

---

# A sobrevivência da empresa familiar no Brasil

---

Antonio Carlos Vidigal

A Empresa Familiar, relegada durante muito tempo a segundo plano nos estudos de Administração de Empresas, mais recentemente tem sido objeto de sérios estudos. Importantes universidades, como *Harvard e Wharton*, nos Estados Unidos, e *European Institute of Business Administration (Insead) e International Institute for Management Development (IMD)*, na Europa, criaram cadeiras ou programas específicos. A importância relativa desse segmento, responsável por cerca de 50% do Produto Interno Bruto (PIB) e da criação de novos empregos, tanto nos Estados Unidos quanto em diversos países da Europa Ocidental (Donckels & Frohlich, 1991; Lank, 1993; Loyola, 1993), tem sido cada vez mais reconhecida. Estudos realizados nos Estados Unidos, na Inglaterra e na França mostram que, a longo prazo, empresas sob o controle e a gestão familiar têm desempenho nas Bolsas de Valores superior ao de empresas de capital pulverizado e gestão profissional (McConaughy, Mendoza & Mishra, 1996; Schwass, 1999; Gelinier, 1996).

Neste artigo, relata-se uma pesquisa feita com empresas familiares brasileiras que sobreviveram sob o comando da mesma família durante pelo menos quatro gerações ou cem anos. Sua origem foi um livro (Vidigal, 1996) em que foram relatados alguns casos reais de empresas brasileiras com cem anos. Em seguida, um artigo foi publicado na forma de capítulo do livro *Empresas Familiares Brasileiras: Perfil e Perspectivas* (Martins, Menezes & Bernhoeft, 1999), sob o título de "As origens da empresa familiar no Brasil". Esse artigo, também apresentado como Relatório de Pesquisa no encontro anual do *Family Business Network* em Paris, França, em 1998, foi o início deste trabalho em que, após o interesse pelas origens, se passou a pesquisar as causas da sobrevivência da Empresa Familiar. Algumas de suas conclusões iniciais foram apresentadas em 1999 no encontro anual do *Family Business Network* realizado em Estocolmo, Suécia.

Após relato sobre a pesquisa, passar-se-á à análise dos resultados encontrados e, finalmente, às conclusões. Procurar-se-á determinar se existe correlação entre certos tipos de comportamento e a sobrevivência da empresa, tentando precisar quais são as práticas que levam à longevidade uma empresa controlada por uma família.

Recebido em fevereiro/2000

---

Antonio Carlos Vidigal, bacharel em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, com cursos de extensão nas universidades de *Stanford* e *Hartford Graduate Institute*, nos Estados Unidos, *London Business School*, na Inglaterra, *European Institute of Business Administration (Insead)*, na França, e *International Institute for Management Development (IMD)*, na Suíça, atualmente está passando um ano como *Executive in Residence* no IMD; ao mesmo tempo em que trabalha em tese de doutorado junto à *Business School Lausanne*, Suíça. Encerrou sua carreira de executivo como Presidente do Conselho de Administração da Confab Industrial S.A.  
E-mail: acvidigal@ibm.net

## A PESQUISA

A meta inicial do trabalho era identificar todas as empresas brasileiras ainda em atividade que tivessem mais de cem anos, localizadas nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro. Na segunda etapa seriam escolhidas aquelas que continuassem em mãos da família do fundador. Uma consulta à Junta Comercial dos dois estados teve como resposta que a pesquisa seria fácil: as Juntas estão computadorizadas e poderiam listar as empresas fundadas até o ano 1900. Infelizmente, a realidade não confirmou essa previsão: a lista produzida revelou-se inútil. Continha centenas de empresas fundadas até 1900, com seus endereços originais, grande parte dos quais não mais existente. A explicação para isso foi que freqüentemente as empresas se esquecem de dar baixa na Junta Comercial quando fecham, mudam de nome ou são vendidas, de forma que seu registro inicial permanece aberto indefinidamente.

Em seguida, a equipe de pesquisa partiu em busca de fontes informais. Foram examinadas coleções de jornais do século passado, visitadas a Associação Comercial de São Paulo e a do Rio de Janeiro e realizadas entrevistas com economistas e empresários de idade avançada.

