

## CARTA DE UM EMPRESÁRIO À SEUS FILHOS HERDEIROS

Renato Bernhoeft, consultor de empresas  
Presidente da Bernhoeft Consultoria, que representa o FBCGi -  
The Family Business Consulting Group International na América Latina  
E-mail: [renato@bernhoeft.com](mailto:renato@bernhoeft.com)  
[www.bernhoeft.com](http://www.bernhoeft.com)

Queridos filhos,

Esta carta foi escrita para não ser enviada. Ela representa muito mais um momento de reflexão e balanço da minha própria vida. Mas só tem sentido se dirigida à vocês.

Lembro agora daqueles primeiros dias do meu casamento. Vossa mãe e eu nos encontrávamos com alguma calma apenas já tarde da noite. E nossas conversas giravam em torno de três preocupações: as perspectivas dos negócios; a necessidade de economizarmos nas despesas domésticas e o temor de termos o primeiro filho.

Desde aquele tempo tive na vossa mãe uma companheira forte. Às vezes mais forte do que eu. Quantas brigas, desentendimentos e cenas de ciúmes. Quantos passeios adiados, noites mal dormidas e madrugadas de apreensão.

Sendo bem sincero, tudo o que vocês são, como pessoas, vocês devem a sua mãe. As virtudes e os defeitos.

Eu tinha uma única preocupação. A empresa. Era minha amante, filha e companheira. Mas eu fazia tudo isto por vocês. E sempre deixei isto bem claro para a vossa mãe. Pois contava com o apoio e compreensão dela.

Vocês foram crescendo. A empresa se desenvolvendo. Daquele velho galpão e máquinas obsoletas hoje ficou muito pouco, apenas algumas peças de museu e muitas lembranças. Aliás, tão envolvido com o negócio nem vi direito como vocês cresceram. Lembro de algumas festinhas na escola, dos trabalhos de cerâmica e de alguma redação que traziam para casa no dia dos pais. Lembro até de que muitas vezes saí correndo de alguma reunião para dar o ar da minha graça e derramar algumas lágrimas de emoção.

Na medida que vocês cresciam eu ficava orgulhoso e vossa mãe preocupada. No fundo ela tinha medo de se sentir só, com o afastamento de vocês. E esta solidão dela me assustava, pois a gente já não sabia mais conviver à dois. Tínhamos colocado vocês como a única razão de nossa existência. Pelo menos este era o discurso.

Ela, afirmando ter dedicado sua vida à cuidar de vocês, imaginando que seriam sempre objeto de sua propriedade. Eu, dizendo sempre que todo aquele sacrifício para fazer os negócios crescerem era para que vocês pudessem viver juntos, sem passar as necessidades que nós passamos.

Mas o que estamos olhando hoje? De um lado vocês me acusam de ter faltado nas horas mais importantes do vosso desenvolvimento pessoal. Afirmam que trabalhar junto comigo na empresa é impossível pelo meu estilo de comando, pelos métodos antiquados de trabalho e porque estou cercado de gente velha e obsoleta.

Para vossa mãe reservam comentários menos ácidos mas nada lisonjeiros, tais como a representante de um tipo de mulher que não existe mais nos dias atuais. Mas mesmo assim a querem como avó dos vossos filhos para dar alguma atenção que vocês não dão, ou deixá-los em casa quando vão ao cinema, boate ou alguma viagem com os amigos no final de semana.

Tenho que reconhecer que cometi erros. E foram muitos. Encontro entre os velhos funcionários, clientes e fornecedores um respeito, admiração e até inveja que não tenho em minha casa. Recrimino-me por ter falhado em muitas coisas.

Para o vosso desinteresse pelos nossos negócios, ou até uma eventual disputa entre vocês, acho que podemos encontrar soluções. É possível dividir os negócios, já pensei até em vender ou quem sabe colocar em prática algumas idéias sobre profissionalização. Evidente que esta última não elimina vocês da propriedade. Ela vai exigir maior preparo de todos nós.

Mas o que hoje está me preocupando mais seriamente são dois pontos:

O primeiro é de se a acusação que fazemos aos nossos pais, por tudo aquilo de imperfeito que temos, não tem um limite. Ou seja, a partir de um certo momento da vida, que não tem apenas à ver com a idade, não é responsabilidade de cada um assumir, plenamente, o compromisso pelo seu destino, e deixar de apenas culpar os outros? Isto não nos isenta de termos cometido erros como pais e eu como empresário. Mas não está na hora de vocês se olharem no presente e assumirem o encargo de escreverem, com sua própria caligrafia, o papel que terão no futuro?

A segunda preocupação diz respeito ao fato de que tudo indica que o ciclo se repete. Ou seja, vocês também correm o risco de serem acusados pelos seus filhos de tudo aquilo que nos acusaram. Ou seja, parece que ter sido vítima e analista de uma série de erros dos vossos pais não permitiu que estas mesmas imperfeições fossem corrigidas.

Confesso que tudo isto não me assusta. Apenas me faz pensar profundamente sobre a importância da vida e de nossas realizações. É claro que estou numa idade em que as emoções são mais fortes e em que a gente se pega mais vezes pensando, e até lacrimejando um pouco. Confesso que tento esconder estas emoções, pois a imagem de homem forte que criei não me permite expressar os sentimentos de maneira tão autêntica. Parece fragilidade que não quero que os outros percebam. Mas não será também que estou vivendo uma fase em que devo preocupar-me mais comigo do que com o que os outros pensam? Acho que sim. Mas tenho dúvidas.

Filhos, esta carta foi um desabafo. Mas como sempre fui um homem prático quero encerrá-la com uma proposta. Que tal a gente sentar um final de semana destes e ter uma conversa franca sobre o que cada um anda pensando da sua vida?

Vocês aceitam?

Afetuosamente,

Vosso pai.