

100 anos a mil

Empresas centenárias, de origens e ramos diferentes, revelam os segredos por trás de sua longevidade



A linha de produção da centenária Melhoramentos ontem e hoje (no detalhe) sintetiza as transformações por que a maiorias empresas com mais de 100 anos de atividade tiveram de passar ao longo de sua existência

Em meados do século XIX a Europa respirava a fumaça das fábricas. A Revolução Industrial, tendo como base a Inglaterra, tomava rapidamente conta dos processos de produção. Máquinas modernas substituíam o trabalho artesanal e criavam uma superoferta de produtos que precisava ser escoada a qualquer custo, obrigando a uma busca desesperada por novos mercados e um sem-fim de ações protecionistas. Os países que ainda viviam a condição de colônias ou que davam os primeiros passos independentes, como o Brasil,

sofriam a pressão dos mais ricos. Preocupado em manter o controle sobre suas colônias e ex-colônias, Portugal chegou a baixar regras de uma política mercantilista que impediam o Brasil de desenvolver quaisquer atividades produtivas que competissem com as da metrópole ou que prejudicassem seus interesses comerciais.

Mas a própria necessidade de conquistar novos mercados e de dar ocupação à mão-de-obra que ficou sem aproveitamento nas modernas fábricas européias gerou um fluxo migratório para as novas terras. O Brasil era um dos destinos preferidos, principalmente de alemães e italianos que substituiriam o já vergonhoso trabalho escravo. Foi neste clima de intensas mudanças em todo o mundo que começou o processo de industrialização do Brasil, uma história contada hoje por empresas centenárias que trazem consigo todo o pioneirismo de seus criadores e a transposição de obstáculos, desde indefinições políticas e econômicas internas até duas guerras mundiais.



No rastro do Banco do Brasil e da Empresa de Correios e Telégrafos, criadas ainda no Brasil Colônia e com as bençãos da Coroa de Portugal, surgiram outras empresas legitimamente brasileiras, apesar de a origem estar sempre ligada a algum imigrante europeu: Karsten (leia reportagem a partir da pág. 24), Hering, Gerdau, Companhia Melhoramentos e Casa Granado. A estas juntaram-se multinacionais que tomaram gosto pelo Brasil, onde permanecem por mais de 100 anos, caso da Light – multinacional que virou estatal e que, novamente, virou multinacional – e General Electric, para citar apenas dois

exemplos.

O que faz com que uma empresa viva e sobreviva por mais de 100 anos? Quais são os detalhes que garantem esta longevidade? Questões semelhantes foram levantadas pelo consultor e pesquisador Antonio Carlos Vidigal, autor do trabalho *A Sobrevivência da Empresa Familiar no Brasil*. Ele conta que fez uma pesquisa na Junta Comercial dos estados do Rio de Janeiro e de São Paulo, foco de sua pesquisa. "Encontramos centenas de empresas fundadas até o ano de 1900, com seus endereços originais, mas a maioria já desapareceu e sua atividade não foi encerrada nas juntas. Restaram somente 15 empresas, dez em São Paulo e cinco no Rio de Janeiro, entre indústrias, serviços, comércio varejista e atacadista, saúde e imprensa", revela.

Reconcentração

Em seu trabalho Vidigal observou que não existe qualquer correlação entre o tamanho da família, em número de filhos, netos e bisnetos, e o sucesso da empresa. Ao contrário, percebeu que, nos casos onde ocorreu a reconcentração das ações nas mãos de poucos sócios familiares, a taxa de sucesso foi maior. "Esperávamos encontrar famílias que preparam seus sucessores academicamente e na prática do dia-a-dia da empresa, mas esta situação é incomum no Brasil, diferente do que ocorre no exterior." Pior que isso – completa – é que os empresários brasileiros não preparam sequer a sucessão, ou seja, quem assumirá a direção dos negócios no caso de sua morte. "É uma coisa de superstição, pois envolve a idéia da morte. E o latino, de uma maneira geral, não quer pensar na morte. Assim, deixa que os herdeiros briguem, muitas vezes pondo em risco a sobrevivência da empresa."

