

# A FAMÍLIA BEMBERG

Clara Lins Gomes

Antonio Fernando Azevedo

Marcelo Geyer Ehlers

Case da família investidora

---

A família Bemberg tornou-se famosa por fundar a cervejaria Quilmes, um símbolo argentino reconhecido mundialmente. Antes disso, porém, já colecionava uma série de investimentos em distintos setores, sendo desde o início uma família com mentalidade investidora. Ao longo dos anos, o patrimônio diversificado foi uma estratégia permanente, possibilitando a perpetuação da riqueza mesmo em meio a inúmeros desafios.

Hoje na sétima geração, a família está no controle do Grupo Quilvest – empresa que surgiu como um single family office e que hoje administra riquezas de investidores privados, famílias e empresas, além de investir fortemente em private equity. O Quilvest possui atualmente US\$36 bilhões de ativos sob gestão<sup>i</sup> (Junho/2018).

## Histórico

Pedro Federico Otto Bemberg (Pedro Otto) foi um empresário e industrial nascido em Colônia, na Alemanha, de onde saiu em 1850 para se instalar em Beraztegui, Argentina. No novo país, participou de

empreendimentos que exploravam recursos naturais, exportando tecidos e cereais argentinos à Europa. Ao mesmo tempo mantinha operações financeiras em Paris, e desta forma financiou a criação de uma indústria para destilação de álcool de milho em 1870 na cidade de Quilmes, empresa chamada Franco Argentina. A cidade, vizinha de Buenos Aires, deu nome à empresa de bebidas alcólicas que Pedro Otto e seu filho Otto Sebastián fundaram em seguida, em 1888: a Brasserie Argentine Quilmes.

Com a morte do patriarca, em 1895, Otto Sebastián assumiu o controle da empresa e adquiriu diversas cervejarias da região – como a Schlau, da cidade de Rosário e a Palermo, de Buenos Aires, na década de 1910. Em 1919, Otto Sebastián fundou e estruturou a sociedade *Crédito Industrial y Comercial Argentino (CICA)*, dirigido por ele, seus filhos e dois sócios para financiar a indústria de cervejas.

No ano de 1920 a Quilmes já era a cerveja mais consumida na capital do país, e em 1921 a empresa manufaturou o primeiro malte usando cevada

argentina, que abasteceria toda a indústria nacional. Na mesma lógica de substituição de importações, a Quilmes fundou a primeira fábrica argentina de garrafas com tampa, substituindo as rolhas, o que abriu espaço para novos produtos como refrigerantes. Dessa forma, a Quilmes foi uma das responsáveis por impulsionar parte da industrialização da região e do país. Nos anos 1940, incorporou mais duas cervejarias: a Norte, de Tucumán, e a Maltería de Los Andes, em Mendoza.

Ao longo do século vinte a família enfrentou dificuldades na manutenção do crescimento dos negócios e preservação do patrimônio. A quebra da bolsa de Nova York em 1929, e a consequente recessão econômica dos anos 1930, criaram uma situação desfavorável para as indústrias argentinas, mas Otto Sebastián conseguiu evitar grandes perdas ao diversificar vendendo boa parte de suas ações e comprando ouro. Já em 1952, durante o regime Peronista da Argentina, a fortuna da família (que correspondia a US\$ 3 bilhões, em valores atuais) foi apreendida pelo Estado a partir da lei 14.122 que determinava sua expropriação – segundo a Forbes<sup>ii</sup>, por desavenças pessoais da família com o estado argentino. Estas desavenças iniciaram em 1937, quando os herdeiros de Pedro Otto foram denunciados por evasão fiscal na transferência da herança, em um contexto de perdas para os movimentos dos trabalhadores e polarização. O diversificado patrimônio, que na época já incluía cervejarias, um banco, uma empresa de transportes, uma fábrica têxtil

e outros ativos de diversos setores produtivos, foi devolvido para a família somente em 1959, no governo de Arturo Frondizi.

