

O negócio da educação e a educação para os negócios



Em entrevista exclusiva, o ex-banqueiro de investimento Claudio Haddad, que foi sócio do Banco Garantia, conta como ele e os sócios estão investindo na formação de executivos e gerenciando o Ibmecc para torná-lo sinônimo de excelência no ensino de administração e economia

A educação universitária de administração mudou muito nas últimas décadas? O que mudou?

Em finanças, houve uma verdadeira revolução, que abrangeu toda a teoria de portfólio, opções, derivativos etc. E o mercado cresceu muito com a movimentação de capitais que veio na esteira da desregulamentação generalizada. Quando eu comecei a estudar, o tema “finanças” praticamente se resumia a matemática financeira. Orçamento de capital era algo bem pouco sofisticado e incorporava alguns conceitos errados, pelo que foi demonstrado mais tarde.

Já em administração, acredito que os princípios básicos tenham continuado os mesmos, apenas tudo ficou mais rigoroso e sofisticado. Por exemplo, o conceito de estratégia de Michael Porter está recebendo um *framework* teórico mais completo, elaborado por Besanko e outros. O mesmo vem acontecendo em comportamento organizacional.

Como você vê hoje a educação de administração de empresas dos brasileiros, especialmente em relação a MBAs e cursos para executivos? Onde estamos?

Eu diria que os brasileiros ainda investem pouco em ensino superior e na chamada educação continuada. Os que investem, contudo, têm preferido estudar no Brasil. Há estimativas de que 600 brasileiros vão fazer MBA nos Estados Unidos cada ano, o que é muito pouco, mesmo se comparado com outros países da América Latina, como o México e a Argentina.

Há três razões para isso, em minha opinião, que saltam aos olhos principalmente quando fazemos um paralelo entre Brasil e Estados Unidos.

Sinopse

Todos lembram o boom que o segmento dos bancos de investimentos viveu no Brasil nos anos 80 e 90. Passada a euforia, muitos banqueiros montaram empresas de consultoria, venture capital ou gestão de fundos de terceiros. Um deles, ex-sócio do lendário Banco Garantia, seguiu caminho distinto: resolveu dar aulas e gerenciar uma instituição de ensino. Em entrevista exclusiva a Carlos Alberto Júlio e José Salibi Neto, respectivamente presidente da HSM do Brasil e diretor editorial de HSM Management, Claudio Haddad conta o que o levou ao negócio – aparentemente pouco lucrativo – da educação privada, montando a Faculdade Ibmecc. Haddad explica como vê a formação de professores, a diferença entre o ensino brasileiro e o norte-americano e revela que está abrindo um segundo negócio na área de educação, voltado para tecnologia. O objetivo? Ajudar o Brasil a se tornar tão forte quanto a Índia na área de software.

Uma é o poder aquisitivo –que aqui ainda é baixo, muito menor do que nos Estados Unidos.

A segunda razão é que no Brasil não se tem o hábito, ou a cultura, de pagar caro pela educação na hora da faculdade, por causa da existência das universidades públicas. As famílias põem os filhos em colégios caros, mas, quando se trata de faculdade, querem que os jovens estudem de graça na USP (Universidade de São Paulo). A inexistência do hábito se prolonga para a educação depois de formado.

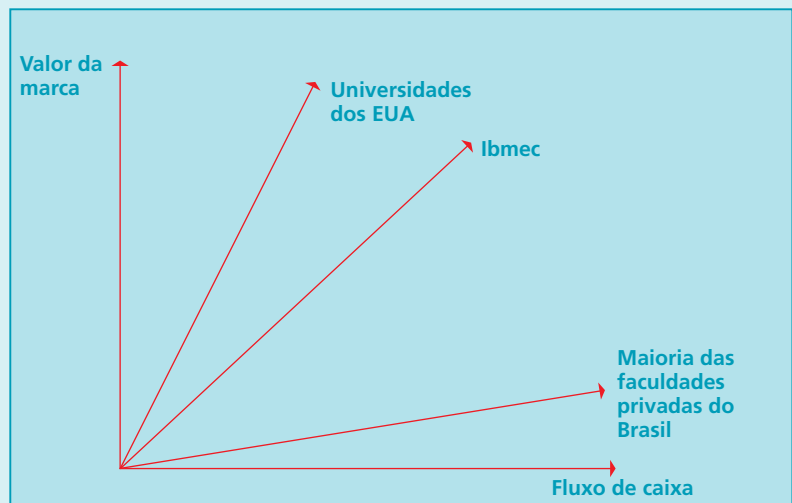
A terceira razão está no estilo de ensino. Nosso ensino de faculdade é profissionalizante, ao contrário dos EUA, onde as pessoas cumprem um currículo mais genérico e depois o complementam com um curso profissionalizante de dois anos. O brasileiro que fez aqui uma boa faculdade não precisa tanto desse curso profissionalizante extra.

