

TRÊS ESTILOS DE GESTÃO: HAMMER, BOONE PICKENS, LUDWIG

Resumo

O presente artigo visa comparar três estilos diversos de gestão empresarial. Foram escolhidos exemplos típicos e propositadamente distantes da nossa realidade para facilitar seu papel didático. O método empregado foi o da História Empresarial: ou seja, buscaram-se acima de tudo os fatos mais marcantes das respectivas trajetórias. Em que pese parecer uma tarefa tranqüila, na verdade não o é tanto assim, pois normalmente as realizações dos empresários escolhidos estão escondidas através de camadas de análises e críticas eivadas de pressupostos políticos, econômicos, culturais ou nacionalistas. Dificuldades adicionais derivam ao se considerar que são empresários envolvidos em inúmeros negócios de porte, e com inúmeros relacionamentos com agências reguladoras – em uma época que a transparência ainda não era a norma básica no trato com questões de interesse público. Além disso, o estilo desses empresários apresentou um grau adicional de dificuldade, pela pouca publicidade de alguns de seus investimentos, e pelo fato de não terem criado equipes dirigentes que se mantiveram. Após a coleta dos fatos, se procede a uma análise estratégica de seus diversos empreendimentos, em que se consideraram suas efetivas contribuições para a sociedade em geral e para a estratégia empresarial em particular.

Abstract

The present article aims at to compare three diverse styles of enterprise management. Typical and of intention distant examples of our reality had been chosen to facilitate its didactic role. The employed method was of Enterprise History: or either, there had been searched above of everything the most important facts of the respective trajectories. Where it seems to be a calm task, in the truth it it is not in such a way thus, therefore normally the accomplishments of the chosen entrepreneurs are hidden through layers of contaminated critical analyses – with various kind of bias: politicals, economic, cultural or nationalistic. Difficulties you add derive to if considering that they are entrepreneurs involved in innumerable big businesses, and with innumerable relationships with regulating agencies – at a time that the transparency still was not the basic norm in the treatment with questions of public interest. Moreover, the style of these entrepreneurs presented an additional degree of difficulty, for the little advertising of some of its investments, and for the fact not to have bred leading teams that if had kept. After the collection of the facts, comes a strategical analysis of its diverse enterprises, where its effective contributions for the society and the enterprise strategy in particular had been in general considered.

Palavras-Chave

Empreendedorismo; história empresarial; estratégia empresarial.

Key-Words

Entrepreneurship; enterprise history; enterprise strategy.

1. Introdução

Aparentemente comparar três empresários de outra época e de outro país não faz qualquer sentido. Porém, através de análises e comparações – a partir de dados e fatos coligidos através dos métodos da história empresarial – pode-se chegar a conclusões interessantes, válidas inclusive em outros tempos e outras culturas. Além disso, o recurso a empresários conhecidos apresenta uma vantagem: o texto é dirigido a leitores inteligentes, que certamente saberão buscar paradigmas em nossa própria cultura. Finalmente, dado que é muito difícil encontrar por aqui empresários que sejam transparentes e façam ampla divulgação de suas realizações, o uso de figuras conhecidas de outros países é de certa forma um mal necessário no estudo da estratégia empresarial.

Poucas coisas existem em comum entre Armand Hammer, Boone Pickens e Daniel Ludwig. Pelo menos, é o que parece à primeira vista. Algumas semelhanças superficiais:

- O fato de terem tido longas décadas em suas respectivas carreiras empresariais.
- Todos tiveram alguma relação com o setor petrolífero.
- Todos tiveram atuação em diversos países – em épocas em que nada se falava sobre globalização.

Talvez exista algo mais importante em comum aos três: foram empresários à moda antiga, do tipo centralizador, que não profissionalizou a tomada de decisão, ou que não aceitava nem buscava soluções colegiais. Esse modelo apresenta suas vantagens e desvantagens – conforme o setor da economia em que se atue e as circunstâncias diversas que cercam o ambiente empresarial e político. Assim, ao se analisar suas trajetórias, erros e acertos, pretende-se também confrontar vantagens e desvantagens de modelos centralizadores de tomada de decisão, e sua adequação ao atual ambiente.

