



VÍTIMAS E VILÕES

BRIGAS COM REPERCUSSÃO PÚBLICA, INTRIGAS, DISPUTAS JUDICIAIS E ATÉ ASSASSINATOS. AS GUERRAS INTERNAS EM EMPRESAS FAMILIARES PODEM DESTRUIR UM NEGÓCIO COM FACILIDADE, COMO MOSTRA NIGEL NICHOLSON, AO RELEMBRAR VÁRIOS CASOS REAIS

Você se encontra em uma palestra para executivos. É o intervalo do café e você está andando pelo salão, entre as muitas pessoas presentes, quando uma conversa paralela lhe chama a atenção. É uma discussão agressiva entre dois sócios e você fica chocado. A linguagem que eles usam ultrapassa as fronteiras do aceitável no mundo dos negócios. Uma briga em que só faltam socos; o suficiente para romper qualquer sociedade. Mas eis que, para sua total surpresa, a tensão se dissipa como em um passe de mágica. Um deles faz uma piada e os dois acabam rindo juntos, numa demonstração de plena concordância.

Como uma coisa assim pode acontecer? Alguém que passa por ali pega você pelo braço e o apresenta a eles. Trata-se de um irmão e uma irmã, que juntos comandam uma empresa varejista de médio porte.

Fora de empresas familiares, há poucos contextos em que algo assim pode acontecer. Famílias são naturalmente caldeirões de emoções, e os laços que as mantêm unidas costumam ser mais fortes do que as que coisas que podem separar seus membros – estes costumam ser capazes de conter e controlar suas emoções de formas que parecem improváveis para quem está de fora. As empresas familiares contam com isso, desenvolvendo culturas de intimidade, dinamismo, honestidade e lealdade, o que dá a elas, comprovadamente, vantagem competitiva no mercado – uma vantagem difícil de imitar.

Mas há o reverso da moeda. A capacidade de cicatrização das feridas e o pragmatismo não podem ser dados sempre como favas contadas. Em algumas famílias, tendências malignas superaram as forças cons-

trutivas; famílias rompem e seus membros acabam se transformando em estranhos uns para os outros, até que cada um deles toma o próprio caminho. Se a família está à frente de um negócio, ir embora é algo difícil de fazer.

Há ameaças específicas, tanto para a família como para a empresa. Administrar um negócio pode levar a família à destruição, quando a família encaminha o modelo de negócio para um extremo improvável para satisfazer o ego e os caprichos de um de seus membros. A dificuldade está no fato de as ameaças não estarem sempre aparentes. Os primeiros tempos de uma empresa são cheios de esperança e imbuídos da irresistível força de vontade de seu fundador. É só mais tarde, quando os problemas começam a aparecer, que as coisas podem se complicar.

Os erros e rachas dentro de uma família, que normalmente causam pouco mais do que um fluxo de pequenas emoções de tempos em tempos, ganham uma dimensão bem maior com a pressão inédita de copropriedade e administração conjunta de um negócio. Olhando em retrospectiva, alguém poderia pensar que esse casal ou aquela família nunca deveriam ter embarcado na aventura de compartilhar um empreendimento. Eles são briguentos e neuróticos demais, ou incapazes de manter a disciplina necessária para administrar uma empresa.

E o que acontece se a incapacidade de uma família é algo que vem à tona somente após gerações de sucesso? Essa pode ser a situação mais difícil de todas. Se você faz parte da quarta geração de uma empresa de cem anos de idade, você está realmente disposto a ser aquele que levanta a mão para dizer “Eu não consigo fazer isso, tirem-me daqui”? Em muitos casos, a família persiste com uma inépcia crescente,

uma ansiedade desesperada e uma raiva incontida, até que o câncer da incompetência ou das más intenções mata a empresa.

Novela vespertina

Em nosso livro *Family Wars*, Grant Gordon (diretor-geral do Institute for Family Business, no Reino Unido) e eu analisamos 24 cases em todo o mundo, buscando identificar os conflitos familiares de maior destaque nos tempos atuais. Queríamos descobrir que temas comuns elas apresentam e que lições podem ser aprendidas.