Ao longo das décadas seguintes os Bemberg continuaram com sua estratégia de diversificação, e a Quilmes passou a ser um ativo dentro de um grande portfólio. Quando isto acontece, as famílias investidoras costumam estar constantemente avaliando o sentido de manter cada ativo em sua carteira. Em 2002, em um contexto competitivo mais complexo, onde surgiam com força as grandes cervejarias globais, os Bemberg venderam 37,5% das ações da Quilmes para a AmBev (atual AB InBev), e em 2006 a venda foi ainda maior, transferindo 91% das ações sobre a empresa para a InBev; dessa forma, os Bemberg se desfizeram da empresa que deu origem à fortuna familiar.

### **Família**

Pedro Otto, patriarca da família Bemberg que esteve à frente da fundação da cervejaria Quilmes e já mantinha investimentos internacionais no século XIX, foi apenas o precursor de empreendimentos que sobreviveram por mais de um século. Seu casamento com Maria Luisa Ocampo y Regueira, herdeira de uma das maiores fortunas da Argentina, contribuiu para que as futuras gerações já surgissem em um ambiente familiar bastante favorável.

Seu filho Otto Sebastián, cofundador da Quilmes, teve importante papel para a expansão dos negócios e compra de empresas concorrentes, que se

incorporaram ao patrimônio. Já a terceira geração, marcada pelo primogênito Federico Otto – que assumiu o cargo na empresa em 1909, até a expropriação de Perón – enfrentou o cenário desafiador dos anos 1920.

No início do século, em 1917, a família Bemberg criou um single family office localizado em Paris, criado para administrar suas riquezas pessoais. A estrutura ao longo do tempo expandiu suas funções conforme as necessidades e a expansão da família, passando a auxiliar também na estratégia de sucessão do controle de uma geração para a outra, de modo formal e profissionalizado, atendendo às exigências de um patrimônio complexo e diversificado.

Ao longo das décadas seguintes a família foi se ramificando com casamentos com outras famílias importantes da Argentina. São quatro os ramos principais: os Miguens Bemberg, os Sainz de Vicuña, os Montalembert e os De Ganay – estes dois últimos sendo os principais responsáveis pela venda da Quilmes para a então AmBev, em discordância com os Miguens Bemberg, que acabaram por aceitar a nova configuração de sua riqueza. Todos os “braços” da família tiveram membros envolvidos na gestão do patrimônio, decidindo em conjunto o rumo de seus investimentos.

### **Sucessão familiar e as novas gerações**

A família Bemberg consiste hoje de aproximadamente 150 membros, estando em sua sétima geração. Isso foi possível graças ao

profissionalismo usado na gestão de seu patrimônio, principalmente devido à criação de um family office há mais de 100 anos, o que permitiu transferir a riqueza de modo sustentável para as futuras gerações e superar inúmeras crises econômicas do país.

Para Serge de Ganay, membro da sexta geração, presidente do conselho da Quilvest Wealth Management e um dos conselheiros no Quilvest S.A, a preservação e transferência de riqueza através das gerações é um dos maiores desafios para as famílias investidoras, que enfrentam questões como evitar brigas e manter a união familiar<sup>iii</sup>.

Segundo Ganay, “para uma nova geração entrar, se não houver uma sólida governança, a família se colocará sob risco”<sup>iv</sup> – ao contrário de estruturas pouco desenvolvidas nas quais o patriarca administra o patrimônio de forma autocrática, as gerações seguintes precisam de uma estrutura moderna de governança para que saibam gerir o patrimônio com segurança e preparo.

Para preparar a nova geração para assumir a gestão do patrimônio, além de focar em uma educação de qualidade para os herdeiros, a cada dezoito meses é feita uma reunião com os herdeiros de 18 a 30 anos, passando conhecimentos sobre governança e compartilhando os valores da família.

### **Patrimônio e capital financeiro**

Há muitas décadas a família Bemberg possui um patrimônio diversificado e amplo, traço que marca as

famílias investidoras de sucesso. Hoje, o capital financeiro da família Bemberg envolve ativos que vão muito além de bebidas, sendo as principais áreas de investimento da família o ramo imobiliário e participações em empresas de mercados emergentes.

O patrimônio é administrado de modo profissionalizado pelo grupo Quilvest, que é o principal veículo da família para gestão de seu capital financeiro.

