcela do capital da empresa. La Porta (1998) identifica que o paradigma de Berle e Means estaria restrito aos Estados Unidos e Grã-Bretanha, já que nos demais países predominam a figura do acionista majoritário que detém o controle da organização e nomeia seu corpo diretivo.

Shleifer e Vishny (1997) estudam os conflitos de interesses entre acionistas majoritários e minoritários. Quando o controle é exclusivamente exercido pelos grandes acionistas, a tendência é que suas políticas expropriem os acionistas minoritários, tornando as empresas pouco atraentes para o pequeno investidor; essa expropriação dos minoritários pelos controladores constitui o principal problema de agência das organizações.

Dentro deste contexto, a GC pode ser analisada do ponto de vista da dissociação entre propriedade e controle. Shleifer e Vishny (1997) defendem que a estrutura de controle e propriedade é, junto com a proteção legal, um dos dois pilares da GC. Algumas razões para tal argumentação são apontadas: i) a concentração da propriedade por parte de grandes acionistas incentiva-os a tomar uma posição ativa, com interesse no desempenho da firma; ii) a separação entre controle e propriedade pode incentivar a expropriação dos acionistas minoritários; e iii) a identidade e a origem do capital dos proprietários (estrangeiro, familiar, estatal, institucional) são um indicativo de suas estratégias e prioridades.

Pela compreensão dessa estrutura é possível avaliar o grau de diversificação de risco dos acionistas/fundadores, e se há um potencial problema de agência na direção da empresa. Pode haver um problema de agência entre a administração e os acionistas/fundadores, pois a primeira pode não estar maximizando o valor para os últimos, seja o do capital, seja a do ideal. Quando há um agente que pode influenciar o controle de uma entidade, um novo problema de agência pode surgir desta vez entre os acionistas controladores/fundadores e os acionistas minoritários/novos conselheiros.

Desempenho financeiro

Quando se trata de empresas, a expectativa é definir como analisar o desempenho organizacional de uma forma geral, abrangendo seus principais aspectos. O desempenho de uma empresa pode ser avaliado por diversos fatores, objetivos ou subjetivos, como vantagens competitivas, resultados financeiros, satisfação de clientes, fatores sociais e ambientais. No aspecto financeiro, o desempenho pode ser avaliado por diversas variáveis, não existindo consenso quanto às medidas mais apropriadas a serem usadas. Barney e Hesterly (1996) afirmam que cada medida de desempenho tem suas limitações e uma multiplicidade de abordagens seria adequada. Em seus estudos sobre redes e desempenho, organizam suas análises em torno de quatro abordagens: sobrevivência, medidas contábeis, perspectiva de múltiplos *stakeholders* e medidas de valor presente, todas baseadas na métrica.

Gitman (1987) define o retorno sobre o ativo como um índice capaz de determinar a eficiência global da administração quanto à obtenção de lucros com seus ativos disponíveis. Já Schrickel (1997) afirma que o retorno sobre a receita deve ser uma das preocupações básicas de qualquer empreendimento por ser um indicador relacionado à estrutura de custos da organização. Já Carneiro *et al.* (2005) apresentam várias classes de medidas para a análise de desempenho, destacando medidas contábil-financeiras que indicam a forma de gestão dos recursos financeiros sob quatro aspectos – lucratividade, liquidez, alavancagem e atividade.

Desempenho Acadêmico

O MEC criou processo de avaliação objetivando aferir a qualidade ofertada pelas IES. O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) é o responsável por essas avaliações, sendo ele composto por quatro instrumentos:

- a) auto-avaliação institucional, realizada de forma permanente e com resultados a serem apresentados a cada três anos;
- b) avaliação institucional externa, realizada *in loco* por uma comissão de avaliadores;
- c) avaliação das condições de ensino, aplicada aos cursos nos casos em que a comissão de avaliação julgar necessária uma verificação;
- d) Processo de Avaliação Integrada do Desenvolvimento Educacional e da Inovação da Área (ENADE), que terá uma prova aplicada aos alunos, por amostragem, no meio e no final do curso em quatro áreas: ciências humanas, exatas, tecnológicas e biológicas e da saúde.

3. METODOLOGIA

A metodologia adotada nessa pesquisa é de natureza qualitativa. Preliminarmente, foi realizada uma pesquisa sobre publicações acadêmicas, livros, teses, artigos em jornais e na *internet* para avaliação do contexto macro. Foram obtidas informações estatísticas disponibilizadas pelo MEC/INEP, feito um estudo sobre a forma de constituição de conselhos, bem como o levantamento de demonstrações contábeis para análise, com o objetivo de contextualizar o assunto e planejar a pesquisa.

