



Algumas pessoas ficam apagadas, inseguras, não desenvolvem competências para empreender. Outras buscam superar a figura do pai, ser melhores que ele, mas têm limitações, não conseguem, e esse embate vira uma obsessão e eterna frustração. Lançar-se em voo solo é uma tendência cada vez mais presente entre os herdeiros de famílias empresárias, que não se conformam com o destino traçado.

QUERO SER GRANDE

O desafio de caminhar longe da sombra do pai

Por **Mara Luquet e Sandra Balbi**

Na conversa com um amigo, sua voz saiu pesada, em tom de desabafo: “Ganhei. Agora, com 30 anos ganhei do meu pai pela primeira vez. Ganhei do meu pai na dama”.

Ele é herdeiro de uma das grandes fortunas brasileiras e o episódio sintetiza a dura luta travada para se impor e conseguir brilhar à sombra de pais talentosos, bem-sucedidos e muito admirados.

Estar na primeira fila da herança pode reservar aos seus ocupantes a função de platéia. É uma vida vegetativa, debaixo da grande árvore, onde nada medra. “Algumas pessoas ficam apagadas, inseguras, não desenvolvem competências para empreender”, diz Adriana Adler, dona da consultoria Coerentia e filha de um empresário que foi sinônimo de indústria de brinquedos no país, Mario Adler, ex-dono da Estrela. Outras, como o jovem que venceu o jogo de damas, buscam superar a figura do pai, ser melhores que ele, mas têm limitações, não conseguem, e esse embate vira uma obsessão e eterna frustração.

A família é o acervo natural do patrimônio acumulado pelos fundadores das empresas. Tradicionalmente, ela provê os quadros para uma sucessão que garanta a estabilidade ou o crescimento. Mas isso mudou e os herdeiros sentem diretamente o drama. “A chave dos negócios é sempre contar com as melhores pessoas. A família é ótima enquanto fizer um bom trabalho. Se isso não acontecer, é preciso conseguir alguém de fora”, disse recentemente o barão David de Rothschild ao nomear, pela primeira vez nos 200 anos da dinastia, um executivo para assumir a poderosa corporação bancária. Por enquanto, apenas Alexandre, de 29 anos, um dos muitos jovens na linha da sucessão familiar, participa da empresa e é considerado muito novo para as responsabilidades do cargo.

O que fazer com o acúmulo de jovens que atingem a idade suficiente para entrar no jogo? Ficam numa espécie de limbo, onde amargam um compasso de espera pautado pelo ressentimento. Ou se jogam por conta própria numa idéia fora do circuito em que foram criados. Essa é uma tendência cada vez mais presente entre os herdeiros de famílias empresárias.

Uma pesquisa do private bank do Itaú Unibanco feita junto aos clientes pela agência Box 1824, do Rio Grande do Sul, mostra que essa é uma tendência muito forte. Como nota o diretor executivo Celso Scaramuzza: “A segunda geração das famílias empresárias foi educada para preservar

o patrimônio numa economia fustigada pela inflação e a incerteza. As novas gerações querem buscar novos caminhos”.

O que é decisivo para remar rio acima? “Fazer do seu jeito, criar o próprio estilo, investir onde a pessoa tenha competência e paixão”, diz Adriana. Pesa positivamente o legado cultural e os princípios fundamentais repassados desde a infância, como a ética e o exemplo.

“Sucesso só se mantém quando vem aos poucos”, foi um dos conselhos que Marcos Amaro, ouviu do pai, Rolim, criador da TAM, morto em 2001. Hoje dono de uma das maiores redes de óticas do Brasil, a Óticas Carol, Marcos está

O filho do comandante Rolim quer voar



Marcos Amaro herdou do pai, Rolim Amaro, fundador da TAM, o talento para criar empresas. Depois da morte de Rolim herdou cerca de 15% da companhia aérea, vendeu parte de suas ações e investiu na compra do controle da Óticas Carol

Marcos Amaro se parece muito com o pai. Como Rolim Amaro, fundador da TAM, Marcos também é piloto e quer criar sua própria empresa de aviação. Ele herdou de Rolim a gentileza no trato com funcionários e colaboradores, a determinação e o talento para criar empresas.