A Quilvest também passou a atender clientes externos classificados como Ultra High Net Worth Individuals (UHNWIs), com mais de €100 mi em ativos, além de investidores privados e outras instituições. Atualmente o Quilvest conta com 400 profissionais em 11 escritórios espalhados pelo mundo, administrando mais de US\$ 36 bilhões. Está organizada em duas frentes: A Quilvest Wealth Management e a Quilvest Private Equity.

### Quilvest Wealth Management

A empresa, sediada em Luxemburgo, foi fundada em 1917 para ser o family office exclusivo dos Bemberg. Hoje, atua como multi-family office e presta serviços a cerca de 4.000 clientes, de diversas localidades do mundo, de acordo com a Campden FB<sup>v</sup>. Hoje são quatro escritórios pelo mundo dedicados à QWM.

A decisão de transformar o single family office da família em multi-family office veio com o interesse em transformar o negócio em uma organização voltada para a geração de receitas, atraindo os melhores profissionais e experts. Assim, os ativos da família e dos

clientes são administrados de forma conjunta, com uma filosofia de co-investir junto aos clientes. O total de ativos administrados soma EUR 24.6 bilhões (Dezembro/2017). A Quilvest Wealth Management possui parceria com a Vauban Participations Luxembourg, holding que representa os interesses de empreendedores proeminentes do país.

### Quilvest Private Equity

Formada em 1972, a Quilvest Private Equity oferece soluções em *private equity* e mercado imobiliário para investidores privados, famílias investidoras e instituições em diversos países. Desde sua fundação, US\$ 5 bilhões já foram investidos parte sob a forma de investimentos diretos, em diversas indústrias dos Estados Unidos e Europa, e parte em fundos de investimentos, especialmente pequenos e médios, que hoje correspondem a 200 no portfólio do grupo – dois terços dos ativos totais.

Os mercados emergentes da Ásia e América Latina são alvo de grandes investimentos pelo grupo. Desde 1994, quando foi feita a primeira operação em um país asiático, 30 investimentos diretos já foram feitos nestas economias, nos setores de telecomunicações, serviços financeiros, mídia, varejo, indústrias e outros, e 40 fundos foram atingidos – hoje existem 30 fundos de investimentos de mercados emergentes no portfólio do Quilvest Private Equity.

Já o mercado imobiliário é outro setor que recebe especial atenção, uma vez que o Quilvest o enxerga como valioso tanto em termos de

diversificação para a carteira quanto na geração de valor no longo prazo. Estes investimentos são feitos especialmente em países da Europa e dos Estados Unidos.

### Valores familiares

Os valores da família Bemberg, aplicados no grupo Quilvest, resumem-se em três principais eixos, visando alinhar e aproximar os interesses da família aos de seus clientes.

Em primeiro lugar, busca-se a plena transparência, fornecendo a todos os clientes e sócios, relatórios periódicos que informam em detalhes a situação dos ativos geridos.

A criação de valor no longo prazo é o segundo eixo que reflete os valores dos Bemberg na Quilvest. A família pensa na longevidade do patrimônio ao longo das décadas, ainda que com retornos mais lentos. Exemplo disso é a recusa em expandir a atuação para fundos de investimentos de grande porte; segundo Michel Abouchalache, CEO do Quilvest, o grupo acredita que o tamanho pode ser inimigo de uma boa performance tendo em vista o longo prazo<sup>vi</sup>.

O terceiro eixo é a inovação, o que se reflete no fato de a Quilvest ser pioneira no investimento em *private equity* global, no início da década de 1970, demonstrando sua cultura de empreendedorismo. Com uma mente aberta a novos investimentos, viram seus ativos sob gestão (AUM) crescer exponencialmente nos últimos anos.

Além disso, descrevem seu modelo de atuação como sendo de arquitetura aberta, ou seja, combinando as melhores soluções e expertise de excelência de fontes internas ou externas. Dessa forma, além de criarem uma identificação com seus clientes, buscam garantir que disfrutem das melhores práticas.