Gradualmente, os nomes foram surgindo. Com freqüência, uma empresa identificada sugeria mais um ou dois nomes. À medida que as entrevistas eram realizadas, percebeu-se que o critério rígido de cem anos de existência para inclusão na pesquisa não era o ideal; acabou-se concluindo que se uma empresa já tivesse membros da quarta geração trabalhando nela seria válido incluí-la. No total, foram identificadas 15 empresas, sendo 10 localizadas em São Paulo e 5 no Rio de Janeiro\*. Analisando as empresas por setor de atividade, encontrou-se a distribuição apresentada no gráfico 1.

No gráfico 2 consta uma análise por tamanho das empresas. O parâmetro mais usual para medir o tamanho é a receita, mas como algumas dessas empresas preferiram não revelar sua receita utilizou-se o número de empregados, que não era considerado confidencial. Assim, classificou-se como pequenas as empresas com até cem

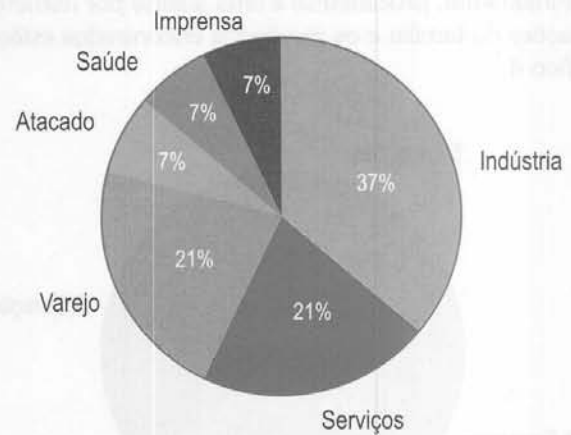


Gráfico 1: Setor de Atividade

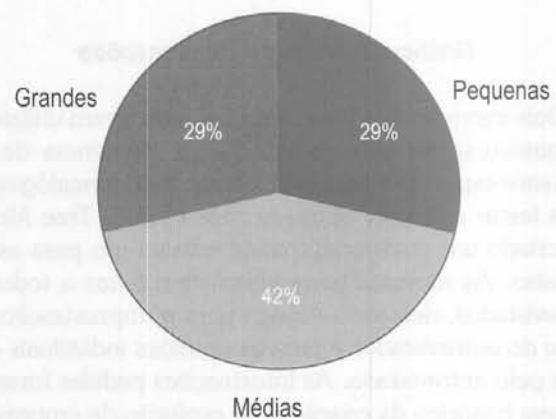


Gráfico 2: Tamanho das Empresas

empregados, como médias aquelas com de cem a mil e como grandes as com mais de mil empregados.

Os resultados da análise por nacionalidade do fundador podem ser observados no gráfico 3.

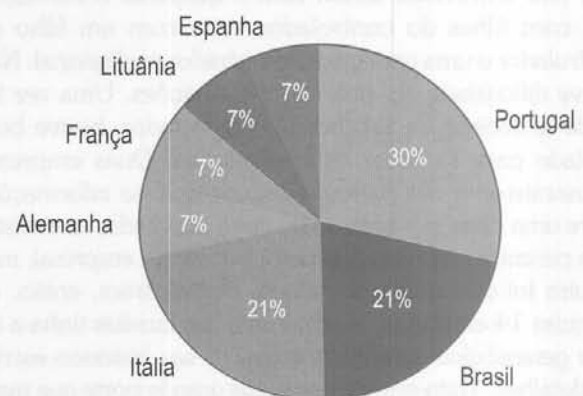


Gráfico 3: País de Procedência do Fundador

\* Posteriormente à realização desta pesquisa, o jornal *Gazeta Mercantil* publicou reportagem a respeito. Durante os dias que se seguiram, o jornal recebeu cartas indicando a existência de outras empresas igualmente antigas, atingindo finalmente um total de seis novas empresas. Nenhuma delas era sediada em São Paulo ou no Rio de Janeiro, confirmando que se conseguiu aparentemente identificar todas as empresas nessas duas regiões. O fato de serem apenas seis no restante do País confirma o acerto na escolha das duas regiões, nas quais está realmente concentrada a maioria das empresas antigas do País. As empresas estudadas não são, portanto, propriamente uma amostra, mas sim a totalidade do campo.