Essas três singularidades do mercado brasileiro fazem com que os MBAs em tempo parcial que temos aqui contem com um público maior do que os MBAs em tempo integral dos EUA. É claro que o MBA em tempo parcial jamais será igual a um MBA em tempo integral. Por melhor que seja o professor, o aluno precisa estudar muito por conta própria, fora da sala de aula, para poder absorver bem uma matéria.

A economia da educação

O grande desafio da educação universitária privada no Brasil é oferecer qualidade com lucro, segundo Claudio Haddad, presidente do Ibmecc. Para obter qualidade, as instituições precisam contar com professores em tempo integral e que se dediquem à pesquisa. Isso dificulta a obtenção de lucro, no entanto, já que a única fonte para o orçamento no país costumam ser as mensalidades pagas pelos alunos. É claro que existem honrosas exceções, como a relação entre a Fundação Dom Cabral e o Banco Alfa, por exemplo. Mas, de modo geral, muitas pessoas parecem acreditar que uma instituição perderá a independência acadêmica se receber uma doação de US\$ 2 milhões da Microsoft, segundo Haddad.

Nos EUA, ao contrário, há tradição de doação de fundos ou financiamento de pesquisas. O orçamento de uma universidade como Chicago ou Harvard é dividido da seguinte maneira: cerca de um terço vem de mensalidades dos estudantes, um terço de doações –seja de ex-alunos, empresas etc.– e um terço de verbas específicas do governo para pesquisas selecionadas.



O gráfico acima evidencia a diferença entre o ensino universitário privado norte-americano e o brasileiro, além do caminho alternativo do Ibmecc, cruzando informações de fluxo de caixa (das mensalidades) e valor da marca. Numa boa escola norte-americana, o fluxo de caixa é reduzido em face do valor de sua marca. Uma faculdade brasileira possui normalmente valor da marca muito baixo e fluxo de caixa elevado. O Ibmecc está fazendo a proeza de ficar no meio-termo, mais próximo das instituições norte-americanas.

A marca já é citada por muitos empresários e executivos.

Como o Ibmecc faz isso? Mantém um grupo de professores contratados em tempo integral e que pesquisam –e esse grupo está em expansão. Sua estratégia é utilizar o fluxo de caixa seletivamente para aumentar o valor da marca. Mas sempre haverá um grupo grande de professores contratados em caráter temporário ou por tempo parcial, porque isso é próprio dos cursos de formação de executivos, nos quais os profissionais de mercado também devem transmitir sua experiência.

“No Ibmec, estamos introduzindo mais e mais matérias relativas ao desenvolvimento de capacidade empreendedora e de liderança, utilizando inclusive situações reais”

Você pode nos dar uma noção dos custos de um MBA em tempo integral nos EUA?

Numa boa escola norte-americana, uma pessoa gasta, em dois anos de curso, cerca de US\$ 60 mil com o ensino em si e mais US\$ 40 mil com as despesas de moradia. Se for somado a isso o custo de oportunidade derivado de ela ter largado o trabalho, isso dá mais US\$ 50 mil por ano, ou US\$ 100 mil. Resumindo: o investimento no curso passa a ser de US\$ 200 mil. É alto.

E para onde vamos? Para onde caminha o negócio da educação superior no Brasil, em sua opinião?

Acho que a mentalidade está mudando de modo geral, com o setor privado sendo cada vez mais atuante em questões públicas, como educação e assistência social, por exemplo. Basta observar a evolução do terceiro setor, que tem sido fantástica no Brasil. Os números mostram que mais e mais empresas e indivíduos estão fazendo doações e se envolvendo em atividades de interesse comunitário e/ou sem fins lucrativos. Isso pavimentava o caminho para que as faculdades passem a receber doações de empresas.