Vidigal aconselha que, no caso do planejamento, deve-se dar prioridade aos herdeiros que de fato estiverem envolvidos com o negócio principal da família, recompensando os demais com outros bens ou mesmo empresas de menor porte. "Existem quatro explicações habituais para o não-planejamento: medo da morte, medo de escolher o herdeiro errado, medo do sucesso que o herdeiro possa ter e medo de, escolhendo um filho, magoar os outros. Porém, devem ser considerados outros motivos para que se faça o planejamento, como evitar conflitos entre familiares e minimizar o trauma para a empresa, com risco de solução de continuidade. As famílias bem-sucedidas têm uma mentalidade de dar prioridade ao sucesso da empresa e não aos interesses pessoais de seus donos. Por exemplo, entre distribuir lucros ou reinvesti-los, a prioridade é manter o dinheiro na empresa para propiciar seu crescimento ", ensina o consultor.

Nesse contexto, vale destacar que muitas empresas surgiram e tiveram uma atuação quase discreta, como a mineira Cedro e Cachoeira, da família Mascarenhas, a S.A. mais antiga em atividade no país. Outras viraram sinônimo de grandeza, como o império Matarazzo, que desmoronou no ano de seu centenário. As explicações são as mais variadas e todas têm variantes no caso específico de cada empresa. O professor Claudinei Pedro dos Santos, de Gestão Estratégica, no MBA em Gestão de Negócios do ITA/ESPM, também sócio-diretor da Delft Consultores, diz que para uma empresa se manter viva por muito tempo é necessário que ela vá se alterando e adequando ao mercado. "É uma regra de sobrevivência. Caso contrário, a empresa deixa de ser antiga ou tradicional para se tornar velha. E o que é velho morre. Se uma empresa é um organismo vivo, deve sempre passar por intervenções, mesmo que sejam geriátricas. Mas, cuidado: passe ao largo das cirurgias plásticas."

O mesmo tratamento deve ser dado às marcas, só que com muito cuidado, de acordo com o professor-consultor. Ele lembra que a marca mais conhecida do mundo, hoje, a Coca-Cola, sofreu pequeníssimas alterações. Mudanças radicais remetem a mudanças de qualidade de produto, principalmente nos mais tradicionais. "Marketing bem feito é aquele que procura equilibrar os itens preço, produto, comunicação e distribuição. Esta receita está presente em todas as empresas que têm muito tempo de estrada", ressalta.

Outro segredo é conseguir manter a capacidade gerencial. Algo fácil de se perder, como destaca Santos, principalmente se houver excesso de concentração na imagem do empreendedor. Nesses casos, explica, resta aos sucessores uma tendência a imitar o comportamento do criador da empresa. Para o consultor, seja qual for a situação, é um erro se acomodar no sucesso do passado ou do presente, algo que, em geral, não garante a sobrevivência ou o sucesso no futuro. "A solução é profissionalizar, mesmo que sejam os membros da família. Empresa privada não deve e não pode ser cabide de empregos. É o mesmo que decretar a própria morte. O mercado exige competência."

Cartilha



O executivo da Light, José Márcio Ribeiro, conta que o que move a empresa, recém-privatizada, é a visão de longo prazo

Talvez com exceção de Christopher Freeman, por ser inglês, todos os demais empresários que hoje dirigem no Brasil empresas centenárias têm pelo menos uma coisa em comum: estudaram na mesma cartilha. Ou pelo menos em livros produzidos pela mesma editora, a Companhia Melhoramentos, fundada em 1890. O historiador Hernâni Donato, autor de um livro sobre a empresa, explica a longevidade. "A direção da Melhoramentos e seus funcionários têm consciência de que só chegaram até aqui e gozam de saúde para seguir em frente, vencendo tantos problemas, porque foram e são absolutamente determinados a manter a lisura no negócio. É nesta fortaleza ética e moral que reside o sucesso da empresa", relaciona.

