



Famílias Empresárias Centenárias

Investigando
Fatores Associados à
Longevidade no Brasil

“A história que contamos hoje tem ousadia, inovação, resiliência e superação.”

Índice

| | |
|---|-------------------|
| Resumo | 3 |
| Contexto e Objetivo de Pesquisa | 3 |
| Método, Metodologia da Análise de Dados e Perfil dos Participantes | 3/ 4 |
| Famílias Empresárias Centenárias | 4 |
| Resultados: Fatores Associados à Longevidade | 5 |
| Capacidade de Tomada de Decisões da Liderança | 6/ 7/ 8 |
| Valores familiares orientados à perpetuação do negócio | 8/ 9/ 10 |
| Gestão Eficaz de Conflitos | 11/ 12/ 13 |
| A Busca pela Excelência | 13/ 14 |
| Conclusões | 15/ 16 |

Resumo

Este estudo teve como objetivo identificar os possíveis fatores que favorecem a longevidade das empresas familiares brasileiras. Adotamos uma abordagem indutiva fundamentada na história narrada de 12 famílias empresárias centenárias no Brasil.

Reunimos dados documentais e realizamos entrevistas com membros da família ou executivos em cada caso estudado. As análises sugerem que a capacidade das lideranças de tomar decisões é um fator central associado à longevidade, alavancada por valores familiares orientados para a perenidade, gerenciamento de conflitos e busca pela excelência. Observamos algumas diferenças entre famílias com um único negócio e grupos empresariais.

Contexto e Objetivo da Pesquisa

Inspirada no modelo do prof. John Davis sobre os fatores associados à longevidade, envolvendo **Crescimento, União e Desenvolvimento de Talentos***, a equipe pesquisadora procurou analisar o papel desses três fatores e de quaisquer outros associados à longevidade no contexto brasileiro. A equipe adotou uma abordagem qualitativa porque não há empresas centenárias suficientes para realizar um estudo quantitativo no Brasil.

Método, Metodologia da Análise de Dados e Perfil dos Participantes

Inicialmente contatamos 22 empresas familiares centenárias, selecionamos 12 com base no critério de que os negócios permanecessem controlados pela mesma família ao longo dos anos. A ênfase foi nas famílias, independentemente das alterações nas atividades empresariais ao longo do tempo.

As famílias participantes do estudo têm uma história empresarial de 90 a 150 anos, com pelo menos três gerações atuantes, sendo a maioria com negócios de capital fechado. Não restringimos o tamanho das empresas ou o ramo em que elas operavam.

Das 12 famílias empresárias centenárias estudadas, seis tinham um único negócio e seis eram grupos empresariais. Observamos diferenças entre esses dois grupos estudados, mas também fatores em comum. O objetivo principal era buscar fatores associados à sua longevidade empresarial.

Coletamos dados através dos sites públicos das empresas, documentos fornecidos pelas famílias e entrevistas semiestruturadas realizadas com duas pessoas chave por caso estudado: membros da família acionista e/ou executivos.

* Davis, J. **Enduring Advantage: Collected Essays on Family Enterprise Success**, Cambridge: Cambridge Family Enterprise Group (2018)

Perfil dos participantes

| Empresas/ Grupos | Tipo | Idade (anos) | Capital Aberto |
|------------------|---------------|--------------|----------------|
| A | Único negócio | 90 | Não |
| B | Único negócio | 150 | Sim |
| C | Único negócio | 100 | Não |
| D | Único negócio | 110 | Não |
| E | Único negócio | 100 | Não |
| F | Único negócio | 150 | Não |
| G | Grupo | 122 | Sim |
| H | Grupo | 104 | Não |
| I | Grupo | 120 | Sim |
| J | Grupo | 115 | Sim |
| K | Grupo | 115 | Não |
| L | Grupo | 101 | Não |

Famílias Empresárias Centenárias: Investigando Fatores Associados à Longevidade

Realizamos uma pesquisa com 12 famílias empresárias brasileiras que resistiram ao tempo e prosperaram por cerca de 100 anos. Descobrimos que a capacidade dos seus líderes de tomar decisões é uma habilidade fundamental para a longevidade empresarial, amparada por certos valores familiares orientados à perenidade, gestão de conflitos eficaz e busca pela excelência.

