

Sua IES é familiar? A minha também!!

Escrito por Wille Muriel

Ter, 19 de Fevereiro de 2008 21:00

Família e negócios. Está aí uma questão delicada. Se o “negócio” aparecer assim, entre aspas e se o texto estiver publicado numa revista como esta, que trata de gestão de IES isso significa que o tal “negócio” é um empreendimento educacional mantido por empresa familiar. Hum... Isso pode ser ainda mais complicado.

Fiquei sabendo de mantenedor tradicional que resolveu negociar o seu empreendimento por não acreditar que a família poderia seguir em frente com o tal “negócio da educação” que ele tinha criado. Isso é coisa pra educador, ou melhor, pra gestor que entende de educação – difícil é entender de tudo.

Do ambiente externo do Ensino Superior brasileiro que é e sempre foi norma atrás de norma. Hoje é também, compra, é venda, é fusão e é aquisição, é holding e joint-venture, é parceria estratégica, é modalidade presencial e não presencial, e é curso disso e daquilo... Um Deus nos acuda.

No ambiente interno é a correria do dia-a-dia, é aluno pedindo bolsa e desconto, é cuidar de evasão e inadimplência, é preparar burocracias para reconhecer cursos e enviar documentos para o MEC, é negociar com banco, com “cliente” e com “fornecedor”, é fazer PDI e cumprir aquelas diligências do Regimento. Tudo pra ontem, num presente que já passou... Mas e o futuro? Ninguém saberia dizer ao certo???

Certeza mesmo é só uma (certíssimo): No futuro nós não estaremos mais por aqui. Mas quando o futuro chegar quem vai abrir e fechar a loja nos horários certos? Quem vai transformar a minha Faculdade num Centro Universitário, numa Universidade de primeira, do jeito que eu sonhava?

Lembro-me do meu saudoso Pai. Um Pai com “P” maiúsculo em todos os sentidos que o conceito desperta nos que sabem o que isso significa. Um Pai com “P” de Preocupação que virou “S” de Saudade quando resolveu pular algumas letras e seguir mais adiante contrariando a ordem estabelecida no alfabeto. Para mim o meu Pai era quase tudo, meu pão e minha pátria e era também o meu Patrão. Não desses que precisam se modernizar e se transformar em liderança, pois esta era apenas uma de suas atribuições. E era assim lá em casa, para a família, lá em casa, para a empresa, era assim, por todos os lugares por onde passou e para todos os que conviveram com ele.

Uma vez, lembro-me, convidou-me para “burocratizar” a sua empresa, naturalmente, dando um sentido weberiano de burocracia. Torná-la impessoal, profissional e formalizada. Tratei logo das providências, mas principiando descobri que não era do jeito que eu pensava. Outro dia, burilando com minhas idéias lembrei-me do pedido e dos acontecimentos e confesso que desconfiei que o danado já sabia dos enguiços, mas me fez cutucar as onças com varinha de piaba só pra eu ver como é que era. Patrão que faz a gente aprender no trabalho não é patrão “amodernado” de hoje em dia. Mas naquela época e meu era...

Fiquei um pouco pensativo, pois nada do que eu planejava saía de acordo com as necessidades. E ia mudando com técnica, ferramenta e muita ansiedade. Na falta de recurso ia

Sua IES é familiar? A minha também!!

Escrito por Wille Muriel

Ter, 19 de Fevereiro de 2008 21:00

atacando do meu jeito atrapalhado, num enrosco de fazer dó - até sair todo escalavrado. Mas segurança era que no dia "D" e na hora "H" o Patrão vinha e solucionava, dava tino, orientação e trabalho de fazer e fazia perseguição jocosa nos domingos lá na casa dele – e era todo o domingo. Uma roda de assunto em discussão colegiada e acalorada pela emoção familiar até aprender. O Pai mediava e botava forma e razão. Na segunda-feira o Patrão tratava de fazer aplicar. Depois media pra ver o que tinha ficado. E ficou muita coisa que guardo até hoje no meio da tanta saudade.

Fosse hoje faria a pergunta que me escapuliu: A gestão de uma empresa familiar é uma ciência ou é uma arte. Bom, disso eu não sei, mas sei que é assunto sério, para gente que sabe pensar com bom formato sobre essas complicações.