Mas o pioneirismo também pesou bastante. A Cia. Melhoramentos foi a primeira a fabricar papel em escala industrial no Brasil, a implantar uma política de reflorestamento, a estimular a literatura infantil e – digno

de registro – a primeira a produzir papel higiênico, até então importado da Europa para uso somente das famílias da nobreza. Para popularizar o uso dessa novidade, a direção da empresa na época chegou a contratar um batalhão de instrutores que percorriam escolas, indústrias e clubes ensinando sua utilidade. Sem dúvida, uma estratégia de marketing bastante exitosa. Cartas de baralho, serpentinas de Carnaval e até a produção de celulose, com início em plena Segunda Guerra, também fazem parte da lista de pioneirismos da Cia. Melhoramentos. "Tudo é resultado de duas vertentes: líderes fortes e união familiar perfeita", diz Donato. Percebe-se isso no dia-a-dia da empresa. Os quatro descendentes dos fundadores atuam na direção da companhia, cada qual com sua área bem definida, mas com interação constante. "Para chegar a este patamar, todos foram preparados. Além disso, o Conselho de Administração tem um papel fundamental e define os destinos da empresa em reuniões semanais."

Da mesma forma, tradição é o que não falta na receita de sucesso da General Electric, multinacional norte-americana fundada em 1881, que chegou ao Brasil em 1892. Uma multinacional centenária, com mais de 100 anos em terras brasileiras, e que carrega o título de "Companhia Mais Admirada do Mundo", conferido por empresários, executivos e analistas financeiros de todas as nacionalidades, de acordo com pesquisas da revista Fortune. Também é considerada a "Empresa Mais Respeitada no Mundo", pelo Financial Times.

Honrarias desse tipo não são resultado do acaso. Micheli Paoli, general manager da GE Iluminação no Brasil, diz que na base de tudo estão os valores mantidos pela companhia nos mais de 100 países nos quais atua e por todos os seus 340 mil funcionários espalhados pelo mundo. "É o princípio da integridade que molda a GE ao longo de tantos anos", aponta. Paoli relata que a GE mantém-se em permanente planejamento e que os executivos da GE no mundo reúnem-se diariamente em conferências virtuais para tomadas de decisão importantes. Esta, aliás, é outra vantagem da GE indicada pelo executivo. "Todos aqui têm palavra e devem ser ouvidos. Nós fazemos treinamentos para aprender a ouvir. Os funcionários são respeitados e os executivos são avaliados pelo grau de satisfação de sua equipe. Por isso nosso turn over é tão baixo", exemplifica. Para ele, essa característica, associada ao elevado nível de tecnologia de comunicação, faz da GE uma empresa flexível e ágil, apesar de ser uma das maiores e mais antigas multinacionais em atividade.



Investir em projetos voltados para a comunidade, como o 100 Muros, tem sido uma das estratégias da GE para fixar sua presença entre os consumidores

Para o público externo, a marca GE é reforçada em ações voltadas para a comunidade. O projeto de iluminação do Rock in Rio, um megaevento de música para milhares de pessoas, foi totalmente executado pela GE. A empresa mantém, ainda, o programa Uma Luz no Seu Caminho,

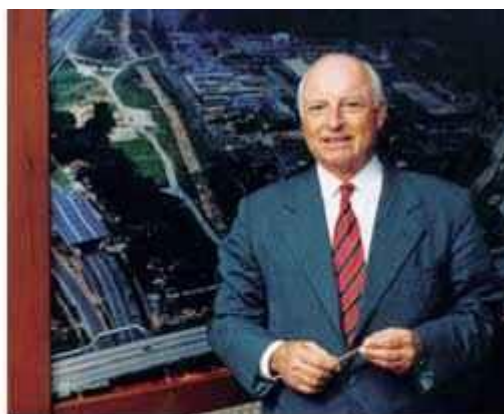
responsável pela aplicação de US\$ 3,5 milhões desde 1993 em projetos de iluminação para valorização de pontos importantes das cidades, como monumentos, prédios históricos, ruas e avenidas. "O Cristo Redentor é apenas um exemplo. Mas temos muitos trabalhos nesta área, às vezes doando a totalidade, em outras dando descontos de 70% ou cobrando apenas o preço de custo. O reflexo deste trabalho está no embelezamento e no aumento do potencial turístico, além da maior segurança aos que passam por estes locais." O mais recente projeto é o 100 Muros, em que paredes são cobertas com mosaicos coloridos e temáticos, feitos por crianças e adolescentes carentes. Os trabalhos são iluminados pela GE.

