INTRODUÇÃO

Minha escolha pelo trabalho com as empresas familiares...

Uma família de empreendedores, que não fez a sucessão dos seus negócios!

Por que insistir em conhecer a história das gerações que nos antecederam para compreender como se dá o processo sucessório? Qual a importância de destacar e colher os traços significantes , que são transmitidos por cada família? Como tais significantes[1] são incorporados e ressignificados na vida de cada membro que se insere na empresa familiar?

O que se transmite através das gerações e que vai interessar a um processo sucessório em uma empresa familiar? Será que podemos afirmar que não houve sucessão quando não há uma continuidade no empreendimento? Será que há sucessão também de traços familiares que podem ser direcionados a outros empreendimentos?

Essas são questões importantes a serem levantadas, pois a partir delas há a possibilidade de pensar sobre o que se deseja transmitir às gerações que virão. É claro que ter a consciência disto não é a garantia de que algo efetivamente ocorrerá como desejamos, mas certamente conhecer a história, entender os fatos ocorridos e os significantes que se sustentam através das gerações pode acrescentar às histórias dos sucessores elementos muito mais ricos, e contribuir bastante para a sua construção de vida futura.

1 Significante é um conceito muito utilizado na psicanálise, onde Jacques Lacan cita como um elemento significativo do discurso (consciente ou inconsciente) que determina os atos, as palavras e o destino do sujeito, à sua revelia e à maneira de uma nomeação simbólica. Apud. Roudinesco, 1998.

Escrevo calcada na experiência e nas descobertas que fiz a partir da minha história, quando me interessei pelo tema sucessão em empresas familiares. As questões citadas acima sintetizam o que pretendo compartilhar com todos aqueles que vivem os dilemas de uma empresa familiar.

Neste livro, relato as descobertas que fiz da minha própria história, quando comecei a me aprofundar neste significante da sucessão. Sempre me perguntei o que levou a minha família, tanto paterna quanto materna, a não deixar sucessores para os seus empreendimentos. Muitas questões surgiram a partir desta reflexão, que aqui compartilho com vocês.

Se considerarmos as três gerações da minha família, temos vários casos de empreendedores: os meus bisavós paternos tinham negócios no Rio de Janeiro. Um deles, Daniel, nasceu no Brasil, mas foi criado em Portugal e só retornou aos 17 anos à terra natal, e o outro, Abdo Merhi, era Sírio. Ambos traziam consigo o traço da imigração, de serem bons negociantes e de conquistarem o seu espaço no comércio brasileiro. Seus filhos trabalharam em suas lojas, mas a sucessão não ocorreu.

O meu avô paterno, Eduardo, quando adulto, veio a constituir o seu próprio armarinho e seus filhos não herdaram a loja. Os irmãos do meu avô, assim como seus filhos, todos se tornaram comerciantes, ou seja, mesmo não tendo herdado o negócio dos pais, eles tornaram-se empreendedores em algum segmento.

O meu avô materno, Francisco, abandonou a carreira estável e bem-sucedida de militar e abriu uma importadora de veículos e dois armarinhos. Colocou a minha avó, Lígia, para ficar à frente dos negócios enquanto fazia o curso de Odontologia. Ao se formar, diferenciou-se por aplicar, de forma inovadora, técnicas de hipnose que trouxe dos Estados Unidos no tratamento aos seus pacientes. Atuava em sua clínica utilizando o slogan: "Sem dor, sem injeção e sem motor". Os seus negócios, depois de um tempo, foram vendidos e transformados em patrimônio imobiliário, que fazia questão de administrar, sozinho, apenas com o apoio da minha avó.

A minha bisavó materna, Maria Oneida, uma mulher à frente da sua época, estudiosíssima, era uma diretora de escola muito atuante e com-

prometida. Minha mãe, Lígia, retoma este significante e empreende, transformando-se também em uma diretora de escola.

Estes significantes: escola, estudo e direção, se inscrevem e retornam também na minha geração, e eu venho atuar como professora de uma escola de negócios e assumo posições de direção na associação em que atuo como voluntária, e também no meu próprio empreendimento, história que contarei a seguir.

Meus pais tiveram negócios durante toda a minha infância e juventude. Convivi com ambos atuando de forma muito intensa e muito apaixonada.