A partir dessa primeira etapa, aprofundou-se na abordagem exploratória com um estudo de caso sobre uma IES, nomeada de BETA para sigilo. Eisenhardt (1989) defende a idéia de que a produção de uma boa teoria é resultado da adoção de rigorosa metodologia na análise de casos. Para Merriam (1998) o estudo de caso caracteriza-se como sendo *particularista, descritivo e heurístico*. A característica *particularista* está relacionada ao fato de concentrar-se numa particular situação, evento, programa ou fenômeno, sendo importante pelo que revela sobre o fenômeno e pelo que pode representar. A característica *descritiva* está ligada ao produto final de um estudo de casos que se constitui numa rica descrição do fenômeno em

análise. Sua característica *heurística* significa que o estudo de casos ilumina a compreensão do leitor a respeito do fenômeno investigado.

Com os resultados das análises foi feito um paralelo com os três processos da teoria da ecologia populacional: demográfico, ecológico e ambiental; de onde se pode pinçar, para cada um deles, fatores para o construto desempenho. Em relação ao processo demográfico, a avaliação feita foi se a idade e o tamanho são fatores de competitividade. Do processo ecológico buscou-se analisar a relação de densidade e tamanho do nicho pela relação clássica de oferta e procura. E por fim, do processo ambiental verificou-se a questão institucional e tecnológica, relacionando à abertura da legislação brasileira para a abertura de novas IES e o impacto da tecnologia no investimento das IES pesquisadas e oportunidade de novos cursos.

A análise de desempenho das IES proposta no trabalho adotou como princípio a comparabilidade das informações. O estudo qualitativo limitou-se a coleta de dados objetivos e subjetivos, sobre desempenho acadêmico, disponibilizados pelo MEC, e dados de desempenho financeiros, obtidos pela análise de balanços, e entrevistas que serviram como base para a investigação.

Existem poucos estudos que exploram variáveis qualitativas de desempenho. A maioria das perspectivas privilegia metodologias quantitativas. O desempenho financeiro pode ser observado através da análise evolutiva das contas - análise horizontal, e a representatividade de cada conta dentro do grupo a que pertence - análise vertical. Outra análise aplicada foi a análise tradicional de índices, pela qual se apura indicadores financeiros, econômicos e patrimoniais através de fórmulas matemáticas, recepcionadas pela teoria de análise de balanços da ciência contábil, com indicadores auxiliares, desenvolvidos para este fim, para análise da situação econômica, financeira e patrimonial (MARION, 1998). A ciência contábil consagrou os índices como referência para mensuração do desempenho financeiro das empresas. O mercado adota índices de liquidez, índices de rentabilidade, índices de endividamento dentre outros para análise e comparação entre as empresas. Nesta pesquisa utilizou-se os índices de *performance*, além de uma análise com abordagem focada no capital de giro, análise esta conhecida no meio acadêmico como *análise dinâmica* (MARTINS E SILVA, 2001).

Foi feita uma análise de balanços visando identificar a situação econômica, financeira e patrimonial de cada uma das IES e, a evolução dos números ao longo do tempo. Para aquelas que sofreram alterações na estrutura de propriedade e controle ou nas práticas de governança, avaliou-se se tais alterações refletiram nos resultados contábeis.

Analisou-se a evolução do número de alunos e de professores/funcionários, além de dados acadêmicos relativos a conceitos médios dos cursos alcançados no provão e resultados do ENADE, sendo os dados coletados nos relatórios oficiais do MEC/INEP e em estatísticas da própria IES. Em função desses resultados mensurou-se a evolução do desempenho acadêmico, sem pretensão de considerar essa avaliação um critério quantitativo.

4. RESULTADOS

Durante a realização das entrevistas a frase que mais se destacou foi a afirmação de um dos proprietários da IES BETA:

... acreditamos que no cenário atual da educação superior a gestão profissional e a adoção de uma governança corporativa positiva são fatores preponderantes do sucesso. (Sócio da IES BETA)

4.1 Governança Corporativa e Desempenho

a) Caracterização

A IES BETA foi fundada em 1961, em Belo Horizonte e oferece hoje mais de 60 cursos de graduação; possui cerca de 10 mil alunos e mais de 1 mil professores e funcionários.

b) Estrutura de Propriedade e Controle

BETA é uma entidade empresarial limitada com fins lucrativos. Seu contrato social prevê a existência de um Conselho Diretor, nos moldes de um Conselho de Administração, constituído por todos os sócios. A administração é exercida por representantes da sócia majoritária, que é uma pessoa jurídica, tendo sido nomeada no próprio contrato social, nos termos do Código Civil brasileiro, uma Diretoria Executiva composta por um diretor presidente, um diretor executivo e um diretor financeiro.

