

PERPETUIDADE DAS EMPRESAS: A QUEM INTERESSA?

Domingos A. Laudisio

Observando o trabalho de minha vida, meu maior orgulho é provavelmente ter criado uma empresa que pela virtude de seus valores, práticas de negócios e sucesso teve tremendo impacto na forma como as empresas são hoje administradas em todo o mundo. E eu estou particularmente orgulhoso em deixar uma organização que pode viver como um modelo para todo o mundo muito tempo após eu vir a falecer.

*William R. Hewlett
Co-fundador Hewlett Packard
1990*

85% da fortuna de Warren Buffett (cerca de US\$ 37 bilhões), o segundo homem mais rico do mundo, agora com 76 anos, será distribuída a cinco fundações após sua morte -- a maior doação será destinada à Fundação de Melinda e Bill Gates, que o precede como o homem mais rico do mundo, as outras organizações beneficiadas levam o nome da esposa e dos três filhos de Buffett, que, segundo todas as apostas, não figuram na corrida da sucessão de seu pai seja no Conselho ou em funções executivas na empresa.

*Reportagens após a Assembléia Geral de Acionistas
Berkshire Hathaway
2006*

Nos últimos anos a questão perpetuidade da empresa ou do negócio tem sido levantada principalmente em grupos familiares nacionais e, muitas vezes associada ao processo sucessório da função executiva destes. Esta questão tem sido principalmente discutida quando estas empresas iniciam processos de governança corporativa e familiar, porém o assunto é muito mais amplo e complexo.

Diversas pesquisas nos Estados Unidos mostram que a expectativa de vida das empresas do grupo da Fortune 500 ou equivalente é de cerca de cinquenta anos. Grande parte das empresas deixa de existir por processos de fusões, aquisições e cisões ou mesmo, “desaparecem” através de reorganizações societárias de caráter judicial ou não.

Estudo do Fórum Econômico Mundial analisando empresas centenárias e continuamente bem sucedidas mostrou que todas possuíam duas características em comum: alinhamento e adaptabilidade. O alinhamento mantém toda a empresa focada e se movendo em direção a um conjunto fixo de aspirações, objetivos e metas. A adaptabilidade permite re-orientar a organização numa nova direção quando as aspirações mudam.

Arie de Geus, no seu reconhecido trabalho através do livro “ The Living Company”, resume quatro capacitações que fazem uma empresa se perpetuar:

- Aprender e se adaptar ao ambiente externo
- Construir uma comunidade e personalidade própria
- Desenvolver relacionamentos construtivos com outras entidades
- Governar seu próprio crescimento e evolução

Analisamos dois exemplos reais para entender estas capacitações e as conclusões do estudo do Fórum Econômico Mundial: a sueca Stora, fundada em 1288 para extração de cobre, e a francesa Saint Gobain, fundada por Colbert em 1665 para a fabricação dos espelhos do palácio de Versailles. Estas empresas entenderam os fatos políticos e sociais que ocorreram ao longo do tempo, inclusive intervindo nos mesmos quando necessário ou possível. Estas empresas construíram comunidades, desenvolveram uma extensa rede de relacionamentos em todo o mundo, se alinharam em torno de objetivos e mudaram seus objetivos em função das mudanças necessárias ditadas pelo ambiente externo.

Através dos séculos a Stora lidou com profundas mudanças políticas e sociais, inclusive intervindo em algumas como em sua luta contra o rei da Suécia no século XV criando regras próprias acima das leis em suas propriedades para manter sua independência do estado. Utilizou suas capacitações para ir do cobre a exploração florestal, identificou o setor menos desenvolvido da fundição do ferro, dele participou, e finalmente emergiu como uma das três maiores empresas de papel e celulose do mundo, avançando na cadeia de valor de produtos florestais e adquirindo competidores mais fracos. Alavancou ainda seus conhecimentos de processo de fabricação de celulose para participar do negócio de químicos.

