
A empresa familiar: oportunidades para pesquisa

Agrícola de Souza Bethlem

No Brasil, cerca de 90% dos grandes grupos empresariais são de propriedade familiar (Bethlem, 1989). Sua importância para nossa economia é muito elevada. No entanto, o número de pesquisas sobre administração de empresa familiar, sucessão, conflito e outros assuntos pertinentes é bastante reduzido.

Em levantamento feito pela Biblioteca do Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (Coppead-UFRJ) foram encontrados três artigos, quatro livros, 14 casos e três teses sobre empresas familiares brasileiras, no total de 24 itens bibliográficos. Quanto aos de língua inglesa, foram listados 65 itens. Apenas nas referências de uma pesquisa iniciada em 1978 pelo professor Tagiuri, da *Harvard Business School*, sobre relações entre parentes nas empresas familiares, há 45 itens bibliográficos, ou seja, 26 artigos, 18 livros e uma tese. Há, ainda, 26 referências sobre *entrepreneurship*, contrato psicológico e estágios de vida e 14 sobre terapias psicológicas para famílias.

Como nos Estados Unidos a importância da empresa familiar para a economia é bem menor do que no Brasil (Bethlem, 1993), vê-se que a atenção dedicada aqui ao tema tem sido muito menor do que deveria ser.

O principal objetivo neste estudo é identificar as inúmeras oportunidades de pesquisa que estão aguardando o trabalho e a dedicação de nossos pesquisadores. Para tanto, é feita uma análise da bibliografia e dos casos brasileiros quanto a, principalmente, três mitos (assim considerados por não haver na literatura elementos suficientes que permitam tratá-los como fatos):

- pai rico, filho nobre e neto pobre;
- competência gerencial do(s) fundador(es);
- profissionalização aprimora as empresas.

Objetiva-se, também, lembrar que afirmações sem base em pesquisa adequada não são válidas. Através do exame de parte da literatura brasileira encontrada (levantamento citado), constata-se serem bastante numerosas as afirmações não baseadas em pesquisa.

Recebida em junho/94
2ª versão em outubro/94

Agrícola de Souza Bethlem é Professor Titular e Coordenador de Pesquisa do Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (Coppead-UFRJ), Consultor de empresas e instituições.

Poder-se-ia dizer que boa parte dos textos brasileiros sobre empresa familiar é impressionista, pois baseia-se nas impressões dos autores.

Existem inúmeras pesquisas americanas sobre sucessão, como as de Churchill & Lewis (1983), Dyer (1986), Kets de Vries (1985), Levinson (1971 e 1974), Schein (1985), Danco (1982), Handler & Knaw (1988), Zaleznik & De Vries (1985), Alchlen (1989), Sonnenfeld (1988), Handler (1990), entre outros, mas infelizmente não se tem conhecimento de estudos brasileiros.

Havendo pesquisas, poucas afirmações podem ser feitas. Se não houver pesquisa, nenhuma afirmação pode ser feita. O máximo que o autor de um artigo poderá fazer é apresentar uma discussão de caso ou casos, ressaltando sempre a impossibilidade de generalizações.

É imprescindível que os profissionais e autores interessados em empresas familiares pesquisem. Poderão reduzir seu trabalho consultando os autores norte-americanos citados e aplicando em nosso ambiente as pesquisas por eles elaboradas.

Serão apresentadas, agora, algumas das **impressões** dos autores, seguidas de críticas e da identificação de oportunidades de pesquisa.

PAI RICO, FILHO NOBRE E NETO POBRE

Esta **impressão**, provavelmente originada de uma afirmação de Thomas Jefferson, foi transformada em formulação em parte da literatura brasileira (Lodi, 1987). No entanto, não parece se confirmar nos Estados Unidos, onde Jefferson morava, nem no Brasil.

Apesar do alentado número de pesquisas norte-americanas sobre empresa familiar, não foi encontrada pesquisa alguma que confirmasse essa frase.

O exame da lista das 400 pessoas e famílias mais ricas dos Estados Unidos⁽¹⁾, renovada anualmente pela *Forbes* (1989), mostra exemplos que, pelo seu número, não podem ser caracterizados como exceções. Nessa lista os bilionários estão citados à parte. Entre os mais de 60 mencionados (provavelmente estão envolvidas mais de 80 pessoas, porque alguns nomes são seguidos da família), apenas quatro eram pobres no início da vida. A grande maioria é composta por filhos, mas o número de netos é substancial. Citados diretamente são dez e, indiretamente, outros tantos; assim, são cerca de 20 em 60 nomes. É evidente que na relação dos bilionários norte-americanos não consta o neto pobre, mas os bilionários-netos existentes (cerca de 20) parecem ser mais do que apenas exceções à regra. Quanto às demais fortunas citadas pela *Forbes* (em torno de 340), de valores entre US\$ 300

milhões e US\$ 900 milhões, o número de milionários de origem pobre é baixo.

No quadro 1 pode ser observada a distribuição, por classe social de origem, das pessoas e famílias mais ricas dos Estados Unidos, conforme dados extraídos da revista *Forbes*.