Minha mãe, Lígia Maria Quintanilha Merhi, pedagoga e psicanalista, teve uma escola bem conceituada na região onde morávamos. Era uma escola que se diferenciava por estimular o senso crítico, o pensamento analítico e a criatividade. O método de trabalho da escola promovia não só o desenvolvimento educacional, mas também pessoal. Ela conseguia selecionar professores como ninguém, não se preocupava só com o currículo acadêmico, ficava atenta às características de personalidade, ao brilho nos olhos, à abertura ao novo. Quem viveu aquela época até hoje fala o quanto foi marcante a experiência de estudar lá.

Quando eu tinha 15 anos, a minha mãe decidiu sair da sociedade. Embora adorasse o empreendimento, divergências e incompatibilidades entre as sócias levaram-na a deixar o negócio. A escola acabou sendo assumida por um novo grupo e o método e todo o seu diferencial foram-se perdendo. Ela então decide por não mais empreender e assumir a sua clínica de psicanálise, na qual atua, também de forma apaixonada, até hoje.

Meu pai, Eduardo Antunes Merhi, atua no ramo de construção civil. Um homem muito respeitado no seu segmento, honesto, íntegro, de posicionamentos firmes e com muita propriedade e domínio no que faz. Quando criança, nos fins de semana, passávamos pelas obras sob sua responsabilidade e lembro-me de admirar a forma como ele era recebido pelas pessoas, desde o mais simples operário até o mestre de obra, ou o seu cliente. Todos o recebiam com um largo sorriso, denotando o quanto era benquisto!

Meu pai dava as orientações com o ar de quem conhecia profundamente o que estava falando, mas o fazia com gentileza, com um bom aperto

de mão, olhando nos olhos dos funcionários e falando que estava ali para o que precisassem.

Com os seus clientes, passava segurança, esclarecia as dúvidas e demonstrava genuíno interesse. Com o tempo, percebi que meu pai realmente transformava aqueles contatos profissionais em relações de amizade, que duravam anos!

Cresci encantada com tudo isso, queria trabalhar na construtora, queria fazer projetos na empresa dele, mas as coisas não aconteceram como imaginava; meu pai dizia que não havia muito que eu pudesse fazer por lá. Eu tentava convencê-lo de que poderia fazer algo, insistia em ir para empresa nos meus horários vagos do curso de Psicologia, apresentava projetos, mas foi impossível convencê-lo. Foi assim que ingressei no mercado corporativo, no qual, na verdade, já atuava como estagiária desde o início da universidade.

Meu irmão Eduardo (recebe o nome em homenagem ao pai e ao avô), nove anos mais novo, é fascinado por mecânica e por aviação, porém também com expectativa de dar continuidade aos negócios do nosso pai, optou pelo curso técnico em Edificações e posteriormente o superior em Engenharia Civil. Ele passou todo o curso tentando conquistar um espaço na construtora e até estagiou por um tempo, mas sempre enfrentando as barreiras do pai experiente e centralizador, sem conseguir ser ouvido, sem a possibilidade de implantar as novas técnicas que vinha estudando. O desgaste e o desânimo levaram meu irmão, ainda na universidade, a participar de um programa de trainee em uma multinacional e acabar fazendo carreira por lá, nunca mais retornando aos negócios do pai.

Meu pai, depois de 40 anos de negócio, acabou fechando a empresa, não fez sucessão, nem familiar e nem profissional, mas continua trabalhando, atuando no segmento, coordenando projetos em parcerias com amigos e contatos que fez durante todos esstes anos.

Os valores dos nossos pais e das gerações antecessoras foram transmitidos aos filhos. Em nossa vida profissional, eu e meu irmão nunca fomos funcionários com olhar de empregado, sempre tivemos um olhar de

dono, desbravamos, inovamos e essas características nos transformaram em líderes empreendedores em nossas carreiras, mesmo quando atuávamos em negócios que não eram os nossos próprios. E pelo visto, este mesmo significante também está se perpetuando na quarta geração.

O meu filho Lucas é movido a desafios. Um de seus exemplos foi quando esteve em intercâmbio na high school, que tinha como propósito participar da equipe de robótica da escola. Ao chegar lá, foi informado que só poderia ser aceito se soubesse programar, algo que não tinha domínio algum. Ele, assim mesmo não desistiu: convenceu o professor que em um pequeno prazo conseguiria aprender, então estudou intensamente e veio a surpreender a todos ao ser aceito na turma. E mais: ao final de seis meses já havia se tornado o líder de equipe, chegando a levar a sua escola para a etapa final interestadual de robótica. Além da sua determinação, significante que também reincide na nossa família, ele também demonstra inquietação quanto às questões da desigualdade social, descuido ao meio ambiente, e fala que precisa fazer algo para mudar isso... Mais uma vez, me parece que a transmissão geracional está sendo efetiva neste quesito...