Devo dizer também que cabe às universidades serem muito mais criativas na busca de fundos. Se elas oferecerem bons projetos, as empresas estarão dispostas a contribuir para eles.

Conte-nos sobre o MBA do Ibmec especificamente: como vocês tentam reduzir o gap dele em relação ao MBA em tempo integral dos norte-americanos?

Temos dois tipos de MBA em tempo parcial no Brasil: os mais gerais, em que se procura passar um conjunto de conceitos teóricos, mas principalmente de ferramentas práticas, e os especializados, que são profundos, com teoria e tudo, porém limitados àquela área de especialização. Em nosso MBA de finanças, os executivos não vêem nada de marketing, estratégia, recursos humanos e assim por diante, mas vêem tudo de finanças.

Uma crítica recorrente nos dias atuais é a de que, nas organizações, se tem muito gerenciamento, mas pouca liderança e espírito empreendedor. Gostaríamos de saber se você concorda com isso e como explica o fenômeno...

Concordo com a crítica, sem dúvida. Nós, do Ibmec, estamos perfeitamente cientes disso até em nosso curso de graduação. Essa deficiência em liderança e espírito empreendedor está relacionada com o que aconteceu no Brasil, em minha opinião. Devido à inflação e à confusão na economia, os profissionais ligados a finanças foram muito valorizados por aprender a cortar custos. Sempre foi mais importante um diretor financeiro que economizasse, sei lá, 0,5% ao dia no caixa do que um sujeito que fizesse uma coisa que fosse melhorar a produtividade em 3% ao ano. Assim, não se dava muito valor –por razões óbvias– a áreas como liderança, “empreendedorismo”, recursos humanos, inovação, marketing e mesmo estratégia, até certo ponto. A atenção se concentrava em operações e números.

Agora, tudo isso está mudando e as empresas têm necessidade de mais e mais profissionais com essas características.

Como a escola de administração pode virar esse jogo?

No Ibmec, estamos introduzindo mais e mais matérias relativas ao desenvolvimento de capacidade empreendedora e de liderança, utilizando inclusive situações reais. Isso porque uma pessoa não aprende liderança; aprende conceitos básicos na sala de aula e exerce liderança na vida real. Estamos, por exemplo, enviando grupos de alunos a cidades pobres, para falar com o prefeito, entender quais as necessidades da comunidade e agir. Isso exige alto espírito de liderança das pessoas envolvidas nesse trabalho.

Como o Ibmec seleciona seus professores? Qual é o perfil ideal?

Acreditamos em perfis variados. Precisamos ter tanto os acadêmicos puros –que já escrevem *papers* e possuem doutorado em excelentes escolas– como os executivos que são profes-

sores. Nesse caso, falamos do bom executivo, bem realizado em sua profissão, que tem uma vocação acadêmica e quer dar aulas. Temos diretores de bancos, profissionais de grandes firmas de consultoria e assim por diante. Há um terceiro perfil intermediário: o do indivíduo que é na maior parte do tempo professor, mas também pode fazer consultoria nas horas vagas e não é um acadêmico propriamente dito, embora possua boa formação acadêmica.

E como o professor deve ser preparado, treinado, do ponto de vista do método de ensino?

No Ibmec, nós temos dois tipos de iniciativas de treinamento. Em primeiro lugar, estamos incentivando os professores de perfil mais acadêmico a regularmente passar algum tempo no exterior em boas escolas, desenvolvendo seus trabalhos científicos.

Em segundo lugar, enviamos os professores para programas de metodologia de grandes instituições estrangeiras. Por exemplo, a Harvard Business School, em Boston, nos Estados Unidos, tem um programa voltado a ensinar o método de estudo de caso para professores: nós enviamos quatro professores em 2000 e mais quatro em 2001.

Estamos pensando inclusive em avançar nessa área de estudos de caso e em desenvolver casos voltados para os problemas brasileiros. Pode ser algo inserido no currículo de graduação ou no currículo de mestrado.

E quanto aos alunos? O Ibmec pode custar caro. Existe uma elite suficiente para estudar no Ibmec no Brasil?