A Light é outra multinacional que chegou por aqui há mais de 100 anos. Vencendo as mais diferentes etapas da vida do país, a Light chegou como multinacional, virou estatal e voltou para as mãos de uma multinacional no recente processo de privatização pelo qual passou. Agora comandada pelo consórcio formado por Eletricité de France (EDF), AES Corporation, Reliant Energy e Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), a Light luta para retomar o caminho do crescimento. José Márcio Ribeiro, assistente-executivo da Diretoria de Operação, acredita que a empresa só venceu os percalços porque ao chegar ao Brasil impôs modernidade a tudo o que fazia. "Era uma empresa canadense, pioneira em muitas atividades. Já naquela época o Rio de Janeiro ganhou redes subterrâneas de eletrificação. Em 1920 tínhamos 250 câmaras subterrâneas e hoje somamos mais de 3 mil", compara.

O que movia a Light de ontem é o mesmo que move a Light de hoje: a visão de longo prazo. De acordo com Ribeiro, os investimentos de uma companhia dessa área nunca têm retorno rápido, o que obriga a empresa a se comprometer com a comunidade onde está inserida e prever, o máximo possível, suas necessidades e demandas futuras. Ele admite que o período de mudança do controle da companhia foi traumático, mas afirma que o pior já passou. "Fomos a primeira grande empresa do setor a ser privatizada e isso veio carregado de um grande ônus. Ficamos na vitrine por um bom tempo", recorda.

Quando o consórcio assumiu, a Light tinha 11 mil funcionários, 450 gerentes, absenteísmo de 7,2% e taxa de acidentes de 10,5%. Os investimentos anuais nunca passavam dos US\$ 100 milhões. Atualmente, os recursos para investimentos oscilam entre US\$ 300 milhões e US\$ 500 milhões, o número de funcionários caiu para 6 mil e apenas 150 ocupam cargos de gerência. A taxa de faltas ao trabalho caiu para 3,5% e a de acidentes, para 5%. "Investimos em quatro anos US\$ 1,2 bilhão, três vezes mais do que foi aplicado no período de mais de 10 anos em que a empresa ficou como estatal", observa Ribeiro.

Novata



De origem familiar, a Gerdau chega aos 100 anos como uma empresa de classe mundial, segundo Jorge Gerdau, porque optou por mudar sua operação para ser mais competitiva

Neste mês de janeiro, o restrito clube das empresas centenárias recebe a adesão de uma nova "sócia": a gaúcha Gerdau. Melhor seria dizer a mundial Gerdau. Conduzida por Jorge Gerdau Johannpeter, na presidência, e por seus irmãos Germano, Frederico e Klaus, vice-presidentes – a quarta geração da família –, a empresa é hoje a maior fabricante de aços longos da América Latina e, no mercado nacional, atende a 50% da demanda. Nada mal para a pequena empresa adquirida na Porto Alegre de 1901 como Companhia Fábrica de Pregos Pontas de Paris pelo hamburguês Johann Heinrich Kaspar Gerdau.

Os números da siderúrgica são impressionantes: o faturamento já havia ultrapassado a marca dos R\$ 4 bilhões em 1999 e a capacidade de produção está em 8 milhões de toneladas de aço bruto. A compra de 75% do controle acionário da AmeriSteel foi um dos principais fatores para a conquista desses resultados, estratégia

perfeita para quem preferiu globalizar-se ao invés de esperar os efeitos da globalização sobre a sua empresa. Estados Unidos, Canadá, Uruguai, Argentina – onde houver uma boa oportunidade de negócio a Gerdau lança âncoras do mais puro aço.

Essa estratégia fez com que a companhia saltasse, no intervalo de apenas um ano, da 46ª para a 25ª posição no ranking mundial da indústria siderúrgica. "Não havia como sermos competitivos internacionalmente sem uma profunda mudança na nossa maneira de operar a companhia", afirma Gerdau para explicar a rápida expansão do grupo. E completa: "A alternativa era crescer ou morrer. E nós não queríamos morrer". Por força desta decisão, a Gerdau configura-se atualmente numa empresa familiar de classe mundial que chega aos 100 anos a mil.