Finalmente, não se pode perder de vista que todos eles podem apresentar algumas importantes contribuições ao estudo da estratégia empresarial: Hammer e Ludwig tiveram um grau relativamente elevado de diversificação em seus negócios. Ludwig veio a se prejudicar do efeito negativo de sua própria imagem, entre outras razões pelo relativo descaso em seu relacionamento com a imprensa. Enquanto isso, Pickens teve uma imagem negativa em função da própria natureza de suas atividades em Wall Street – e essa imagem teve efeitos negativos ao lado de alguns também positivos. Hammer foi um mestre na condução de negócios no clima da Guerra Fria – tendo sido importante mediador entre governantes de EUA e União Soviética durante décadas. Porém, essas habilidades de mediar acordos entre duas super-potências também foram úteis em algumas outras situações completamente diversas: de fato, a sua empresa foi a que melhor negociou a saída da Líbia, após o início de seu novo governo.

Assim, parecem existir elementos que mostrem que o estudo comparativo das atuações destes três empreendedores pode trazer importantes contribuições à estratégia empresarial em geral e ao estudo da cultura corporativa em particular.

2. ARMAND HAMMER

Arm and Hammer, braço e martelo: significativo nome para um futuro empresário que começou sua carreira na Rússia e terminou se destacando no ramo do petróleo. Seu pai foi um dos fundadores do Partido Comunista nos EUA. Armand herda a capacidade para ganhar dinheiro somado ao ardor revolucionário – o que não deixa de ser uma mistura rica e interessante. Aos dezoito anos, ainda estudante de medicina, ingressa na indústria farmacêutica, onde rapidamente faz uma fortuna, produzindo medicamentos à base de gengibre: produzia uma bebida com os mesmos efeitos das alcoólicas, em plena época de Lei Seca. Talvez aí se vislumbre uma de suas virtudes: saber aproveitar as brechas da lei.

Em 1921, já rico, se vê na contingência de não mais exercer a medicina, e decide ir à Rússia – onde certamente terá sido bem recebido em função do passado político de seu pai. Não é difícil a ele começar a ganhar dinheiro. Seus negócios iniciais são: mineração de amianto a partir de uma concessão obtida diretamente junto a Lênin, e importação de tratores Ford. Em 1925, ingressa na produção de lápis, atendendo a pedidos das autoridades russas, vencendo a corrida com uma empresa estatal. Obtém uma concessão para construir uma fábrica, com uma cláusula de posterior revenda ao Estado. Foi à Alemanha e Inglaterra buscar técnicos e equipamentos. Já em 1927, sua fábrica produz nada menos que 72 milhões de lápis, com 800 funcionários. Dois anos depois, conta com mais cinco fábricas na Rússia, produzindo artigos de metal e celulósido.

No ano de 1931, a fábrica de lápis é passada ao Estado. Com Stalin no poder, Hammer retorna aos EUA. Compra obras de arte na Rússia para poder desfazer-se de seus ativos nesse país, e trazê-los ao Ocidente; aliás, até o final da vida se mantém ativo investidor em obras de arte. Posteriormente, foi mediador de sete presidentes americanos e de cinco primeiro-ministros soviéticos. Aproveitou-se por toda a vida das importantes relações que possuía naquele país, estabelecendo pontes com o Ocidente.

Em 1933, logo após a Lei Seca, Hammer passa a produzir barris para cerveja. Nos anos 40, cria a Galerias Hammer, uma loja de obras de arte em New York. Durante a Guerra, propõe ao Governo americano o arrendamento das bases britânicas no Ocidente por 99 anos, de modo a possibilitar à Inglaterra a obtenção dos recursos necessários ao esforço de guerra. Harry Hopkins foi enviado por Roosevelt para discutir a idéia com Hammer; assim, este auxilia na criação da conhecida lei de empréstimo e arrendamento, de Março de 1941, que possibilita aos EUA auxiliar a Inglaterra, mantendo ao mesmo tempo sua neutralidade.

No ano de 1945, ingressa na produção de bebidas, constituindo a United Distillers of America. Onze anos depois, vende essa empresa, e se muda à Califórnia, onde adquire o controle da Occidental Petroleum. No ano de 1957, adquire a Mutual Broadcasting System, uma rede de rádio, por US\$ 750 mil. Vendia programação a outras emissoras, mas não possuía nenhum canal. Passou a vender publicidade com base em tempo, ao

invés da tradicional compra de programas. Porém, já no ano seguinte, vende a MBS – lucrando US\$ 1,3 milhões.