BETA sofreu alterações relevantes em sua estrutura de propriedade e controle no exercício de 2002, quando foi adquirida pela atual sócia majoritária. Após a aquisição, BETA vem passando por um processo gradual de implantação de práticas de governança corporativa, incluindo a instituição de comitês para auxiliar a alta administração e visando adoção de uma estrutura mais alinhada com as boas práticas de GC. Segundo o Diretor financeiro de BETA, após a aquisição foi implantado um programa de reestruturação da IES buscando a profissionalização da gestão e a mudança da cultura organizacional. BETA era empresa familiar e passava por sérias dificuldades financeiras que culminaram com a venda das ações do anterior controlador para o atual. A reestruturação iniciou-se em 2002 e BETA já apurou resultados positivos e equilibrou sua situação financeira de curto prazo.

c) Práticas de Governança

BETA atende 12 dos 20 itens selecionados dentre as recomendações sobre GC da CVM, o que representa um índice de 60%. Este índice pode ser atribuído apenas aos últimos 3 anos, em função das alterações relevantes nas práticas de GC adotadas por BETA, após a mudança de controle acionário ocorrida em 2002. O índice anterior atinge 45%, considerando as questões relacionadas ao conselho e ao contrato social que foram alteradas. Com as alterações previstas para 2007, especialmente com a contratação de auditoria independente, o índice de cumprimento das boas práticas de GC por BETA poderá atingir 85%.

d) Análise de Balanços

Em 2002, BETA teve seu controle acionário adquirido pelo atual grupo majoritário. Em função disso, não se teve acesso às demonstrações financeiras do exercício de 2001, de responsabilidade da administração anterior. Assim, a análise de balanços de BETA foi feita para o período 2002 a 2005. A **TAB. 1** apresenta os dados contábeis de BETA em 2005:

TABELA 1
Dados Contábeis de BETA – 31.12.2005

Dados 2005	Valores em R\$ milhões
ATIVOS	51,0
PASSIVOS	34,1
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	16,9
Receita Anual	40,8
Despesa Anual	38,5
Receita de Mensalidades	40,2
Despesas com Pessoal	21,1

FONTE - Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultados de BETA em 31.12.2005.

d.1) Análise Horizontal e Análise Vertical

Balanco Patrimonial

O ativo circulante decresceu 12,8% de 2002 a 2005, ao passo que o passivo circulante decresceu 42,1%, o que aponta uma política de redução do endividamento de curto prazo, o que foi evidenciado, também, na entrevista com o diretor financeiro de BETA. Além disso, tal constatação é reforçada pela variação das contas de longo prazo. Os passivos realizáveis a longo prazo cresceram 37,4% no período, ao passo que os ativos de longo prazo cresceram 72,3%, sendo representados principalmente por créditos de financiamentos a receber junto aos alunos, e por conta de mútuo com parte relacionada, o que indica a transferência de resultados para a controladora. O aumento do ativo permanente, no mesmo período, foi de apenas 1,8% e do patrimônio líquido de 23,4%, o que aponta para uma estratégia de não imobilização do capital próprio. O próprio diretor financeiro de BETA afirma que a IES passou a adotar estratégia de locação de imóveis para instalação de novos *campus*.

A evolução do patrimônio líquido demonstra que BETA obteve crescimento de 26,9% em 2004 e de 11% em 2005. A composição do ativo mantém-se equilibrada numa média de 20% representada por ativos circulantes, 18% a 28% ativos de longo prazo e 62% a 52% de ativos permanentes. Já o passivo apresenta-se, na média, representado por 20% de passivos de curto prazo, apesar de no ano de 2002 este percentual ter atingido 30%, de em média 45% de passivos de longo prazo, e de uma média de 30% pelo patrimônio líquido.

Demonstração de Resultados

No período de 2002 a 2005 as receitas de mensalidades apresentam crescimento de 37,2%, enquanto que as despesas crescem apenas 16,3%. As despesas com pessoal representam em média 52% das mensalidades, restando em média 48% dessas receitas para aplicação em investimentos, outras despesas de operação, provisões, depreciações e remuneração do capital.