Finalmente, procedeu-se a uma análise por número de gerações da família e os resultados encontrados estão no gráfico 4.

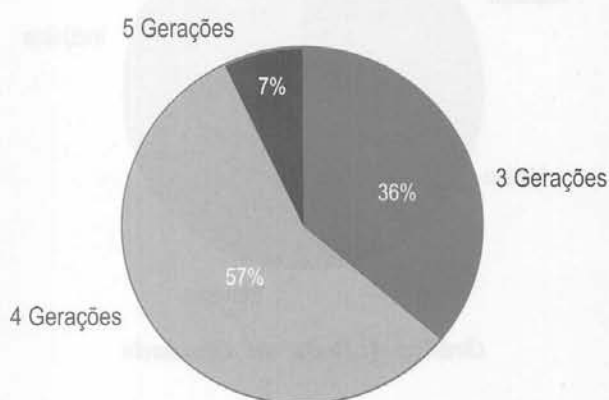


Gráfico 4: Número de Gerações

Dois instrumentos básicos de trabalho foram utilizados. Pesquisou-se através da Internet a existência de um *software* específico para elaborar árvores genealógicas e, após testar diversos, optou-se pelo *Family Tree Maker*. Foi criado um questionário semi-estruturado para as entrevistas. As mesmas perguntas foram feitas a todos os entrevistados, deixando espaço para a improvisação por parte do entrevistador e para as opiniões individuais emitidas pelo entrevistado. As informações pedidas foram:

- breve histórico da criação e da evolução da empresa;
- cópia do Acordo de Família, quando existisse, ou descrição das regras usadas para a sucessão no comando da empresa e para a transmissão da propriedade das ações;
- árvore genealógica;
- desenhar, na árvore genealógica, o caminho da transmissão do comando e da propriedade da empresa.

Das 15 empresas identificadas, 13 foram entrevistadas: oito entrevistas foram com o acionista controlador, três com filhas do controlador, uma com um filho do controlador e uma com um administrador profissional. Não houve dificuldade em obter as informações. Uma vez tomada a decisão de receber o entrevistador, houve boa vontade para fornecer as informações. Duas empresas recusaram-se a dar entrevista. Conseguiu-se informações sobre uma delas por outras vias (livro publicado, entrevistas com parentes que não mais participavam da empresa), mas a outra foi descartada do estudo. Participaram, então, da pesquisa 14 empresas. Apenas uma das famílias tinha a árvore genealógica desenhada e todo o seu histórico escrito em detalhes. Trata-se de empresa de grande porte que mantém um Centro de Documentação bem equipado, com historiadores profissionais para administrá-lo.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

De posse dos históricos das empresas, das árvores genealógicas e das informações sobre a transmissão da propriedade através das gerações, foi possível analisar os fatores descritos a seguir, cujos resultados constam no quadro **Fatores Analisados**.

### • Tamanho atual da família

Dividido em membros do sexo masculino e do feminino. O tamanho das famílias varia de grande (como o das famílias I, J e L, cujos fundadores tiveram, respectivamente, 9, 13 e 10 filhos) a pequeno (como o das famílias E e H, com 2 e 3 filhos). Não se observa correlação entre o tamanho da família e o sucesso.

### • Tamanho da empresa

Obteve-se quatro empresas pequenas, seis médias e quatro grandes. Existe alguma correlação entre o tamanho da família e o tamanho da empresa, mas não entre o tamanho da empresa e o sucesso. As famílias bem-sucedidas distribuem-se igualmente entre as pequenas, médias e grandes empresas.

### • As mulheres herdaram ações?

Um detalhe interessante referente a este aspecto foi a constatação da existência, nas famílias de origem italiana, do hábito de não permitir que as filhas se tornem sócias da empresa, hábito esse que persiste até hoje. Isso foi posteriormente confirmado em entrevistas realizadas na Itália com empresas familiares antigas, que também continuam adotando esse hábito. Quanto à correlação entre esse tratamento e o sucesso, não se observa ligação alguma entre eles.