Elas formam uma mistura cativante. Há dramas estupefacentes, de desonestidade, traição, vingança e, em pelo menos um caso conhecido (a saga da Gucci), até mesmo um assassinato. E há também histórias mais corriqueiras, mas igualmente deprimentes, em que as famílias se fecham em posições e se tornam cada vez mais entrincheiradas. Algumas encontram a ruína nos tribunais, drenando energia e recursos. Outras se tornam tristes, muito tristes, por conta de relacionamentos destruídos por cabos de guerra entre membros da família cujos interesses ficaram irreconciliáveis. Pessoas que deveriam ser capazes de respeitar suas diferenças e encontrar vínculos de amor se tornam vítimas e vilões.

Ainda assim, há também histórias de heroísmo, sobrevivência, resolução e redenção, na medida em que as pessoas emergem de seus conflitos mais fortes, sábias e mais em sintonia com a realidade. Em alguns casos, isso pode envolver tirar o fardo do negócio da família dos ombros de um e encontrar um destino novo.

De qualquer modo, a questão central é: como é possível entender, prever e administrar o desenrolar da história de vida de uma famí-

lia? Vamos analisar os diferentes estágios por que elas passam, começando com o fundador.

A maldição da estirpe

Se há um tema que está acima de todos os outros é o dos “demônios” que povoam a mente de poderosos líderes masculinos. Geralmente eles são os fundadores, impulsionados por uma visão que os faz ignorar tudo o mais a sua volta, incluindo sua família. Henry Ford é um caso

clássico, exercendo controle total sobre o filho, até sua morte, para, em seguida, tentar frear o desenvolvimento do neto. Esse verdadeiro drama shakespeariano acaba com o fundador sendo deposto por sua cunhada viúva e a ascensão de Henry Ford II como novo líder.

Essas características obsessivas apresentadas por muitos empreendedores podem afetar a vida da família de outras maneiras. Frequentemente, o pai está simplesmente ausente.

Quando as crianças apresentam características que requerem maior autoridade dos pais, essa negligência paterna pode deflagrar uma indisciplina que mais tarde vai se voltar contra o negócio da família, quando essas crianças alcançam a idade de se envolver na empresa. Foi isso que aconteceu com a família Shoen, fundadora da U-Haul, locadora de *trailers* de grande sucesso nos EUA: uma longa e convulsionada saga que acabou levando ao desastre.

O quinto elemento, por Alexis Novellino*

Depressão, relacionamento familiar conflituoso e vícios. Esses são alguns dos distúrbios de amadurecimento psicossocial frequentemente encontrados em herdeiros. Vários pesquisadores vêm se dedicando a entender as razões disso e chegaram a algumas conclusões significativas.

Em primeiro lugar, muitos herdeiros de famílias afortunadas não recebem, infelizmente, os cuidados paternos e maternos adequados a seu desenvolvimento psicossocial. O dinheiro permite aos pais delegar tarefas do dia a dia, que, a princípio, poderiam ser-lhes consideradas desagradáveis ou irrelevantes, como vestir os filhos, trocar-lhes as fraldas ou dar-lhes comida, mas que, na verdade, são importantes sinalizadores para os filhos de que são amados e valorizados. Assim, ao delegar esses cuidados a empregados e educadores, os pais podem, involuntariamente, sinalizar que suas atividades profissionais e sociais são mais importantes, o que certamente será percebido pelos filhos, conforme podemos constatar pelos depoimentos de herdeiros a respeito do envolvimento dos pais em suas atividades corriqueiras.

Além da ausência dos pais, o próprio ambiente de uma grande residência tende a reforçar uma situação de maior isolamento e menor intimidade. Quartos individuais, cada um deles com sua televisão, telefone e *videogame*, limitam as oportunidades de interação e de desenvolvimento e resolução de conflitos do tipo “a qual programa de televisão vamos assistir”. A presença de

empregados tende a reforçar essa situação, ao limitar conversas de foro mais íntimo e tornar o ambiente mais formal. Um jantar preparado e servido pela própria família, por exemplo, tende a ser bem mais intimista do que aquele servido pela governanta.

