



De Alpha a Ômega

O ESTADO DE S. PAULO
15 Agosto 2015 | 21h 19

Os conglomerados voltaram a ganhar destaque, mas não têm nada a ver com os dinossauros inchados do passado e só os melhores vão prosperar

Entre as noções em voga na área empresarial, poucas passaram por tantos altos e baixos como a dos conglomerados. Dos anos 60 aos 80, os gurus da administração aclamavam os conglomerados, como a ITT dos Estados Unidos e Hanson Trust da Grã-Bretanha, como a melhor forma de capitalismo. Hoje, eles são rejeitados como anacronismos inflados. As companhias têm de se ater ao seu negócio; os investidores devem reduzir o risco investindo num portfólio de empresas, e não apoiar megalomaniacos corporativos.

Peter Lynch, guru do setor, referiu-se a uma “diworsification” (diversificação para pior). Os mercados de ações rotineiramente aplicam um grande “desconto do conglomerado” (que seria a diferença entre o que valem separadamente as empresas dentro de um conglomerado e o real valor de mercado do próprio conglomerado, que normalmente é menor) com relação às companhias diversificadas.

A julgar pelos fatos noticiados nos últimos dias, a percepção mudou novamente. Warren Buffett, sozinho, vem restaurando a popular atração dos conglomerados. E a recepção positiva da mais recente aquisição realizada pelo seu braço de investimentos, a Berkshire Hathaway, mostra como ele foi bem-sucedido. No dia 10, o grupo anunciou a compra da Precision Castparts, fabricante de componentes aeroespaciais, por US\$ 37 bilhões, a mais cara transação na história de 50 anos da Berkshire. Buffett se gaba de administrar um vasto conglomerado que “se amplia constantemente”.

No final do mesmo dia, o Google anunciou uma enorme reorganização em que, na realidade, admite que é um conglomerado. Larry Page e Sergey Brin, seus fundadores, controlarão uma empresa holding chamada Alphabet. As atividades originais do Google – busca na internet e propaganda – serão mais subsidiárias; seus projetos fantásticos, como fabricar carros sem necessidade de condutor ou aumentar o tempo de vida do ser humano, se tornarão empreendimentos separados dentro do grupo. Um blogueiro de tecnologia observou inteligentemente que Alphabet é a “Berkshire Hathaway do pessoal que participa do Burning Man (considerado o maior festival de contracultura do mundo)”. Na verdade, Page admitiu que considera a Berkshire um modelo de como administrar uma empresa cada vez mais diversificada.

A transformação do Google em um conglomerado é impulsionada por dois elementos: tecnologia e dinheiro. A empresa acredita que a tecnologia da informação transformará todos os setores estabelecidos, desde o de transportes (carros sem condutor) à educação (cursos online) e da construção civil (termostatos inteligentes e similares). Isso significa que a empresa tem de se envolver em todos os tipos de atividade. O Google também tem uma reserva financeira crescente e pode se dar ao luxo de apostar em projetos, como o de produção de carne artificial ou de acesso à internet por meio de uma rede de balões, que podem ser um fracasso ou mudar o mundo.

Outras empresas bilionárias do setor de tecnologia vêm diversificando, cada uma à sua própria maneira. A Amazon, de Jeff Bezos, está investindo em torres de servidores e drones. Bezos também é proprietário do The Washington Post. O Facebook, de Mark Zuckerberg, está investindo em equipamentos de realidade virtual. Elon Musk, patrão da Tesla, fabricante de veículos elétricos, é proprietário de

empresas separadas que vêm investindo em viagens espaciais e energia solar.

Todos seguem um caminho bastante trilhado: a General Electric transformou-se num conglomerado porque Thomas Edison, seu fundador, era obcecado pela ideia da eletricidade transformar o mundo cotidiano. A GE produziu os primeiros ventiladores elétricos nos anos 90 e depois desenvolveu ampla gama de aparelhos elétricos para cozinha e de aquecimento, antes de se tornar um mastodonte industrial e financeiro.