### • A sucessão no comando e a transmissão de propriedade foram planejadas?

Este item apresentou a maior surpresa da pesquisa. Embora a literatura especializada (produzida em sua maioria nos Estados Unidos e na Europa) considere que o planejamento da sucessão é o principal fator de sobrevivência da empresa familiar (Lank, 1993; Kets de Vries, 1996; Lansberg, 1988), não foi isso o encontrado no Brasil. Nas empresas pesquisadas, existe alguma correlação entre o sucesso e o planejamento da sucessão, mas não tão pronunciada quanto seria de se esperar.

### • Houve diversificação de atividades?

A razão de pesquisar-se este aspecto foi a hipótese de que a diversificação, em uma empresa familiar, abre mais campo para o oferecimento de trabalho aos jovens membros da família, criando mais posições de chefia. Isso poderia ser um fator favorável para afastar o risco de

conflitos, contribuindo para o sucesso da família a longo prazo. A pesquisa não validou essa hipótese. Não se verificou tal correlação.

• **Houve reconcentração de controle acionário?**

Entende-se por reconcentração qualquer movimento no sentido de diminuir o número de acionistas, seja por exclusão de alguns herdeiros da herança, seja pela venda de ações entre os membros da família, seja por qualquer outra modalidade. Este foi o fator que apresentou maior correlação com o sucesso.

• **A família foi bem-sucedida?**

A definição de sucesso aqui é subjetiva. Tendo como

premissa básica a sobrevivência da empresa em mãos da família, a classificação é voltada para o atual nível de satisfação da família com ela própria e com a empresa, e não com o sucesso empresarial em si. Assim, uma empresa que atingiu porte muito grande e é lucrativa, mas na qual existam conflitos sérios ligados à família, pode ter sido classificada como malsucedida, enquanto outra que permaneceu pequena e desconhecida, cuja família está feliz nos seus relacionamentos interpessoais e com a empresa, foi classificada como bem-sucedida. Foi atribuído a cada família o sinal de mais (+) ou de menos (-) para o caso de a entrevista ter revelado, respectivamente, satisfação ou insatisfação com o atual estado do relacionamento família-empresa.

**Fatores Analisados**

Família	Transição*	Filhos		Tamanho	Mulher Herda?	Planejou?	Diversificou?	Reconcentrou?	Sucesso?
		Masculino	Feminino						
A	1	9	6	G	não	sim	não	sim	+
	2	13	10		sim				
B	1	n.d. **	n.d.	P	n.d.	sim	não	n.d.	-
	2	n.d.	n.d.		n.d.	sim			
	3	n.d.	n.d.		n.d.	sim			
C	1	3	0	P	n.d.	sim	não	sim	-
	2	3	1		sim	não			
D	1	n.d.	n.d.	P	n.d.	sim	não	sim	+
	2	0	2		sim	sim			
E	1	1	1	P	não	sim	não	não	+
	2	0	3		sim	não			
F	1	2	2	M	não	sim	não	sim	+
	2	1	2		não	sim			
	3	3	7		não	sim			
G	1	2	2	M	não	sim	sim	sim	+
	2	5	1		não	não			
	3	3	0		n.d.	não			
H	1	2	1	G	sim	sim	sim	sim	+
	2	3	1		sim	sim			
	3	23 (total)	n.d.		sim	sim			
I	1	9 (total)	n.d.	G	sim	não	não	sim	-
	2	5	1		sim	não			
	3	8	7		sim	não			
J	1	7	3	M	sim	sim	não	não	-
	2	8	5		sim	não			
L	1	2	5	G	sim	sim	não	não	+
	2	12	7		sim	não			
	3	0	2		sim	não			
M	1	2	2	M	sim	não	não	sim	+
	2	2	2		sim	não			
N	1	4	8	M	não	sim	sim	sim	+
	2	2	1		não	sim			
O	1	2	2	M	não	sim	não	sim	-
	2	2	0		n.d.	não			

Notas: \* Utilizou-se o termo **transição** para denotar a passagem da propriedade de uma geração para a outra.

\*\* As letras n.d. significam **não disponível**.

Como pode ser observado no quadro, o fator de maior correlação com o sucesso é a reconcentração do controle acionário. Nas famílias bem-sucedidas, 16 (72,7%) das 22 transições de geração tiveram tal reconcentração. Nas famílias malsucedidas, apenas quatro (44,4%) das nove transições tiveram reconcentração do controle acionário.

