

## HERDEIROS E HERDEIRAS

**Volnei Pereira Garcia\***

Existem alguns dogmas a respeito da empresa familiar. O mais famoso deles diz que, na sucessão de gerações, a dinâmica é “pai rico, filho nobre, neto pobre”. Outro diz que o avô constrói, o pai gasta e o neto destrói. São mitos que se criam e que nem sempre correspondem à realidade. Certamente, o fracasso das empresas familiares não pode ser creditado exclusivamente a qualquer uma dessas gerações. Se entendermos a questão da sucessão como um processo, que envolve principalmente educação, concluiremos que cada geração tem um papel nesse contexto.

Quando se fala em educação não se trata somente da educação formal, certamente muito importante, mas não suficiente e talvez nem mesmo a mais básica. As “lições de casa” têm um significado fundamental e, quanto a isso, o papel dos pais e da família é central. Como exemplo, especialmente pelo significado, tomemos a questão do uso do dinheiro. O aprendizado a respeito do que representa o dinheiro molda a relação dos filhos com a vida. O exemplo de um empresário que, ao requisitar serviços de consultoria, tinha como principal queixa o comportamento de um filho que não se dedicava à empresa ou ao trabalho e que não valorizava o que tinha, parece ilustrar bem esse aspecto. Interessante que, uma semana após a conversa com o consultor, esse pai, num momento de “fraqueza”, possivelmente movido por culpas, compra um carro novo para o filho, “afinal tinha que incentivar o menino”. Estava, na verdade, ensinando-o que, para conquistar o que queria na vida, não precisaria fazer muito esforço.

Na experiência com herdeiros de empresas familiares, atuantes ou não na empresa, um aspecto tem chamado a atenção: a fragilidade da personalidade de muitos desses herdeiros. São pessoas que não sabem exatamente o que são, inseguras a respeito de si mesmas e do futuro. Sentem-se impotentes para construir sua própria história, na empresa ou fora dela. Não adquiriram a identidade necessária para se tornarem pessoas independentes, responsáveis e capazes de construir o próprio futuro. Ressentem-se de falhas na sua formação psíquica, especialmente no que se refere à auto-estima, consequência das carências afetivas dos primeiros anos de vida, período que muitas vezes coincide com o momento em que os pais estão muito dedicados a viabilizar a empresa. Pais controladores ou super-protetores também formam filhos inseguros, já que estes sempre tiveram alguém que se encarregou de tudo.

O drama mais freqüente dos herdeiros é a falta de um projeto de vida. São muitos os fatores que contribuem para essa falta de perspectiva futura, mas cabe somente aos filhos compreender esse vazio e buscar caminhos que lhes permitam alcançar sua própria independência e liberdade. Não existem receitas prontas, cada caso é um caso. É certo, no entanto, que em um aspecto os herdeiros e herdeiras são privilegiados: em geral não lhes faltam recursos para buscarem o próprio desenvolvimento. Alguns, por falta de consciência, desperdiçam dinheiro e tempo, perdendo a oportunidade de conquistar essa liberdade. Se não houver uma visão sobre o futuro, todo o resto se torna mais difícil. Um amigo me ensinou que “quando se tem um “quê” pelo qual vale a pena lutar, suporta-se qualquer como”. De outro lado, não existindo um sonho, tudo parece muito difícil. Há que se ter ambição, sem o que nada acontece. João Bosco Lodi ensina aos herdeiros e herdeiras que “mais vale a pena ser peixe grande num lago pequeno do que peixe pequeno num lago grande”. Com isso,

cabe concluir que a responsabilidade pela própria vida é indelegável. Sucesso é algo muito pessoal, e antes de ser uma conquista em relação às coisas externas (bens, reconhecimento...), é uma conquista interna, a viabilização de cada um como pessoa. Nem pai, nem mãe, nem ninguém será capaz de fazer as escolhas corretas, e de viabilizar essa escolha. A falta de escolha leva à mediocridade.

Herdeiros e herdeiras estão em fases diferentes neste momento. Os movimentos de afirmação da mulher, algumas características femininas, entre outros aspectos, têm contribuído para que muitas delas ocupem espaços importantes nas empresas, coisa pouco observada até há poucos anos. Disposição para aprender e determinação parecem ser os diferenciais. Os filhos homens têm tido pouca disponibilidade para aprender (acham que já sabem, ou que não precisam, ou que aprendem muito rápido) e estão menos determinados. Talvez um pouco confusos em relação a uma nova ordem na qual existe a competição feminina, mas provavelmente também impactados por relações muito difíceis com os pais, em geral autoritários, o que lhes diminui as possibilidades de crescimento pessoal – sentem-se sufocados.