Enfim, retornando à minha história, após seis anos de formada, decidi deixar o dia a dia corporativo e empreender, começando minha própria Assessoria em Gestão de Pessoas. Desde então, há mais de 15 anos, faço bom uso dessa minha história, ajudando as famílias empresárias a construirem histórias diferentes da minha, onde haja a possibilidade de sucessão e que leve à longevidade dos negócios familiares.

Pensando no processo sucessório e considerando a minha história como um case, podemos perceber que apesar de não ter acontecido a sucessão dos negócios da família, pude me dar conta de que os significantes do empreendedorismo, da determinação e da inovação foram transmitidos através das gerações. Este é um marco da nossa família!

Uma questão também interessante a ser observada é a escolha dos nomes na família, quantos Eduardos, quantos Franciscos, quantas Lígias, quantas Marias! Por que estes nomes retornam tanto? Até o meu nome, Danielle, vem em homenagem ao bisavô Daniel!

Conhecer a história da família, os significantes que se repetem, as escolhas dos nomes, os fatos que fazem parte da nossa história, é de uma riqueza profunda. E o que tenho visto é que cada vez mais as famílias perdem esses momentos de contar histórias, de dialogar, de conversar sobre o que aconteceu nas gerações antecessoras.

Fico impressionada quando lanço nas minhas aulas a questão sobre a origem do nome das pessoas, e me deparo com o fato de muitos desconhecerem a sua própria história. As pessoas convivem com seus nomes próprios sem se questionarem os motivos pelos quais foram nomeados. Isso faz parte da sua constituição, mas muitos não se dão conta disso.

Que tal começar esta jornada de leitura procurando saber mais sobre a escolha do seu nome, sobre as histórias da sua família? Estou certa de que você vai se surpreender com os elementos riquíssimos que aparecerão a partir desse mergulho profundo nas gerações que lhe antecederam.

O objetivo deste livro é trazer algumas provocações às famílias empresárias[2] , é ajudá-las a começar os diálogos difíceis, muitas vezes abafados por não saberem como começar a tratar os assuntos polêmicos que podem gerar mal-estar e conflitos, e que por isso são evitados.

Este livro foi elaborado com o propósito de aliar a teoria à prática e desta forma, está composto de vários cases, que são situações reais representadas com pequenos relatos para ilustrar o conteúdo que estiver sendo abordado. Com exceção à minha própria história relatada, nos demais cases apresentados foram preservadas a identidade das pessoas e das empresas, foram alterados os nomes e dados que possam gerar algum tipo de identificação.

Foram escolhidas situações que são bem frequentes e é possível que, ao realizarem a leitura, sintam-se identificados a elas, ou que facilmente consigam identificar alguns de seus conhecidos que vivenciam esse mesmo tipo de situação. São situações familiares que podem ser facil-

2 A abordagem citada neste livro tem como base as características das famílias empresárias da América Latina. Podendo então, as citações aqui realizadas terem abordagens diferentes em outras regiões do mundo, onde os aspectos culturais se diferenciam e impactam na família e consequentemente na gestão dos negócios das empresas de cunho familiar.

mente utilizadas para reflexão, seja porque já aconteceram, estão acontecendo ou podem um dia acontecer com a família de qualquer um, inclusive a sua.

Este é um livro para ser lido em conjunto, para ser levado para reuniões de família, reuniões estas que têm por objetivo diminuir o silêncio, tratar de assuntos que dizem respeito ao universo da empresa familiar, que impactam no futuro, na perenidade organizacional e nas relações da família empresária.

Após mais de 15 anos atuando com famílias empresárias, convivendo com fundadores, herdeiros, cônjuges ou familiares em geral, muitas histórias podem-se contar...

Seja atuando como professora convidada da Fundação Dom Cabral, no programa específico para este público, seja como assessora apoiando as empresas em momentos de sucessão, conflito familiar e buscando a coesão, seja como coach de executivos, presidentes e jovens profissionais em formação, ou ainda no próprio trabalho como psicanalista, ouvindo, analisando no consultório, faz-se presente a inquietação de ultrapassar essa fronteira e contribuir ainda mais para esse cenário. Eis como surge então o desejo de escrever este livro.

Parte deste material é oriundo da minha dissertação de mestrado, que teve como objeto de pesquisa a carreira de líderes e o processo sucessório na empresa familiar, e vários dos cases utilizados em minhas aulas e encontros de trabalho com as famílias empresárias. Os efeitos dessas discussões em sala de aula e no meu consultório levaram-me a desejar ampliar as fronteiras e contribuir cada vez mais para a unidade das famílias e dos empreendimentos destas.