Vida longa à Karsten!

Em 118 anos a Karsten mudou muito, passando de uma pequena tecelagem a uma das maiores indústrias têxteis brasileiras. Só uma coisa não mudou: até hoje é a família que comanda os destinos da empresa



Ralf Karsten, hoje com 72 anos, viu a empresa mudar e conquistar novos mercados. No detalhe, vista aérea da Karsten

"Entrei como um funcionário comum, na área comercial, sem qualquer regalia pelo fato de ser membro da família. Naquela época nosso orgulho era ver nossos produtos sendo distribuídos para as principais cidades brasileiras. E pensar que hoje estamos no mundo inteiro!" O depoimento é de Ralf Karsten, presidente do Conselho de Administração da companhia, que pode relatar os últimos 52 anos da empresa centenária e reproduzir, com exatidão, toda a história da Karsten desde que a família saiu da Alemanha, em 1860. Ele começou a trabalhar ali aos

20 anos, chegou a diretor adjunto, depois diretor comercial, diretor-presidente e, agora, presidente do conselho.

Viu a transformação da Karsten, uma empresa nacional, em uma marca que hoje está presente em mais de 50 países de todos os continentes, condição que dá à companhia o título de maior exportadora brasileira de produtos têxteis para o lar e uma das maiores fabricantes da linha de cama, mesa, banho e decoração. Do alto dos seus 118 anos, completados em setembro de 2000, a Karsten é um exemplo vivo de como é possível para uma empresa familiar manter o sucesso e até ampliá-lo, ao longo de várias gerações.

Para Ralf, a fórmula de sucesso da empresa se resume à manutenção de valores que vêm sendo fortalecidos desde a fundação. "Mantemos a tradição familiar, preservamos o meio ambiente, valorizamos nossos colaboradores, procuramos melhorar continuamente o ambiente de trabalho. Todos estes princípios somados fizeram e fazem da Karsten o que ela é. Mais que isso, garantem a sua longevidade", observa. De fato, o turn over da Karsten é um dos mais baixos, o que indica a satisfação de seus funcionários. Além disso, o ponto onde está instalada é exatamente o mesmo onde tudo começou, há mais de cem anos. O rio que motivou a instalação da empresa naquele local, bairro Testo, continua vivo e saudável como na época da colonização alemã. O reconhecimento deste cuidado veio em março passado, com a certificação da Karsten pelas normas da ISO 14001, de gestão ambiental. "Queremos deixar estas terras para as próximas gerações em condições ainda melhores do que as recebemos", assinala o presidente da companhia, Carlos Odebrecht.

O início



Os valores da empresa de Blumenau são sustentados por uma história intimamente ligada à própria história da industrialização brasileira. Motivado pelas turbulências políticas na Europa, Johann Karsten saiu da Alemanha em 1860, aos 22 anos, e desembarcou no Rio de Janeiro, alistando-se nas lavouras de café, serviço oferecido por Dom Pedro II, na Fazenda Imperial em Petrópolis, onde permaneceu por dez meses.

Mas aquele tipo de trabalho não satisfazia o espírito independente e empreendedor do jovem alemão. Afinal, ele veio para o Brasil, acompanhado dos pais – Frederico e Maria – e cinco irmãos, em busca de uma vida melhor. Ao saber da imigração de alemães para o Sul do Brasil, decidiu juntar-se à sua gente, seguindo para Blumenau. Quando encontrou uma pequena queda d'água, com força suficiente para mover um moinho, o Salto Testo, Johann decidiu que ali iniciaria o seu empreendimento. Primeiro uma atafona para moer milho, em 1861, e depois uma serraria, em 1869. Atento à demanda por tecido nas novas colônias e à dependência das importações, começou a planejar a implantação de uma tecelagem. O mundo assistia à Revolução Industrial, tendo como epicentro a Europa. Motivado por esse clima, Johann associou-se ao amigo Heinrich Hadlich para formar o capital da empresa nascente e adquirir as primeiras máquinas. Em seguida entrou na sociedade o técnico em tecelagem Gustav Roeder. Em setembro de 1882, nascia a Roeder, Karsten & Hadlich, uma pequena fiação formada pelo espírito empreendedor de um colono, um comerciante e um tecelão. Os dois sócios optaram por outros caminhos a partir de 1886 e Johann permaneceu sozinho à frente da empresa até 1916. "Nesse momento percebe-se o tino do empresário. Ele sentiu que o negócio tinha futuro. A Karsten ainda segue os passos do seu fundador", afirma com orgulho Ralf Karsten, neto do pioneiro. "Johann apenas sabia ler e escrever, mas sua determinação e astúcia faziam com que se desse bem nos negócios."

