

AS HERDEIRAS QUE ROMPERAM PRECONCEITOS

Filhas de empresários bem-sucedidos elas acabaram assumindo os negócios da família por acaso e se deram bem

Por Rosângela Silva

Que as mulheres têm conquistado cada vez mais espaço nas empresas familiares e assumido posições que podem decidir a continuidade do negócio, já faz parte da rotina. Mas isso era novidade há cerca de 20 anos, quando o rumo de três famílias empresárias começava a ser definido por figuras que o patriarca sequer cogitava: suas filhas. Regina Yazbek assumia o controle da Movicarga; Fátine Chamon, o da Viação Paratodos e Ana Maria Diniz, administrava o Grupo Pão de Açúcar ao lado do pai Abílio e o irmão João Paulo.

É natural que, na hora de passar o bastão, o fundador da empresa prepare o herdeiro com mais vocação para o negócio e mais afinidade com as atividades da empresa. Mas nem sempre acontece assim. De acordo com o livro *As herdeiras*, de Renato Bernhoeft e Suzy Zveibil Cortoni (editora Nobel) publicado em 1993, mesmo com a conquista de mais espaço na sociedade pelas mulheres, com participação mais efetiva em postos de poder e prestígio social, ainda era comum os fundadores das empresas prepararem os filhos homens para substituí-los.

Diante, porém, da inabilidade de alguns herdeiros em continuar o projeto original, ou as herdeiras assumiam os negócios da família ou as empresas se profissionalizavam. Com Fátine Chamon Alves de Siqueira Vieira aconteceu a primeira possibilidade. Filha

de Wallace Alves de Siqueira, que fundou a Viação Paratodos - que faz parte de um leque de quatro empresas de transporte coletivo urbano de São Paulo — Fátine se destacou de tal forma, que continuou à frente dos negócios até a empresa ser vendida.

"Meu pai nunca achou que eu pudesse ser empresária e um dia sucedê-lo. Em 1985 a Paratodos enfrentava um momento difícil. Meu tio, que era sócio, saiu dos negócios judicialmente. Uma de nossas empresas ficou sem ter quem tomasse conta, já que meu pai estava à frente das demais. Foi quando eu a assumi, com uma prima", conta ela que, à época, tinha 24 anos.

Maria Regina Yazbek, filha de Alberto Yazbek, fundador da Movicarga, empresa que vende e aluga empilhadeiras também não se imaginava à frente da Movicarga. Ela é a irmã do meio, de três filhos. "Fui uma das tantas meninas educadas para ser uma esposa dedicada e mãe dos netos dos meus pais. Meu irmão mais velho Marcello seria o sucessor na empresa. Eu e a Simone, minha irmã caçula, fomos educadas para assumir funções secundárias nos negócios da família", conta no livro.

Mas a grande chance de Regina aconteceu quando um comprador da Movicarga tirou férias e ela assumiu o cargo provisoriamente. Ela aproveitou a oportunidade para demonstrar sua determinação profissional. "Em 1987

meu irmão saiu da empresa de forma intempestiva. Minha irmã e eu já trabalhávamos na Movicarga, mas meu pai sequer pensou no nosso nome para comandar a empresa", diz. O pai de Regina adoeceu e precisou se afastar dos negócios para cuidar da saúde.

Em 1989, com o pai e o irmão afastados, Regina e Simone tomaram a frente dos negócios. Regina, então com 23 anos, estava casada e tinha dois filhos: Natália e Alberto. Ela conta que enfrentou uma série de dificuldades e preconceitos por ser uma empresária jovem num mercado extremamente masculino.

Com Ana Maria Diniz a entrada nos negócios familiares se deu pelas mãos do pai. Ela tinha 29 anos quando Abílio Diniz, então vice-presidente do Pão de Açúcar, a convidou para integrar a diretoria do grupo junto com o irmão João Paulo. Era 1991, a empresa passava por uma crise e ela teve receio. "Sabia que entraria numa situação societária muito complicada. Depois o medo se transformou em paixão pela empresa e pelas possibilidades que eu encontrei lá dentro, de criar valor para os nossos produtos".

Ana Maria já havia feito um estágio no Pão de Açúcar. Mas a primeira experiência profissional foi como professora de bale, na escola onde estudou durante quinze anos. Ela desenvolveu ali sua capacidade de liderança. Ana Maria chegou a trabalhar na Editora Abril como estagiária de marketing





Procuro ser inteira em cada papel da minha vida

Ana Maria Diniz

da revista *Exame*. Buscava, então, conquistar espaço próprio.

Fátine, Regina e Ana Maria galgaram postos de comando nas empresas da família sem terem sido preparadas para isso. Mas souberam aproveitar a oportunidade para deixar sua marca.