A Saint Gobain participou diretamente da evolução dos fatos políticos e sociais da Europa Central através dos séculos transformando-se inicialmente de empresa estatal satisfazendo necessidades políticas a empresa privada com grande influência em diferentes governos, se tornando novamente estatal com fins políticos durante o governo socialista do início dos anos 80, e sendo novamente privatizada na mesma década. A partir do vidro dos espelhos do palácio de Versailles buscou desenvolver todas as utilizações possíveis para o vidro, tornando-se líder mundial com este material utilizado na construção civil, automóveis, embalagens e fibra de vidro. Ainda a partir do negócio vidro como material de construção passou a atuar neste mercado com tubos para água/esgoto, materiais de cobertura e isolamento térmico/acústico. Finalmente avançou na cadeia de valor da indústria de construção atuando na distribuição e varejo de materiais de construção. Alavancou ainda suas capacitações para entrar em cerâmica, plásticos e abrasivos. Através deste processo adquiriu centenas de empresas mais fracas que participavam destes negócios em todo o mundo.

A questão que emerge então é por que as empresas nacionais começam a se preocupar com perpetuidade quando iniciam o processo de governança corporativa e familiar. A resposta passa pelo endereçamento de duas questões.

A primeira questão: Por que as empresas bem sucedidas atualmente são:

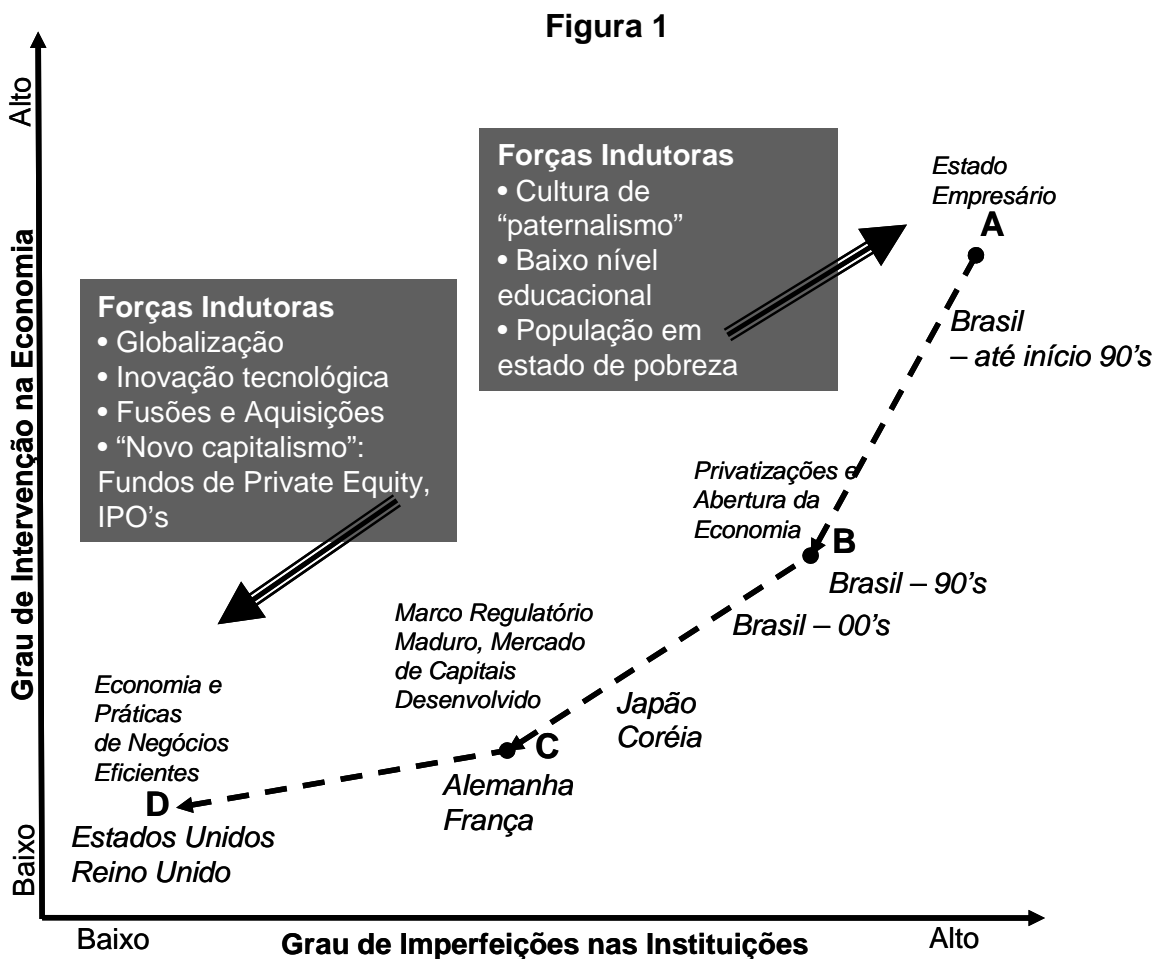
- Abertas e de capital pulverizado ou alguns start-ups baseados em bem sucedidas inovações tecnológicas nos Estados Unidos?

