

21/03/2018 - 05:00

Bahema planeja ter até 30 mil alunos em 5 anos

Por Graziella Valenti



Guilherme Affonso Ferreira Filho, da Bahema: dezenas de contratos de confidencialidade assinados com donos de escolas

A Bahema, holding de investimentos criada pela família Affonso Ferreira, definiu seu plano como gestora de escolas e vem avançando em seu projeto de consolidação no ensino básico. Em um ano desde a estreia no ramo, já negocia a quarta aquisição: a Escola Viva, instituição da capital paulista com 2 mil alunos. O ano passado marcou a largada de um projeto que mira 15 a 20 escolas, dentro de cinco anos, com um total de 20 mil a 30 mil alunos, contaram os primos Guilherme Affonso Ferreira Filho e Frederico Marques Affonso Ferreira, em entrevista ao **Valor**.

Em 2017, os executivos conduziram o investimento em três instituições que somam 6 mil alunos e receita anual de aproximadamente R\$ 160 milhões. "Antes de mais nada, não somos um fundo de investimento. A Bahema é uma companhia com mais de 60 anos e educação foi o setor que escolhemos atuar a longo prazo", enfatizaram.

"Ensino básico vai ser nosso único negócio. Em breve, vamos alterar nosso estatuto para que isso fique claro na descrição do objeto social", explicou Guilherme, presidente executivo.

Como as demais instituições já adquiridas pela Bahema, a Escola Viva, fundada em 1974, é renomada por seu projeto pedagógico construtivista. Esse método defende que o conhecimento e o saber não devem ser passados prontos pelo professor, mas construídos pelo estudante por meio da exposição de situações, formulações de hipóteses e atividades interativas.

Diante do porte do projeto, contudo, a Viva não é o único alvo. Neste momento, a Bahema tem algumas dezenas de contratos de confidencialidade assinados com donos de escolas, muitas com dilemas de sucessão após a maturidade da geração fundadora. A quantidade é reflexo da pulverização do mercado, que é substancialmente maior do que do ensino superior.

No ano passado, a companhia surpreendeu o mercado ao adquirir 80% da Escola da Vila. De lá para cá, anunciou a entrada no capital da Escola Parque, no Rio de Janeiro (RJ), e na Balão Vermelho, de Belo Horizonte (MG). Além de seguirem a mesma linha pedagógica, todas são localizadas em bairros nobres de suas cidades e têm mensalidades elevadas, ou seja, são dedicadas ao mercado da classe A. Nas três, a Bahema entrou como sócia ao lado dos antigos donos (com fatias de 5% a 80% do capital), mas tem opção de assumir 100% dentro de três anos.

O projeto de Guiga e Fred em educação, como os primos são conhecidos, está despertando atenção de fundos de investimentos e companhias do setor com foco no ensino superior e que namoram - por enquanto, à distância - o mercado de ensino fundamental.

Até o momento, a Bahema aplicou cerca de R\$ 45 milhões nas aquisições. Mas o número será muito mais alto ao fim de 2020, com a possível compra da integralidade das escolas investidas.

A escolha por começar a atuação com instituições de referência e de alto padrão - portanto, com potencial limitado de ganho de escala e alto risco de evasão - têm sido alvo de questionamentos entre os especialistas do setor.

Guiga rebate: "consolidação no ensino fundamental não tem nada a ver com o que ocorreu no ensino superior". Ele ressaltou que a questão do prazo é muito importante. "Temos tempo e paciência. Ensino fundamental não é um investimento para buscar resultado em dois ou três anos. Qualidade é a essência desse negócio e nossa ideia é aprendermos com os melhores."

O projeto é, sim, chegar em modelos escaláveis, para públicos de média e baixa renda, mas somente dentro de cinco a dez anos, após conquistarem experiência com as escolas "premium". Para estudar esse mercado que almeja para o futuro, a Bahema fez um único e pequeno negócio: investiu numa fatia minoritária na Escola Mais, inaugurada neste ano em São Paulo, com pouco mais de 50 alunos.

De acordo com Guiga, as escolas investidas serão sempre mantidas independentes, com suas próprias marcas e culturas. "É o que vai garantir a qualidade e o diferencial e é também um compromisso do próprio contrato de aquisição", disse Fred.

Para organizar a gestão, a ideia é criar um selo, uma espécie de "guarda-chuva", para abrigar as marcas das escolas construtivistas. A preferência por esse método de ensino existe, mas não há restrições. Caso venham a investir em instituições com modelo pedagógico diverso, outro selo seria criado dentro da própria Bahema.

Enquanto o portfólio de marcas é construído, Guiga defende que há oportunidade de crescimento e melhorias nas instituições compradas. "A Escola da Vila, por exemplo, tem uma grande ociosidade, com diversas salas vazias na parte de tarde." Por causa de situações assim, o executivo vê perspectiva de expansão de receitas, "sem pausterização".

Também há casos em que há ganhos a serem obtidos com eficiência de gestão, contam eles. "Contudo, esse é o pulo do gato nesse ramo. Também não é o controle e corte de custos. Acreditamos que as escolas podem aprender muito umas com as outras e, ao mesmo tempo, manterem sua cultura." Outra aposta relevante para execução do projeto será a estruturação de plataformas e centros de formação de professores e profissionais da educação, como o Centro de Formação da Vila.

Os planos dos primos reinventam por completo a Bahema, que foi fundada em 1953, em Salvador, por Afranio Affonso Ferreira, avô de Guiga, para venda de implementos agrícolas. Com o excesso de caixa gerado, a companhia passou a aplicar em participações em empresas. Fez apostas bem-sucedidas na fabricante de fertilizantes Manah e na Mahle Metal Leve, de autopeças. Mas o investimento no Unibanco foi o mais relevante. A Bahema tinha 5,5% das ações com direito a voto da Unibanco Holdings e integrava o bloco de controle. Após a compra pelo Itaú, ficou com 1,15% do capital ordinário e perdeu o

papel estratégico. Veio então a decisão de distribuir as ações do banco diretamente aos acionistas e a necessidade de recriar a estratégia e definir atuação. Hoje, a família Affonso Ferreira tem cerca de 40% da companhia, após uma capitalização privada de R\$ 30 milhões em junho do ano passado, que trouxe novos sócios.