

# Herança: bênção ou maldição?

Alexis Novellino é consultor de empresas familiares e famílias empresárias, especializado em temas como governança e sucessão. Além disso, atua como mediador para resolução de conflitos familiares e disputas societárias.

Consultor certificado pelo Family Firm Institute (FFI), dos Estados Unidos, é mestre em estratégia empresarial e comportamento organizacional pela University of Michigan, em Ann Arbor, Estados Unidos, e pós-graduado em psicologia social pelo Sedes e em mediação de conflitos pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP).

Novellino foi executivo dos bancos Bozano, Simonsen e Opportunity. Posteriormente, foi consultor da Bain & Company nos Estados Unidos, onde liderou projetos de estratégia e governança corporativa e familiar. É sócio-fundador da Prosperare, firma de consultoria especializada em gestão de empresas familiares e organização de famílias empresárias. É professor convidado do Ibmec São Paulo e professor convidado, além de membro, do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e do FFI.

*É preciso ampliar o conceito de planejamento sucessório e gestão de fortunas para incluir o diálogo e a conscientização dos problemas humanos que a fortuna pode causar à família empresária. Isso pode significar a diferença entre um herdeiro amaldiçoado e um abençoado. Por Alexis Novellino*



Quem não gostaria de herdar uma fortuna ou uma participação em uma grande e bem-sucedida empresa familiar? A maioria das pessoas acredita que filhos de empresários bem-sucedidos e de milionários –proprietários ou não de grandes negócios– são pessoas privilegiadas. Afinal, seu “berço de ouro” lhes proporcionou acesso aos melhores brinquedos, professores e carros, a inesquecíveis viagens internacionais, a glamorosas festas em castelos e ilhas, e a tudo mais que o dinheiro pode comprar. Deu também a perspectiva de herdarem o patrimônio construído por seus antecedentes. Graças a seus pais, esses herdeiros não precisarão passar por muitas das privações e dos desgastes reservados a maioria dos mortais. Tudo, aparentemente, conspira a seu favor para que multipliquem suas heranças e sejam felizes para sempre.

Será?

## “AMALDIÇOADOS”

Neto do fundador da Fiat, e membro da família mais influente da Itália, Edoardo Agnelli, era uma pessoa insegura e frágil, segundo o relato de seus amigos e da imprensa italiana. A vida do herdeiro mostra que tipo de privilégio ele tinha no convívio familiar, na verdade: nunca obteve reconhecimento ou carinho de seu pai e, quando cursava a University of Princeton, era conhecido como “Edu, o Maluco”. Quando era hora de exercer sua profissão,

não trabalhou e sempre desprezou os negócios da família. Buscou conforto para sua angústia nas drogas e em peregrinações espirituais na África e Índia e acabou se suicidando aos 46 anos de idade.

Christina Onassis, filha do armador grego Aristóteles Onassis e de Athina Livanos, teve trajetória semelhante. As constantes brigas entre seus pais, a ausência deles e as críticas da mãe perfeccionista marcaram sua infância. Com a morte de seu pai, Christina, a única herdeira, assume os negócios da família quando tinha apenas 25 anos de idade. Embora fosse considerada boa gestora, Christina era frequentemente mencionada nas capas dos tabloides europeus por seu envolvimento com drogas, depressão e fracassos amorosos. Faleceu aos 38 anos, vítima de um ataque cardíaco provocado pelo uso prolongado de drogas.

Não são raros os casos em que a herança não é uma bênção. Willy Vanderbilt, neto de Comodoro Vanderbilt, o homem mais rico do mundo no final do século 19, era rico, saudável, bonito e com um emprego garantido na gestão dos negócios ferroviários de sua família. Apesar de tudo isso, em um momento de introspecção e reflexão, admitiu que a riqueza herdada não era motivo de felicidade. Pelo contrário: “Minha vida nunca foi destinada a ser muito feliz... Riqueza herdada é um verdadeiro obstáculo para a felicidade; é a morte certa da ambição, da mesma forma que a cocaína é a morte certa da moralidade”.

## **INVESTIGANDO O COMPORTAMENTO DOS HERDEIROS**

O interesse acadêmico pelas famílias afortunadas é muito recente. Só nas últimas duas décadas é que pesquisadores-terapeutas, como Roy Grinker e John Levy, entre outros, começaram a abordar o tema ao constatarem que um número cada vez maior de famílias empresárias buscava suas clínicas e consultórios para tratar de problemas como depressão, relacionamento familiar e vícios.