No período analisado, a variação do resultado líquido de BETA varia entre -3,6%, em 2003, a 5,5%, em 2005, do total das receitas.

d.2) Análise de Índices

A **TAB. 2** demonstra os índices obtidos na análise de balanços de BETA:

TABELA 2
Índices Financeiros de BETA

<u>TAXAS DE RETORNO</u>				2002	2003	2004	2005
· Investimento Total	Resultado Líquido/ Ativo Total			1,44%	-2,55%	2,43%	4,44%
· Margem Líquida	Resultado Líquida	líquido/ Receita		1,87%	-2,97%	2,65%	4,66%
· Retorno s/ Patrimônio Líquido	Resultado Patrimônio Líquido	Líquido/ Líquido		4,93%	-8,52%	6,90%	13,4%

<u>ÍNDICE DE SOLVÊNCIA</u>		2002	2003	2004	2005
· Liquidez Corrente	Ativo Circulante/ Passivo Circulante	0,78	1,06	1,02	1,17
· Liquidez Seca	(Ativo Circ- Estoques) / P. Circ.	0,77	1,05	1,02	1,15
· Liquidez Imediata	Disponibilidades/ Passivo Circulante	0,02	0,04	0,08	0,06
<u>ÍNDICE DE ENDIVIDAMENTO</u>		2002	2003	2004	2005
· Curto Prazo	Passivo Circulante/ P. Líquido	105,0%	56,2%	56,9%	49,3%
· Total	(Passivo Circ. + ELP) / Patrimônio Líquido	241,9%	233,6%	183,3%	201,7%
<u>ÍNDICE DE EFICIÊNCIA</u>		2002	2003	2004	2005
· Período de Cobrança	Clientes/Faturamento Bruto*360 dias	75	61	64	55
· Imobilização do Patrimônio	Ativo Permanente/ P. Líquido	190,5%	209,6%	169,9%	158,1%
<u>ÍNDICES INTERNACIONAIS</u>		2002	2003	2004	2005
· EBITDA	Res. Op. – Fin. Liqs + Depr.+ Amortizações	2.029.937	2.627.547	5.514.949	6.703.696
· Free Cash Flow	EBITDA + Financeiras Líquidas	4.747.237	4.590.196	6.056.702	7.551.709

FONTE - Dados de pesquisa.

Índices de Retorno

Ao longo dos últimos quatro anos, as taxas de retorno obtidas por BETA sofreram queda no ano de 2003, quando a IES apurou prejuízo e mostram-se em ascensão em 2004 e 2005, como demonstra o **GRAF. 1**. A justificativa está relacionada com a mudança das políticas de governança e estratégias adotadas pela nova controladora de BETA. A IES, após o primeiro ano de nova administração, reconheceu contabilmente seus passivos e passou a negociar o perfil de sua dívida. Considerando o custo de oportunidade, ou seja, a rentabilidade ofertada no mercado financeiro, a Margem Líquida ainda deixa muito a desejar. Entretanto, a administração demonstra confiança na expansão da IES e no crescimento de seus índices de retorno.

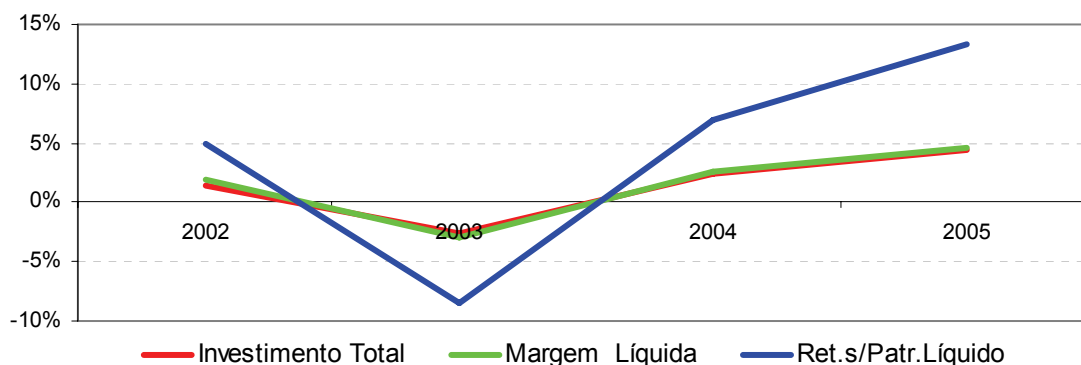


GRÁFICO 1 - Índices de Retorno de BETA.

FONTE - Dados de pesquisa.

Índices de Solvência

BETA possui boa liquidez financeira, possuindo disponibilidades de curto prazo suficientes para honrar com os compromissos financeiros assumidos. Entretanto, a liquidez imediata, que considera apenas os recursos disponíveis em caixa, é insatisfatória.