Em segundo lugar, herdeiros de famílias afortunadas estão sujeitos a uma dose de hostilidade gratuita por aqueles menos afortunados. É uma forma de preconceito em que o herdeiro, ou indivíduo afortunado, é prejudicado e avaliado por sua situação financeira, e não por suas atitudes ou comportamentos. Essa hostilidade pode ocorrer na forma de inveja, ressentimento ou mesmo bajulação, com intenção, consciente ou inconsciente, de obter algum benefício. Isso é introjetado desde cedo pelo herdeiro, quando, por exemplo, um coleguinha da escola demonstra vontade de brincar com ele em sua casa, mais interessado em seus brinquedos do que no prazer de sua companhia. Isso pode levá-lo a desconfiar de todas as pessoas que se aproximam dele, levando a dificuldades de relacionamento, principalmente com pessoas de outra classe econômica. Pode levá-lo também a se retrair e a se alienar, indo apenas a locais frequentados por pessoas de seu nível econômico, limitando sua exposição à diversidade de experiências e sua plena conscientização da realidade que o cerca. Levada ao extremo, a situação pode provocar uma crise de identidade e distorção de valores, como se o inconsciente do herdeiro pensasse: “Quanto minha identidade tem a

ver com quanto minha família possui?” ou, ainda, “Se todos me avaliam pelo que tenho, devo também avaliar as demais pessoas pelo mesmo critério?”.

Fatores diversos contribuem para que herdeiros sintam-se inseguros sobre sua capacidade de realização e de autossustento, levando-os à inércia. O primeiro deles é o conforto de nunca ter tido de enfrentar os desafios do mundo para se sustentar sem a rede de segurança financeira da família. Como nunca tiveram esse desafio, podem duvidar de sua capacidade de fazê-lo caso isso viesse a ser necessário.

O segundo está relacionado com a possibilidade de terem dificuldade de se apropriar do resultado de suas realizações por considerarem, exageradamente, que grande parte do resultado de seus esforços se deve à riqueza e à influência da família. Essa crença é realimentada pelo preconceito da sociedade, que tende a menosprezar os feitos dos herdeiros, afirmando coisas do tipo “com o dinheiro e os contatos que a família dele tem, é fácil, até eu faria”.

O terceiro fator é o efeito intimidador que os feitos extraordinários dos pais e avós, que construíram a fortuna da família, podem ter sobre os filhos herdeiros. Ao se compararem com os pais, podem pensar que qualquer coisa que venham a fazer será (relativamente) considerada fracasso. O medo de falhar, e de decepcionar os pais, pode ter efeito paralisante, inibindo a iniciativa, a criatividade e o desenvolvimento da autoestima.

Em outros casos, empreendedores durões podem ser pais cruéis, levando as crianças a ser criadas com ódio e impulsos neuróticos. A família de vinicultores Galo, da Califórnia, nos EUA, seguiu esse padrão. Joe Galo, homem talentoso, mas imprevisível e rude, não abriu nenhuma porta para os filhos e acabou semeando as sementes do conflito ao se recusar a dar ao filho mais velho participação igualitária na empresa como

recompensa por seus esforços. A tragédia chegou ao extremo quando o pai e sua esposa foram encontrados mortos a tiros na fazenda da família. Os dois filhos mais velhos assumiram o controle da vinícola, que continuou a ser bem-sucedida, mas seu desenvolvimento atolou no conflito entre eles e o terceiro irmão, que travou dispendiosas batalhas com os mais velhos depois de ser deixado de lado por eles.

Finalmente, viver sob a segurança da riqueza pode inibir a motivação e a determinação para superar dificuldades normais que surgem ao longo da vida. Isso tende a ser mais evidente na vida profissional. Para vencer e se sobressair em qualquer profissão, são necessários determinação, esforço e comprometimento contínuo para vencer barreiras e aceitar algumas frustrações, principalmente nos primeiros anos de carreira, quando estamos mais sujeitos a trabalhar com chefes “mala”, ter de fazer ligações para pessoas que não querem nos atender, acordar cedo, mesmo depois daquela noite, ou simplesmente fazer trabalhos considerados menos nobres. E tudo isso se torna mais difícil de enfrentar se há uma gorda herança nos aguardando.