Depois de alguns anos entrevistando famílias e estudando o histórico de seus pacientes afortunados, esses pesquisadores encontraram algumas características de comportamento, que, de acordo com as teorias atuais de desenvolvimento humano, poderiam explicar os distúrbios de amadurecimento psicossocial encontrados em herdeiros.

Descreverei a seguir alguns das características relatadas por esses pesquisadores e que não tão raramente encontrei entre herdeiros de famílias com que trabalhei.

Em primeiro lugar, muitos herdeiros de famílias afortunadas não recebem, infelizmente, os cuidados paternais 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, por exemplo, vestir os filhos, trocar suas 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 observar em depoimentos de herdeiros a respeito do envolvimento dos pais em suas atividades corriqueiras.

*Quando tinha 12 anos, eu recebia uma mesada gorda o suficiente para fazer atender a todas as minhas necessidades. Mas na hora de ir ao shopping comprar roupas, quem me acompanhava era a governanta. Apesar de ter dinheiro para comprar o que quisesse, eu sentia, na verdade, inveja de minhas colegas “pobres”, que iam com as mães aos shoppings comprar suas roupas.*

Amanda, herdeira, 30 anos de idade.

*Quando eu tinha 6 anos de idade, meu pai, que nunca estava em casa, contratou um “professor” para me ensinar a andar de bicicleta.*

Marcos, herdeiro, 42 anos de idade.

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 parte daqueles menos afortunados. É uma forma de preconceito onde 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 interesse em 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, e 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 que 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, pode 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, criatividade e o desenvolvimento da autoestima. Quem pode mandar o chefe chato para aquele lugar?

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, é necessária 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 “malas”, ter de fazer ligações para pessoas que não querem nos atender, acordar cedo mesmo depois daquela noitada, ou simplesmente fazer trabalhos considerados menos nobres.

Tudo isso se torna mais difícil de encarar se há uma gorda herança nos aguardando. Mas, segundo Erik Erikson, o pai da teoria do desenvolvimento psicossocial, essas adversidades são fundamentais para nosso desenvolvimento emocional. Ao aprendermos a lidar com pessoas e situações difíceis, saberemos o que fazer quando elas cruzarem novamente nossos caminhos. Além disso, é conhecendo o difícil e o feio, que sabemos valorizar o fácil e o belo. Fugir dessas experiências é retardar o amadurecimento. É adotar uma atitude infantil de dizer “Com você eu não quero brincar”.

Lembro que muitos anos atrás, quando qualquer jovem universitário ia trabalhar no Banco Garantia, passava os primeiros meses trabalhando como liquidante, espécie de *office-boy* financeiro. Muitos jovens ambicionavam essa oportunidade e encaravam o trabalho de *office-boy* apenas como uma etapa necessária para alcançar uma posição mais desafiadora e interessante no futuro. Alguns poucos, essencialmente “bem nascidos”, por outro lado, enxergavam aquilo como “humilhação” e recusavam a oportunidade. Hoje sabemos que o antigo Banco Garantia formou alguns dos profissionais mais competentes e bem remunerados do mercado financeiro brasileiro.

As histórias das riquezas herdadas não se resumem a casos de maldição apenas. Observamos inúmeros herdeiros que têm garra, determinação e que conseguiram imprimir sua marca e ser felizes, como ocorreu com Walter Salles Jr. e Paul Newman.

## “ABENÇOADOS”

Walter Salles Jr., Waltinho como é normalmente chamado, é um dos cineastas brasileiros de maior sucesso da atualidade, tendo produzido ou dirigido alguns dos filmes mais premiados da história do cinema nacional, como *Central do Brasil*, *Abril Despedaçado* e *Diários de Motocicleta*. Aos 6 anos de idade, Waltinho foi morar na França com a mãe. Lá teve seu primeiro e intenso contato com o cinema. Dizem que durante umas férias de 15 dias, Waltinho assistiu a 25 filmes: de *westerns* americanos a Fellini e Goddard. O convívio da família com o mundo artístico também influenciou Waltinho. Seu pai, banqueiro (líder do Unibanco) e diplomata, homem de educação esmerada e hábitos simples, era amante das artes e da cultura, e costumava

a recepcionar diversos artistas e personalidades, como Greta Garbo e Mick Jagger. No caso de Waltinho, a situação financeira e social de sua família lhe proporcionou experiências culturais enriquecedoras e a tranquilidade financeira para, aos 23 anos de idade, ir fazer mestrado em comunicação audiovisual na University of California em Los Angeles (Ucla), e aos 29 anos de idade, montar uma produtora em sociedade com o irmão, João.