Índices de Endividamento

BETA apresenta alto grau de endividamento, ocasionado pelo acúmulo de resultados negativos anteriores à nova administração. Há redução gradual dos índices de endividamento, especialmente o de curto prazo.

Índices de Eficiência

O período médio para recebimento das mensalidades por BETA chegou a ser de 75 dias em 2002. Em 2003 e 2004 passou a ser em média de 61 a 64 dias e, em 2005, ficou em 55 dias. Isto demonstra o aumento da eficiência nas práticas de cobrança. Já a imobilização do patrimônio, que representa o nível de imobilização do capital próprio e indisponível para capital de giro, apresentou uma redução representativa de 2003 para 2004, apontando a liberação de recursos para investimento na atividade operacional e retrata a política de locação de imóveis para funcionamento dos *campus*, como destacado em entrevista pelo diretor financeiro de BETA.

Índices Internacionais

A evolução dos índices internacionais, demonstrada no **GRAF. 2**, é que melhor retrata os resultados das novas políticas administrativas adotadas por BETA. No período de 2002 a 2005 o *EBITDA* de BETA cresce quase 250%. O *Free Cash Flow*, que retrata a capacidade de geração de caixa - *EBITDA* mais receitas financeiras líquidas, sobe de R\$ 4,7 milhões em 2002 para R\$ 7,6 milhões em 2005, o que aponta para a viabilidade do negócio.

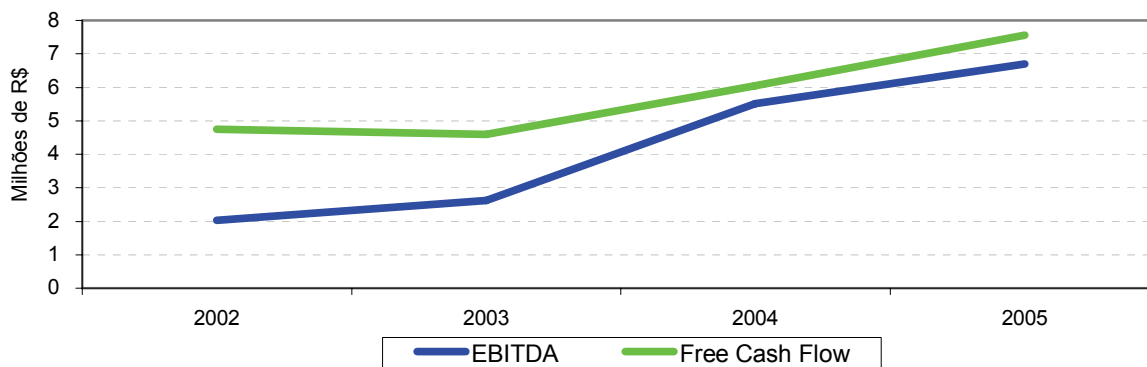


GRÁFICO 2 - Índices Internacionais de BETA.

FONTE - Dados de pesquisa.

d.3) Análise Dinâmica

O foco dessa análise é na evolução do capital de giro. BETA possui uma situação insatisfatória, mas que se apresentava pior em 2002, quando os três indicadores eram negativos. A partir de 2003 observa-se uma melhora da situação financeira com aumento do capital de giro. Entretanto, necessidade de capital de giro é superior ao capital de giro da IES, resultando em um saldo de tesouraria negativo. Assim, BETA faz uso constante de capital de terceiros para girar seu negócio. Entretanto, a liquidez satisfatória e o ciclo de recebimentos garantem o funcionamento da IES.

e) Análise de Indicadores Acadêmicos

BETA apresenta resultados de avaliação de curso desde 1996.

e.1) Avaliação dos Cursos no Provão

Os resultados obtidos no sítio do MEC/INEP demonstram que a maioria dos cursos avaliados apresenta conceito B e C, sendo que até 2000 o pior conceito era B. Em 2002 e 2003 um dos cursos de BETA obteve conceito A.

e.2) Cursos ofertados

Com a troca do controle acionário, as informações anteriores àquele ano ainda estão sendo recuperadas, não tendo sido viável sua disponibilização para a presente pesquisa. Em 2001 BETA ofertava 19 cursos de graduação. Na transição do controle, de 2002 para 2003, houve redução de 4 cursos, confirmando a informação dos atuais dirigentes, obtida na entrevista, de que quando assumiram o negócio cancelaram cursos com pouca demanda. Em 2006, já eram ofertados 39 cursos, um aumento de quase 100% desde 2003.