Quadro 1

Distribuição por Classe Social de Origem — Estados Unidos

Classe Social de Origem	Pessoas e Famílias mais Ricas
- Pobre	23
- Classe Média	61
- Sem Discriminação	32
- Imigrantes (Pobres = 6 e Ricos = 2)	8
Subtotal	124
Heranças	126
Total	250

Nota: A diferença entre o número de maiores fortunas e o total assinalado neste quadro (400 — 250 = 150) deve-se ao fato de certas famílias, consideradas unitariamente, serem compostas por dois a cinco membros.

Na revista *Forbes* são apresentadas, também, 100 fortunas familiares, quase todas formadas no início do século XX, as quais estão, portanto, em poder dos netos. Há, assim, muitos netos bilionários e milionários, alguns mais ricos do que seus avós.

Conclui-se, então, que nos Estados Unidos, onde não há filho nobre, pode existir neto pobre ou neto rico. As porcentagens e as razões têm de ser pesquisadas.

Outra conclusão poderia ser extraída da listagem apresentada pela *Forbes*: poder-se-ia imaginar que, antes dos conflitos familiares, a responsabilidade pelo empobrecimento de alguns descendentes de famílias ricas dever-se-ia a não terem se educado adequadamente. Senão, vejamos: no ano de 1984 havia, nas 400 fortunas listadas pela *Forbes*, razoável correlação entre educação e riqueza. Apenas doze dos mencionados na lista (3%) não haviam terminado o curso ginásial (*high school*) e 40 (10%) o tinham concluído; os demais (87%) haviam freqüentado cursos universitários (dos quais 72 [18%] também em nível de pós-graduação). Este é outro tema a ser pesquisado.

No Brasil não está disponível lista com informações sobre as grandes fortunas, semelhante à da *Forbes*. Entretanto, se forem analisadas as grandes organiza-

ções brasileiras (como as listadas em *Maiores e Melhores e Balanço Anual*, por exemplo), poder-se-ia notar várias discrepâncias quanto ao mote.

O Grupo Antunes (Icomi, MBR etc.) é o resultado do trabalho de um avô, que começou de forma modesta e hoje passa o comando para o neto, obviamente não-pobre.

O conglomerado Globo, de Roberto Marinho, é fruto do trabalho do filho que herdou um pequeno jornal de seu pai e o transformou em um grande grupo de comunicações, industrial e financeiro. Como ainda não dá sinais aparentes de que pretenda se retirar, é possível que passe o comando para um neto, no caso, bisneto do fundador.

Os grupos Itaú, tanto o financeiro quanto o industrial, se consideradas suas origens, são de segunda geração. Não se visualiza ainda o que ocorrerá com os demais, mas o neto, filho de Olavo Setubal, já está no comando do Banco Itaú.

No Brasil, cerca de 90% dos grandes grupos empresariais são de propriedade familiar. Sua importância para nossa economia é muito elevada.

O Mesbla, um dos maiores grupos comerciais até há algum tempo, tem no comando a terceira geração. Está atravessando fase difícil para o seu ramo, o varejo, mas os netos estão longe de ser pobres.

O Klabin tem uma história pitoresca. O comando da segunda geração foi exercido por Wolff Haas, casado com uma Klabin, da qual adotou o nome Klabin. Os netos, filhos de Wolff, ou seja, a terceira geração, ocupam lugares importantes no grupo, hoje com administração bastante profissionalizada. Um dos bisnetos do fundador, Horácio Lafer Piva, é membro da direção do grupo e da Federação das Indústrias.

O maior grupo industrial do País, o Votorantim, é de terceira geração. Seu fundador, Sr. Pereira Inácio, era imigrante português e construiu sua fortuna a partir da fábrica de tecidos Votorantim. Sua filha, segunda geração, portanto, casou-se com José Ermírio de Moraes que saiu do ramo de tecelagem e cons-

truiu um império baseado na produção de carências nacionais. Seus filhos, José Ermírio e Antônio, terceira geração, fazem crer que os netos dos netos, mesmo que a empresa mude de dono, não serão pobres.

A Aracruz é um gigante, fruto do trabalho de várias pessoas, mas, sem dúvida, deve muito a Erling Lorentzen, tetraneto do norueguês que iniciou a fortuna da família. Veio para o Brasil e construiu aqui outra fortuna. Há várias histórias de disfunções, fruto de discórdias familiares, mas que não confirmam o adágio, pois são empresas com bom desempenho operacional, tendo os netos de seus fundadores como acionistas.

O Grupo Bradesco, por sua vez, é o resultado do trabalho de Amador Aguiar (se fosse profissional...), que no prazo de 30 anos passou, de simples escriturário, a comandante do maior conglomerado financeiro do País. É organização de primeira geração e Amador Aguiar não deixou filhos: adotou filhas e deixou uma situação familiar caótica. Porém, se as empresas do grupo Bradesco sofrerem algum tipo de problema, não será por esse motivo. E a família nunca ficará pobre.

O que assumiu a posição da Mesbla como maior grupo comercial brasileiro em anos recentes, o Pão de Açúcar, vivenciou um conflito aparentemente insolúvel. Um dos filhos retirou-se da sociedade, recebendo uma quantia, em dólares, difícil de ser gasta em uma geração; outro filho assumiu o controle do grupo. O Pão de Açúcar, embora tenha perdido sua posição de maior supermercado do Brasil (em vendas para o Carrefour, mateve em 1993 o segundo lugar, com atuação muito boa. Cresceu 36% no ano contra 20% do concorrente Carrefour, vendendo US\$ 1,5 bilhão, com o lucro líquido de US\$ 11 milhões (*Melhores e Maiores*, ago. 1994).