Acreditamos que a história dessas famílias empresárias centenárias pode inspirar outras a buscar longevidade e prosperidade. Considerando que a grande maioria dos negócios no Brasil e no mundo são familiares, o que é crucial as famílias empresárias desenvolverem ou cultivarem para obter sucesso ao longo das gerações?

Resultados: Fatores Associados à Longevidade

A chave para a longevidade das famílias empresárias brasileiras estudadas foi a habilidade de seus líderes de tomar decisões acertadas em relação aos negócios, à sociedade e à família. Essas decisões foram guiadas por certos valores familiares identificados, uma resolução eficaz de conflitos no grupo societário e a busca pela excelência. Esses fatores em conjunto levam a resultados nos negócios surpreendentes, como melhores relacionamentos com stakeholders, estratégias eficazes, crescimento, reinvestimentos impactantes, diversificação apropriada de produtos e serviços, inovação e governança (Figura 1).


Os valores familiares são o coração de tudo, influenciando toda dinâmica e comportamento das famílias empresárias. Eles guiam as decisões dos líderes e ajudam a lidar com conflitos, além de apoiar a busca por excelência.

Os fatores identificados são interdependentes e se retroalimentam. Por exemplo, os valores familiares combinados com um esforço de excelência impulsionaram a qualidade na tomada de decisões. Da mesma forma, os valores familiares influenciaram a forma como o conflito era tratado naquelas famílias, o que provavelmente facilitou a coordenação na tomada de decisões. Da mesma maneira, com o tempo, a capacidade decisória dos líderes provavelmente fortaleceu os três outros fatores. Esses fatores afetam todos os aspectos do modelo de três círculos: família, negócios e propriedade.

Os fatores propostos afetam todos os elementos do modelo de três círculos: família, negócios e propriedade. Portanto, a capacidade de decisão pode ser demonstrada por mais de um líder dentro dos três círculos. Esses líderes parecem compartilhar características tais como visão, coragem e legitimidade.

Figura 1





Capacidade das Lideranças de Tomar Decisões

A capacidade de tomar decisões acertadas e liderança forte foram a chave para a longevidade das famílias empresárias estudadas. Os líderes ao longo das gerações compartilham características comuns como visão, coragem e legitimidade (Figura 2).

“Momentos críticos e instantes iluminados, decisões ponderadas e escolhas intuitivas que explicam o sucesso”.

“O sucesso de um negócio depende da capacidade daqueles que o dirigem”.

Envolvendo decisões nos três círculos, os líderes demonstraram coragem, pragmatismo e resiliência em suas decisões, sempre olhando para o futuro. Em todos os casos estudados, os líderes foram legitimados e apoiados por membros da família e principais stakeholders.

Há um pragmatismo na tomada de decisões - colocar as questões emocionais de lado e ser prático”

“ Ele tem grandes méritos porque ele impôs disciplina, antes de mais nada na época de muitos conflitos de relacionamento na família “

Os seis grupos empresariais estudados, com mais recursos e ferramentas sofisticadas para apoiar suas decisões empresariais, conseguiram ter mais alternativas e lidar melhor com seus desafios.