“O que me motiva é mais originar, criar, fazer com que o texto saia do papel”, diz. “O segmento deixa de ser

importante”. Foi estudando oportunidades de negócios que chegou ao setor de óticas, primeiro num segmento de luxo, depois investindo numa empresa familiar que também passaria por um processo de sucessão, a óticas Carol.

Depois da morte do pai em 2001, ele herdou uma fatia da TAM, de cerca de 15% e quando fez 18 anos de idade, decidiu ir trabalhar na empresa.

Mas ser minoritário numa empresa controlada pela família de seus irmãos Maria Cláudia e Maurício Rolim não se revelou uma tarefa simples. Assim, resolveu vender parte de suas ações (hoje tem



cerca de 5%) na TAM e partir em voo solo. Em 2004, criou a Amaro Participações, que importava e distribuía óculos da marca de luxo TAG Heuer. Dois anos depois, a Amaro Participações tornou-se uma espécie de holding para abarcar outros investimentos e comprou o controle da rede de óticas Carol, uma das três maiores do país.

No segmento de luxo, ele conta, já não havia mais como crescer. “Olhamos para o lado e vimos que o varejo no segmento de óculos era muito interessante”, conta. “Queríamos uma rede que já tivesse marca”, acrescenta.

Amaro é o controlador, mas a família fundadora ainda permanece no negócio. Na Óticas Carol ele deu direcionamento estratégico e pode exercer o relacionamento com minoritário. “Quando você é sócio majoritário é sempre mais fácil tomar decisão, mas não necessariamente

é a mais correta”, diz. Por isso a conversa com os outros acionistas é importante. “Como sou acionista minoritário na TAM, consigo pensar também como o outro lado aqui onde sou controlador”, acrescenta.

Ser filho de um empresário tão admirado como foi Rolim ajuda ou atrapalha? “Já foi um peso no passado”, admite Amaro. Quando? “Dos 18 ao 21 anos de idade me movia. Foi positivo. Acabou me impulsionando”, acrescenta.

Hoje Rolim é uma inspiração para este jovem de 25 anos que tem dinheiro, idade e boa estampa para ser um *playboy*, mas que fala e pensa como alguém com o dobro de sua idade quando se trata de empreender. “Gosto de projetos reais e investimentos líquidos”, diz. Com o pai ele aprendeu que “cash is the king” (expressão muito utilizada no mercado para valorizar posições conservadoras que privilegiam a liquidez).

Atualmente está criando com dois amigos o Instituto Brasis que vai focar empreendimentos na área cultural e social. O que muitos empresários deixam para

fazer no final de suas carreiras, Marcos Amaro quer que aconteça paralelamente à expansão de seus negócios. “Eles acabaram devolvendo uma parte de sua fortuna apenas no final da vida”, diz.

Não quer que o mesmo ocorra com sua trajetória. Estudou filosofia e tem preocupações humanistas e hoje está fortemente empenhado nos projetos do Instituto. “Hoje o que me toca é o lado cultural”, diz.

Há cerca de um ano, antes de casar, vendeu o Cesna que pilotava. Exigência da mulher que literalmente cortou as asas do Comandante Marcos Amaro. No entanto, criar uma empresa aérea no segmento de aviação executiva continua no radar do comandante. De certa forma, uma volta às origens do pai que criou a TAM a partir de uma empresa de aviação executiva, a Araguaia Transportes Aéreos.

“Vejo com orgulho a trajetória dele. A relação saudável é lidar bem com isso. Não dá para querer competir com o pai”, diz.

E qual foi o maior legado do pai? “Humildade é a coisa mais importante que herdei do meu pai”, diz ele. “Nunca soube que tinha um grande patrimônio, meu pai era simples”.

à frente de alguns projetos vencedores inclusive na área social. E avisa: pode, como o pai, entrar também na área de aviação (veja reportagem na página 16).