Existem, atualmente, outras organizações em conflito, como a Artex, cuja família Zadrozny cindiu-se, sendo o controle das empresas assumido pelo Grupo Garantia; a da família Veríssimo, os Supermercados Eldorado, e a dos Brandalise, a Perdigão, além das lojas Pernambucanas, dos Lundgren, já divididas em duas facções, cujos conflitos foram amplamente noticiados pela imprensa das regiões de São Paulo (*O Estado de S. Paulo e Folha de S. Paulo*) e Rio de Janeiro (*O Globo e Jornal do Brasil*) e por revista especializada (*Exame*), sendo que os problemas familiares ainda não se encontram resolvidos. Não se dispõe de dados suficientes sobre essas empresas, o que geraria mais pesquisas.

O Grupo Matarazzo representa, por si só, inestimável oportunidade de pesquisa. Quando do pedido

de concordata por onze empresas do grupo, em julho de 1983, a Revista *Veja* publicou extensa matéria de capa (27 jul. 1983, p.68-74), atribuindo parte da responsabilidade pelo colapso à discórdia entre dois dos cinco filhos do Sr. Francisco, falecido seis anos antes, em 1977: Maria Pia, Andréia, Ermelindo, Filomena e Francisco II. Três deles venderam suas posições acionárias para a irmã Maria Pia, escolhida pelo pai para substituí-lo e que assumira a presidência do grupo, enquanto Ermelindo, o outro irmão, iniciou com ela uma disputa.

Conclui-se, então, que nos Estados Unidos, onde não há filho nobre, pode existir neto pobre ou neto rico. As porcentagens e as razões têm de ser pesquisadas.

Em pesquisa realizada com diretores e ex-diretores do conglomerado Matarazzo (Bethlem, 1989), os quais não autorizaram a divulgação de seus nomes ou das informações por eles fornecidas, ficou evidente que à época da morte do Conde as fábricas já eram obsoletas e ineficientes e o grupo se encontrava em crise, o que confirma o relatório do BNDES citado pela *Veja*. Nesse relatório, conforme a reportagem afirmava, a situação do grupo era definida como caótica e com elevado endividamento.

O fracasso poderia, assim, ter sido um desenlace inevitável decorrente de anos de má administração e de ausência de concorrência, causado ainda pelo surgimento no mercado brasileiro de empresas melhor aparelhadas e gerenciadas e com maior competitividade. O Conde "Chiquinho" fora escolhido por seu pai, o fundador do grupo, para sucedê-lo, talvez por ser na ocasião o seu filho mais velho, dada a morte do primogênito. Não há registro de qualquer discórdia ocorrida entre seus outros onze filhos e o escolhido. Ao que parece, o sucessor do fundador, que assumiu sem brigas, pode ter levado o grupo ao desastre antes mesmo que a disputa pela nova sucessão tivesse início. Caberia a um pesquisador competente levantar informações fidedignas e relatar a verdadeira história do Grupo Matarazzo.

Há inúmeras empresas, além das citadas, que venceram conflitos entre sócios não-parentes. Este é outro tema a ser pesquisado.

Existem, também, empresas cujo controle foi perdido pelas famílias fundadoras, mas que mesmo assim continuam com bom desempenho. Com suas ações vendidas, rompeu-se o elo entre os fundadores e as gerações seguintes — dos sucessores. Saber o que ocorreu com os familiares seria mais um assunto para pesquisa.

A Companhia Antártica Paulista, por exemplo, pertencia às famílias Von Bulow e Zerenner, as quais tiveram desentendimentos. A propriedade do controle é, hoje, uma incognita, mas operacionalmente continua funcionando. Se os netos dos fundadores quiserem vender a empresa, pobres não ficarão.

O caso da Brahma é semelhante. Também não se dispõe de informações sobre a questão acionária, a não ser que o controle é hoje detido pelo Banco Garantia. Este banco foi fundado por Jorge Paulo Lemann, no caso primeira geração, mas descendente de família suíça abastada, da qual é, no mínimo, terceira geração.

As Lojas Americanas eram de propriedade de várias famílias, que venderam seu controle acionário para o já citado Banco Garantia.

A White Martins deixou de ser do White em 1940 e do Martins em 1960. Hoje, é líder do seu mercado.

O exame superficial de grandes empresas brasileiras mostra que, aqui também, não parece ser geral o empobrecimento dos netos de seus fundadores. Para termos melhor idéia, mais pesquisas seriam necessárias.

COMPETÊNCIA GERENCIAL DO(S) FUNDADOR(ES)

O segundo mito, subjacente ao anterior, é fruto de enfoque interno do sucesso da empresa, o qual pressupõe que uma organização bem-administrada será certamente bem-sucedida. Este enfoque foi reforçado por Peters & Waterman (1982), criticado por Bethlem (1989) e opõe-se ao inicial de Porter, o qual sugeria que uma empresa bem-colocada em um bom mercado seria vitoriosa, independentemente de sua administração.