“ Na época que a família tinha o Banco XY, e que dava alguma ajuda, né? E tinha um bom crédito. “

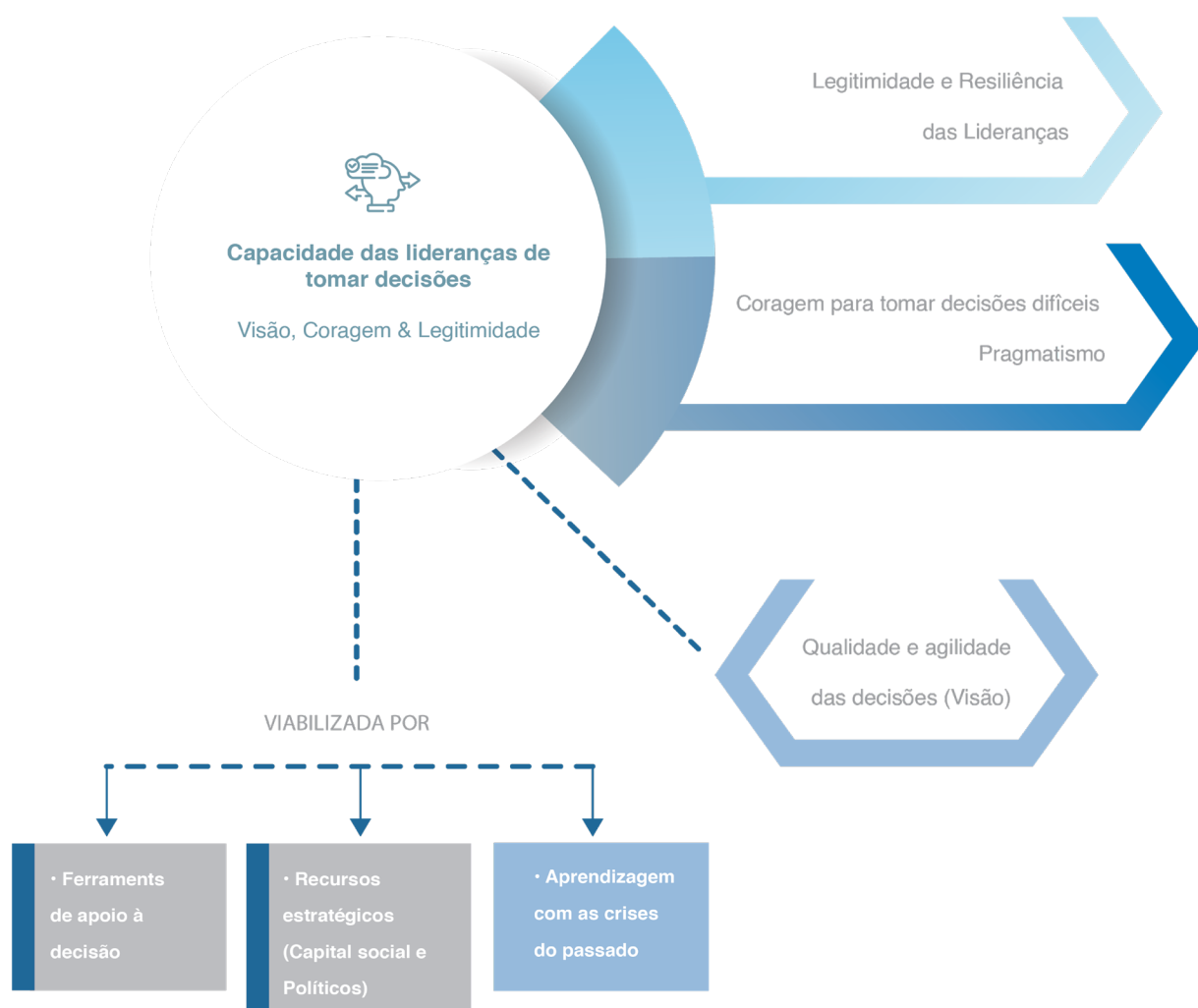
“ Começamos a mensurar tudo que era realizado, a fazer comparações com o mercado e com a concorrência e estipular novas metas e formas de remuneração por produtividade.

Por outro lado, nas seis famílias com negócios únicos, as decisões parecem ter sido limitadas pela restrição de recursos e uma atitude mais conservadora.