Dois anos antes da entrada em funcionamento da Karsten, os irmãos Hering inauguraram as atividades da malharia, sem produzir os próprios fios. Essas iniciativas pioneiras marcaram o surgimento de uma geração de grandes empresas têxteis no Vale do Itajaí, em Santa Catarina. Os tecidos Karsten passaram a ser conhecidos e apreciados, competindo com as "fazendas" importadas.

Em 1916, com o afastamento de Johann do comando, assumiram os filhos João e Christian. Começou uma nova era. A roda d'água foi substituída por novas turbinas. Modernos teares e outras máquinas foram adquiridos. Em 1938, Christian afastou-se dos negócios e a empresa ficou sob o comando do João Karsten até 1976, juntamente com os filhos Walter, a partir de 1939, e Ralf, desde 1948. "A Karsten, mesmo tornando-se uma sociedade anônima, o que ocorreu em 1971, sempre manteve as características de uma empresa familiar."

Preparação



O presidente da Karsten, Carlos Odebrecht, confirma que o passado da empresa norteia muitas das ações de hoje e também as que são planejadas para o futuro

Há quase três anos, assumiu a quarta geração, os bisnetos do fundador: Carlos Odebrecht, diretor-presidente, e João Karsten Neto, vice-presidente. Neste período a Karsten renovou praticamente todo o parque fabril e a diretoria intensificou o "trabalho em equipe com harmonia, criatividade, respeito, dinamismo e constante treinamento", como destaca Odebrecht. Segundo o presidente, atuando dentro desses princípios, "temos certeza de que continuaremos a ser a empresa que, por mais de um século, é um orgulho para

todos nós". A nova geração foi desde cedo preparada para assumir os rumos da Karsten. Carlos Odebrecht, por exemplo, é formado em Economia, pela Faculdade de Economia do Paraná, e em Engenharia Têxtil, na Escola Técnica Superior de Reutlingen, Alemanha. Fez vários estágios em indústrias têxteis e instituições alemãs e suíças.

Sob o comando dessas pessoas a Karsten passou sem problemas pela crise da indústria têxtil brasileira. Colocando em prática a globalização, a empresa manteve-se firme e nem sequer chegou a registrar resultados negativos. Em 1999, o faturamento bruto de R\$ 165,7 milhões representou um crescimento de 37% sobre o ano anterior. O lucro, de R\$ 8,8 milhões, foi quatro vezes superior ao obtido em 1998. Mas nada disso ocorreria se não fosse o esforço para manter a empresa modernizada, permanentemente adquirindo equipamentos de ponta. Ao longo do ano 2000 a companhia investiu R\$ 19 milhões no aprimoramento tecnológico, ampliando a capacidade de produção, a eficiência e a qualidade dos produtos. Com isso, entre 1999 e 2000, a empresa saltou de uma produção de 20 milhões de metros lineares por ano para 24 milhões de metros lineares. No início de 2001, com a entrada em operação das novas instalações, serão gerados pelo menos 300 novos empregos e a produção terá um incremento de capacidade da ordem de 80%. "O passado norteia o nosso presente e indica os caminhos do futuro. O exemplo do que fomos serve de bússola para nos aprimorarmos sempre, visando perpetuar a empresa e a continuidade crescente dos negócios", destaca Odebrecht.