Quanto a Paul Newman, pouca gente sabe que o ator e piloto de carros de corridas falecido em setembro do ano passado era economista e filho de uma família empresária. Sua família controlava a Newman-Stern Co., grande e bem-sucedida loja de artigos esportivos de Cleveland, em Ohio. A escolha de Paul por economia na faculdade foi influenciada pelos negócios da família. Mas logo no início do curso ele percebeu que gostava mais das atividades extracurriculares, como futebol e teatro, do que dos estudos acadêmicos. Pouco após sua formatura, Paul foi chamado de volta para casa. Seu pai estava muito doente, e Paul assumiria seu lugar no negócio da família. Pouco tempo depois, seu pai faleceu. Paul e seus familiares se reuniram, optaram por vender a empresa. Cada um, então, seguiu seu caminho. Com sua parte da herança, Paul fez sua matrícula na escola de drama da Universidade de Yale. Pouco tempo depois, já fazia sucesso na Broadway.

De fato, é inegável que a riqueza também pode trazer aos herdeiros uma série de benefícios. Um desses é o maior acesso a experiências educacionais e culturais. Afinal, conhecer diversos países e culturas, estudar nas melhores escolas do mundo, frequentar concertos, *vernissages*, *shows* musicais são experiências acessíveis apenas aos mais afortunados. Acessível não apenas ao bolso, mas também ao convívio. A história mostra que intelectuais e artistas sempre foram buscar na aristocracia sua fonte de renda. Assim foi com Da Vinci, Mozart, Beethoven, e muitos outros. Ainda hoje, felizmente, são as famílias afortunadas e as corporações (por razões fiscais), que sustentam e apoiam muitas das iniciativas culturais.

Outro benefício é a possibilidade de escolher carreiras profissionais alternativas que tragam satisfação e realização pessoal, mas que, normalmente, não proporcionam segurança financeira suficiente para o autossustento. É muito comum encontrarmos exemplos de herdeiros que aproveitaram essa oportunidade para se dedicar, com sucesso, a profissões no mundo das artes. Como é o caso, por exemplo, do cineasta Walter Salles e do ator norte-americano Paul Newman.

Há ainda, finalmente, a maior facilidade para iniciar um negócio. A captação inicial dos recursos para estruturar o negócio costuma contar com o

apoio do dinheiro e dos relacionamentos da família na comunidade. Além disso, a fortuna familiar serve como uma rede de segurança para dar tranquilidade emocional ao empreendedor para tocar seu negócio sem perder o foco, ou ainda sem desistir nos primeiros e difíceis anos.

Existem vários exemplos de herdeiros que seguiram essa linha: Jorge Felipe Lemann (filho de Jorge Paulo Lemann – Banco Garantia), com a corretora Flow; Alexandre Birman (filho de Anderson Birman – Arezzo calçados), com os calçados Schutz; Roberto Klabin (família controladora da Klabin Papel e Celulose), com a Lalekla embalagens.

## **O DESAFIO DO BERÇO DE OURO**

Pelos casos descritos, nota-se, portanto, que nascer em berço de ouro é bem mais complexo do que a maioria imagina. O conceito de privilégio de herdeiros extrapola a noção de riqueza herdada, simplesmente. A família pensa na segurança financeira dos filhos, mas, se aqueles fatores também responsáveis pela boa administração das riquezas por parte dos futuros herdeiros lhes foram tirados 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: planejamento sucessório e patrimonial, formação de acionistas, governança corporativa e familiar eram e continuam sendo importantes. Mas não suficientes.

É preciso ampliar o conceito de planejamento sucessório e gestão de fortunas para incluir o diálogo e a conscientização dos problemas humanos que a fortuna pode causar à família empresária. ●