

EMPRESAS À PROVA DO TEMPO



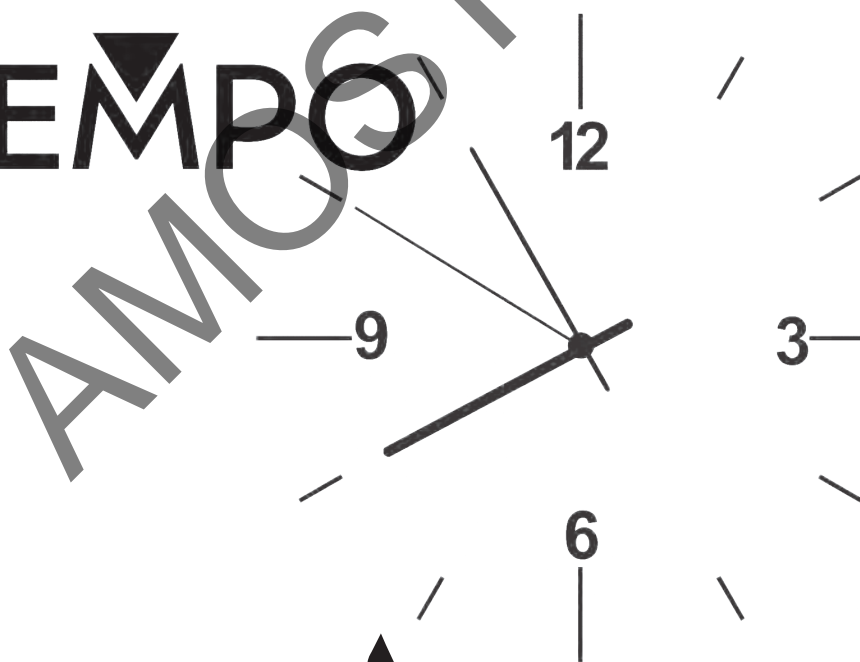
CARLOS ALBERTO ARARIPE

Professor e Coordenador de cursos superiores na área de Gestão

PHATLIM SILVA TAVARES

Pesquisadora de Gestão nas Empresas Centenárias

EMPRESAS À PROVA DO TEMPO



ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL
Rio de Janeiro, 2023



Prefácio

O Brasil está aqui. Há várias maneiras de conhecer o nosso país, e aqui está uma. Carlos Alberto Araripe e Phatlim Silva Tavares tiveram a iniciativa de nos apresentar o retrato do Brasil com a cara das empresas que conseguiram superar a barreira de um século de existência. É um Brasil construído por gente daqui e de outras terras. Gente que, na dedicação de realizar seus sonhos, construiu uma história pessoal — da sua família e do país.

O estilo dos autores é simples e claro; a fundamentação bibliográfica é ampla e acessível para quem quiser consultar. O conteúdo interessa aos estudantes de aspectos organizacionais, tais como planejamento, gestão estratégica, sucessão, fusão; e aos professores como rica fonte para estudos de caso. O livro revela-se como um indispensável auxílio aos empresários na reflexão sobre em que ponto estão seus empreendimentos quanto ao ciclo de vida das suas organizações.

Caracterizando-se como uma leitura de alto nível de conforto e ampla facilidade de entendimento, as páginas desta obra do Araripe



e da Phatlim conduzem os leitores para um cenário histórico no qual se registram aspectos interessantes, como o fato de que quase 60% das empresas centenárias têm origem nas iniciativas europeias — de países como Alemanha, Itália e Portugal —, além de destacar que duas organizações brasileiras estão em atividade há mais de dois séculos, o Banco do Brasil e a Casa da Moeda!

A estrutura da vasta pesquisa fundamenta-se num questionário criado pelos autores e aplicado a quatro empresas centenárias a fim de entender os aspectos estratégicos levados em conta por elas e que lhes deram condições de vida longa. Esse ponto de partida foi composto por *conhecimento, contexto e estilo gerencial, pessoas, produtividade e tradição*.

Em cada capítulo do livro, os leitores são estimulados à leitura. No início, conta-se com *Neste capítulo você vai ler*; durante o capítulo, é fornecida uma oportunidade com a seção *Saiba mais*; e, ao final, vem o chamamento *Questões para refletir*.

No Capítulo 6, os autores colocam à disposição dos leitores um breve histórico de cada uma das empresas centenárias que foram pesquisadas, sendo elas brasileiras ou não — é nesse capítulo que está a listagem de 114 empresas que os autores identificaram com vida ativa superior a um século de atuação em nosso país.