Nascer em berço de ouro é, portanto, bem mais complexo do que a maioria imagina. O conceito de privilégio de herdeiros ultrapassa a noção de riqueza herdada. A família pensa na segurança financeira dos filhos, mas, se aqueles fatores sociais e psicológicos, também responsáveis pela boa administração da riqueza pelos futuros herdeiros, foram tirados deles durante os anos de convivência familiar, a preocupação se mostra insuficiente.

Infelizmente, muita ênfase tem sido dada em garantir a transição patrimonial e a segurança financeira dos filhos, mas pouca nos fatores sociais e psicológicos, que serão tão ou mais importantes para sua felicidade e bem-estar do que o próprio dinheiro. É

claro: os quatro elementos básicos –planejamento sucessório e patrimonial, formação de acionistas, governança corporativa, governança familiar– eram e continuam sendo importantes para o êxito de uma empresa familiar, mas não suficientes.

É preciso incluir um quinto elemento nesse esforço de gestão: o diálogo e a conscientização dos problemas humanos que a fortuna pode causar à família empresária. Isso foi feito, instintivamente ou não, em várias famílias empresárias brasileiras que souberam fugir das armadilhas dos distúrbios. Seus herdeiros têm garra, determinação e conseguiram imprimir sua marca e ser felizes na medida das possibilidades humanas. São os casos dos cineastas Walter Salles Jr. e João Moreira Salles (filhos de Walter Moreira Salles, do Unibanco); Jorge Felipe Lemann (filho de Jorge Paulo Lemann, do Banco Garantia), que fundou sua corretora de valores Flow; Alexandre Birman (filho de Anderson Birman, da calçados Arezzo), que abriu sua empresa de calçados Schutz; Roberto Klabin (da família controladora da Klabin Papel e Celulose), que montou sua empresa, a Laleka Embalagens.

* **Alexis Novellino** é consultor de empresas familiares e famílias empresárias, especializado em temas como governança e sucessão. Estes são os *highlights* do artigo “Herança: bênção ou maldição?”, escrito por Novellino para a *HSM Management Update* n° 64, disponível em br.hsmglobal.com.

Dois elementos comuns

Há dois elementos comuns nas empresas familiares. Um é o conflito entre pai e filho. Em casos como o de Henry Ford, os pais enxergam no poder crescente de seus filhos os sinais da própria perda de poder. Na IBM, um negócio quase familiar em seus primórdios, Tom Watson Sr. e Tom Watson Jr. se digladiaram praticamente até a exaustão.

O segundo elemento é o conflito entre irmãos –e, novamente, essa é uma questão quase exclusiva dos homens. Até certo ponto, a rivalidade é normal e pode estimular o desenvolvimento, mas trancar irmãos dentro de uma empresa juntos pode gerar grandes problemas. Parece não contar muito quanto de riqueza há para dividir; é a interdependência forçada em relação a uma única fonte que dispara o conflito. Isso acontece, por exemplo, quando os irmãos tentam impor uma hierarquia baseada na idade. Os mais novos acabam se rebelando e exigindo seus direitos.

No caso da família Koch, proprietária de um conglomerado industrial nos EUA, o comportamento autoritário dos pais foi reproduzido pela forma como o irmão mais velho tratava o mais novo. A vingança do mais novo acabou causando danos às finanças e à reputação dos dois protagonistas.

Em outra forma de conflito entre irmãos, eles passam a competir como iguais. Um caso clássico é o da família Dassier, em que os dois filhos, Adi e Rudi, no final das contas desfizeram os laços do negócio de calçados esportivos e se estabeleceram como rivais –Adidas e Puma–, num conflito que seguiu ecoando por gerações, como acontece na maioria das vezes. Um dos aspectos mais tristes das guerras familiares é a capacidade de “sangue ruim” criar mais “sangue ruim”.

É curioso observar como é difícil para membros de famílias em guerra se separar uns dos outros, e quantas

novas oportunidades podem florescer quando eles fazem isso. Um caso recente, e notável, é o do poderoso império Reliance na Índia, em que dois irmãos, Mukesh e Anil Ambani –muito diferentes em características, mas muito parecidos quanto à grande ambição–, tiveram seus interesses interligados pelo propósito da família de preservar o último desejo do patriarca, de que a própria família e sua empresa permanecessem como algo indivisível.

