



EMPRESAS CENTENÁRIAS BRASILEIRAS SE TORNAM REFERÊNCIA

El fortalecimiento de la economía brasileña, así como la proyección del país en el contexto del mercado mundial, requiere reconocer y valorar el papel de las empresas nacionales para lograr estos resultados. Y, de una manera muy especial, un conjunto significativo de empresas familiares, que ya han superado los cien años, y que siguen estando bajo el control de la familia fundadora.

Este análisis adquiere aún mayor protagonismo e importancia, debido a la posibilidad de contrarrestar la imagen prejuiciada -en relación con la empresa familiar brasileña- que aún persiste en muchos segmentos.

Esta es una de las numerosas razones que me llevaron, junto con el periodista Chris Martínez, a escribir el libro "Empresas brasileñas centenarias – La historia de éxito de los negocios familiares". El Prefacio es de Jorge Gerdau.

Se registran las historias, y los puntos en común, para el éxito de las cinco empresas seleccionadas. Ypióca, Gerdau, Cedro Cachoeira, SulAmerica e Casa da Bóia. Ubicadas en diferentes regiones del país, operan en segmentos completamente diferentes y tienen dimensiones aparentemente incompatibles para una comparación.

Pero todos tienen algo en común. Además de ser el control familiar, presentan y continúan desarrollando la visión a largo plazo de sus fundadores y herederos. Este hecho se aseguró de que todos ellos superaran la barrera de un siglo de existencia, bajo el control del mismo grupo que dio lugar a ella. Y esta continuidad se mantuvo tanto en aquellos que abrieron su capital, como en los que admitieron nuevos socios, como inversionistas.

La mayoría de las empresas, que tienen su camino histórico y logros presentados en el libro, tienen un origen ubicado en un entorno del siglo XIX. Es posiblemente la empresa familiar brasileña más antigua todavía bajo el control de la familia fundadora. Cedar Waterfall da sus primeros pasos en 1883. SulAmérica comenzó sus actividades en 1895. Casa da Bóia comenzó en 1898. Y el más joven, que aparece ya en el siglo XX, es Gerdau, en 1905.

Entre los cinco, cuatro fueron fundados por inmigrantes de diferentes orígenes.

Vale la pena señalar que a finales del siglo XX la mayoría de las empresas familiares brasileñas son fundadas por inmigrantes de los países Europa y Oriente Medio. A finales de la década de 2000, hubo un fuerte flujo de asiáticos que iniciaron en Brasil un nuevo ciclo de empresas de origen familiar.

Es importante tener en cuenta que cuando nos referimos a las empresas familiares podemos dividirlas en dos grandes agrupaciones. Grupos con características unifamiliares y multifamiliares. La primera se origina y constituye a través de una sola familia. En el segundo



EMPRESAS CENTENÁRIAS BRASILEIRAS SE TORNAM REFERÊNCIA

caso, el comienzo tiene lugar a través de un grupo de fundadores que no tienen, entre sí, ningún tipo de vínculo consanguíneo. Por lo tanto, eligieron libremente y constituyeron una sociedad basada en el interés común, o la complementariedad.

Nuestro muestreo se basa enteramente en empresas unifamiliares. Vale la pena señalar que las empresas multifamiliares tienen una tasa mucho mayor de fracasos en el proceso de continuidad.

Esto puede ser entendido por la propia base que ha guiado todo nuestro enfoque, como una consultoría sobre el tema, desde 1975 en Brasil, así como la base de la investigación realizada con las cinco empresas.

Cualquier análisis de la empresa familiar debe tener en cuenta la existencia de tres sistemas. Son interdependientes, por lo que requieren ser tratados con el mismo grado de importancia. En los cinco casos este tratamiento se produjo de una manera muy equilibrada, lo que resultó en lo que podemos caracterizar como un proceso de "profesionalización" más completo.

Comprender estos sistemas es de vital importancia para una mejor comprensión de los "indicadores" de éxito, comunes a las cinco empresas que participan en el libro.