Num exemplo ainda mais intenso de uma sintonia fina entre pai e filho, a paixão pelo ramo escolhido faz parte da herança. “De tantas coisas que meu pai procurou nos passar, além da importância do trabalho e da luta por uma sociedade justa, foi o amor aos livros”, diz Samuel Seibel, dono da Livraria da Vila, que vem crescendo em São Paulo. Essa ligação amorosa aprendida em casa gerou, num passeio com a mulher, Débora, no Rio de Janeiro, um insight

O fruto do amor de uma família pelos livros

Samuel Seibel fundou a Livraria da Vila em 2002, quando decidiu deixar os negócios da família, a Leo Madeiras, para viver em meio aos livros que sempre amou. O gosto pela leitura herdou do pai, o imigrante judeu polonês Bernard Seibel

A cena é um clássico: Samuel Seibel e a mulher Débora estavam no Rio, resolveram tomar um café e assim que cruzaram a porta descobriram que ali também funcionava uma livraria. Nesse instante uma luz forte, branca foi em direção a Samuel. Ele parou, ficou olhando admirado o lugar e ouviu sons de harpa. Virou-se então para Débora e falou: “É isso que eu quero fazer da vida”.

Seibel já descreveu esta cena em muitas

entrevistas desde que comprou a Livraria da Vila, em 2003. A loja que nasceu no bairro da Vila Madalena em São Paulo cresceu e apareceu nos últimos anos e hoje Seibel é uma referência no mercado e um dos livreiros mais admirados do País.

Os filhos de Bernard Seibel, imigrante judeu polonês, herdaram do pai o imenso amor que sempre teve pelos livros. E foi este amor o catalisador do empreendedurismo que nasceu em Samuel. Jornalista por formação, por 20 anos ele trabalhou na empresa da família, a Leo Madeiras, que distribui matéria-prima para a indústria moveleira e de marcenaria.

“Houve um momento, em meados de 2002, que tomei a decisão de ser livreiro. Não foi apenas uma decisão de fazer outra coisa na vida. O que buscava como novo desafio era o de lidar com livros e livraria, paixões desde minha infância”.

O pai, Bernard veio da Cracóvia para o Brasil em 1925, aos 14 anos de idade. Trabalhou em algumas empresas e aos 50 anos -em 1961- teve a oportunidade de comprar a Leo, que era uma empresa minúscula: dois empregados e 180 m2 na rua do Gasômetro, no Brás.

“Das muitas coisas que meu pai procurou nos passar - a mim e a meus dois irmãos -, além da postura ética, da importância do trabalho e da luta por uma sociedade justa, a que calou fundo foi o amor aos livros”, diz Samuel.

“Além disso, ele sempre foi um incentivador de que buscássemos o caminho

que nos tornasse mais felizes, mais realizados”, acrescenta.

Bernard já não estava mais vivo quando o filho decidiu ser livreiro. “Tenho certeza de que ele ficaria imensamente feliz de ver um filho em meio aos livros, desenvolvendo um trabalho de incentivo à leitura”, diz Samuel.

O legado cultural e ético do pai foram, na avaliação do próprio Samuel, os principais ingredientes para seu sucesso na gestão do seu próprio empreendimento. “Uma das coisas de meu pai que mais me marcaram, e tento passar a meus filhos, era o respeito e atenção que tinha com as pessoas”, conta Samuel. “Todo tipo de pessoa”, acrescenta.

A livraria da Vila hoje é mais do que um ambiente onde se vende livros. Samuel aumentou o número de lojas e ao conceito original imprimiu sua marca, incluindo auditório, café e ampliou substancialmente o acervo. No auditório a programação de palestras, cursos e *pocket shows* é intensa.

“A livraria da Vila, para mim, é principalmente um ponto de encontro, um polo cultural. E o acervo tem de ser

