

1. Técnica aliada à tradição

09/08/2009 • Folha de S. Paulo • Jornal • Insper • 1 a 3

Técnica aliada à tradição

Bem formados, filhos de donos de empresas trazem à companhia práticas novas e atitude crítica

NATALIE CATUOGNO CONSANI

ANDRÉ LOBATO

COLABORAÇÃO PARA A FOLHA

Parte dos empresários de pequenos e médios negócios que hoje integram a classe média emergente investiu bastante na educação dos filhos.

Não poupou, incentivou a prole a ter curso superior e, não raras vezes, custeou pós-graduação e estudo no exterior.

Não à toa, essa nova geração é considerada muito bem formada, técnica, racional e metódica por especialistas em empresas familiares.

Além de terem educação formal acima da média em relação às gerações anteriores, eles dominam bem a tecnologia, são mais flexíveis e optam pela racionalidade e pela métrica na hora de tomar decisões.

Esses herdeiros também conhecem diversas ferramentas de gestão, apostam em liderança -não em "chefia"- e dominam comunicação e marketing.

Esse conjunto de qualidades redundava em ações complementares às da geração que fundou o negócio. Quando contribuem com a administração da empresa, portanto, os filhos podem aumentar a prosperidade e dar aos pais a chance de se afastarem um pouco da lida para curtir merecida aposentadoria.

"Gerir negócio é ciência e arte. O pai é a arte, e o filho, a ciência", resume David Kallás, professor de gestão estratégica do Insper.

Crítica construtiva

Segundo Eduardo Najjar, especialista em empresas familiares da ESPM (Escola Superior de Propaganda e Marketing), mesmo com toda essa formação, o jovem não aprende, na escola, a ser um bom sócio do empreendimento.

Os conflitos surgem, muitas vezes, porque os moços chegam da faculdade com ideias novas e atitude crítica em relação à empresa e ao que está feito, tendo como referência o ideal que eles veem nos livros, aponta Maria Teresa Roscoe, professora da Fundação Dom Cabral. "Eles devem amenizar o tom e fazer aos pais apenas críticas construtivas", orienta. Um dos segredos para essa troca geracional dar certo é equilibrar as qualidades de fundadores e herdeiros, como fizeram pais e filhos ouvidos pela Folha. Leia, nestas páginas, algumas dessas histórias.

PARTICIPAÇÃO DE GESTORES COMEÇA CEDO

COLABORAÇÃO PARA A FOLHA

André Dias, 28, é administrador de empresas com três especializações. Mas seu aprendizado começou quando era criança, na empresa do pai, João Dias, 53.

"Saíamos da escola e íamos para lá", conta ele, referindo-se também aos irmãos mais novos, Eduardo e Fábio, hoje diretores da GGD Metals, assim como André.

João insistia em que os garotos estudassem e só fossem à empresa nas férias. Mas a contribuição deles começou cedo. Aos 16, André, que hoje cuida de vendas, representava a firma em feiras, pois o pai não falava inglês.

Ao completar 18 anos, cada um ganhou um cargo e, depois, eles profissionalizaram o negócio. Eduardo criou a área internacional; Fábio, a jurídica.

E foram os três "meninos" que decidiram fundir as empresas da família em uma só, criando a GGD Metals.

"Tive liberdade para explorar outros negócios. Se, um dia, não existir mais o João, a empresa que abri para alimentar meus

filhos irá continuar com eles." (NCC)

FILHA GANHA AUTONOMIA NO NEGÓCIO

COLABORAÇÃO PARA A FOLHA

Sem mesada e interessada em ter alguma liberdade financeira, Renata Nogueira Gomes, 32, hoje diretora da rede Mister Sheik, começou a trabalhar na loja do pai aos 14 anos.

Da escola, ia direto para lá, onde aprendeu tudo sobre a operação do negócio, desde a limpeza até o escritório.

Quando começou a faculdade, mudou-se para o escritório de franquias, que era mais próximo. E percebeu que era preciso profissionalizar o negócio.

Depois que Renata se formou, a família decidiu que ela cuidaria da operação da Mister Sheik, enquanto o pai poderia tocar outros negócios da família.

Na franquia, ela instituiu departamento de marketing, cozinha central para padronizar a produção, gerência de expansão e consultoria para novos franqueados.

Também assumiu a administração das lojas próprias. Contratou auditoria e investiu mais em marketing.

"Meu pai e eu trocamos ideias, mas eu tenho total autonomia", comemora. (NCC)

SERVIÇOS AMPLIAM MOVIMENTO

COLABORAÇÃO PARA A FOLHA

"Meu pai e minha mãe cresceram na roça, e eu tenho muito orgulho de tudo o que construíram. No início dos anos 1970, meu pai ainda era padeiro. E, em 1979, já tinha comprado sua padaria", conta Paulo Henrique Avelino Vaz, 23, de Campo do Meio, sul de Minas Gerais.

Desde pequenos, os filhos ajudavam na padaria, mas foram decisivos a partir de 2003. Com a crise e uma filial que não ia bem, a família ficou sem recursos para pagar os estudos de Paulo.

"Fui buscar alternativas para trazer os clientes de volta à padaria", conta.

Fez pesquisa com os fregueses, convenceu o pai a demitir uma funcionária que tratava mal os clientes, ampliou o "mix" de produtos e baixou preços.

Paulo também padronizou produtos e horários de produção, investiu em embalagens especiais e criou o sistema de entrega, que, no início, consistia numa bicicleta dirigida por ele mesmo.

Os negócios melhoraram, e Paulo formou-se jornalista. Agora voltou à padaria. (NCC)