“ A gente viu nessa época, principalmente, que era mais complicado, muita gente quebrando, muita gente saindo do mercado, sendo vendido “

Em todos os 12 casos, entretanto, os líderes aprenderam com as experiências passadas e demonstraram na maioria das vezes qualidade e agilidade nas principais decisões no sistema familiar, que foram fundamentais para sobreviver às muitas crises que enfrentaram.

Figura 2



Valores Familiares Orientados à Perenidade

Os valores são fundamentais para o sucesso dos negócios familiares, influenciando toda dinâmica familiar, incluindo a tomada de decisão dos seus líderes. Nós identificamos três valores-chave para sustentar o legado das famílias e sua longevidade. Eles são: devoção, ética de trabalho e respeito.

Devoção: As famílias são dedicadas a seus legados e admiram suas histórias, significados e realizações, mas não necessariamente presos a um determinado negócio, produto ou unidade.

“A admiração por sua história, significado e realizações é comum na empresa.”

Ética de trabalho: A forte cultura de trabalho é valorizada e incentivada entre membros familiares.

“O trabalho constrói o caráter de um homem”.

“Quanto mais eu trabalho e estudo, mais sorte tenho”.

Respeito: O respeito é um valor essencial, não apenas entre os membros da família, mas também em relação às pessoas em geral e, eventualmente, em relação ao meio ambiente.

“Porque seus princípios dizem que o senso de união e respeito na família são responsáveis pelo sucesso nos negócios, hoje e no futuro”.

Quando os membros da família compartilham os mesmos valores, isso ajuda a estabelecer uma atitude de guardiões e um propósito comum que os mantém unidos ao longo dos anos.

*“...da longevidade, é a coerência dos valores, da definição de valores e do propósito.”
“Negócios são feitos com credibilidade e visão de longo prazo.”*

É importante destacar o papel das mulheres que dedicaram seu tempo à educação da próxima geração. Elas tiveram um papel crucial no desenvolvimento dos valores familiares no sistema familiar.

Para garantir a longevidade do negócio, as famílias estudadas priorizaram os interesses dos negócios em relação aos interesses individuais dos membros familiares.

“Aqueles que trabalham duro e se esforçam são aqueles que permanecem na empresa familiar.”

Todas as famílias também estavam profundamente comprometidas com os negócios, especialmente até a terceira geração.

“O fato de a família estar à frente dos negócios foi importante para a longevidade”

Algumas famílias criaram regras para as sucessões mais recentes, impedindo que a nova geração ocupasse cargos executivos nos negócios. Nesses casos, os membros da família podem apenas participar dos conselhos de administração. No entanto, na maioria dos casos estudados, os membros da família continuam envolvidos em funções gerenciais ou operacionais.

Figura 3



Gestão Eficaz de Conflitos



O estudo mostrou que para manter uma empresa familiar forte e saudável, é fundamental gerenciar os conflitos entre os sócios. A redução da complexidade do grupo societário permitiu maior controle e coordenação da tomada de decisões pelos líderes familiares. Identificamos duas maneiras de reduzir a complexidade entre os sócios: concentração da propriedade ou estruturas de governança.

Concentração da Propriedade: reduzindo o número de acionistas a cada sucessão (trimming), possibilitando a adoção de um sistema de governança familiar simples ou informal.

“Portanto, essa consolidação corporativa também facilitou muito a vida da família empresarial e da empresa. Em vez de ter nove sócios e nove descendentes de família, eles voltaram para dois, com três irmãos [em um ramo] e três irmãos [no outro ramo] ...”.

Estruturas de Governança: o número de acionistas aumenta com o tempo, exigindo uma estrutura de governança nas dimensões familiar e de propriedade mais sofisticada e formal.