- Pertencentes a Keiretsu no Japão ou Chaebol na Coréia (conglomerados atuando em múltiplos setores com participações cruzadas entre as empresas do mesmo)?
- Tradicionais empresas que surgiram de grupos familiares e que abriram e de certa forma pulverizaram seu capital, se organizaram e se profissionalizaram na Europa?
- Grandes grupos de origem familiar no Brasil que realizaram trabalho abrangente e em profundidade endereçando a governança familiar e corporativa e revendo seu direcionamento estratégico?

A segunda questão: Irão estas empresas se perpetuar?

A primeira constatação é de que todas estas empresas bem sucedidas nos Estados Unidos, no Japão/Coréia, na Europa e no Brasil entenderam o contexto institucional dos locais onde atuam e sua evolução e, a partir disto, construíram seu direcionamento estratégico, alinharam a organização para este direcionamento, e construíram as capacitações necessárias para perseguir este direcionamento.

No mundo todo, a partir dos anos 80 houve inicialmente um movimento acelerado no sentido de uma maior abertura econômica e um movimento muito mais lento no sentido de um aperfeiçoamento das instituições. De fato, é muito mais fácil liberalizar a economia do que aperfeiçoar instituições. Neste processo de liberalização econômica e aperfeiçoamento das instituições duas forças se contrapõem, conforme mostrado na figura 1 abaixo.



Fontes: Booz Allen&Hamilton, DL&DL Assessoria e Participações, BM Counseling

Indicadores os mais diversos tem sido utilizados para mensurar o grau de intervenção na economia. Entretanto muito pouco tem sido discutido em como caracterizar um contexto institucional pouco evoluído ou muito evoluído. Os fatores mostrados na figura 2 abaixo caracterizam o grau de imperfeição das instituições.

Figura 2

Fatores Institucionais	Mais Imperfeito	Mais Evoluído
Influência	Influência pode ser comprada e/ou vendida	Acesso livre e aberto aos formuladores de políticas econômicas e outras
Informação	Informações privilegiadas e caras	Informações amplamente disponíveis
Práticas de Negócios	Códigos de conduta “flexibilizados” conforme cada caso como “imperativo competitivo”	Respeito e aceitação de códigos de ética e conduta
Sistema legal	Lento, ineficiente e de difícil execução de sentenças ou cláusulas contratuais	Rápida execução de cláusulas contratuais
Sistema tributário	Burocrático, complexo, ineficiente	Simple, transparente, eficiente
Marco regulatório	Inexistente ou mal definido/implementado	Marco regulatório maduro e funcionando eficientemente
Mercado de capitais	Pequeno e não estruturado	Grande, estruturado, eficiente na aplicação das resoluções
Sistema educacional	Burocrático, de má qualidade, não voltado às necessidades de formação cultural e profissional	Amplo, em constante aperfeiçoamento para novas necessidades, buscando a excelência
Recursos de gestão	Escassos	Grande formador de talentos em escala mundial

Nota: Existem outros fatores institucionais, mas seu impacto na questão empresas, negócios e sua perpetuidade não são tão relevantes.

O que a figura 1 mostra é que de fato o Brasil passou por um profundo processo de abertura econômica na metade dos anos 90, porém evoluiu muito pouco em seu contexto institucional. Houve uma evolução muito grande quanto ao mercado de capitais devido às forças indutoras da globalização, da presença crescente dos fundos de private equity a partir de 2003/2004, e do forte movimento de fusões e aquisições que se iniciou nos anos 90 e continua até hoje. Por outro lado, pouco evoluiu quanto aos demais fatores institucionais, principalmente devido às forças indutoras contrárias – cultura

paternalista, baixo nível educacional, grande parte da população em estado de muita pobreza.