Estos sistemas son FAMILIA/PATRIMONIO y EMPRESA.

Vale la pena detallar un poco cada uno de ellos:

El sistema familiar se refiere al conjunto de factores que deben caracterizar a la familia empresarial en sus relaciones más distintas y relaciones de parentesco. En este universo los problemas emocionales están muy presentes y pueden crear resentimientos, disputas de poder, preferencias personales, desalentar la individualidad, imposiciones colectivas, conducta prejuiciosa, un patriarcado exacerbado, etc.

Para hacerse una idea de la importancia de tener en cuenta este conjunto de factores, entre ellos aceptar que en la estructura familiar hay, por supuesto, conflictos, es vital reconocer que en la familia no hay "libertad de elección". Es decir, excluyendo a la pareja que se eligió a sí mismos en la categoría de cónyuges, tanto hijos, hermanos, yernos, nueras, etc. no se eligieron entre sí. Gran parte de las dificultades para un proceso de continuidad tienen como una de las causas e intentan crear un modelo de armonía impuesta, donde se niegan los conflictos entre los miembros de la familia. Y aún menos tratado de forma transparente y preventiva.

Nuestra investigación en Brasil mostró que el 70% de las empresas familiares que han desaparecido tienen como principal causa conflictos familiares no resueltos. Esta misma tasa en el mundo es del 65%.

El sistema Patrimonio, que rara vez se tiene en cuenta, crea entre todas las generaciones siguientes – hermanos, primos, etc. – el vínculo corporativo.



EMPRESAS CENTENÁRIAS BRASILEIRAS SE TORNAM REFERÊNCIA

En otras palabras, surge una nueva dinámica mucho más regulada por un sistema jurídico - derecho corporativo, fiscal y código civil-, además de exigir un proceso de toma de decisiones que implique riesgos en el equilibrio entre la capitalización de las empresas y la liquidez requerida, o deseada, por los socios/accionistas.

Y para ampliar esta complejidad, hay que tener en cuenta que cada nueva generación de esta participación se diluye, pulverizando el número de accionistas. Esto requiere modelos de liderazgo, estructura gubernamental y composiciones de equidad entre socios. Esto nivela tanto el poder como los intereses de los que participan en la gestión y de los que están fuera de ella.

En este sistema el error más común ha sido la desprevisión de los herederos por el papel de los accionistas. La gran mayoría sólo piensa en formas de participar en la gestión empresarial.

Aquí también vale la pena señalar que no había libertad de elección. Una buena hermandad no garantiza una sociedad armoniosa con garantías o facilidades para tomar decisiones de riesgo que impliquen intereses de propiedad o capital.

Por último, el sistema de la Compañía, cuya continuidad dependerá en gran medida del enrutamiento adecuado de los sistemas mencionados anteriormente.

Este sistema es el que presenta las características más lógicas. Requiere estructuras claras de poder, jerarquía y visión estratégica. También porque debe tener su visión muy centrada en el mercado - representado por clientes / proveedores y competidores - .

En general, los enfoques de gobierno corporativo sólo se han preocupado fuertemente con la creación del Consejo de Administración. Pero precisamente esta mirada y atención muy singular a este sistema, dejando de lado a los mencionados anteriormente, ha sido motivo de muchos fracasos en la derivación y continuidad de la empresa familiar.

Teniendo en cuenta todo este complejo y delicado "fondo" para un enfoque adecuado y respetuoso de la empresa familiar, especialmente en la búsqueda de una larga vida, ahora podemos analizar los indicadores que encontramos como puntos comunes en las corporaciones brasileñas centenarias.

Su análisis y debate pueden ser útiles para muchos de los grupos familiares que todavía están en la transición de la primera a la segunda generación - la gran mayoría de las empresas familiares brasileñas - y que buscan puntos para su atención y enfoque.