Meu entrevistado do mês é de empresa familiar, profissional, formal e impessoal. Filho de um amigo de longa data e um Professor com "P" maiúsculo. Ele é Diretor da Estrutura Humana, onde atua como Consultor de várias empresas de grande porte. Atuou também como docente em grandes empreendimentos educacionais, como a ESPM, a FACAMP e a ESAMC e suas competências sobre o tema foram desenvolvidas em Programa de Doutorado da Universidade Autônoma de Barcelona. Trata-se do Professor e Consultor Eduardo Bocatto, graduado pela Campbellsville University (Kentucky, EUA) em Administração e Psicologia. Atualmente o Professor Eduardo Bocatto está no Brasil implantando o ICP (International Convergence Programa) e divulgando o VLC (Vertical Learning Curve), programas excelentes que dariam duas outras entrevistas.

Tive o prazer de conhecê-lo por intermédio de seu Pai e em uma amigável conversa na sede da Carta Consulta no ano passado, procurei aprender um pouco mais sobre as empresas familiares e a relação que estas estabelecem com os empreendimentos educacionais mantidos por empresas familiares brasileiras:

GU: Em linhas gerais, como você conceitua a empresa familiar? Qual a representatividade deste tipo de organização na economia brasileira?

A empresa familiar é definida como uma companhia que tem como seu principal proprietário (cotista ou acionista) uma família, seus membros ocupam altos cargos de direção e existem ao menos duas gerações envolvidas. Portanto, o que diferencia essas organizações das demais é um elemento principal: a família, que pode ser geradora de vantagens competitivas inimitáveis e duradouras ou pode ser fonte de problemas que culminam no desaparecimento da empresa.

No Brasil, estima-se que 90% das empresas são familiares, respondem a 65% da geração do PIB do país e empregam cerca de 67% da força de trabalho.

GU: E as IES brasileiras? A maioria é mantida por empreendimentos familiares?

Infelizmente, os dados referentes a empresa familiar são escassos, além das estimativas que acabo de citar pouco se conhece em termos quantitativos sobre a forma que essas empresas se organizam ou sobre sua presença em cada setor da economia. Sabemos que as empresas familiares tendem a estar presentes em setores mais tradicionais e portanto, seria razoável pensarmos que no caso das IES uma porcentagem bastante expressiva é de empresas familiares. Inclusive temos um exemplo bastante atual no Brasil que é mostrado na Novela das

8 onde uma universidade pertence a uma família e a sucessão na liderança se dá de forma não planejada resultando em sérios problemas na gestão do negócio.

GU: A IES familiar está fadada ao fracasso? Terá que “mudar” a sua gestão? Pode-se obter uma gestão profissional num ambiente familiar?

De forma alguma, sou um grande entusiasta da necessidade de se preservar a existência de empresas familiares. As empresas familiares não são apenas o motor das principais economias mundiais, como vimos nos dados que acabo de mencionar, mas elas também, na minha opinião, são a melhor opção de modelo empresarial que pode combater o pensamento capitalista “selvagem” da maximização dos lucros, do pensamento no curto prazo e do fim justificar os meios. Acredito que a família empresária pode trazer à empresa valores, ética, uma história de luta e sucesso, desejo de continuidade do negócio para as futuras gerações, preservação do nome da família, relacionamento pessoal com o capital humano, preocupação com o entorno social ao qual faz parte. Tudo isso deve ser incentivado e preservado, pois essa é a principal vantagem competitiva de uma empresa familiar, uma vantagem que jamais poderá ser copiada por qualquer concorrente.

GU: Por que consultorias pregam a profissionalização das empresas familiares?

Existem empresas de consultoria que pregam a “profissionalização” da empresa através da retirada de membros da família da gestão do negócio, como se um membro familiar não pudesse ser um excelente profissional. A “profissionalização” da empresa significa preparar adequadamente os membros familiares e não-familiares para executar com competência os cargos que ocupam. Da mesma forma que a entrada de um membro da família em uma posição de liderança não deve dar-se por sua relação sanguínea, mas sim por sua competência, o oposto também se aplica.

GU: O que fazer para implantar uma gestão profissional em uma IES mantida por um empreendimento familiar? Isso é possível? Por onde começar?

Isso certamente é possível. Acredito que o primeiro passo a ser dado é que o líder (principal gestor) de uma empresa familiar deve entender que sua empresa é distinta das empresas não-familiares e, portanto, existem questões que merecem uma atenção especial. Existem inúmeros temas que toda a família empresária sabe que devem ser discutidos, mas que não são para evitar problemas. Usando a frase de um amigo, Luiz Wagner diretor do grupo familiar Águia Branca, “Resolva seus problemas antes que eles se tornem crises”, acredito ser esse um grande erro cometido por muitas empresas familiares, deixar de discutir seus problemas.