Em 1959, convence Gene Reid a fundir sua empresa de perfuração com a Occidental, adicionando *know-how* a esta. Em 1963, a Occidental inicia um processo de diversificação com a compra da International Ore and Fertilizer Corp., que respondia por mais da metade das exportações norte-americanas de fertilizantes. No mesmo ano, compra a Best Fertilizers, da Califórnia, produtora de amônia. Em 1964, compra a Jefferson Lake Sulphur Co., do Texas, a terceira maior produtora norte-americana de enxofre. No ano de 1965, inicia grande empreendimento de extração de fosfato na Flórida, para fechar o ciclo necessário à produção de fertilizantes. Em poucos anos, foram investidos US\$ 750 milhões.

Em 1966, obtém direitos a dois blocos na Líbia. Hammer soube cativar as autoridades: os documentos foram preparados à moda árabe, em manuscritos de pele de carneiros, enrolados com fitas de seda nas cores nacionais do país. Os termos das propostas também diferiam das concorrentes: a empresa se compromete a investir em fertilizantes e na pesquisa de água. Nesse mesmo ano, ocorre a fenomenal descoberta na Líbia. Hammer enfrenta a hostilidade das grandes empresas do setor, que não viram com bons olhos uma pequena companhia passar a produzir nada menos que 800 mil b/d.

No ano de 1969, com Kadafi no poder, a Occidental e as demais companhias petrolíferas começam a enfrentar diversas dificuldades. Em 1970, o governo da Líbia reduz a produção da Occidental de 800 para 500 mil b/d. Em 1972, a produção líbia é novamente reduzida, desta vez para 423 mil b/d. Quando a Occidental teve 51% de seu capital nacionalizado, recebeu US\$ 136 milhões de indenizações, enquanto que as outras empresas nada receberam.

Em 1971, adquire áreas nos EUA ricas em xisto. Três anos depois, Hammer resiste a uma tentativa de tomada de controle por parte da Standard Oil of Indiana. No ano de 1978, a Occidental Petroleum faz um acordo de US\$ 20 bilhões de troca de mercadorias com a União Soviética – um dos maiores acordos de *barter* da história.

Em 1980, inicia explorações na Colômbia. No ano seguinte, compra a Iowa Beef Processors, Inc., – das maiores processadoras de carne do mundo, com 25% do mercado dos EUA. Nos anos 80, ingressa na China, com atividades de E&P, e com 25% da mina de carvão An Tai Bao, produtora de 15 milhões de ton/ano. Em 1987, passa a produzir 4 mil b/d no Mar da China. Também nos anos 80, inicia importação de metanol da Rússia, em troca de ácido superfosfórico de sua fábrica da Flórida.

Em 1982, adquire a Cities Service por US\$ 4,1 bilhões. A Occidental passa a ser a décima-segunda maior empresa dos EUA. A Occidental fica com os ativos de E&P e vende os ativos de refino e distribuição. No ano de 1985, ocorre uma importante descoberta na Colômbia: o campo Canon Limón. A OMV, estatal austríaca, comprou 25% dos ativos da Occidental na Líbia.

Em 1990, com o falecimento de Hammer, aos 92 anos, o seu sucessor inicia as vendas de atividades não petrolíferas, por cerca de US\$ 3 bilhões.

3. T. BOONE PICKENS

Geólogo, começou a carreira na Phillips. Em 1956, forma a Petroleum Exploration, Inc. Oito anos depois, essa firma se funde à canadense Altair Oil and Gas nascendo a Mesa Petroleum.

Em 1969, compra a Hugoton, bem maior que sua própria empresa. Porém, foram suas tentativas de *take-over* hostis junto à Gulf Oil, Cities Service e Phillips Petroleum, nos anos 80, o tornaram conhecido mundialmente. Perdeu essas três batalhas, tendo tido, no entanto, lucro de cerca de US\$ 500 milhões. Também notabilizou-se por arriscar-se no mercado japonês, tendo adquirido 26,4% de uma fábrica de autopeças – a Kioto Manufacturing Co., fornecedor da Toyota. Ao tentar interferir na sua administração, mesmo tendo uma razoável participação, aprendeu na carne que a cultura do Japão é bastante diferente da norte-americana.

Em 1979, vende seus ativos no Canadá e Mar do Norte, por US\$ 600 milhões, que foram usados para o abatimento de dívidas, e para adquirir maiores reservas nos EUA.