e.3) Alunos

Em 2001, BETA contava com 4441 alunos. No ano da transição de controle, de 2002 para 2003, houve uma perda em torno de 10% dos alunos. Esta observação pode representar que a instabilidade na estrutura de GC afeta diretamente o desempenho acadêmico e financeiro, pelo menos na fidelização dos alunos. Em 2006, o número já atingia a 7590, demonstrando que os novos controladores atuaram de forma positiva, a partir da adoção de práticas recomendadas de GC, recuperando a credibilidade junto ao mercado. Isto pode indicar que boas práticas de GC têm relação direta com o desempenho.

e.4) Professores

No ano de 2001, BETA tinha em seu quadro docente 227 professores. No período de transição do controle, apesar da redução do número de alunos e do número de cursos, não houve redução no quadro de professores. Segundo informação do diretor financeiro de BETA, a instituição optou por manter as pessoas para realizar uma avaliação de desempenho antes de promover redução no quadro. Em 2006, o número de professores totalizava 510.

f) Relação entre Governança e Desempenho

Em 2002, BETA passou por uma mudança de controle acionário. Conseqüentemente, sofreu alterações em sua estrutura de propriedade e controle e em suas práticas de GC a partir daquele ano. Pode-se inferir que, as variações de seus resultados financeiros e acadêmicos não teriam relação com as mesmas, caso se mantivessem constantes. Entretanto, os resultados financeiros demonstram evolução positiva, mesmo a IES não tendo atingido uma situação equilibrada, tanto financeira como econômica e patrimonial. Já os resultados acadêmicos, no que se refere a avaliação do MEC, não são os melhores possíveis, com variações negativas nas avaliações de cursos. Por outro lado, observa-se o crescimento do número de alunos.

Portanto, há evidências de que a GC tenha influência sob os aspectos financeiros e na estratégia de captação de alunos, mas ainda sem efeitos sob os aspectos qualitativos acadêmicos. Entretanto, BETA preocupou-se em trazer para seus quadros, para ser Reitor, profissional com vasta experiência acadêmica - reitor por 16 anos de uma IES de sucesso -, o que demonstra preocupação com a excelência acadêmica.

No caso de BETA, baseando nas análises feitas e nas informações obtidas nas entrevistas, pode-se concluir que a GC teve relação direta com as alterações percebidas nos indicadores financeiros e acadêmicos. O Reitor em sua entrevista afirmou:

... as estratégias das IES não podem ter caráter permanente, mas nem por isso se abre para nós a temporada das improvisações, como tem ocorrido. As IES só se salvarão se estiverem ancoradas na qualidade de seus serviços educacionais. Sua sobrevivência, como em qualquer negócio, está no corte de despesas ou no aumento de receitas, melhor, nos dois. Os cortes significativos são os mais dolorosos, os que atingem o pessoal docente. Aí é preciso estar atento, pois podemos atingir de modo fatal o produto. É preciso planejamento e avaliação.

4.2 A Relação com a Teoria de Ecologia Organizacional

Após os resultados das comparações, realizou-se paralelo com a Teoria de Ecologia Organizacional, visando identificar as relações com os processos demográfico, ecológico e ambiental.

Processo Demográfico

Os dirigentes reportaram os motivos que levaram a IES a iniciar suas atividades. Os fatores estão relacionados à carência de IES à época e a abertura do governo militar à criação de IES. Da mesma forma, entendem que o tamanho da IES também tem relação com a competitividade. Muitas IES novatas não obtiveram êxito, especialmente nas regiões metropolitanas, por não terem capital para competir por períodos longos. O próprio caso de BETA, que foi adquirida pelo atual grupo controlador em 2002, expõe com clareza a necessidade de capital para enfrentar a concorrência.

Processo Ecológico

As variáveis relacionadas ao processo ecológico explorado na teoria de ecologia organizacional são a densidade e o tamanho do nicho. A densidade pode ser avaliada pela relação clássica de Oferta x Procura. Pelos dados apresentados, já foi constatado que a IES passou a ofertar um número maior de cursos a cada ano, e obteve crescimento do número de alunos. Este crescimento passa a ser menor a partir de 2003, quando as taxas de crescimento começam a cair. Ao analisar as informações sobre o vestibular, foi constatado que BETA, apesar de apresentar índices positivos na relação candidatos por vaga, vem reduzindo o número de inscritos a cada ano. Os dirigentes são unânimes ao justificar a redução da procura, apontando o aumento da concorrência, a redução dos alunos egressos do ensino médio e a redução da capacidade de pagamento das famílias de classe média.