Uma questão aparece, diante das considerações acima: como promover o desenvolvimento de herdeiros e herdeiras, ou, como torná-los “competentes” para a vida? Bem, para isso, é importante considerar o papel a ser desempenhado por estes no contexto da empresa familiar. São três as possibilidades: ser apenas acionista, preparar-se para ocupar uma cadeira no conselho de administração (se este existir ou vier a existir) ou preparar-se para atuar na gestão. Certamente o mais importante é o primeiro, pois que a condição de acionista é inerente ao direito de propriedade, é inerente à sucessão patrimonial, ou seja, todo herdeiro / herdeira é, ou será, acionista. Por isso, ressalte-se a necessidade de se prepararem para bem exercer este papel, antes dos demais, sabendo-se que neste caso as competências exigidas são específicas.

Para os que desejarem fazer parte do conselho de administração ou atuar na gestão, a preparação é outra, diferente. Um erro frequentemente cometido pelo jovens herdeiros, especialmente os filhos homens, é que, por serem filhos do dono, não precisam se preparar (estudar) para exercerem seu papel na empresa. Este, cada vez mais, tem se revelado um grande engano, visto que sobrenome não é sinônimo de competência, nem garante o acompanhamento das mudanças cada vez mais velozes no ambiente empresarial, o que tem elevado substancialmente os níveis de competição. É necessário, então, cada vez mais, a busca do aperfeiçoamento, do desenvolvimento pessoal. Nenhum herdeiro ou herdeira pode atuar na gestão se não tiver em mente que sua atuação deve ser “profissional”, baseando nas exigências de mercado. Quando ocorrer a inversão de valores, fazendo com que se privilegie o familiar em detrimento do negócio, o acionista e o herdeiro(a) estarão atirando no próprio pé. Para o acionista o que importa é o aumento do valor do seu negócio (MVA) e retorno do capital investido (EVA). Visto dessa forma, na gestão deve estar quem estiver preparado para atuar em nível de excelência, sendo da família ou não.

Sabemos que o herdeiro / herdeira é muito pressionado quanto à sua atuação no negócio. Exige-se dele, em geral, mais do que das demais pessoas, não sendo fácil sua afirmação na empresa familiar. Atingir posição de liderança, respeitada e apoiada, não é tarefa fácil, talvez mais difícil se for enfrentada solitariamente. Nesse sentido, o apoio de um mentor pode ser muito interessante. Muitas empresas, mesmo não familiares, têm se utilizado desta figura para promover o desenvolvimento de seus profissionais. No

caso dos herdeiros / herdeiras, o *mentoring* pode ser um importante apoio para os jovens. Seu papel é o de questionar, orientar e apoiar o desenvolvimento do mentorado, não devendo existir entre eles relação hierárquica. O mentor deve ser alguém com reconhecida experiência e competência e com habilidades de relacionamento interpessoal. Talvez exija-se mais, alguém que se interesse, de forma afetiva, pelo desenvolvimento e crescimento do seu mentorado, podendo estar disponível a qualquer momento, não só para as questões do desenvolvimento profissional, mas também para as questões pessoais, sendo um porto seguro nas situações difíceis de vida.

Finalmente uma recomendação aos herdeiros e herdeiras: procurem fazer diferença. Muitos fundadores e empresários se orgulham das empresas que construíram, elas são o testemunho da sua capacidade. Mas frequentemente me pergunto o que para um pai pode ser mais gratificante do que gerar (num sentido amplo) filhos de sucesso. Talvez esse venha a ser um legado mais significativo. Pergunto também se para um filho pode ter algo mais significativo do que ir além, talvez sendo melhor do que foram seus pais, dando-lhes motivos de orgulho, justamente o orgulho de terem gerado filhos de sucesso (emocionalmente isso nem sempre é possível). Sabemos que uma série de outras questões faz pouco sentido diante da vida. As conquistas materiais, por exemplo, só valem a pena quando acompanhadas de outros méritos. Parece que as novas gerações cada vez mais se dão conta disso, e isso é muito interessante.

\*Consultor de empresas familiares  
Diretor do PAEX-RS.