Segundo pesquisas realizadas pelo SPI de Cambridge sobre o modelo *Profit Impact on Market Strategy* (PIMS) (Bethlem, 1992), nos Estados Unidos e na Europa, 80% do sucesso de uma empresa dependem de sua atuação se dar no campo certo e 20% à sua administração. Na prática, como consultor de empresas, costumo dizer aos meus clientes: melhor

ser pescador medíocre em rio de muito peixe, do que um ás do anzol em rio que não tem peixe.

Grande parte do sucesso obtido pelos pioneiros, no Brasil ou em outro país qualquer, deve-se a terem detectado uma necessidade do mercado e implementado uma forma de supri-la. No caso dos países industrializados, alguns grupos poderosos formaram-se com base em inovações dos pioneiros, como Edison, McCormick, Gillette, Firestone, Solvay, Benz, Otto, Siemens etc., os quais também inovaram na distribuição em massa para satisfazer as necessidades de grande número de pessoas.

O *exame superficial de grandes empresas brasileiras mostra que, aqui também, não parece ser geral o empobrecimento dos netos de seus fundadores.*

No Brasil, devido ao modelo predominante de substituição de importações, pioneiros foram os que detectaram através de seus negócios de comércio — representação ou importação — necessidades satisfeitas por produtos importados, montando indústrias para produzir, aqui, o que se adquiria no exterior.

Em certo período (entre as décadas de 20 e 40), devido à ausência de mercado de capitais, alguns grandes fazendeiros, principalmente cafeicultores, financiaram empresas pioneiras tornando-se, como os comerciantes, líderes de grupos industriais e financeiros.

Se esses homens, em sua maioria já filhos ricos (Bethlem, 1989), foram competentes administrativamente é uma incógnita possível de ser desvendada através de uma pesquisa bem-feita. Deve-se notar que no modelo de substituição de importação se começou a fabricação local de produtos já demandados pelo mercado, geralmente em volume bem superior à capacidade industrial inicialmente instalada. Existia, portanto, mais demanda do que oferta. O público comprador era pouco exigente e não havia legislação de proteção ao consumidor. Assim, a competência em marketing ainda não se fazia necessária. Por outro lado, para proteger a indústria nacional nascente foram criadas, pelo governo, barreiras alfandegárias e

fiscais às importações, as quais, acrescidas das despesas CIF, davam ao industrial local enorme proteção quanto ao custo. Portanto, não era preciso competência em produtividade ou fabricação a baixo custo⁽²⁾.

Concluindo, o fundador não precisava ser competente em áreas importantes de gerência, marketing, produção e, em decorrência, de controle. Como a tecnologia era importada, a mão-de-obra abundante e não-reivindicatória (não era organizada em sindicatos) e o salário mínimo no Brasil era mínimo mesmo, tampouco foi necessária competência nas áreas de tecnologia e recursos humanos. Assim, para o caso do Brasil de então, a afirmação quando das pesquisas sobre o PIMS, citada anteriormente, é mais do que verdadeira.

É portanto possível, e bastante provável, que a grande virtude da primeira geração de nossas empresas tenha sido o senso de oportunidade e não a competência gerencial.

Se a competência gerencial da primeira geração não era ponderável e a oportunidade já fora aproveitada, o que a segunda geração tinha ou teve de aprender?

É também provável que a segunda geração, em alguns casos a terceira, tenha aprendido com a primeira formas e processos de administrar totalmente inadequados, acobertados por margens de lucro exageradas. Tais processos e formas tornaram-se ainda mais inadequados com as mudanças ocorridas no meio ambiente, sem que nestas tenha se incluído o aparecimento de concorrência. Uma conclusão plausível é que pode ter se formado no Brasil uma casta de administradores de grandes empresas sem noções de marketing, eficiência, custo etc., ou seja, de administração. Quando a concorrência surgiu em algumas áreas sob a forma de multinacionais, como as de produtos farmacêuticos e de perfumaria, as empresas locais foram adquiridas ou dizimadas.

Pesquisar sobre empresa familiar sem considerar as variáveis citadas seria pura perda de tempo. Quantificar com maior precisão essas variáveis é outra oportunidade de realizar investigação.

Uma conclusão preliminar é que se sabe tão pouco sobre empresas familiares, quanto sobre qual a administração mais adequada ao mercado do Brasil de hoje, ou seja, sabe-se quase nada (Bethlem, 1989).

Um dos argumentos freqüentemente usados por familiares, que administram empresas de propriedade de suas famílias, é que conhecem a cultura da empresa e as suas particularidades administrativas. Se as tarefas principais para gerir essas empresas e obter sucesso no mercado seriam mudar a cultura e reformular a administração, onde está a vantagem do familiar?

PROFISSIONALIZAÇÃO APRIMORA AS EMPRESAS

Vamos examinar agora o terceiro mito, ou seja, a impressão de alguns sobre a **profissionalização** das empresas ser melhor do que a administração familiar. Cabem aqui alguns esclarecimentos preliminares.

Parece ser muito difícil conciliar as exigências da administração de uma empresa com as exigências básicas que permitem a uma família manter-se coesa (vamos evitar o feliz, embora uma das liberdades humanas mais importantes seja a de ser feliz). Discutir família e seu funcionamento saudável remete-nos a áreas de difícil trânsito, a utilizar conhecimentos de psicologia, psicologia social, sociologia, antropologia e política, áreas complexas no âmbito de um texto como este.