Há dois mercados que eu gostaria de tratar separadamente: um é o da faculdade e o outro o da formação de executivos. A faculdade é, de fato, dirigida à elite e nós achamos que havia um vácuo de escolas *top* em administração e economia em São Paulo e no

Rio –e no Brasil como um todo. Viemos atender a uma demanda. Nossa faculdade é comparável com as melhores do mundo. Adotamos um conceito de estudo em tempo integral, em que o sujeito entra de manhã e sai no final do dia. A escola é toda informatizada, os livros são os mais modernos, adotamos livros em inglês e em qualquer outro idioma estrangeiro.

Já os cursos para executivos não visam atender somente a elite. O público é mais amplo.

Alunos de outros Estados vêm estudar em São Paulo e no Rio?

Ainda não existe tradição de fazer isso no Brasil. Talvez fique muito caro. As escolas brasileiras não oferecem alojamento como as norte-americanas. Só há esse intercâmbio por Estados no caso da escola pública, porque é de graça, então sobra dinheiro para pagar uma república ou alugar um apartamento com um colega.

No Ibmec, recebemos alunos do interior de São Paulo, isto sim. E alguns do Mato Grosso do Sul. Mas é só.

Saiba mais sobre o Ibmec

O IBMEC foi fundado como Instituto Brasileiro de Mercados de Capitais nos anos 70, no Rio de Janeiro, exclusivamente para fazer pesquisas sobre o mercado de capitais.

Nos anos 80, a verba de pesquisa da entidade acabou e, em busca de uma nova fonte de recursos, o economista Paulo Guedes teve a idéia de criar um programa de treinamento de executivos que mais tarde se transformou em um MBA de finanças. Assim, o Ibmec pôde gerar receita e manter-se vivo. Nos anos 90, o MBA evoluiu para a criação de uma faculdade no Rio de Janeiro e para a expansão dos programas de formação de executivos em São Paulo, capitaneados por Elizabeth Guedes, irmã de Paulo. Em 1999, o IBMEC vendeu sua marca, as atividades educacionais, as licenças, os ativos e passivos para um grupo de investidores liderado por Paulo Guedes e Claudio Haddad.

Os principais produtos são os cursos de graduação em economia e em administração de empresas –com 500 alunos em São Paulo e 750 no Rio de Janeiro em 2001– e os cursos para executivos, que vão desde os MBAs *lato sensu* e *stricto sensu* até programas avulsos.

As mensalidades dos cursos de graduação em São Paulo são de R\$ 1.180. Os preços de cursos para executivos são de aproximadamente R\$ 24 mil (custo integral). Em 2000, o Ibmec abriu uma faculdade de administração em Belo Horizonte e, em 2001, um *campus* avançado na região da Avenida Berrini, pólo de empresas na zona sul de São Paulo.

A instituição organiza também cursos *in-company*, sob medida para empresas. O Ibmec de São Paulo ainda mantém algumas atividades de finanças aplicadas, como avaliação de fundos de investimento para órgãos de imprensa. Seu *site* na Internet é www.ibmec.br.

“Nossa faculdade é comparável com as melhores do mundo. Adotamos um conceito de estudo em tempo integral, em que o sujeito entra de manhã e sai no final do dia”

Vocês têm alguma política de bolsa de estudo no Ibmec, para atrair pessoas talentosas de uma faixa econômica mais baixa?

Sim, nós temos três tipos de bolsa de estudo. Mas os programas são bastante limitados, porque normalmente há restrição orçamentária.

Primeiro há a bolsa de estudo por mérito –se você tira primeiro lugar no vestibular e opta por ficar aqui, tem redução de 50% da mensalidade em um ano.

Temos um segundo programa de financiamento direto para o aluno pelos sócios do Ibmec, para sustentar alunos cujos pais têm problemas durante o curso, como o desemprego súbito. Nesse caso, há descontos nas mensalidades sob a forma de empréstimo com juros baixíssimos e o aluno começa a pagar só depois de formado.

O terceiro programa visa trazer pessoas formadas em escola pública, com bolsa integral dada pelo Ibmec e pela Fundação Estudar. Mas, infelizmente, é um programa limitadíssimo: temos apenas um caso desse tipo em São Paulo.

Queremos aprimorar esse último sistema. Estamos conversando com a Fundação Estudar para ver o que fazer. Gostaríamos de ter mais alunos de outras classes sociais no Ibmec.