### Governança

A família controla a direção estratégica do grupo Quilvest e seus negócios, estando profundamente envolvida na gestão do patrimônio e informada sobre os principais processos. Os membros da família decidiram não assumir posições executivas na corporação, mas participam nos órgãos de governança; encontram-se de quatro a cinco vezes por ano com o CEO e membros do conselho, garantindo que seus interesses estejam alinhados com os dos demais clientes atendidos pelo Quilvest.

Ainda que manter a família unida e em consonância com o patrimônio seja importante, a família Bemberg acredita que os membros devem poder escolher seu grau de envolvimento com os negócios, prezando pela liberdade e pela possibilidade de "saída". Um exemplo disso é a venda de ações de membros familiares sobre as empresas investidas, para que sejam compradas pelo próprio grupo, mantendo o patrimônio centralizado.

### O Single Family Office

O family office da família Bemberg – hoje Quilvest Wealth Management – contribuiu para que

desde o início a família lidasse com seu patrimônio de modo profissionalizado, separando os assuntos familiares do dia-a-dia das empresas investidas e compreendendo o patrimônio de forma global, incluindo os investimentos variados e internacionais. Há 101 anos, os ativos da família na Europa já eram administrados através desta estrutura, que com o tempo passou a abranger as empresas e outros ativos na Argentina e países de outras regiões.

### Considerações finais

A família Bemberg conseguiu superar as sucessivas crises econômicas que a Argentina enfrentou no século XX, em momentos em que diversas fortunas foram dizimadas e o país, que era um dos mais ricos do mundo, viu sua economia encolher. Ao longo do século o estado argentino interviu fortemente na economia e implementou medidas protecionistas para estimular a indústria nacional em detrimento dos investimentos externos diretos, controlando a entrada de capital externo. Entre os anos 1970 e 1980, a hiperinflação atingiu patamares críticos e afetou tanto as indústrias quanto o consumidor final, prejudicando os investimentos dos Bemberg.

Apesar do contexto caótico, a organização da família investidora e a gestão profissionalizada do patrimônio desde o princípio, através de um family office centenário, permitiram que os Bemberg sobrevivessem aos contratemplos.

O grupo afirma que um dos fatores para seu sucesso é a capacidade de adaptar-se às mudanças,

com flexibilidade para alterar seus investimentos buscando retorno absoluto. Isso explica a venda de suas ações na Quilmes, emblemática empresa que esteve no controle da família por 116 anos, visando o bem-estar e coesão do patrimônio.

Além disso, predomina na família a mentalidade de investidores, e não gestores de ativos de terceiros, pois também investem seus próprios ativos utilizando da mesma estrutura – o Quilvest Wealth Management.

Os Bemberg são um exemplo de como uma família investidora pode ser a protagonista de seu patrimônio mesmo que não esteja envolvida no funcionamento operacional do mesmo, atitude que descrevem como *"hands off"*. Em contrapartida, a família dá ênfase à participação em boas estruturas de governança, que permitem a preservação da riqueza e o alinhamento com os interesses familiares. Na prática, a família está por trás dos processos de decisão e decide o rumo do patrimônio de acordo com seus objetivos.

Leia este e outros cases completos no nosso site! [www.ineo.fo/expertise](http://www.ineo.fo/expertise)

---

**CLARA LINS GOMES**

Responsável por Pesquisa & Desenvolvimento de conteúdo na INEO.

**ANTONIO FERNANDO AZEVEDO**

Sócio-diretor na INEO e coautor do livro *A Família Investidora e o Family Office*.

**MARCELO GEYER EHLERS**

Sócio-diretor na INEO e coautor do livro *A Família Investidora e o Family Office*.

---

SOBRE A INEO

A INEO é o principal centro de expertise em Single Family Offices no Brasil e também atua estruturando family offices para famílias investidoras.

---

<sup>i</sup> Quilvest ([www.quilvest.com](http://www.quilvest.com))

<sup>ii</sup> Millman, Joel, "The Revenge on Eva Peron," Forbes, 1994, pp. 94, 96.

<sup>iii</sup> The Business Times Singapore (2014)

<sup>iv</sup> The Business Times Singapore (2014).

<sup>v</sup> "Beer Money", Campden FB (2013).

<sup>vi</sup> Private Equity International, Junho de 2012.