Estos son, por lo tanto, algunos de los indicadores de éxito de las cincoempresas:

- Mantuvo, a lo largo de todo este tiempo, su enfoque en el negocio de origen. Es decir, no se dedicaron a diversificar sus actividades en diferentes segmentos de negocio dentro de una estrategia de diluir riesgos e inversiones; (Vale la pena señalar que este tema es muy similar a los indicadores de las empresas europeas y norteamericanas, que superaron los doscientos años).



EMPRESAS CENTENÁRIAS BRASILEIRAS SE TORNAM REFERÊNCIA

- Creación de estructuras de gobernanza y poder, que incluyen la formación de Consejos tanto en familia/equidad (corporativa) como en sociedades (administración);
 - Desarrollar formas de transmitir el legado (Historia, Valores, Principios, etc.) a las nuevas generaciones; (sus historias se registran no sólo de manera institucional, sino como un instrumento que busca generar las preferencias de las nuevas generaciones, con sus orígenes y patrimonio. Esto da todo el significado para que las generaciones futuras puedan entender y valorar el patrimonio);
 - Tienen programas y actividades que tienen como objetivo formar a sus herederos para el papel de los accionistas y miembros de una familia empresarial;
 - Estructurado – de manera participativa, no impuesta o sólo con un enfoque estrictamente jurídico - un Protocolo - Acuerdo - que establece derechos y obligaciones de los socios y sus familias en sus relaciones con la propiedad, la sociedad y las empresas;
 - No relacionado, desde la estructura de las empresas, todo tipo de servicios, cuidado personal o doméstico hasta familiares. La mayoría de ellos lo hacen a través de una Oficina familiar;
 - Fomentar la creación de fuentes alternativas para la liquidez de los miembros de la familia y los herederos, con el fin de ampliar la autonomía, y reducir el posible grado de dependencia financiera de los resultados de la empresa;
 - Permitir la búsqueda de la realización personal y profesional de cada uno de sus herederos, a través de iniciativas y actividades que no dependen exclusivamente de las empresas controladas; Como ejemplo, algunos de los grupos familiares han creado fondos y mecanismos para estimular las empresas entre los herederos de la nueva generación. Pero siempre desvinculado de la estructura de la propia empresa de la familia matriz.
 - Cuentan con una estructura jurídica que incluye tanto las cuestiones de Derecho de Familia (Código Civil, etc.), Derecho Corporativo y Derecho Tributario. Pero siempre de una manera integrada;
 - Abordar la cuestión de la sucesión de forma preventiva en los tres sistemas, mediante el fortalecimiento de la estructura de gobierno de los Consejos, tanto Familiares/ Corporativos como Corporativos;
 - Su estructura organizativa y jerárquica incluye la participación de ejecutivos familiares y no familiares en empresas;
 - Asumir que la Responsabilidad Social, así como la relación con la comunidad, no son compromisos exclusivos de la empresa, sino también de los accionistas de control;
- Por último, el libro "Centennial Brazilian Companies", y todas sus conclusiones, representan una contribución sin precedentes al estudio y una mejor comprensión de la importancia, continuidad y apreciación de las empresas de control familiar en nuestro país.
- El trabajo es también una fuente para que el mundo académico desarrolle una mirada de mayor interés y respeto por las empresas familiares básicas. Además, también puede funcionar en el



Renato Bernhoeft

*Fundador e Presidente do Conselho de Sócios da **höft** consultoria.
Autor de 16 livros nas áreas de Empresa Familiar e Qualidade de Vida.*

EMPRESAS CENTENÁRIAS BRASILEIRAS SE TORNAM REFERÊNCIA

sentido de: Estimular a los nuevos emprendedores; Crear interés en los profesionales en considerar el negocio familiar como un mercado atractivo; Y ser una referencia para consultores, selectores y periodistas que tienen vínculos con este universo.

También busca provocar críticas a su contenido y, por lo tanto, estimular nuevos estudios, artículos, libros y enfoques sobre el tema en Brasil.

Como siempre, esta es otra de nuestras provocaciones. Para hacerte pensar y actuar.



bernhoeft & teixeira - transição de gerações