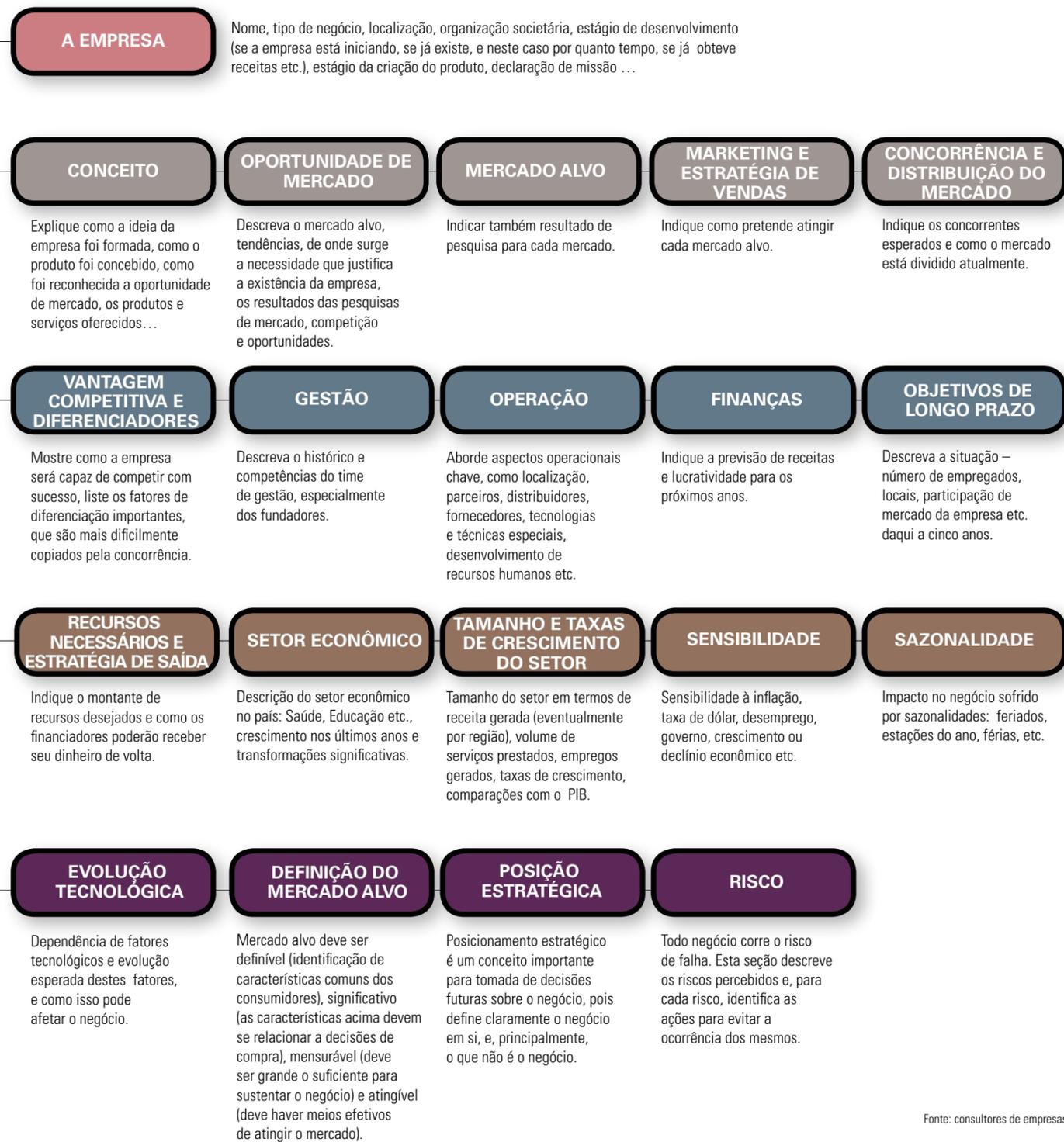
pensado, para não ter só lançamentos. Fazemos questão de trabalhar com as editoras independentes”, diz.

Samuel escolheu ser livreiro por paixão. “Porque junta minhas duas grandes experiências profissionais, como jornalista e empresário, porque permite realizar projetos culturais interessantes, porque proporciona ótimas relações pessoais com clientes, fornecedores, escritores. Porque criou a possibilidade de trabalhar com meus filhos, porque me realiza”, diz.

Mas não pense que o empreendimento é movido apenas pelo romantismo. Cada passo dado pela Livraria da Vila é pensado minuciosamente em termos de negócio. Porque este é o grande desafio, fazer seu sonho ser sustentável ao longo dos anos.

Por isso, Samuel não se sente ameaçado pela internet e os livros digitais. A Livraria da Vila é hoje um polo cultural importante na cidade. Para Seibel, as livrarias físicas são uma exigência social, parte da necessidade das pessoas de se encontrarem, como os cinemas. As lojas da Livraria da Vila estão a serviço dessa ideia de experiência coletiva, com sofá, espaço para crianças, café e auditório. E livros, muitos livros. É um espaço para quem, como Samuel e o pai, ama a leitura.

COMO NÃO TROPEÇAR] CONFIRA OS 20 ITENS QUE NÃO PODEM FALTAR NO SEU BUSINESS PLAN



Fonte: consultores de empresas

sobre o que desejava fazer na vida. (veja reportagem na página 18).