O que você acha de alguns gurus e empresários pregarem que os executivos abreviem seu cursos –façam dois anos de faculdade e caiam fora? O argumento deles é que faculdade demora muito e é preciso passar logo para a ação...

Eu acho dois anos tempo insuficiente para a maioria das pessoas. Há vários aspectos envolvidos nessa pregação e o primeiro é o conceito de curso universitário. Nos EUA, uma faculdade não oferece só capacitação profissional ao aluno; dá também uma maneira de ver o mundo e entender a sociedade. Por exemplo: minha filha estudou na University of Chicago e fez três cursos de matemática, três cursos de física, três cursos de biologia, três cursos de humanidades... Resultado: ela ganhou uma cultura geral fantástica. Isso toma muito tempo mesmo, é coisa de país rico.

O ensino no Brasil dura menos, quatro anos, seguindo o estilo europeu –profissionalizante desde o início. Isso tem vantagens e desvantagens. A principal desvantagem é que o

Saiba mais sobre Claudio Haddad

Formado em engenharia mecânica e industrial e em administração de empresa, Claudio Haddad ficou conhecido como banqueiro de investimentos e hoje é professor e gestor de uma faculdade. Começou sua carreira profissional em 1974 como professor. Com doutorado em economia pela University of Chicago, deu aulas na Fundação Getúlio Vargas (FGV) do Rio de Janeiro e depois na FGV de São Paulo, onde ficou cinco anos trabalhando em tempo integral e realizando pesquisas.

Em 1979, contudo, resolveu afastar-se gradualmente da área acadêmica para “ganhar dinheiro”, como costuma dizer. Ingressou no mercado financeiro primeiramente

como consultor, depois como economista, o que incluiu uma passagem pelo Banco Central, entre 1980 e 1982. Em 1983, concentrou-se na área de bancos de investimentos, quando passou a ser sócio de Jorge Paulo Lemann e Beto Sicupira no Banco Garantia –ele diz que Jorge Paulo Lemann foi um de seus principais professores na vida. Atuou nesse ramo até a venda do banco, em 1998. Em 1999, com o economista Paulo Guedes, Jorge Paulo Lemann e outros sócios, adquiriu as atividades educacionais do Instituto Brasileiro de Mercados de Capitais (IBMEC).

Haddad considera a educação, especialmente nos dias atuais, um dos elementos mais importantes

de um país. Quando decidiu voltar para o ramo da educação, levou em conta quatro aspectos: 1) começava a haver a conscientização de que a educação é uma das ferramentas fundamentais de um país para que ele tenha sucesso nesse mundo de competição globalizada; 2) o setor privado estava “acordando” para o assunto no País, o que abria um leque de oportunidades para investir e obter lucro; 3) nos Estados Unidos, até financistas lendários como Mike Milken montavam empresas de educação; 4) essa seria a oportunidade de voltar à origem e com uma capacidade nova –a capacidade de *manager*.

“Nos EUA, uma faculdade não oferece só capacitação profissional ao aluno; dá-lhe uma maneira de ver o mundo... No Brasil, é mais profissionalizante”

jovem às vezes não está pronto para escolher um curso que definirá sua carreira profissional –eu escolhi a faculdade de engenharia só porque tinha feito científico, mas não era o que eu queria. A vantagem é que a pessoa sai do curso como profissional e o curso não leva tanto tempo assim.

Ainda se deve levar em conta outro aspecto do indivíduo, que é sua maturidade. As pessoas também precisam de um tempo na vida não somente para sedimentar as coisas aprendidas, como também para amadurecer seu raciocínio. Então, não adianta você fazer dois anos de curso ou nenhum curso e “ir à luta”, porque você não terá maturidade, experiência de vida.

Você pode me perguntar: do ponto de vista exclusivamente acadêmico, seria possível montar um currículo de três anos? Sim, seria. Mas eu não acho que o indivíduo perca muito tendo um ano a mais para estudar. Pelo contrário: acho que ele sai ganhando. Pode fazer um estágio, ter uma experiência de trabalho –no currículo do Ibmec, o estágio aparece no quarto ano.

E o que você acha daqueles que pregam que não se faça faculdade alguma, oferecendo como exemplos bem-sucedidos dessa opção Bill Gates, Michael Dell e outros?