No caso dos irmãos Ambani, as brigas se tornaram tão odiosas e públicas que a mãe tomou a dianteira das discussões para permitir a divisão da empresa em duas boas partes, e igualmente poderosas, que depois disso se tornaram histórias impressionantes de crescimento e sucesso, com participação significativa nas transformações da economia da Índia nos últimos anos.

Outro caso que se passou na Ásia, com repercussão na mídia mundial, foi o conflito da família Pathak –uma das poucas em que mulheres da família desempenhavam papéis de liderança. Aqui o que aconteceu foram filhas influenciadas por ideias ocidentais levando à Justiça sua disputa por uma fatia no negócio de temperos Patak Indian depois da morte do pai; seus argumentos prevaleceram sobre a tradição cultural.

Em muitas situações, as mulheres desempenham papel importante, tanto para o bem como para o mal. Em um deles, foi uma mulher que contratou um matador. Em outros, são elas que trazem paz à família, mesmo exercendo o papel de líderes. Se os protestos delas tivessem sido mais fortes, será que os homens cabeças-duras, que dominavam o cenário, teriam achado que tudo faria mais sentido?

Emancipação forçada

Outro tema recorrente nas empresas familiares é o que chamamos “armadilha do isolamento”,

A armadilha do isolamento é a incapacidade de ver o que está além dos interesses da família e de seus membros

que se refere à incapacidade de ver o que está além dos interesses estritos da família e de seus membros. Uma explicação para isso é o desejo de privacidade, o que é compreensível. Mas mesmo negócios privados existem na arena pública. Junto com isso vem a tendência de conferir pouca responsabilidade a qualquer um de fora da liderança e/ou da tomada de decisões-chave na empresa.

A história da fabricante de cerveja Guinness, da Irlanda, ilustra isso muito bem. A família conseguiu um sucesso fantástico por muitas gerações, mas não foi capaz de trazer para dentro da empresa pessoas de fora quando o negócio em crescimento mais precisava delas. A dependência do primogênito masculino gerou uma liderança inconsistente e fraca no momento em que a clareza de objetivos era o que se exigia. Depois, quando a família foi forçada a se retirar da gestão, ela cometeu o erro oposto, não sendo capaz de manter a propriedade responsável e abrindo mão de supervisionar a gestão profissional da empresa, que se envolveu em escândalo de manipulação de preços de ações.

Nas empresas familiares mais antigas, um risco comum é o do cisma: uma família dividida contra si mesma. Algumas vezes, ele surge da rebelião de algumas partes contra a ordem estabelecida pelos membros líderes; em outros casos, facções se aliam em torno de interesses familiares diferentes. A causa mais frequente dessas divisões é a

atenção insuficiente que o grupo líder dá aos direitos e aos benefícios de outros grupos, porque eles têm participações acionárias, laços familiares ou envolvimento dentro do negócio diferentes.

A divisão desigual dos benefícios parece ser um caminho certo para transformar fissuras em fraturas. Foi o que aconteceu com os Pritzkers, cujo império, que inclui a cadeia de hotéis Hyatt, desabou quando familiares de dentro e de fora da empresa entraram em uma espiral de disputas em torno de riqueza e poder.

O melhor remédio

Em muitos casos registrados, as guerras familiares e suas consequências poderiam ter sido evitadas por medidas simples e práticas. Eis algumas delas:

■ Descubra a identidade única de sua família e deixe que isso se transforme em música-tema do crescimento e da prosperidade. Se essa alma está doente, e a família sofre com patologias que não podem ser facilmente tratadas, o melhor é contratar profissionais para administrar sua empresa e encontrar o nível mais adequado de envolvimento que você for capaz de suportar.

■ Lembre-se de que vender não significa fracasso quando a alternativa é o sofrimento para a família e o negócio. Tenha sempre em mente a visão mais ampla que constitui o interesse comum de todos os interessados e faça com que isso seja parte da cultura de forma que egos contestadores se submetam à primazia da visão. ●

© Scottish Family Business Association

Participante do Fórum Mundial de Gestão de Empresas Familiares este ano em São Paulo, a convite da HSM, Nigel Nicholson é professor de comportamento organizacional da London Business School, de Londres, Reino Unido, e autor de *Family Wars*, escrito com Grant Gordon (ed. Kogan Page).