Usualmente chamada de família celular, o núcleo é constituído por um casal e seus filhos. Se considerados ascendentes, outros descendentes e colaterais, é denominada família ampliada. As regras básicas de **saúde** na família celular variam entre as sociedades e, às vezes, mesmo dentro de uma mesma sociedade não são seguidas por número significativo de famílias. Na família ampliada as discrepâncias são ainda maiores. Contudo, acredita-se que o considerado importante para explicar ou analisar as relações marido-mulher, pais-filhos, irmãos-irmãs, primos-primas, avós-netos etc. tem alta probabilidade de ser irrelevante na análise dos relacionamentos diretor-gerente, acionista-diretor, gerente-gerente, gerente-funcionário etc.

A diferença de paradigmas é, aparentemente, significativa. Na família, o relacionamento é baseado principalmente em aspectos afetivos; na empresa, embora não se elimine o afetivo, as palavras-chave são eficiência e eficácia, totalmente irrelevantes nos relacionamentos familiares.

Acredita-se não ser exagero afirmar que, se uma família consegue de seus membros comportamento na empresa de acordo com paradigmas familiares, a empresa poderá ter problemas. Por outro lado, se conseguir que seus familiares se comportem em família de acordo com os paradigmas da empresa, é provável que a família se desagregue. O problema parece ser conseguir que empresa e família prosperem sem conflitos. Outra possível pesquisa seria levantar dados sobre o relacionamento familiar em empresas bem-sucedidas e malsucedidas.

A profissionalização das empresas deveria ser entendida como o estabelecimento de regras **profissionais** de eficácia e eficiência, utilizadas para a escolha de seus dirigentes, ao invés de ser apenas considerada

a consangüinidade. Este é o procedimento em uma empresa familiar? Se isto ocorrer, haverá diferença se o diretor fizer ou não parte da família? Eis outra oportunidade de pesquisa.

A melhor forma de ilustrar o ponto de vista da profissionalização das empresas norte-americanas talvez seja a da anedota (que pode ser apócrifa) que teve como protagonista Mr. Dodge — fundador da Dodge Motors, depois incorporada à Chrysler —, a quem um banqueiro francês perguntara: “Por que o senhor não tem filho algum trabalhando em sua companhia? O senhor não crê na sua companhia?”. Dodge respondeu: “Exatamente por acreditar no futuro da companhia é que mantive os meus filhos apenas como acionistas. A operacionalização e a direção da empresa vou entregar aos melhores administradores que encontrar. Assim, meus filhos terão muitas ações de uma companhia muito bem-administrada e, com a renda dos dividendos que receberão, serão ricos e poderão trabalhar no que quiserem e gostarem e serem felizes também”.

Dodge não considerou a hipótese de um de seus filhos ser um dos melhores administradores, o que poderia ocorrer. Provavelmente, a estratégia que adotou foi a de manter os filhos afastados da empresa beneficiando-se dos lucros, para não ter de administrar conflitos entre eles. Os conflitos familiares, aparentemente, são administrados por critérios diferentes dos utilizados para administrar conflitos empresariais (tema para outra pesquisa).

Os exemplos norte-americanos não nos dão elementos que comprovem serem os administradores de fora da família melhores do que os familiares. Senão vejamos.

As 400 maiores organizações norte-americanas apresentadas pela *Forbes* são *public companies*⁽³⁾, empresas que têm parcela significativa do seu capital em ações em poder do público, negociadas ativamente através das Bolsas de Valores, sujeitas a registro e fiscalização pela *Securities and Exchanges Commission* (SEC)⁽⁴⁾. Para que as condições da SEC sejam satisfeitas nessas empresas, os grandes acionistas têm, em geral, no máximo 20% do capital. Mesmo considerando os vários membros de uma mesma família como unidos, seu capital não passa de 30% (exceção apenas da Seagram's). Como a eleição dos *boards* é cumulativa, não há controle (no sentido brasileiro). Embora em algumas empresas possa existir o controle por parte de um pequeno grupo durante algum tempo, há sempre o perigo dos **raiders**.

A constituição de *board* (Bethlem, 1981) de empresa *public* é um processo político de coalisões. Nos Estados Unidos existem as figuras de *trustee*, *trus-*

teeship, *voting agreement*, instrumentos através dos quais, em algumas das 400 maiores empresas, uma família pode deter o poder e exercer o controle.

É preciso destacar não existir **controle**, com o sentido que tem no Brasil, ou seja, exercido por acionistas detentores de pelo menos 51% das ações com direito a voto, portanto **com poder total de decisão**, em qualquer das empresas norte-americanas, muito menos nas companhias *public*. Além disto, são raras as fortunas que possibilitariam a grupos familiares deter porcentagens de capital votante suficientes para controlar empresas do tamanho das *public*. Vinte por cento do capital da 400ª empresa *public* norte-americana perfariam aproximadamente US\$ 800 milhões.

Na relação dos 400 mais ricos americanos publicada pela *Forbes* para 1982 (quando a revista iniciou a divulgação desse tipo de lista), a maior fortuna era de Daniel Ludwig com US\$ 2 bilhões e o último relacionado tinha apenas (*sic*) US\$ 91 milhões. Em 1989, a menor fortuna mencionada entre os 400 relacionados foi de US\$ 260 milhões (no ano anterior era de US\$ 275 milhões) e havia 31 pessoas com mais de US\$ 1 bilhão. É interessante observar que o controlador da Cargill — maior *private* listada —, James Cargill, foi listado juntamente com sua irmã, possuindo ambos, em conjunto, US\$ 2,2 bilhões que, segundo a *Forbes*, é o valor de um-terço do capital votante da empresa.