Processo Ambiental

As variáveis apresentadas pelos teóricos da ecologia organizacional em relação ao processo ambiental, são o ambiente institucional e o aspecto tecnológico. No caso, a IES possui legitimidade, suporte social e aprovação dos atores no ambiente institucional no qual estão inseridas.

Em relação à outra variável relacionada aos processos ambientais, os processos tecnológicos, a inovação tecnológica para as IES é tratada pelos dirigentes como uma questão de sobrevivência. Citam que diversas IES foram criadas buscando explorar novas tecnologias aplicadas ao método de ensino. Um dirigente de BETA, afirmou que o fato da tecnologia aplicada à educação estar disponível a todos permitiu que sua IES se atualizasse a tempo de não ser surpreendida por novatas.

Além disso, há que se considerar o papel da *internet* na mudança do perfil do jovem universitário. Foi destacado pelo mesmo dirigente de BETA que hoje os alunos ingressam nas IES com um grau de exigência, em relação à tecnologia, elevadíssimo. Muitos possuem condições de acesso 24 horas à *internet* nas próprias residências. Isto acaba por forçar a

mudança no papel do professor, que precisa deixar o estigma de detentor do saber e atuar como um mediador. Outro aspecto relacionado à questão da *internet* é a influência sobre as relações pessoais. Há cada vez mais relações virtuais, o que dificulta a fidelização do aluno e requer maiores investimentos tecnológicos das IES.

5. CONCLUSÕES

O estudo de caso ora concluído, objetivou analisar a relação entre as estruturas de propriedade e práticas de GC com o desempenho acadêmico e financeiro da IES pesquisada.

O resultado das análises traz indicativos da existência de relações entre a GC nas IES e seu desempenho, sendo possível verificar que estruturas estáveis de GC contribuem diretamente para o bom desempenho financeiro. A perda de alunos quando da mudança de controle de BETA, e a baixa dos desempenhos financeiros e acadêmicos, anteriores à mudança na estrutura de propriedade e controle são indicadores que reafirmam essa constatação.

O caso de BETA contribui com duas importantes conclusões. A primeira é o indicativo de que investimentos em GC trazem retorno para as IES. Os novos proprietários assumiram a IES com uma política de valorização da GC, com a adoção de comitês para assessorar o conselho. Passada a fase de instabilidade, quando há a perda de alunos, verifica-se a recuperação financeira nos anos seguintes à aquisição, bem como o aumento do número de alunos. Tais eventos indicam que os investimentos em boas práticas de GC contribuem com a credibilidade da instituição junto ao mercado, e conseqüentemente, influenciam no seu desempenho. A segunda conclusão é a de que as IES privadas têm mais agilidade para alterar suas estruturas e práticas de GC, em comparação com as IES constituídas como fundações filantrópicas e comunitárias, tornando-se mais competitivas.

Por outro lado, não foi possível verificar, com tanta nitidez, uma relação direta entre a GC e o desempenho acadêmico. Como a venda do controle foi conseqüência das dificuldades financeiras enfrentadas pela IES, quando nas mãos dos antigos proprietários, as práticas de GC anteriormente adotadas por BETA podem ter contribuído diretamente para seu insucesso financeiro. Entretanto, observou-se, pelo resultado da avaliação dos cursos, que o desempenho acadêmico de BETA era superior antes da venda. Isto pode ser um indicativo de que a GC anterior influenciava, ou privilegiava, mais a área acadêmica, despreocupando-se da área financeira.

Outra observação, que reforça a existência de relação entre a GC e o desempenho das IES, é a análise das práticas de delegação das decisões. Quando as decisões passam a ser descentralizadas, seja na área acadêmica, seja na área financeira, pela delegação de poder, constatou-se um melhor desempenho. A hipótese que surge, e apresenta-se como algo a ser pesquisado, é que Estruturas de Controle que não delegam ações executivas tornam a organização mais lenta e menos flexível, prejudicando o desempenho da mesma.

Outra conclusão, a partir da relação das análises com a teoria da ecologia populacional, está relacionada aos fatores conjunturais que afetam o cenário atual da educação superior no Brasil. Estudos indicam que a demanda vem desacelerando seu crescimento. Já são percebidas falências de IES, fusões e aquisições, como o próprio caso de BETA, como alternativas estratégicas para o não encerramento das atividades de IES. O processo guarda relação com a teoria da ecologia populacional, onde os mais aptos sobrevivem e aqueles que não se adaptam às mudanças são extintos. Neste sentido, a comparação do caso com a teoria da ecologia

organizacional contribui com indicativos de que suas variáveis nos processos demográficos, ecológico e ambiental compõem o constructo competitividade.