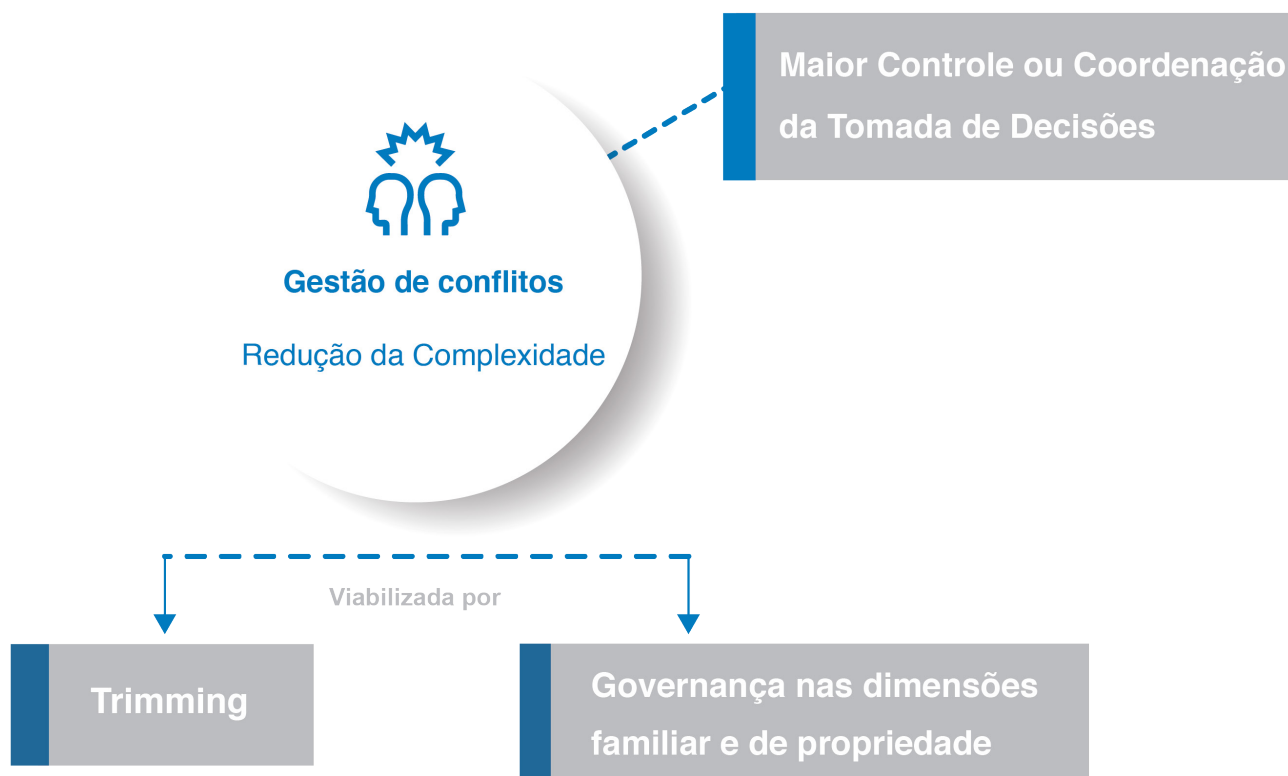
“Antes eram sete, agora são seis. É isso, temos este acordo de acionistas porque houve um tempo em que a confusão era tão grande, tantas pessoas para discutir, que foi decidido que sete grupos seriam criados. Cada um deles tem um líder. Somente esses líderes poderiam discutir, caso contrário seria impossível. “

Famílias com muitos acionistas costumam ter uma governança mais sofisticada, incluindo conselhos familiares e acordos de acionistas mais robustos. Já as famílias com poucos acionistas tendem a ter uma estrutura mais simples e informal.

Independentemente do tamanho dos negócios, foi interessante ter um acordo de acionistas e holdings para gerir a propriedade da empresa. Algumas famílias foram pioneiras na adoção dessas estruturas, enquanto outras implementam uma estrutura formal após passar por crises. Em todos os casos, houve saída de sócios em algum momento da história da família.