A melhor forma de começar é criar regras. De uma forma mais concreta, o que fazemos juntamente com empresas familiares é discutir e criar juntamente com os membros da família uma série de regras que regulem a relação dos sistemas família e empresa. A criação dessas regras deve se entender como um processo no qual a família discutirá quais são os objetivos que a empresa tem no mercado e qual é o papel da família na obtenção desses objetivos. As regras criadas devem ser documentadas, levando-se em conta os aspectos familiares, empresariais, econômicos, financeiros, jurídicos e psicológicos. Ao findar de todas as análises, todos os membros da família deverão assinar o referido documento e estar cientes que o descumprimento das regras gerará conseqüências. Essa série de regras, as quais chamamos de “Protocolo Familiar” devem ser periodicamente revistas e adequadas às necessidades da

empresa.

GU: Quais as principais dificuldades dos gestores de empreendimentos familiares? E as vantagens? Podemos tirar proveito do fato de sermos uma “organização familiar”?

As principais dificuldades de um gestor familiar, principalmente da primeira geração, é entender que apesar de ele ser a empresa e a empresa ser ele durante longos anos, chegará um momento em que essas duas entidades deverão ter vida própria para que ambos possam seguir crescendo, ou seja, delegar funções, não participar de todas as tomadas de decisões e preparar-se para sucessão é fundamental. Outra dificuldade é entender que sua luta de vida, para realização de um sonho, que resultou em uma empresa de sucesso, pode não ser o sonho das futuras gerações e que, portanto, não são obrigadas a trabalhar na empresa. Além disso, ele deve entender que dar de tudo aos filhos para evitar que eles passem pelas mesmas dificuldades que ele passou na infância e juventude prejudicará muito o seu desenvolvimento e preparação para tornar-se um futuro líder.

Acredito que a principal vantagem é poder trabalhar em algo que você ou gerações anteriores criaram, é trabalhar para engrandecer o nome da família e deixar algo que você se orgulha para as futuras gerações.

Podemos e devemos tirar proveito de sermos uma organização familiar, devemos resgatar a história da criação desse negócio e nos orgulharmos disso, devemos contar essa história para o maior número de pessoas possível, devemos entender quais são os valores que permitiram com que a empresa alcança-se o sucesso e viver por eles, devemos transmitir esse sentimento para os colaboradores que trabalham nessa empresa, devemos assegurar-nos que a história da nossa empresa faz parte da história da comunidade a qual pertencemos.

GU: Por que o processo de sucessão na empresa familiar pode levar à falência?

Se pararmos para pensar, uma empresa que busca um sucessor dentro da família terá um número bastante limitado de possíveis sucessores, enquanto se olharmos para o mercado existe uma infinidade de opções. Por isso, para desenvolver sucessores familiares com as mesmas habilidades oferecidas pelo mercado a preparação deve ser levada muito a sério. O principal erro é que as empresas pensam na sucessão como um momento específico no tempo onde existirá uma troca na liderança, porém a sucessão deve ser vista como um processo de preparação que durará anos. Falta de experiência profissional dentro do negócio e principalmente fora dele, falta de capacidade empreendedora, liderança e identificação com a empresa são alguns dos fatores responsáveis pelos baixos índices de sobrevivência da empresa familiar. Não devemos esquecer que a preparação não se limita ao sucessor, mas também ao sucedido que deve preparar-se para deixar a posição de liderança e encontrar novos objetivos pessoais a serem alcançados.

GU: Como sabemos que o momento da sucessão já chegou?

Esse é um tema bastante complexo, não existe uma regra única, cada caso é um caso. O que sabemos é que o tempo que um gestor de uma empresa familiar fica no poder é muito maior que o apresentado por em presas não-familiares. No “Protocolo Familiar” poderá ser estipulada uma data para a saída do principal gestor, geralmente sua saída está relacionada ao momento que se atinja uma determinada idade. O ideal não é olhar quando se devem mudar pessoas,

mas sim quando se deve mudar a empresa. Será o mercado quem dirá o que ele necessita e caberá à empresa saber atender essa necessidade na forma de uma nova liderança.