Em comum, essas mulheres têm a admiração pelo pai. "Meu pai era um gênio. Muito inteligente, apesar de ter estudado apenas até o quarto ano primário", diz Fátine. Ana Maria Diniz trabalhou ao lado do pai durante 10 anos. "Foi muito desafiador porque ele é muito rápido, sabe o que quer, mas também é aberto para outros pontos de vista. Aprendi muitíssimo e jamais teria me desenvolvido tanto, principalmente na habilidade de negociação e estratégia, se não tivesse trabalhado tão perto dele", diz.

Todas cresceram em um ambiente que integrava empresa e família. "Quando a empresa começou, em 1973, minha mãe atendia aos clientes por telefone enquanto passava o bife do almoço. Dizia 'alô' e pedia que aguardassem um instante. Voltava ao bife e em seguida ia ao telefone ou terminava de nos arrumar para irmos à escola", conta Regina.

Essas mulheres empresárias têm uma rotina pesada, dividem o tempo entre a empresa e os filhos e mesmo mostrando competência algumas ainda recebiam salários menores

Sucessão

Fui uma dastantas meninas educadas para ser uma esposa dedicada e mãe dos netos dos meus pais

Maria Regina Yazbek



que os homens da família. "Sempre ganhei metade do que ganhavam meus três irmãos, que não estavam no dia a dia da empresa. Me perguntava se mulher valia metade. Decidi mudar isso quando meu pai morreu. Conversei com meus irmãos e disse que se a coisa não mudasse, se eu não tivesse o que era justo, eu sairia do comando da empresa", lembra Fátine.

Regina por sua vez conseguiu ter um diálogo aberto com os irmãos. "Havia uma questão societária que eu precisava acertar. Não achava justo dividir igualmente o controle acionário com meus irmãos. Hoje os papéis são muito bem definidos. Minha irmã Simone tem ações preferenciais, que dão direito ao lucro e eu tenho ações ordinárias, que me dão direito de mando na empresa. Decidimos também uma solução satisfatória para meu irmão Marcello", conta Regina.

Essas três herdeiras retratadas por Renato Bernhoeft e Suzy Zveibil Cortoni em seu livro contam que não foi fácil administrar a empresa e o lar. Houve até quem duvidasse ser capaz e hoje olhe para trás com uma ponta de arrependimento por ter sido "mãe ausente".

Ana Maria Diniz vivia duas fases mar-

cantes: a idade balzaquiana e o exercício de mulher-herdeira no Grupo Pão de Açúcar. Ela conta que compatibilizou seus anseios de mãe (tinha duas filhas Bianca e Bruna), esposa, filha e empresária tentando manter o equilíbrio. "Tenho buscado ser inteira em cada papel da minha vida. Quando estou com meus filhos, estou inteiramente com eles e não deixo os meus afazeres de trabalho me invadir. Quando estou trabalhando, estou totalmente focada e dedicada à minha atividade. Claro que isso exige muita disciplina e ao mesmo tempo muita flexibilidade. O mais importante é deixar de lado a culpa."

Culpa esta que não larga Fátine e Regina. "Me sentia incompetente. Tanto que depois que me separei fui viajar com meus filhos e fiquei apavorada. Pensei: Eu não vou conseguir viajar com eles. Como é que pode? Eu comando uma empresa e acho que não posso ser mãe. Se eu tenho um arrependimento é o de ter sido ausente. Não vi meus filhos largarem as fraldas, não sei qual foi a primeira palavra que falaram, e com que idade. Eu trabalhava 18 horas por dia e eles ficavam o dia todo na escola", desabafa Regina, que tem um casal

de filhos, hoje com 23 e 22 anos.

Fátine tem consciência que ser herdeira foi uma oportunidade, mas também teve suas dificuldades. "Como tudo na vida, há responsabilidades e facilidades. Queria ter vivido mais com meus filhos, mas não pude, por conta da minha rotina. Não sei se eles seriam tão felizes como são e eu tão realizada se tudo tivesse sido diferente", diz ela que também tem um casal de filhos, Nathalia (27) e Cassio (25 anos).

O balanço que as três empresárias fazem hoje de sua trajetória, 18 anos depois de pontificarem no livro *As herdeiras é positivo*. Ser uma Diniz tem suas alegrias e suas dores, segundo Ana Maria. "É bom pertencer a uma família admirada, que abre todas as portas possíveis, ter orgulho do que construímos juntos e aprender com os bons exemplos da família. Mas é difícil lidar com a inveja, a desconfiança do nosso talento e ser rotulada de forma equivocada", diz.