Portanto, com apenas 31 fortunas superiores a US\$ 1 bilhão, torna-se difícil haver controle em alguma das 400 maiores empresas *public* por um único acionista.

Exemplificando, 20% do capital (valor contábil) da décima empresa da lista publicada este ano — a IBM — corresponderiam a US\$ 11 bilhões. Na ocasião, provavelmente, o valor de bolsa seria maior. Na lista publicada em 1989 pela *Forbes*, dos 400 muito ricos, ninguém tinha essa fortuna. Na lista de 1988 aparecia a família Mars, com US\$ 12,5 bilhões, valor de 100% do capital da Companhia Mars, fabricante de chocolate citada como a sétima maior empresa *private*. A Mars teve neste ano vendas de US\$ 7,5 bilhões (não alcançando, portanto, a menor das 100 maiores *public* por vendas). A família Mars poderia trocar os 100% de sua empresa por pouco mais de 20% da IBM.

Algumas das maiores *public*, muito bem-sucedidas, são dirigidas por familiares. Em 1992, umas poucas estavam na terceira geração ou já tinham passado dela.

Anheuser Busch, a maior cervejaria do mundo, a partir de 1992 passou a ser dirigida por August Busch IV, da quinta geração de executivos-chefe, todos da família.

À mesma época, a empresa Levi Strauss — o rei dos jeans — era dirigida por um neto do fundador.

A Ford, em 1992, já não tinha qualquer dirigente da família, apesar de um bisneto do fundador estar sendo cogitado. Henry II, que dirigiu a companhia durante muitos anos, era neto de Henry Ford; seu pai, Edsel, nunca participou da direção da empresa.

A Win Dixie Stores, cadeia de supermercados que vendeu US\$ 8 bilhões em 1987, era dirigida por um neto de seu fundador; e a Weyerhaeuser, por um bisneto.

A W.R. Grace, com US\$ 4,5 bilhões em vendas, era dirigida por um neto do fundador. Em 1992, o bisneto estava sendo preparado para substituí-lo.

A Marriott, com renda de US\$ 5,3 bilhões no ramo de hotéis, estava com a terceira geração assumindo em 1987.

A Corning Glass, com US\$ 2,1 bilhões, tinha o tri-neto James R. Houghton — o sétimo da família — a dirigir a companhia.

Tais exemplos fazem com que se acredite poder haver bons administradores na família.

Todavia, pondo isso em dúvida, há um texto intitulado **Ser filho do patrão não é o bastante**, publicado em *Fortune*, de 17 de março de 1986: "Investidores que apostam em companhias familiares não têm garantia. Num período de dez anos, dez gigantes administrados por famílias mostraram retorno total (mudanças na cotação das ações mais dividendos) para os investidores dramaticamente diferentes [ver a tabela da página a seguir]. Os melhores resultados confirmam o argumento de que companhias com tradição de controle familiar podem esquecer problemas imediatos e administrar para o longo prazo. A Wang Laboratories, por exemplo, mesmo com maldesempenho no ano passado, foi excelente na última década. Apesar do suposto interesse profundo do *management* familiar no valor das ações, várias das maiores companhias dinásticas vêm, há muito tempo, apresentando desempenhos piores do que seus competidores. O desempenho desses malsucedidos pode indicar que, mantendo-se a administração na mesma família por gerações, a companhia não é gerida da melhor forma. Disse um banqueiro de investimentos de New York: 'As vezes você tem de achar que o sangue está ficando mais ralo.'"

Nos Estados Unidos, uma companhia é considerada *private* se:

- tem número de acionistas insuficiente para poder se registrar na SEC;
- registrada, não tem ações negociadas publicamente.

Dez Grandes Empresas Administradas por Famílias

Companhia	Valor de Mercado em US\$ Bilhões 18/02/1986	Família e Porcentagem do Capital que Controla		Retorno sobre Equidade ⁽¹⁾ 1985 e Indústria (Estimado) %		Retorno Total para o Investimento 1975-1985 (Média) e Média da Indústria %	
				1985	1986	1975-1985	Média da Indústria
Anheuser-Busch	6,0	Busch	20-24	20,6	8,8	17,1	17,0
Loews	5,5	Tisch	29	15,0	10,0	36,7	18,8
Motorola	5,4	Galvin	7	3,2	7,4	12,9	17,9
Seagram	4,9	Bronfman	39	9,0 ⁽²⁾	16,5 ⁽³⁾	21,1	24,8 ⁽³⁾
Weyerhaeuser	4,5	Weyerhaeuser	10-12	5,8	9,5	1,2	13,4
Marriott	3,4	Marriott	21	19,7	14,0	22,2	18,2
McDonnell Douglas	3,2	McDonnell	14	13,5	18,6	20,0	26,4
Corning Glass Works	3,0	Houghton	~20	11,2	10,6	14,1	14,6
Wang Laboratories	2,8	Wang	38	-5,0	10,9	44,5	18,0
Safeway Stores	2,2	Magowan	< 1	14,2	16,5	9,8	21,2

(1) Estimativa *value line*.