O importante foi resolver os conflitos de forma efetiva, seja reduzindo o número de acionistas ou adotando uma governança mais elaborada. Assim, as decisões foram tomadas de forma coordenada e controlada, permitindo que os negócios familiares estudados fortalecessem ao longo dos anos.

Figura 4



A Busca pela Excelência

Em todas as famílias estudadas, a busca pela excelência foi um fator crucial para aprimorar a capacidade das lideranças de tomar decisões. Focar na excelência significa melhorar a qualidade e competência nos negócios:

“A família X sempre priorizou a qualidade em tudo o que produz”.

“A preocupação com a qualidade sempre esteve presente nos processos da fábrica e é destacada na embalagem desde os tempos do fundador YY.

A busca pela excelência inclui diversas iniciativas no sistema familiar, como desenvolver as novas gerações e estimular sua orientação empresarial, investir no capital intelectual das empresas e adotar as melhores práticas de gestão. Embora presentes em todos os casos, essas atividades foram mais intensas nos seis grupos empresariais estudados.

“A formação, educação e treinamento profissional são prioridades inevitáveis na família Y desde a época dos fundadores”

“A família sempre teve uma grande habilidade para identificar oportunidades onde poucos conseguiam enxergar”

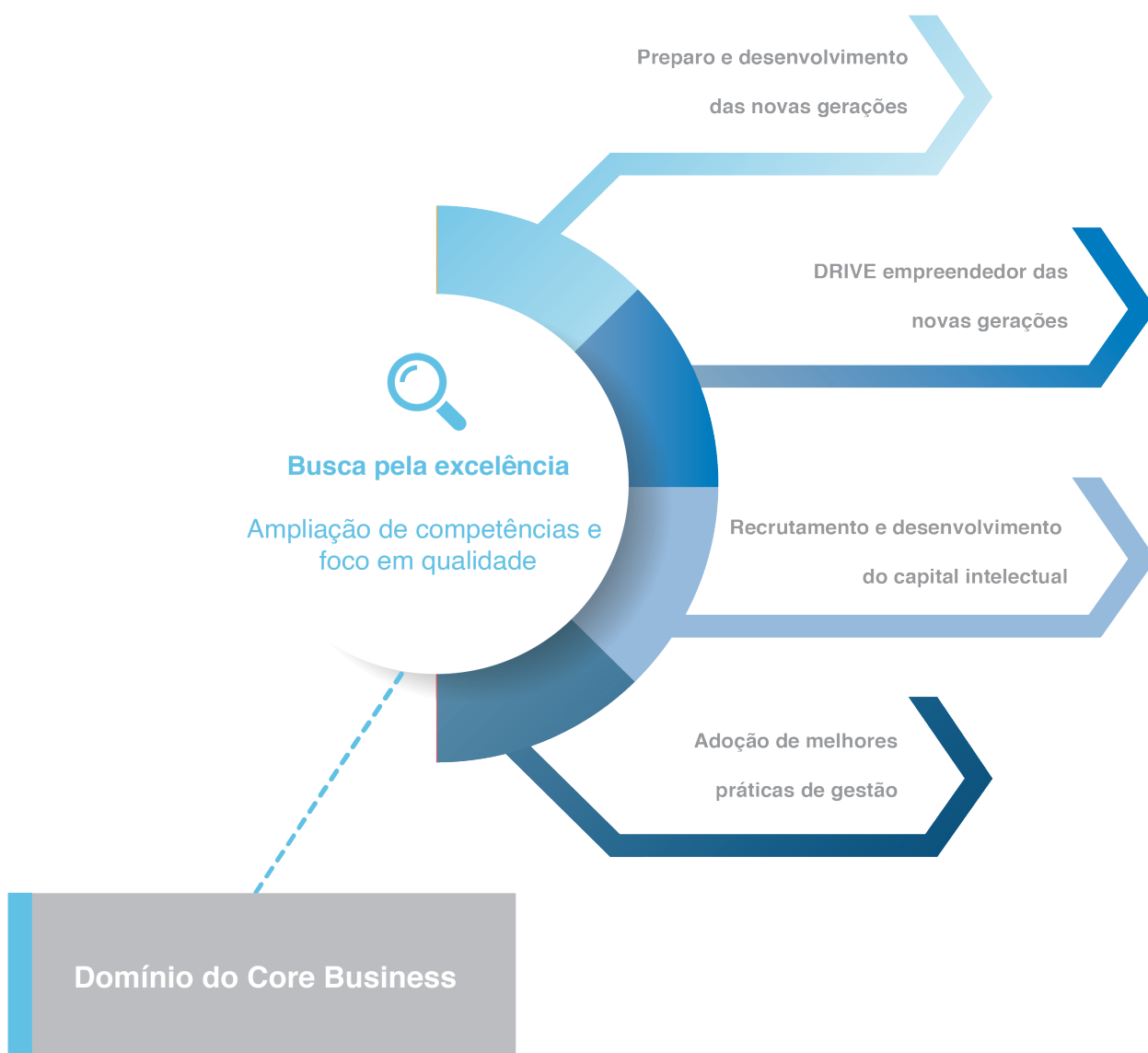
“O conselho de administração está próximo da diretoria executiva e é composto por executivos experientes do mercado e profissionais da própria empresa. Isso traz um frescor, um olhar novo e ousadia, enquanto permite que os novatos aprendam com a cultura, tradição e experiência dos veteranos.”