Voltemos a primeira questão. No Japão e Coréia existem os Keiretsu e Chaebol porque esta é uma forma de “substituir e preencher” as imperfeições institucionais destes países. Na Europa, as tradicionais empresas que surgiram de grupos familiares começaram a se abrir e de certa forma pulverizar seu capital, se organizando e profissionalizando a medida que certas imperfeições ainda existentes em seu contexto institucional (por ex. nos fatores influência, práticas de negócios e sistema tributário) vão sendo eliminadas. Nos Estados Unidos, no Reino Unido e em alguns países do norte da Europa a questão institucional apresenta poucas imperfeições e surge o que vamos denominar de “democracia corporativa”.

Na “democracia corporativa” uma grande quantidade de empresas tem seu capital pulverizado e quase que totalmente negociado em Bolsa de Valores. Este capital é detido por fundos de private equity, fundos de pensão, fundos de investimento e milhares de investidores individuais. Todos estes investidores elegem um Conselho totalmente independente e profissional (em poucos casos investidores individuais conseguem eleger sozinhos um ou mais conselheiros). Os membros deste Conselho então selecionam e recrutam os gestores de topo da empresa, onde fica claro que o Presidente (CEO) trabalha para o Conselho, que tem o papel em defender os interesses dos acionistas. Por outro lado, no Brasil, de cerca de 400 empresas que transacionam seu capital na Bolsa de Valores menos de 5% tem mais de 50% de seu capital em circulação em bolsa. Isto significa que o controle acionário é quase nada pulverizado e totalmente exercido pelos “donos”, em geral grupos familiares ou multi-familiares.

Começa a ficar claro que para uma multiplicidade enorme de investidores (Estados Unidos e alguns países do norte da Europa) que detém grande parte de seu patrimônio em ações pulverizadas na bolsa não é tão importante a questão da perpetuidade das empresas. Para estes investidores se a empresa for vendida ou cindida na maior parte das vezes será uma oportunidade em capturar muito valor. Empreendedores que constroem grandes empresas em geral deixam como legado não a empresa para seus sucessores familiares, mas entidades tipo fundações que investem em instituições de ensino e outras formas de desenvolvimento da sociedade.

Na Europa a questão da perpetuidade está muito mais ligada a comunidades e relacionamentos que foram construídos por empresas centenárias e não a interesses relativos a “sucessão familiar”. A questão do bem-estar material das gerações familiares sucessoras começa a ser endereçada de outras formas. Neste contexto, as forças da globalização irão seletivamente forçar empresas a passarem por processos de fusões, aquisições, cisões e reorganizações societárias como já ocorreu com o caso da venda do Banco ABN Amro e da “fusão” Renault-Citroen.

Finalmente, no Brasil a questão da perpetuidade está ligada a traços culturais e a evolução do contexto institucional ainda muito imperfeito, isto é,

entende-se perpetuidade como “deixar” a empresa para herdeiros como legado e escolher “sucessor” no comando executivo. Entretanto as forças indutoras da globalização, da inovação tecnológica e dos fundos de private equity já começam a mudar este quadro. Grupos familiares começam a perceber que existem outras formas em deixar um legado e assegurar o futuro bem estar material de gerações futuras.

Vamos então a segunda questão colocada: “Irão estas empresas bem sucedidas se perpetuar?” As evidências e os fatos mostram que depende dos interesses dos investidores que estarão intimamente ligados a evolução contexto institucional e suas forças indutoras. Mas certamente a perpetuidade de uma empresa não é algo que deva ser caracterizado como medida absoluta de sucesso. Perpetuidade será de interesse para:

- Grupos familiares de países com contexto institucional pouco desenvolvido, como por exemplo, o Brasil, a Índia e outros países da América Latina e da Ásia – interesse das famílias controladoras
- Empresas globais ou regionais enquanto estiverem em contínuo processo de criação e captura de valor mantendo o interesse de seus investidores na mesma e atraindo novos investidores – interesse dos acionistas
- Conglomerados do tipo “Keiretsu” e “Chaebol” que atendem a interesses econômicos de seus países de origem e preenchem vazios institucionais destes países – interesse dos países