Ao final, os autores apresentam suas considerações, abrangendo todo o conteúdo exposto e destacando alguns aspectos de importância para a longevidade das organizações pesquisadas.

Para mim, foi um agradável aprendizado realizar a leitura deste trabalho, que tenho a honra de apresentar.

Álvaro Pequeno, professor universitário
São Roque, maio de 2022



Sumário

Introdução	1
1. Fatores que interferem na longevidade das empresas	11
1.1. Primeiro fator que interfere na longevidade das organizações: fatores gerais.....	14
1.2. Segundo fator que interfere na longevidade das organizações: pensar como um concorrente estrangeiro.....	15
1.3. Terceiro fator que interfere na longevidade das organizações: mais do mesmo.....	16
1.4. Quarto fator que interfere na longevidade das organizações: leis, regulamentos e políticas de incentivo ao empreendedorismo.....	17
1.5. Quinto fator que interfere na longevidade das organizações: lucratividade acima de tudo e de todos.....	18
1.6. Estatísticas e percepções perante as empresas centenárias.....	24
Questões para refletir:.....	39

2.	O panorama da longevidade empresarial no Brasil	41
2.1.	Questões iniciais	42
2.2.	Estudo das empresas centenárias	43
2.2.1.	Critérios de seleção das empresas centenárias	53
2.2.2.	Empresas centenárias brasileiras por região e por área	57
3.	Indicadores estratégicos das empresas centenárias	65
3.1.	Produtividade	68
3.2.	Tradição	69
3.3.	Pessoas	70
3.4.	Contexto e estilo gerencial	73
3.5.	O conhecimento	77
	Questões para refletir:	81
4.	Comparações entre a Matarazzo e a Votorantim: um estudo de caso	83
4.1.	A mesma gênese geográfica	83
4.2.	Francesco	85
4.3.	Antonio	92
4.4.	Contraponto	96
	Questões para refletir:	99
	Materiais de apoio:	100

5. Empresas centenárias na Bolsa de Valores	101
Questões para refletir:.....	107
6. Breve histórico das empresas centenárias brasileiras	109
6.1. Os personagens principais	109
6.2. Perfis recorrentes.....	184
6.3. Agora é com você!.....	193
Referencial Bibliográfico	195
Básico.....	195
Complementar.....	197
Índice	217

AMOSTRA



Introdução

Há uma extensa quantidade de empresas que se fecham repentinamente durante todos os anos, as quais possuem uma expectativa de vida muito abaixo do ideal. Estudos relacionados às Micro e Pequenas Empresas (MPEs) realizados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) fundamentam que as causas para a baixa longevidade das pequenas e jovens organizações se dão pelo fato de que seus gestores deram início a um empreendimento por necessidade e, portanto, não adquiriram aptidões, não fizeram planejamentos e estudos, e não reuniram os recursos úteis — fornecedores, por exemplo — para se obter uma empresa de sucesso.

Além disso, o Brasil apresenta uma extrema rigidez para promover a abertura e a permanência de organizações em seu território, apresentando aos empresários a dificuldade para se obter fi-



nanciamentos, longos prazos para abertura de um empreendimento, altos juros, impostos e leis trabalhistas, dentre muitas outras causas que desproporcionam o ímpeto para se abrir um negócio (MAXIMIANO, 2006, p. 6).

Todavia, embora não haja um grande número de informações sobre essa temática, há um representativo número de empresas que conseguiram romper as barreiras do tempo e atingiram a marca centenária. E esta é a grande motivação desta obra: apresentar ao público acadêmico e aos profissionais da área de gestão os empreendimentos que se instalaram no Brasil a no mínimo um século ou que foram fundados nos domínios brasileiros nesse mesmo espaço de tempo.

O grande questionamento que paira sobre o assunto é como essas empresas conseguiram sobreviver a todas as forças internas e externas, cenários desfavoráveis, oscilações econômicas e políticas, guerras e toda sorte de crises que se sucedem durante um século. Para tanto, além de levantar e caracterizar as empresas centenárias brasileiras, nossa pesquisa preocupou-se em identificar quais foram as estratégias e os elementos comuns que proporcionaram o sucesso dessas organizações, seja em seu processo de gestão, seja nas práticas que permitiram que elas se tornassem suscetíveis a suportar todas as mudanças nos ambientes interno e externo, possibilitando que seus anos de vida fossem prolongados (GEUS, 1999).