“Atualmente, essa tradição familiar é a base da eficiência na gestão.”

A busca pela excelência tem sido evidente desde os primeiros tempos das famílias empresárias. É perceptível nas iniciativas acima que buscam alavancar as competências relacionadas aos negócios e à família. Com o tempo, a busca pela excelência parece ter fomentado uma compreensão profunda dos seus negócios, criando vantagem competitiva para suas empresas.

“Tínhamos muita experiência empresarial e precisávamos liderar e gerir a empresa enfrentando novos desafios.”

Figura 5



Conclusões

Esse estudo se inspirou nos fatores de sucesso do prof. John Davis, que incluem União, Crescimento e Desenvolvimento de Talentos. Procuramos entender os elementos específicos que levam à longevidade das famílias empresárias no contexto brasileiro. Os fatores que surgiram em nosso estudo acrescentam uma nova camada ao tema, enriquecendo nossa compreensão na história das famílias empresárias centenárias no Brasil.

Embora a riqueza familiar não pudesse ser analisada adequadamente, o crescimento dos grupos empresariais foi evidente, se tornando hoje, em alguns casos, conglomerados. Essas famílias empresárias demonstraram uma atitude empresarial mais ousada ao longo do tempo. Por outro lado, as famílias com um único negócio, o crescimento parece ter sido limitado por conservadorismo e por crises passadas. Mesmo assim, elas conseguiram diversificar seus produtos ou mercados, reinventando-se para sobreviver.

O uso de estruturas formais para organizar o grupo proprietário, como acordos de acionistas ou empresas holding, está presente em todos os casos estudados. Portanto, iniciativas que procuraram alinhar e organizar o grupo proprietário parecem ter sido ferramentas valiosas para estas famílias empresárias. Em todos os casos estudados, houve em algum nível saída de sócios ao longo dos anos.

As primeiras sucessões dependiam da atitude do(s) líder(es) bem-sucedido(s) e da preparação e desenvolvimento informal do(s) sucessor(es). Observamos uma certa abertura de espaço para as novas gerações nos negócios, combinada com orientações informais dos líderes mais experientes para as próximas gerações.