Ao identificar as estruturas e elucidar o desempenho das IES, no campo financeiro e acadêmico, fica a contribuição para o debate sobre as práticas de GC nas IES e de fortes indicativos da relação da GC e o desempenho. Também, como contribuição, fica a sugestão para as IES desenvolverem suas práticas de GC e planejarem suas estruturas em conformidade com as boas práticas de GC recomendadas pelo IBGC e pela CVM. Nesse sentido, a adoção de comitês especializados que auxiliem os conselhos na administração das IES apresenta-se como uma prática que traz retornos já no curto prazo. Da mesma forma, o acompanhamento dos indicadores financeiros e acadêmicos apresentados serve como informação gerencial valiosa para o processo de gestão.

Este trabalho não pretende esgotar o assunto sobre o tema, e sim instigar novas pesquisas, quantitativas e qualitativas, especialmente explorando as formas de estruturas e as práticas de GC adotadas por outras IES e os impactos em seus desempenhos financeiro e acadêmico. A comparação dos diversos mecanismos de GC pode enriquecer a pesquisa sobre o tema, e a sua aplicabilidade no ambiente das IES.

Dentre as diversas pesquisas que podem ser desenvolvidas sobre o tema, destaca-se:

- ✓ Pesquisa quantitativa para explorar a relação entre GC e o desempenho acadêmico, adotando os indicadores de desempenho acadêmico adotados, ou desenvolvendo outros indicadores;
- ✓ Pesquisa quantitativa a partir do estudo das variações dos indicadores financeiros apresentados em relação às estruturas e práticas de GC das IES;
- ✓ Pesquisas qualitativas para aprofundar o estudo de GC nas IES.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A.; ROSSETI, J. P. **Governança corporativa** – fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2004.
- ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A. H. Central perspectives and debates in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 2, p. 245-273, 1983.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. **Organizational economics**: understanding the relationship between organizations and economic analysis. Londres: Sage, 1996.
- BAUM, J. A. C. Organizational ecology. In: CLEGG *et al.* **Handbook of organization studies**. London: Sage Publications, 1996.
- BERLE, A. Jr; MEANS, G. **The modern corporation and private property**. New York: MacMillan publishing company, 1932.
- BOVESPA. Disponível em: <www.bovespa.com.br>. Acesso em: 10 jun. 2006.
- COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). **Recomendações da CVM sobre governança corporativa**. Disponível em: <www.cvm.org.br>. Acesso em: 3 ago. 2006.
- Di MAGGIO, P.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institucional isomorphism and collective rationality in Organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p.147-60, 1983.
- EISENHARDT, K.M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, 1989.
- HANNAN, M.T.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v.82, n.5, p.929-924, 1977.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Disponível em: <www.ibgc.org.br>. Acessos em: 3 ago 2006; 5 fev 2007 e 10 mar 2007.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). Disponível em: <www.inep.gov.br >. Acessos:26 ago.2005, 20 mai.2005.
- JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 11, p. 5-50, 1976.
- LA PORTA *et al.* Law and finance. **Journal of Political Economy**, v.106,p.1113-1155, 1998.
- MARION, J.C. **Contabilidade básica**. São Paulo: Atlas, 1998.
- MERRIAN, S. **Qualitative research and case study applications in education**. Jossey-Bass publishers: San Francisco, 1998.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, 83: 340-363, 1977.
- MONKS R.; MINOW N. **International Governance**. Oxford: Blackwell, 1995.
- NELSON, D. Essays on corporate governance. Dissertation submitted to the faculty of the committee on business administration from the University of Arizona, 1999. Apud SILVA, André Luiz Carvalhal. **A Influência da Estrutura de Controle e Propriedade no Valor de Mercado, Estrutura de Capital e Política de Dividendos das Empresas Brasileiras de Capital Aberto** - Tese de Doutorado defendida no Instituto Coppead de Administração/Universidade Federal do Rio de Janeiro, em 2002.
- OECD. **Principles of corporate governance**. Paris: OECD, 1999
- PERROW, C. **Análise Organizacional**: um enfoque sociológico, São Paulo, Atlas, 1981.
- SCHLEIFER, A.; VISHNY, R. A Survey on corporate governance. **The Journal of Finance**, v. 52, n. 2, p. 737-783, june, 1997.
- SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.
- _____. **Capitalism, socialism and democracy**. 3. ed. New York : Harper and Row, 1950.
- STEINGBERG, H., *et al.* **A dimensão humana da governança corporativa**: pessoas criam as melhores e piores práticas. São Paulo: Gente, 2003.