GU: Manter a imagem do fundador é saudável ou pode se tornar um peso para a empresa?

Se a imagem do fundador é positiva e foi através dele que se criou uma cultura empresarial de sucesso e crescimento, é fundamental que ela seja mantida por muitas e muitas gerações. Possivelmente essa é a maior riqueza de uma empresa e que jamais poderá ser copiada por nenhum concorrente.

Agora, não se deve confundir manter a imagem e a cultura do fundador com manter a estratégia do negócio. Algo que todo gestor deve ter em mente é que: “As estratégias que levaram sua empresa ao sucesso podem ser as mesmas estratégias que a levarão ao fracasso”. Repetir estratégias é deixar de olhar para as necessidades do mercado e começar a atender as necessidades internas de sua empresa, esse é o começo do fim.

GU: Sob a perspectiva da gestão profissional, como você vê o futuro das Instituições de Ensino Superior brasileiras mantidas por empreendimentos familiares?

Com o crescimento desenfreado no número de IES a partir de 1998 o setor sofreu com a perda de qualidade. Os objetivos principais de uma IES que deveria ser a formação e preparação de alunos e o desenvolvimento da pesquisa e inovação para tornar o Brasil mais competitivo no mercado mundial, foi substituído pelo pensamento em curto prazo e a maximização dos lucros. Infelizmente, nem isso vem se conseguindo na atualidade. Esse fato não é novo. Se analisarmos outros setores que passaram pela mesma situação, perceberemos que com as IES ocorrerá o mesmo, ou seja, que o próprio mercado se encarregará de selecionar as instituições competentes e que merecem continuar no mercado. Nesse sentido as IES familiares poderão ter uma grande oportunidade de estruturar-se de forma profissional e ao mesmo tempo fundamentar-se nos valores que as levaram ao sucesso.

GU: A gestão de uma empresa familiar é uma ciência ou é uma arte?

Nunca devemos tirar a “arte” de nossas vidas e nem mesmo de nossas empresas, mas se eu tiver que dar uma proporção das participações da “ciência” e da “arte” na gestão da empresa familiar eu diria que 90% é ciência e o restante é arte.

Quando falamos da gestão de uma empresa familiar estamos lidando com dois sistemas distintos, mas que estão interligados, a família e a empresa. Portanto, a melhora nas relações entre esses dois sistemas beneficiará não apenas a gestão da empresa permitindo que ela alcançar seus objetivos e cresça, mas também melhora a família empresária. Essas famílias recebem pressões diárias relacionadas ao negócio que afetam as relações familiares. São muitos os conflitos gerados entre pais e filhos ou entre irmãos que não existiriam se cada um trabalhasse em uma empresa distinta. Os 10% da “arte” está principalmente relacionado a saber lidar com os membros da família, seus desejos e frustrações, para que se encontre um caminho comum em relação ao que desejam para sua empresa.

Para atender os 90% da “ciência” a Estrutura Humana conta com uma parceria internacional, a Family Business Knowledge (FBK). Empresa de consultoria especializada no desenvolvimento da Empresa Familiar. Contamos com um “sistema inteligente” de Diagnóstico do Risco Estrutural da Empresa Familiar desenvolvido pela FBK e a ESADE, eleita a melhor escola de

Sua IES é familiar? A minha também!!

Escrito por Wille Muriel

Ter, 19 de Fevereiro de 2008 21:00

negócios do mundo em 2006 (fonte: The Wall Street Journal).

Trata-se de um diagnóstico on-line que analisa o estado da estrutura de relações empresa-família, indicado suas forças e debilidades. O sistema se apóia numa filosofia de gestão que está sendo amplamente utilizada: a prevenção de riscos. Não é possível eliminar por completo os problemas empresariais, pois, podem ocorrer muitas situações, mas é possível detectar onde existem riscos e diminuí-los. A prevenção de riscos evita a existência de situações mal sucedidas na empresa e permite fazer recomendações para o seu crescimento. É o mesmo conceito que se aplica nas leis do trânsito, a utilização do cinto de segurança não elimina os acidentes com fatalidades, mas certamente reduz seu risco drasticamente.

Concluindo meu pensamento, acredito que a “ciência” é tarefa nossa como empresa de consultoria poder auxiliar empresas no seu desenvolvimento, enquanto a “arte” está na capacidade do empresário identificar a necessidade de desenvolver suas relações família/empresa e agir.