A reconcentração do controle acionário ocorreu de diversas formas, como apresentado no gráfico 5.



**Gráfico 5: Formas de Reconcentração do Controle Acionário**

A venda de ações entre irmãos ou primos foi a modalidade mais presente, seguida de perto por filhos (ou, quase sempre, **filhas**) excluídos da herança. A cisão da empresa aconteceu em dois dos 22 casos. Considerando que a exclusão da herança foi a segunda modalidade mais utilizada, e que esse procedimento é um potencial agente causador de conflitos, cabem aqui alguns comentários sobre o assunto.

## ASPECTOS INERENTES À TRANSIÇÃO DE PROPRIEDADE

### Lei e tradição

De acordo com a legislação brasileira, um pai (ou uma mãe) pode dispor livremente de seus bens até o limite de 50%. A outra metade, chamada de **legítima**, tem de ser deixada em partes iguais para todos os herdeiros. Isso daria a um empresário alguma latitude para deixar sua empresa, ou o controle dela, para aqueles dentre seus filhos que ele julgue mais dignos ou merecedores disso. A tradição da sociedade brasileira, todavia, é deixar todos os bens divididos igualmente entre todos.

Esse procedimento difere, por exemplo, da tradição italiana de deixar a empresa para os filhos homens, ou até mesmo unicamente para o filho homem mais velho. Em-

bora a legislação italiana, como a brasileira, dê alguma proteção a todos os herdeiros, os empresários podem deixar outros bens para os outros filhos, tentando ficar dentro dos limites legais. Em entrevistas com empresas italianas foi dito, claramente, que faz parte da tradição subavaliar a empresa para efeito de testamento, facilitando atingir a exigência legal da parcela da herança a ser deixada para todos. As filhas, que são prejudicadas, sabem que isso está ocorrendo, mas aceitam tal procedimento por obediência filial.

Nos países anglo-saxões a situação é outra. Na Inglaterra, e nos países influenciados por ela, inclusive os Estados Unidos, existe total liberdade de o pai legar os bens à vontade, sem restrições. Se um pai quiser deixar a totalidade de seus bens para terceiros, ele pode. É bastante comum uma pessoa muito rica deixar a maioria de seus bens para caridade e pequena parcela para os filhos. E os filhos aceitam isso, pois em sua cultura esse procedimento é considerado normal. Dois exemplos dessa forma de pensar são o empresário Bill Gates, da *Microsoft*, e o grande investidor Warren Buffet, os quais já declararam publicamente que a maior parte de seu patrimônio vai ser legada a instituições de caridade e culturais. Ainda na Inglaterra, a tradição da monarquia e da aristocracia de deixar o título e as propriedades da família para o varão mais velho facilita a aceitação de deixar-se uma empresa para os filhos escolhidos pelo pai, e não para todos.

### Justiça e igualdade

O que é exatamente justiça a respeito do assunto herança poderia ser discutido longamente. As leis variam muito de um país para outro. Um exemplo disso é o tratamento dado a crianças chamadas **ilegítimas**. Pela atual legislação brasileira, essas crianças têm de ser tratadas exatamente como as **legítimas**. Em outros países elas recebem alguma proteção, mas não a ponto de serem equiparadas aos filhos oriundos do casamento. No outro extremo, na Inglaterra, essas crianças não têm proteção alguma.

Lansberg & Ayres (1999) mencionam duas diferentes definições de justiça. A definição grega diz que "justiça é tratar os iguais igualmente", o que significaria, para efeito deste estudo, deixar a empresa igualmente para todos. Já a definição romana diz que "justiça é dar a cada um o que ele merece". Esta definição admitiria que os pais decidam o que consideram **justo** para cada filho, sem se preocuparem com o conceito de **igualdade**. Dessa forma, e isso é comum nos Estados Unidos, a empresa ficaria para aqueles filhos que têm interesse real nela. No decorrer do tempo, eventualmente os pais ajudariam um outro filho a comprar sua casa, pagariam os estudos dos filhos de outro, e assim por diante. Existem muitas maneiras de compensar os demais filhos por ter legado a empresa a apenas um ou alguns deles, em detrimento dos outros:

- apólice de seguro de vida em favor de alguns dos filhos;
- deixar bens não ligados ao negócio para os outros filhos;
- fazer cisão na empresa, retirando dela bens imóveis que serão deixados para os filhos que não herdarão a empresa. Esses bens podem ser alugados para a empresa, garantindo uma receita de aluguel para esses filhos;
- criar ações sem direito a voto, deixando-as para os filhos não envolvidos com a empresa. Essa solução pede alguma garantia de liquidez para os minoritários sem direito a voto, o que pode ser obtido por meio de abertura de capital ou de um acordo de acionistas que contenha uma cláusula a respeito de compra e venda de ações.