Embora a escuta analítica e a teoria da psicanálise sejam a base da minha formação e da condução do meu trabalho nas empresas familiares, o objetivo neste livro não é trazer a teoria psicanalítica, e sim trazer a reflexão que faço a partir dessa percepção. Isso porque evidencio que as questões subjetivas, que envolvem as emoções, os sentimentos e as relações afetivas, são muitas vezes aquelas que impactam a gestão e a perenidade do negócio familiar.

Nas empresas familiares é muito comum nos depararmos com muito sofrimento, muitos conflitos, rompimentos, mas também com muito amor, muita intenção positiva, muito desejo de continuidade de negócio e união familiar. Nesses anos, me deparei com vários tipos de família, a maioria com muita dificuldade de dialogar sobre os assuntos realmente profundos e relevantes. E tenho constatado que em grande parte das situações esse diálogo é muito difícil sem auxílio externo.

Um mediador muitas vezes é essencial, seja para colocar à mesa o tema velado, evitado e silenciado, seja para trazer aquilo que se fala abertamente mas às vezes de forma árida, trazendo consequências de toda inabilidade no trato de quem se tem muita intimidade, e que por isso acaba por se permitir a fala sem maiores cuidados.

A proposta é que através dos cases de outras famílias, o diálogo possa ser iniciado, já que falar do outro e de uma situação que não é a sua própria, mas que pode ser bastante semelhante, pode ser o início deste caminho. Vários empresários só procuram ajuda quando a situação está muito crítica, seja ela com possibilidades de prejuízos grandes no negócio, seja por rompimentos familiares muito doloridos, decorrentes de assuntos relacionados ao negócio familiar.

Nesse ambiente, o poder, a rivalidade, a inveja, podem entrar em cena e tomarem como palco a empresa familiar. O que é encenado neste palco nada mais é do que o reflexo da história das relações familiares no decorrer de muitos anos, e que desta forma são reproduzidas em situações diversas, sejam elas uma simples decisão de seguir a carreira na empresa da família, sejam decisões sobre quais posições/ cargos executivos os membros familiares assumirão, ou até mesmo o complexo momento de escolha de um sucessor. Seja qual for a situação, o emocional e o racional estarão sempre na cena, com uma maior ou menor dimensão para cada uma delas, conforme as características de cada família.

As provocações apresentadas neste livro serão a oportunidade de refletir de forma particularizada e também em conjunto, e poderão ser registradas no final de cada capítulo para então serem compartilhadas posteriormente em família. É um processo de interação, de construção, de fortalecimento dos membros da família.

Os momentos de diálogos serão estimulados a todo momento, seja através dos cases citados durante os capítulos, que podem ser discutidos um a um pela família, seja no capítulo "Colocando em Prática o Diálogo - Caderno de Atividades em Família", onde apresento vários cases sem respostas, cabendo aos leitores discutirem as possíveis soluções, seja no capítulo final, em que levanto uma série de questões que remetem ao conteúdo de cada capítulo.

Essas questões podem contribuir para uma boa reflexão, e se desejarem, pode ajudar na construção de um plano de ação realizado a várias mãos, com vários membros da família. É bem possível que ao concluir a leitura do livro e realizar as reflexões e atividades em família, vocês já estejam exercitando bastante a capacidade de dialogar.

Em todos os momentos de questionamentos, sugiro que sejam primeiramente respondidas individualmente, para então serem compartilhadas. Isso para que sejam preservadas as percepções individuais, e depois tenham bastante oportunidade para discutir as diferentes percepções.

Neste caso, se de fato estiverem dispostos a lidar com os reais significantes da sua família e do seu negócio, sugiro que comecem a praticar a escuta ativa e a flexibilidade, que estejam realmente abertos a escutar e a percepção de cada um, mesmo que seja bem diferente. Pense que o importante é lidar com as reais percepções, e a partir delas, construir um caminho compartilhado e, quem sabe, até com uma construção conjunta entre gerações.

É possível que seja uma experiência nova, mas se realmente houver uma possibilidade de diálogo, o resultado será uma reflexão com elementos muito ricos, que poderá contribuir muito para a perenidade dos negócios e o fortalecimento dos laços afetivos dos membros destas famílias.

Convido-os, então, a caminharmos juntos nesta trajetória!

Boa leitura, boa reflexão e bom trabalho em família!