(2) Para o ano fiscal terminado em 31 de janeiro de 1986.

(3) Valor da única outra destilaria de capital público, *Brown-Forman*.

As *private* são **controladas**, no sentido brasileiro, por pequenos grupos de acionistas, semelhante às nossas empresas familiares. Poucas estão no segundo caso, como a *United Parcell Service*, que tem muitos acionistas, mas todos funcionários da empresa e não negociam suas ações publicamente.

A *Forbes* também divulga uma lista das 400 maiores companhias *private*⁽⁵⁾ que operam para obter lucro (não inclui entidades não-lucrativas).

Muitas das companhias listadas são *ex-empresas public* (pela definição da SEC, com grande número de acionistas e ações largamente disponíveis ao grande público) que se **privatizaram** através de *Leveraged Buy Outs* (LBO), retirando o público do quadro de acionistas.

Entre as companhias *private* mencionadas pela *Forbes*, algumas são de porte significativo, o que poderia classificá-las entre as 400 maiores *public*. A menor destas (classificação por vendas) vendeu, em 1989, US\$ 1,44 bilhões. Entre as *private*, 176 venderam mais do que esse valor. A maior *private* (por vendas) — a *Cargill* — vendeu 44 US\$ bilhões, o que a colocaria em oitavo lugar entre as 400 *public*, sendo a única *private* que se classificaria entre as 20 maiores *public*. A segunda maior *private* — a *Koch* — vendeu US\$ 17,19 bilhões e poderia ser a trigésima segunda entre as *public*. Mais três das *private* classificar-se-iam entre as 50 maiores *public* e somente mais uma delas,

totalizando seis *private*, poderia estar entre as 100 maiores *public*. O volume mínimo de vendas para uma companhia aparecer na lista das 400 maiores empresas *private* da *Forbes*, em 1990 (vendas de 1989), foi de US\$ 475 milhões (US\$ 225 bilhões quando a *Forbes* criou a lista, em 1985).

As *private* são controladas, no sentido brasileiro, por pequenos grupos de acionistas, semelhante às nossas empresas familiares.

O total das vendas das 400 empresas *private* atingiu US\$ 609 bilhões (pouco menos do dobro do nosso PIB nacional na época), as quais empregavam quatro milhões de pessoas. Entre as 400 *private* há 33 cadeias de supermercados, com mais de 3.200 lojas e vendas totais de US\$ 50 bilhões. O total das vendas das 400 maiores *public* listadas pela *Forbes* atingiu, no mesmo ano, US\$ 3.100 bilhões, ou seja, o total das vendas das 400 *private* foi de, aproximadamente, 20% do das *public*.

No quadro 2 constam as seis maiores companhias *private* norte-americanas, em 1989, segundo a *Forbes*, por volume de vendas.

Quadro 2

**Maiores Companhias Private
Norte-Americanas em 1989**

Companhia	Vendas em US\$ Bilhões	Número de Empregados
Cargill	44,00	55.000
Koch Ind.	17,19	9.300
Continental	14,85	14.500
RJR Nabisco	12,76	48.800
United Parcel Service	12,40	122.000
Southland	8,35	35.604

A décima empresa da lista vendeu US\$ 6,299 bilhões; a vigésima, US\$ 5,32 bilhões; e 176 delas venderam mais de US\$ 1 bilhão. São, portanto, em padrões brasileiros, companhias muito grandes.

Não há como obter informações sobre o controle acionário dessas empresas ou sobre a predominância de familiares no seu comando, porém, são companhias semelhantes às brasileiras, no aspecto de que o controle é exercido por pequeno número de indivíduos. Apenas como indicação, 209 das 400 conservam o nome de família dos fundadores e, delas, 94 têm presidentes com esse mesmo nome. Conclui-se, então, que quase 25% das empresas mantêm a direção suprema nas mãos de um membro da família.

São raras as fortunas existentes que possibilitariam controlar empresas com esses capitais, embora menores do que as necessárias para controlar companhias *public* (como visto, quase impossível). Assim, os proprietários de 71 das companhias mencionadas entre as 400 *private* da *Forbes* também aparecem na lista dos 400 norte-americanos mais ricos, relacionados pela mesma revista.

Entre as 94 *private* dirigidas por familiares, algumas já estão na terceira geração:

- A Mars (US\$ 7,7 bilhões em doces) é dirigida por dois netos do fundador.
- A Bechtel (gigante da construção pesada) é dirigida por Bechtel Neto.
- A Malone & Hyde (atacadista de alimentos, com vendas de US\$ 3,5 bilhões), tem como presidente o neto do fundador, terceiro da família a dirigir a empresa.
- A Levi Strauss (US\$ 2,8 bilhões em roupas) é dirigida pelo tetra-sobrinho-neto (*sic*), quinta geração do fundador Strauss pelo lado feminino.

- A Milliken (US\$ 2,4 bilhões, têxtil) é dirigida pela terceira geração (neto).

Essas são mais algumas refutações ao mito do **neto pobre**.

Parece evidente, pelos exemplos norte-americanos citados (mas que não têm, no Brasil, suporte da realidade determinado por pesquisa confiável ou por casos numerosos e bem-levantados), que o critério de escolha dos dirigentes das empresas deve ser o da competência e não o do parentesco ou o do relacionamento familiar.