Segundo Adizes (1993), assim como todo organismo vivo, as organizações empresariais possuem um ciclo de vida marcado pelo nascimento, pelo desenvolvimento e pelo crescimento, sofrem patologias ao longo do processo, envelhecem e podem atingir a morte. Porém, diferentemente dos organismos dos mundos animal e vege-

tal, cuja existência se dá dentro de um espaço limitado de tempo, o ciclo de vida das empresas pode se perpetuar indefinidamente, dependendo da forma como sua saúde é tratada pela gestão e da capacidade de resiliência e adaptabilidade às mudanças históricas no panorama dos negócios.

Existe, por conseguinte, a inevitabilidade de se entender o motivo de muitas empresas no âmbito brasileiro sucumbirem, enquanto há várias outras organizações que puderam avançar e fixar suas forças, tornando-se símbolos de sucesso e de perpetuidade no país. Verificamos que o assunto não é recorrente na literatura de negócios no Brasil, não sendo encontrados artigos acadêmicos sobre o tema, assim como repositórios de informações sobre empresas dessa natureza. Isso dificultou o levantamento do quantitativo das empresas centenárias brasileiras, mas não nos impediu de levantar informações importantes sobre as organizações longevas do Brasil.

Esta obra principiou-se de uma pesquisa acadêmica primária sobre a temática. A pesquisa, por sua vez, partiu primeiramente de um levantamento de organizações utilizando-se de um critério minucioso contendo apenas empresas que se instalaram no Brasil ou que foram fundadas no país há pelo menos cem anos, independentemente do porte, do ramo de atividade e da região.

A partir do empecilho, para encontrar empresas brasileiras longevas e aprofundar-se em seus detalhes em busca de similaridades no seu processo de gestão, foram utilizadas fontes como as revistas *Exame*, *Valor Econômico*, *IstoÉ Dinheiro*, *Dinheiro Rural*; os jornais *O Globo*, *O Estado de São Paulo*, entre muitas outras colunas interessadas nesse conteúdo; bem como jornais digitais, blogs empresariais, linhas do tempo, relatórios anuais disponíveis nos web-



sites das organizações e dados relevantes da central de sistemas CVM (Comissão de Valores Mobiliários), Bovespa (Bolsa de Valores de São Paulo) e sites de sindicatos patronais; além de descobertas fortuitas a partir da leitura de embalagens ou comerciais apontando a idade da empresa. Dessa forma, chegamos, por meio da pesquisa, a um quantitativo de 114 empresas brasileiras centenárias, excetuando-se clubes de futebol, que, caso fossem considerados, duplicariam esse número (talvez seja uma abordagem específica para o futuro).

Dessa amostra de 114 empresas centenárias brasileiras — multinacionais com unidades instaladas no Brasil ou organizações que nasceram no território brasileiro —, a região Sudeste é a que mais possui sedes de empresas centenárias, totalizando 64 empresas, sendo a cidade de São Paulo a que contém um maior número de sedes e matrizes empresariais das centenárias.

Grande parte das empresas centenárias pesquisadas, com a marca de 54,95%, de alguma forma já se internacionalizaram, seja por meio de exportações, negócios com países vizinhos, feiras e exposições internacionais, implantação de fábricas ou formação de parcerias. Em segunda colocação estão as organizações centenárias que não tiveram contato internacional, sendo equivalentes a 26,12%. O percentual restante, 18,92%, não possui histórico de internacionalização ou tal informação é desconhecida.

Há uma maior quantidade de empresas centenárias com tempo de existência entre 106 e 110 anos, correspondendo a 19,8% das 114 empresas pesquisadas. Apenas duas organizações atingiram mais de 200 anos, o que equivale a apenas 1,8%, sendo elas: Banco do Brasil e Casa da Moeda. O Banco do Brasil possui economia mista, de

capital aberto; a Casa da Moeda é uma empresa pública vinculada ao Ministério da Fazenda.

A taxa de sobrevivência das organizações centenárias na amostra passa a diminuir com o avançar dos anos de existência. Nota-se uma grande redução de organizações centenárias a partir dos seus 151 anos, cuja taxa de sobrevivência oscila entre 0 e 1,8% de organizações longevas na amostra da pesquisa. Sendo assim, apenas 9 das 114 empresas levantadas fazem parte do grupo que representa as mais antigas companhias.