Embora os processos sucessórios estivessem além do escopo deste estudo, podemos especular que ferramentas de apoio ao planejamento sucessório não estavam disponíveis ou eram bem conhecidas apenas alguns anos atrás. Se essas empresas tivessem utilizado essas ferramentas, provavelmente teriam se beneficiado da aquisição de maior estabilidade durante esses processos.

Nossa análise aponta para a importância de nutrir certos valores familiares, implementar estratégias de gerenciamento de conflitos no grupo societário, focar na aprendizagem contínua e no desenvolvimento de habilidades na família e na empresa, bem como aprimorar a capacidade de tomada de decisão para alavancar a longevidade nos negócios familiares.

Observamos algumas diferenças importantes entre os casos com um único empreendimento e os grupos empresariais, que podem ser melhor investigadas em estudos futuros.

Flávia Cavazotte, Ph.D.

Ph.D. em Administração de Empresas, com concentração em Comportamento Organizacional pela Virginia Commonwealth University. Mestre em Sociologia do Trabalho e das Organizações pela Eastern Michigan University. Professora Associada do IAG, a Escola de Negócios da PUC-Rio. É Coordenadora do Centro de Empreendedorismo e Inovação da PUC-Rio e do NORTE - Núcleo de Pesquisa e Projetos em Liderança, Mudança e Inovação do IAG. Coordenadora do MBA em Management do IAG/PUC-Rio. Cientista do Estado da FAPERJ, Bolsista de Produtividade em Pesquisa do CNPq.

Atuou por 10 anos na área de Recursos Humanos em organizações de diversos setores. Há 20 anos é professora, pesquisadora e consultora nas áreas de gestão de pessoas e desenvolvimento de lideranças em empresas nacionais e multinacionais. Sua pesquisa, de impacto internacional, tem como foco a influência da liderança no desempenho das organizações, em particular sobre a criatividade e a inovação, a cidadania individual e organizacional, e questões psicossociais associadas a adoção de novas tecnologias.

Renata Barbieri Coutinho

Mestre em Administração de Empresas pelo IAG PUC/RJ com dissertação final em Gestão de Empresas Familiares e Identidade de Sucessores. Economista pela PUC-RJ. Professora do IAG/PUC-Rio de Governança nas Empresas Familiares e membro da equipe de coordenação dos cursos Gestão Estratégica de Empresas Familiares e IAG MBA Management. Professora na área de Organizações e Gestão de Empresas Familiares da PUC/RJ desde 2008. Consultora senior associada a Cambridge Family Enterprise Group (CEFEG) desde 2020. É também acionista e conselheira de administração do grupo de energia Santa Maria, grupo familiar com quase 80 anos. Possui mais de 10 anos de experiência no mercado financeiro. Trabalhou no Opportunity Asset Management como Head de distribuição de fundos investimentos locais e internacionais.

Ana Carolina Martini

Doutoranda e assistente de pesquisa na área de Organizações do departamento de Administração de Empresas da PUC-Rio, instituição em que também obteve os títulos de mestre em Administração e especialista em Gestão de Recursos Humanos. Em sua carreira acadêmica, ela frequentemente contribui como professora convidada da PUC-Rio, tendo tido os resultados de suas pesquisas publicados em periódicos científicos nacionais e internacionais da área. Advogada formada pela UFRJ, ela anteriormente ocupou posições na Defensoria Pública do Estado do Rio de Janeiro, em uma das “big-five” empresas de auditoria e em um escritório de advocacia familiar de médio porte, onde aconselhava clientes na área tributária, fiscal e trabalhista, seja de forma independente ou em conexão com operações societárias (como fusões e aquisições, mercado de capitais – IPO, emissões de debêntures, etc.). Ela também frequentemente contribui com causas ambientais e sociais, como voluntária do Sistema B Brasil e da rede de advogados LACLIMA (Latin American Climate Lawyers Initiative for Mobilizing Action).



CAMBRIDGE

FAMILY ENTERPRISE GROUP®