## CONCLUSÃO

Neste artigo, a proposta foi mostrar a trajetória das empresas familiares brasileiras através do século XX. Uma

pesquisa de campo foi efetuada localizando todas as empresas familiares que ainda sobrevivem nas mãos da mesma família após cem anos ou quatro gerações, nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro. Examinou-se os principais fatores que afetam a sua sobrevivência, analisando a correlação entre cada fator e o sucesso, este definido como a família tendo atingido nível adequado de satisfação no relacionamento família-empresa.

Concluindo, pode-se afirmar que a pesquisa realizada mostrou clara correlação entre a reconcentração de capital e a sobrevivência da empresa a longo prazo. A melhor maneira de isso acontecer é por meio do planejamento da herança, deixando a empresa para os filhos que nela trabalham. Tal procedimento evitará o convívio, possivelmente pelo resto de suas vidas, entre as pessoas que conhecem a empresa e se sentem envolvidas com ela e as que encaram as suas ações simplesmente como uma fonte de renda. ♦

## RESUMO

O objetivo neste trabalho foi analisar os fatores que propiciam a sobrevivência das empresas familiares através de várias gerações. Foi feita uma pesquisa de campo que localizou todas as empresas sob controle de uma mesma família há muitas gerações nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro. Essas famílias foram entrevistadas e os fatores ligados à sobrevivência analisados. Como resultado, obteve-se uma tabulação dos fatores, o que permitiu concluir que o principal fator de sobrevivência é a reconcentração do controle acionário, definida como todas as formas de diminuir o número de acionistas (entre outras, compra e venda de ações, exclusão da herança, cisão).

**Palavras-chave:** história empresarial, empresa familiar, pesquisa sobre empresas centenárias, sobrevivência da empresa, concentração do controle acionário.

## ABSTRACT

This article is based on a field research project that tried to find 100-year-old family-owned companies in the states of São Paulo and Rio de Janeiro. The families were interviewed and the main factors that help a family business survive through the generations were analysed. The conclusion reached by the author is that the main survival factor is the re-concentration of control, defined as any movement in the direction of decreasing the number of shareholders.

**Uniterms:** business history, family business, research on centennial companies, company survival, control concentration.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DONCKELS, Rik & FROHLICH, Erwin. Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family Business Review*, v.4, n.2, Summer 1991.
- GELINIER, O. *La réussite des entreprises familiales*. Paris, Laurent du Mesnil, 1996.
- KETS DE VRIES, Manfred. *Family business – human dilemmas in the family firm*. London, International Thomson Business Press, 1996.
- LANK, Alden G. Generalizations and observations about family businesses in Western Europe. In: *Global perspectives on family business*. Chicago, Loyola University Chicago Family Center, 1993.
- LANSBERG, Ivan. The succession conspiracy. *Family Business Review*, v.1, n.2, Summer 1988.
- LANSBERG, Ivan & AYRES, Glenn R. *Achieving fairness in the family business*. Boston, The Family Firm Institute, 1999.
- LOYOLA University Chicago Family Business Center. *Global perspectives on family business*. Chicago, Loyola University Chicago, 1993.
- MARTINS, Ives Gandra da Silva; MENEZES, Paulo Lucena de; BERNHOEFT, Renato (eds.). *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo, Negócio Editora, 1999.
- McCONAUGHY, Daniel L.; MENDOZA, Drew; MISHRA, Chandra. Loyola University Chicago Family Firm Stock Index. *Family Business Review*, v.9, n.2, Summer 1996.
- SCHWASS, Joachim. *Family business*. Unpublished lecture at IMD, Switzerland, 1999.
- VIDIGAL, Antonio C. *Viva a empresa familiar!* Rio de Janeiro, Rocco, 1996.