Saber o que se quer é o ponto de partida, mas há quem não saiba. “É muito importante discutir as preferências de cada um”, diz Adriana. Por ser um entendimento difícil, é provável que haja a busca de uma ajuda externa, para separar emoção e razão.

O trabalho de uma consultoria especializada levou Claudio Rezende Barbosa, 32 anos, a descobrir que não queria cana ou gado, sugestões sopradas pela família, dona da usina Nova América, de Assis (SP), fundada pelo seu avô e consolidada pelo pai e os tios. Ele queria gente. E foi estudar Psicologia, um ramo remoto nas preferências do seu grupo social. Há três anos ele abriu sua própria empresa, a ID Familiar, especializada em memória, surgida na hora de resgatar a história do avô, que morreu em 2003.

Nem sempre contrariar a vontade familiar tem final feliz. Sair da asa do sobrenome, sinal de ousadia, pode escorregar para o erro de cálculo. Administrar propostas de amigos consideradas “infalíveis”, de “sucesso garantido”, contando com o financiamento certo da caixa empresarial doméstica, exige muita atenção e jogo de cintura. Toda empresa deve ter canais para discutir a diversificação dos seus empreendimentos.

A Bawm Investment, um multi family office, oferece uma estrutura dedicada a projetos de amigos, analisados profissionalmente. “O club deal reúne empreendedores potenciais, herdeiros com idade entre 26 e 33 anos, e sua função é buscar novos negócios”, diz Luiz Mussnich, sócio da Bawm. O contato entre pessoas de grupos familiares diferentes é considerado um aprendizado e ajuda a quebrar o mito do pai bem-sucedido – já que todos têm um.

Esse é o meio de campo entre a velha teimosia paterna, que coloca defeito em tudo, e o voluntarismo do futuro empresário, que não vê problema em nada. “O índice de mortalidade das novas empresas é alto e o melhor é sentar junto com o filho analisar, criticar e sugerir caminhos a partir de um plano de negócios”, diz José Monforte, sócio da Pragma Patrimônio.

A morte precoce das empresas no país é fruto de decisões apressadas, tomadas por impulso, sem sólida fundamentação. Pesquisas mostram que 82% das empresas quebram antes de completarem dez anos. “É preciso tomar cuidado com o que é



sonho e o que o mercado permite realizar”, diz o consultor Márcio Iavelberg, da Blue Numbers. Implica clareza sobre custo e o preço de venda do produto, os investimentos necessários em máquinas e estoque, usar planilha de controle de receitas e despesas e, principalmente, fazer um plano de negócios (veja quadro).

Como empresa não vive de mesada, nenhum dinheiro paterno garante a liquidez do empreendimento. Ainda mais num país onde o custo do dinheiro é alto e o acesso ao mercado de capitais ainda limitado. Buscar recursos no sistema normal de financiamento pode ser muito arriscado. O banco familiar é o lance já testado com sucesso em outros países, como nota o consultor Álvaro Dias. É diferente de uma instituição financeira oficializada pelo Banco Central. Trata-se de um fundo que conceda empréstimos em condições privilegiadas, com regras válidas para todos os parentes.

A mentalidade dentro do mercado de

capitais começa também a acompanhar a mudança, alertando os private banks, que até recentemente concentravam seu atendimento na gestão do patrimônio líquido dos clientes. O Itaú Unibanco, por exemplo, criou uma nova área dentro do private, o Corporate Adviser, para apoiar iniciativas dos clientes em investimentos em negócios.

Atender herdeiro significa perpetuar a clientela, entende Francisco Di Roberto Jr, diretor executivo do private bank do Santander. Uma área específica cuida da abertura de novas empresas e os financiamentos de acordo com o tipo de empreendimento. O critério é se o projeto beneficia o cliente e a sociedade. O Santander não assessora a formatação de planos de negócios, “mas o cliente pode garimpar empresas para comprar ou se associar na área de fusões e aquisições do banco”, diz o executivo.

São formas seguras de fazer a roda da Fortuna girar sem prejuízo de quem teve a sorte de nascer num ambiente sólido. Crescer por conta própria, longe da sombra paterna, é uma saga à altura do país que procura cumprir o seu destino. ¶