Se a família proprietária de um negócio adotar tal critério, provavelmente será bem-sucedida, independentemente de seus dirigentes serem profissionais da família ou profissionais não-familiares.

Se o fator mais importante do sucesso de uma empresa é estar no negócio certo, na hora certa, com a administração vindo em segundo lugar, a importância da família é secundária. Porém, há administradores com incrível capacidade para o sucesso e administradores com incrível capacidade para o desastre. Às vezes, uma empresa no negócio certo, na hora certa, poderá ser destruída por um desses gênios da demolição. O caso simétrico, empresa no negócio errado, na hora errada, transformada em sucesso por um gênio, é menos provável. Esta é mais uma oportunidade de pesquisa.

No Brasil, há sucessões aparentemente bem-sucedidas, como as de Votorantim, Odebrecht, Mangels, Securit etc., ou malresolvidas, como as de Artex, Pão de Açúcar, Lundgren, entre outras. Não há informações confiáveis, nem qualquer pesquisa adequada, sobre empresas em que os sucessores tenham sido membros do grupo de demolidores, como citado, ou que permitam apontar quais os fatores do sucesso ou do insucesso do processo de escolha do novo dirigente de uma empresa. Mais um tema a ser pesquisado.

Foram indicadas, ao longo do texto, várias oportunidades de pesquisa. No entanto, mais algumas podem ser destacadas.

- O ramo de negócio no qual a empresa opera é mais importante do que a qualidade dos dirigentes? Familiares ou não? Em um mesmo ramo de negócio comparar-se-iam empresas familiares com profissionalizadas. O número de empresas profissionalizadas há 20 anos, período que deveria ser pesquisado, provavelmente seria zero ou muito pequeno, o que dificultaria a pesquisa, mas não a impediria. Poder-se-ia, também, pesquisar esse fato hoje. Será que em certos ramos houve igual sucesso para empresas

familiares e não-familiares? Fracasso igual para empresas familiares e não-familiares? No Brasil, é correta a afirmação resultante do PIMS?

- A primeira geração teria sido competente gerencialmente ou, como sugerido, beneficiou-se de uma situação privilegiada de mercado, na qual a incompetência era coberta por enormes margens de custo?
- Em empresas de famílias com filho único houve menores problemas do que em empresas de famílias com muitos filhos?
- Existe diferença de desempenho entre filhos e filhas como administradores? Entre netos e netas? Genros e filhas? Genros e noras? E assim por diante.

• Quando o patriarca casa-se novamente, existindo ou não filhos do primeiro casamento, o que acontece?

- A implementação da profissionalização na direção executiva tem tornado as empresas mais bem-sucedidas do que suas competidoras que se mantiveram com direção familiar? Há empresas que escolhem dirigentes através de critérios profissionais, incluindo no processo membros da família?

Aconselhamos os estudantes brasileiros de administração a atacarem essas questões imediatamente e com grande disposição. Poucos assuntos em administração, no Brasil, são mais importantes: 90% dos grandes grupos brasileiros são familiares e parte do futuro de nossa economia está em suas mãos. ♦

NOTAS

- (1) Os Estados Unidos são utilizados como base de comparação por disporem de dados abundantes sobre os fenômenos aqui estudados.
- (2) Supondo o preço de venda de um produto importado como 100, com margem de 30 para o comerciante brasileiro, ele teria de ser vendido ao comércio local por 70. Supondo 200% de barreira alfandegária e CIF (bastante razoável), o importador receberia 23. Supondo, ainda, uma pequena margem de 10% para o exportador, este receberia 20,7 e o fabricante estrangeiro 17,3. O custo provável do produto seria da ordem de 15. Se o fabricante local vendesse com a mesma margem do importador, venderia por 70. Se produzisse pelo dobro do preço do

fabricante estrangeiro, ou seja, por 30 (uma **almofada** de custo de mais de 100%), teria ainda margem sobre o preço de venda de mais de 55% (sobre o preço de custo, a margem seria de quase 135%).

- (3) O termo *public* não foi traduzido por ser um conceito da *Securities and Exchanges Commission* (SEC), diferente de critérios adotados no Brasil.
- (4) Órgão do governo norte-americano que inspirou os criadores da nossa Comissão de Valores Mobiliários (CVM).
- (5) Ver, *The 400 largest private companies in the US*, publicado pela *Forbes* (1989).

REFERÊNCIAS
BIBLIOGRÁFICAS

- BETHLEM, A. *Política e estratégia de empresas*. Rio de Janeiro, Guanabara, 1981.
- _____. *Gerência à brasileira*. São Paulo, McGraw-Hill, 1989.
- _____. *Modelos de portfólio*. Rio de Janeiro, Coppead-UFRJ, 1992. [Relatório 138]
- _____. *A empresa private nos Estados Unidos*. Rio de Janeiro, Coppead-UFRJ (Uso interno), 1993. [Mimeo]

FORBES. New York, 22 Oct. 1989.

LODI, J.B. *Sucessão e conflito na empresa brasileira*. São Paulo, Pioneira, 1987.

PETERS, T. & WATERMAN, R. *Vencendo a crise: como o bom senso empresarial pode superá-la*. São Paulo, Harper & Row, 1982.

TAGIURI, R. *Work relationship among relatives in family firms*. Harvard Business School, Research Division, 1978.