

## DECADÊNCIA DOS PATRIARCAS

Renato Bernhoeft, consultor de empresas  
Presidente da Bernhoeft Consultoria, membro do 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)

O mundo dos negócios não perdoa os Empresários ou líderes que, mesmo tendo um passado brilhante, não percebem a hora em que devem transferir a liderança e se dedicarem a novos projetos pessoais e profissionais. As cada vez mais velozes mudanças no mundo e do mercado tornam obsoletos, com muita rapidez, modelos de liderança e gestão de empresários que foram venerados em um dado momento da sua história.

E para confirmar o conjunto destas observações basta ver como a morte de Giovanni Agnelli, presidente honorário da Fiat, foi noticiada pela imprensa: “Morre presidente da Fiat, mercado não lamenta e ações disparam”. E esta foi uma das mais leves do noticiário. Tudo isto porque ele se opunha à venda da divisão Fiat Auto, jóia das vaidades de Agnelli, mas fonte de grandes prejuízos para o grupo.

Para o “Financial Times”, austero jornal inglês “a morte do patriarca da Fiat, Giovanni Agnelli, aos 81 anos, marcou o fim de uma era não só para Itália, mas para as grandes corporações européias. Frequentemente descrito como o rei não coroado da Itália, “Mr. Fiat” tornou-se o símbolo dominante do capitalismo familiar europeu presidindo uma das mais poderosas dinastias industriais do continente”.

Confirmando o que todos sabemos, mas que muitas vezes é esquecido por aqueles que detém forte poder em alguma fase da sua vida, Agnelli era “dono do time de futebol mais popular do país, de iates e de uma coleção de arte de valor incalculável, tendo ainda modos aristocráticos transformando-se em paradigma da moda graças a seus modos urbanos e sua conduta cínica com cortesãos”.

Mas com tudo isto não percebeu a transitoriedade da vida, do poder e do dinheiro.

Mesmo quando figuras como Agnelli são “tocados” por tragédias pessoais sua sensação de conseguir estar “acima do bem e do mal” lhe permite a falsa idéia de manter seu estilo julgando que os demais não percebem sua fragilidade.

Assim aconteceu quando seu filho, Eduardo, que não tinha nenhum interesse ou vocação pelos negócios, cometeu suicídio aos 46 anos, no ano 2000.

Ele não se intimidou iniciando um processo de preparo de um sobrinho, Giovanni Alberto, que terminou morrendo de câncer aos 33 anos. Finalmente no ano de 2002, nomeou seu neto, John Philip Elkann, para presidir o Conselho de Administração do grupo.

Mas, como sempre, em toda sua vida empresarial que iniciou após os 45 anos de idade dedicados à boemia, mulheres e festas milionárias, exigiu que sua vontade fosse feita à revelia das opiniões ou sugestões contrárias.

Sobre as empresas familiares mantinha ainda uma visão que não conseguia separar as questões da família do controle societário e da própria gestão das operações.

Dizia que “negócios familiares devem ter continuidade. Esta continuidade nasce da crença de que a companhia deve ser uma herança para ser protegida e desenvolvida por cada geração. É o legado de cada geração para a próxima e para o último de cada uma delas”.

Por razões como estas, não admitia perder o controle da unidade automotiva, o braço mais visível dos negócios do grupo, mesmo acumulando prejuízos sucessivos ao redor do mundo.

Exemplo de patriarca a ser estudado, Agnelli é para todos os que se interessam e vivem o mundo das empresas familiares uma referência do que também deve ser evitado.

A história empresarial brasileira, que é bem mais jovem que a europeia, tem possibilidades de evitar estes erros. É verdade também que exemplos como este podemos contar em significativa quantidade entre nossos empreendedores e patriarcas que deram início ao processo industrial brasileiro. Figuras que foram, reconhecidamente, grandes empreendedores – criaram impérios – mas não conseguiram se tornar empresários – no sentido de assegurar a continuidade da sua obra – e inviabilizaram o futuro de suas criações.

Eis uma reflexão importante para nossos atuais patriarcas e líderes empresariais. Criar e perpetuar exige condutas e decisões diferentes que não são resolvidas apenas pelo passar do tempo. Ao contrário, o próprio tempo se encarrega de colocá-los no ostracismo.