Crerios. A evolução contínua da Berkshire Hathaway, transformando-se num conglomerado, baseia-se numa ideia diferente: de que o sucesso está na adoção de um conjunto consistente de critérios para a escolha das aquisições e para administrá-las depois.

As empresas têm de ser de baixo risco e suas atividades têm de ser facilmente compreendidas por Buffett e sua equipe. As companhias devem ainda ter uma boa administração e desfrutar de uma sólida posição de mercado. Buffett e seu sócio Charlie Munger já provaram muitas vezes sua aptidão para localizar e comprar preciosidades que estavam ocultas. E têm também o talento necessário para oferecer a essas empresas a combinação certa de orientação e liberdade. Eles fornecem capital de longo prazo que permite que elas sobrevivam à volatilidade do mercado ou declínios de curto prazo: Buffett diz que, na sua opinião, o período ideal de uma holding é “para sempre”. Mas a dupla não intervém demais: seu império de mais de 300 mil empregados é supervisionado por uma equipe de apenas 24 pessoas na sede da companhia.

As competências básicas da GE não têm mais a ver com descobrir novos usos para a eletricidade, mas com sua habilidade para selecionar, treinar e promover gerentes gerais. Entre outros conglomerados bem-sucedidos, a Koch Industries – cujos interesses vão desde petróleo e gás a finanças, fertilizantes e fazendas de gado – tem um molho secreto com dois ingredientes principais: meritocracia e eficiência operacional.

Charles Koch, seu presidente, organizou a companhia com base nos princípios do capitalismo democrático, como expôs em seu livro A Ciência do Sucesso. Os empregados podem ganhar mais do que seu patrão. Jovens do campo formados em escolas secundárias no Kansas podem subir mais rápido do que MBAs da Ivy League.

O bom, o mau e o desconto. O número de empresas que dominam tecnologias revolucionárias ou com capacidades de administração brilhantes é limitado. Muitos conglomerados são anacrônicos e inchados: o mundo emergente, em particular, vem se unindo a companhias que produzem coisas demais e medíocres e procuram compensar sua incompetência cortejando políticos. Mesmo os melhores conglomerados têm de se envolver em uma luta constante com o excesso de gordura. A GE vem lutando para se concentrar em alguns setores industriais (por exemplo, comprou uma fatia da Alstom, sua rival francesa) e se desfazendo de empresas como a NBCUniversal e a GE Capital (parte dela foi vendida na semana passada). Cerca de 60% das vendas do grupo em 2001 foram empresas das quais ele vem se desfazendo.

Mas agora ficou claro que não devemos aplicar o mesmo “desconto” de conglomerado para todos os grupos.

Hoje, temos exemplos de uma nova safra de conglomerados com alto desempenho que não têm nada a ver com os antigos dinossauros inchados. Alguns possuem talentos administrativos que os levam a crescer rapidamente numa era de estagnação. Outros são administrados por empresários com múltiplos talentos e capacidade para revolucionar setores antigos mediante o uso de novas tecnologias. Empresas focadas numa única atividade podem ser uma aposta ainda mais segura para muitos investidores. Mas os melhores conglomerados têm a paciência e as qualidades necessárias para mudar o mundo.

]

© 2015 THE ECONOMIST NEWSPAPER LIMITED. DIREITOS RESERVADOS. TRADUZIDO POR TEREZINHA MARTINO, PUBLICADO SOB LICENÇA. O TEXTO ORIGINAL EM INGLÊS ESTÁ EM WWW.ECONOMIST.COM

The
Economist

COMENTÁRIOS 0

Aviso: Os comentários são de responsabilidade de seus autores e não representam a opinião do Estadão. É vetada a inserção de comentários que violem a lei, a moral e os bons costumes ou violem direitos de terceiros. O Estadão poderá retirar, sem prévia notificação, comentários postados que não respeitem os critérios impostos neste aviso ou que estejam fora do tema proposto.