Do total de organizações centenárias levantadas (114 empresas), 104 delas possuem como natureza jurídica a Sociedade Anônima (S.A.), sendo 70 optantes do capital fechado e 34 optantes do capital aberto; 8 têm como natureza jurídica a Sociedade Empresária Limitada; 1 tem como natureza jurídica a Associação Privada; e 1 das organizações é designada como Cooperativa. Conclui-se, portanto, que em sua maioria as organizações centenárias escolhem a Sociedade Anônima como natureza jurídica e concentram-se na escolha do capital fechado.

Comprovando a veracidade das teorias de Porras e Collins (1995) e de Geus (1999) acerca da maleabilidade das organizações longevas no que se refere às transformações necessárias de sobrevivência em um ambiente volátil — tendo, então, como uma das práticas de sobrevivência a capacidade de aproveitar momentos de crise entrando em novas áreas de negócios —, os dados da pesquisa demonstram que 41,3% (o equivalente a 47 companhias) das 114 organizações que compõem a amostra expandiram seu ramo de atividade e que 20,17% (referente a 23 companhias) mudaram totalmente de ramo, totalizando, dessa forma, 70 organizações centenárias (61,4%) que



ampliaram ou modificaram-se totalmente diante das alterações ocorridas no ambiente. Em contraposição, houve 41 das organizações (36%) da amostra que não alteraram seu ramo de atividade e permanecem até a atualidade praticando a mesma atividade inicial; curiosamente, sendo as mais representativas as indústrias têxteis, correspondendo a 7 das organizações.

Tabela 1
Características das empresas centenárias

Tempo de atividade	Nº de empresas	Valor em porcentagem
100 a 105 anos	18	15,8
106 a 110 anos	23	19,4
111 a 115 anos	16	14,4
116 a 120 anos	11	9,7
121 a 125 anos	11	9,7
126 a 130 anos	10	8,8
131 a 135 anos	3	2,7
136 a 140 anos	4	3,5
141 a 145 anos	3	2,7
146 a 150 anos	6	5,3
151 a 155 anos	0	0
156 a 160 anos	2	1,8
161 a 165 anos	2	1,8
166 a 170 anos	0	0
171 a 175 anos	2	1,8
176 a 180 anos	0	0
181 a 185 anos	1	0,8

Tempo de atividade	Nº de empresas	Valor em porcentagem
186 a 190 anos	0	0
191 a 195 anos	0	0
196 a 200 anos	0	0
Mais de 200 anos	2	1,8
TOTAL	114	100

Atividade econômica	Nº de empresas	Valor em porcentagem
Indústria	67	59,6
Serviços	13	11,4
Comércio	34	29
TOTAL	114	100

Localização (sede)	Nº de empresas	Valor em porcentagem
Centro-oeste	1	0,8
Nordeste	4	3,5
Norte	0	0
Sudeste	67	58
Sul	39	34,2
Desconhecido	4	3,5
TOTAL	114	100

Natureza jurídica	Nº de empresas	Valor em porcentagem
Sociedade Limitada	8	7,08
Sociedade Anônima	104	91,32
Associação Privada	1	0,8
Cooperativa	1	0,8
TOTAL	114	100



Mudança de ramo de atividade ou ampliação	Nº de empresas	Valor em porcentagem
Ampliaram o ramo de atuação	48	42,34
Permaneceram no mesmo ramo	43	36,94
Mudaram totalmente de ramo	23	20,72
TOTAL	114	100

Origem dos fundadores	Nº de empresas	Valor em porcentagem
Itália	26	23,42
Brasil	21	18,92
Portugal	21	18,02
Alemanha	18	15,32
Outros	28	24,32
TOTAL	114	100

FORNE: BASEADO EM DADOS DA PESQUISA.

Os dados mostram que, apesar do universo de empresas centenárias no Brasil não ser tão extenso, o seu conjunto é bastante eclético, seja na abrangência da atividade econômica, na diversidade de natureza jurídica ou na representatividade nacional de seus fundadores. Dessa forma, encontramos portugueses na Votorantim e na Lusitana transportes, italianos na Bebidas Cini e na Casa Falci, alemães na Hering e na Gerda, sírios na Casa da Bóia, entre outras nacionalidades que arriscaram empreender no Brasil de antanho. Além, naturalmente, dos nossos heróis tupiniquins que desbravaram o mercado de um século ou mais, para erigir monumentos como Ypióca, Tramontina, Salton, Cataguases, Vinagre Castelo e tantos outros mais.