A Viação Paratodos, da família de Fátine já não existe, foi vendida há dois anos. "A empresa tinha minha idade, 50 anos. Quando meu pai faleceu, há seis anos, meus irmãos e eu pensamos no rumo que queríamos dar

a ela. Tínhamos empresas no Espírito Santo e em São Paulo e duas concessionárias. Decidimos vender as quatro. Não queríamos que nossos filhos tivessem de ir às empresas de ônibus. Aquilo não era vida. Eu só tive noção disto quando saí", conta.

Esse sentimento é compartilhado por Regina Yazbek. Ela também não pretende preparar seus filhos para o comando da Movicarga. "Meus filhos não freqüentam a empresa, já têm suas carreiras: um atua no mercado financeiro e a outra estuda Direito. Talvez eles possam se interessar pelos negócios da família mais para frente, mas eles têm a carreira deles independente. Eles não têm a Movicarga como obrigação, nem como apoio, do tipo 'se não der certo eu tenho um lugar lá.' No futuro, se eles não se interessarem pelos negócios da família [e a leitura que eu faço é de que eles não vão largar suas carreiras], eles podem entrar para o Conselho de Administração da empresa."

Fátine Chamon, que hoje é dona da Pós Coco, uma indústria de reciclagem de resíduos sólidos do coco-verde, já foi questionada pela filha, que se formou em marketing, sobre ir trabalhar com a mãe. "Eu acho mais fácil ser uma funcionária bem paga, do que herdeira. Ela quer ter filhos e a vida de empresário neste país é muito sofrida", diz.

Os pais de Regina Yazbek estão vivos e a família pretende profissionalizar a gestão da empresa. "Havíamos tentado isso em 2008, mas por conta da crise tivemos de cortar custos. Não dava para pagar um CEO naquele

momento. Estou com 47 anos. Espero que até os 50 eu possa passar para o Conselho de Administração exercitando só o controle da empresa deixando as funções executivas". Hoje a Movicarga, que começou com quatro funcionários, conta com mais de mil e teve seu faturamento aumentado em 10 vezes desde que o livro *As herdeiras* foi escrito.

A partir de 1993 quando o livro foi publicado o Pão de Açúcar passou por várias mudanças e nos últimos anos aprofundou a profissionalização da gestão. Quando Ana Maria Diniz entendeu que era hora de sair do grupo abriu seu próprio negócio. A Sykué, empresa de geração de energia renovável, e o estúdio de dança Anacã Corpo e Movimento, que resgata a velha paixão de bailarina e a memória de seu primeiro emprego. Para ela, empreender está no sangue. "Ao menos no sangue da maioria dos membros da família. Eu seria muito infeliz se não me realizasse com meus próprios negócios. E graças a Deus me realizo plenamente hoje. Assim como a Casa do Saber da qual também sou uma das sócias, pretendo transformar um hobby num bom negócio, pois não faço nada para perder dinheiro", diz.

O Pão de Açúcar também vai continuar com a profissionalização. "Isso não quer dizer despersonalização. Podemos estar presentes e dar uma cara para o Grupo mesmo não fazendo parte da administração direta", acrescenta Ana Maria Diniz.

Fátine também acredita no empreendedorismo como marca familiar. "Eu não consigo

ficar sem me apaixonar, sem desafios. Me acostumei a ser herdeira, a trabalhar, ser mulher. Sempre quis trabalhar com reciclagem, fazer algum produto ecologicamente correto. E depois que eu morei na Europa, aprendi muito. No Brasil há muito desperdício. E eu não suporto isto", conta.

Ela, que viveu em um universo predominantemente masculino de mecânicos, motoristas, garagens, graxa, colaboradores, ônibus, passageiros, diz que desenvolveu características tipicamente masculinas: a objetividade, adreza pragmática, sem perder a feminilidade e a sensibilidade.

Já Ana Maria Diniz incorporou a dureza masculina nas negociações e levou a característica feminina de ter uma visão mais holística para o negócio. "Mais de 'dona de casa' para as lojas, observando os detalhes e colocando cada coisa no seu lugar", diz.

Outra situação parecida que viveram as herdeiras é que o patriarca, figura dura, não é uma pessoa de falar de sentimentos. Fátine Chamon conta que nunca ouviu palavras de reconhecimento do pai. "Passei a fase de querer a aprovação do meu pai. Mas as pessoas falam que ele me elogiava muito. Alguns anos antes de falecer, meu pai teve um câncer de próstata e foi fazer radioterapia nos Estados Unidos. Ninguém sabia se ele ia voltar. Foi quando ele me deu uma procuração para administrar todas as empresas da Viação Paratodos. A sucessão ele deixou clara neste momento. Meus irmãos ficaram muito bravos", conta Fátine. T



**Meu pai nunca
achou que
eu pudesse
ser empresária
e um dia
sucedê-lo**

*Fátine Chamon Alves
de Siqueira Vieira*