O que está por trás disso é a preocupação de que o sistema educacional, por ser padronizado, possa travar pessoas corajosas como essas. É uma preocupação legítima e eu a compartilho. Por isso, é importante trabalhar o desenvolvimento do espírito empreendedor, e nós estamos fazendo isso no Ibmec, como já falei antes.

Quanto ao sucesso deles, o que posso dizer é o seguinte: sempre existiram e sempre existirão exemplos de indivíduos que com pouca educação formal e muita garra, instinto empresarial, inteligência, visão chegam lá de maneira espetacular. Mas ninguém pode garantir que eles não fariam ainda mais sucesso se tivessem passado por uma faculdade.

Nos cursos, as pessoas são julgadas pelo que conseguem fazer melhor no papel, nas provas e em trabalhos. Isso está mudando de alguma forma?

Muito pouco, porque as provas representam os critérios objetivos de aferição. É claro que participação em sala de aula pode contar na avaliação do aluno. Eu preciso dizer que observamos com muita ênfase no Ibmec a parte ética do aluno. Ele entra e logo assina um código de ética, segundo o qual ele se compromete a não falsear a verdade. E, na véspera de cada prova, ele assina o código novamente como ratificação.

Como você vê a tecnologia na educação, como o *e-learning*, por exemplo?

Eu vejo com muito otimismo. Sou totalmente favorável ao uso da tecnologia na educação, e é uma questão acima de tudo econômica: há um alto custo de oportunidade para as pessoas, a dificuldade de colocar todo mundo em uma mesma sala de aula durante o mesmo tempo é imensa. Trata-se de uma coisa para o futuro, que vai crescer cada vez mais.

O aluno brasileiro só precisa ainda se adaptar ao *e-learning*, porque é menos acostumado do que o norte-americano a estudar fora da sala de aula ou sozinho. Isso porque é menos disciplinado e gosta de se socializar mais.

Como é que você vê o executivo de negócios hoje *vis-à-vis* com os executivos de negócio norte-americanos, europeus e até asiáticos?

Acho que nosso executivo que faz um bom curso tem toda condição de competir com os executivos de outras nacionalidades. Em geral, o brasileiro tem certo complexo de inferioridade e está completamente errado nisso. Pela minha experiência, o brasileiro tem total condição de concorrência, desde que seja bem preparado. Estamos cheios de exemplos de brasileiros que são presidentes e diretores financeiros de empresas multinacionais.

Qual é a principal lição que todos devem aprender?

Aquilo que é fundamental em qualquer coisa: é ter gente boa, com valores, trabalhando de maneira motivada e focada.

“O Ibmec quer ser a melhor escola de administração e economia do Brasil e uma das melhores do mundo. Queremos formar a elite em negócios e economia”

Você está conseguindo trazer a objetividade do mundo dos negócios para a área acadêmica?

Estou tentando (*risos*). As reuniões tendem a ser mais longas... (*risos*). As reuniões do Garantia eram muito objetivas, o pessoal falava o estritamente essencial.

Como você vê o desenho do Ibmec daqui a cinco ou dez anos?

Posso resumir nosso objetivo em duas frases, porque ele é muito simples: ser a melhor escola de administração e economia do Brasil e uma das melhores pelo menos da América Latina e talvez do mundo. Queremos formar a elite brasileira em negócios e em economia.

E, enfim, você descobriu que a educação é um bom negócio?

A educação é um negócio diferente. Em massa, pode ser um bom negócio no sentido de gerar muito fluxo de caixa. Em nosso modelo de elite, que tem um limite para o crescimento do fluxo de caixa a fim de manter a qualidade, poderá ser um bom negócio se conseguirmos aproveitar bem nosso valor da marca.

Também me envolvi em outros negócios de educação. Estou montando com outros sócios um projeto chamado IBTA (Instituto Brasileiro de Tecnologia Avançada), voltado para um grande público. Serão cursos abertos de tecnologia e cursos de tecnólogos reconhecidos pelo Ministério da Educação. Já são oferecidos em São Paulo e pretendemos expandir para todo o país. Observe o exemplo da Índia, que, em 2000, exportou US\$ 6 bilhões de *software*, enquanto o Brasil exportou US\$ 100 milhões. É preciso mudar isso. Acho que o brasileiro é tão capaz quanto os indianos, não é? Só precisa ser bem treinado.