No ano de 1981, seu orçamento de E&P é recorde: US\$ 400 milhões. Em 1985, Pickens recebeu US\$ 18,6 milhões como honorários da Mesa, sendo o executivo melhor pago nesse ano nos EUA.

Pickens gostou da Bolsa: em 14/2/1985 deflagra um *takeover* hostil sobre a Unocal. Um mês depois, detém 13,6% das ações. Após uma intensa batalha, a Unocal recompra essas ações. A Mesa perdeu cerca de US\$ 200 milhões no que foi sua primeira grande derrota. Mas não se assustou, pois em 1987 tentou comprar a Diamond Shamrock, que, para se defender, se concentrou no refino e distribuição, reunindo os ativos de E&P na Maxus Energy – posteriormente vendida.

Em 1986, aumenta suas reservas de gás em 80%, comprando mais de um trilhão de pés³ da Pioneer International. Dois anos depois, adquire de mais de 500 bilhões de pés³ da Tenneco, por US\$ 715 milhões.

No ano de 1989, a Mesa Petroleum apresentou prejuízos de US\$ 63 milhões. No ano seguinte, em função de seu pesado endividamento, sua companhia, a Mesa Petroleum, teve despesas de juros na casa dos US\$ 160 milhões. A dívida aproximava-se de US\$ 1 bilhão, sendo completamente desproporcional em relação ao porte da companhia. No ano de 1991, Pickens detém 4,5% das ações da Mesa. Em função da queda do valor das mesmas no mercado, seu patrimônio caiu 50%, atingindo US\$ 54 milhões. Enfim, não está passando por dificuldades, mas, após tanto barulho na Bolsa, seu saldo é bastante raquítico.

Em 1993, a Mesa teve receitas de US\$ 222 milhões, com prejuízos de US\$ 103 milhões. Finalmente, ocorre o que todos previam em esperavam: em 1995, o caçador torna-se caça: a Mesa passa a ser o alvo de um *take-over*, em função de sua baixa cotação no mercado. Em agosto de 1996, T. Boone Pickens foi substituído da direção da Mesa.

4. DANIEL LUDWIG

Daniel Ludwig nasceu a 24/6/1897, em Michigan. Seu pai era corretor de imóveis. Desde jovem, foi apaixonado por barcos. Aos nove anos encontrou um barco de 26 pés que havia sido abandonado; compra-o por US\$ 25 – obtidos de suas economias e de um empréstimo junto a seu pai. Passou meses consertando o barco, e no verão consegue perto de US\$ 50 fazendo pequenos percursos com ele.

Seus pais se separam quando ele inicia a adolescência, e Ludwig vai morar com seu pai em Port Arthur, Texas, uma cidade costeira. Não conclui os estudos, indo trabalhar com barcos. Em 1916, obtém US\$ 5 mil com a ajuda de seu pai, para comprar um velho barco de passeio a vapor, o *Idlewyld*. Foi convertido em uma barcaça para transporte de melaço nos Grandes Lagos. Depois de várias experiências, trabalha em uma fábrica de motores, fazendo instalações em vários portos dos EUA. Aos poucos, começa a instalar motores por sua própria conta. Já aos dezenove anos larga seu emprego porque já tem contratos mais que suficientes para se estabelecer. Em 1921, compra seu primeiro petroleiro, o *Anahuac*.

Ao longo dos próximos vinte anos, Ludwig teve altos e baixos, reparando barcos, comprando e vendendo. Em 1925, cria a *American Tankers Corp.*, associado a uma cadeia de postos de gasolina de Boston. Compra o primeiro grande petroleiro excedente de guerra, o *Phoenix* – a bordo do qual sofre um acidente no ano seguinte, que o deixará até o final da vida com uma pequena dificuldade ao caminhar.

O primeiro grande negócio de Ludwig foi comprar um velho cargueiro e convertê-lo em petroleiro, no ano de 1936. Sem recursos, usa o próprio contrato com uma firma de petróleo para obter um empréstimo. Ao longo de alguns anos, já possui uma pequena frota de petroleiros. Com isso, lança as bases para o crescimento da sua frota de petroleiros, na empresa criada nesse ano: *National Bulk Carriers*. Seus parceiros são o *New York Chemical Bank* e o *Bank of Manhattan* – depois *Chase Manhattan*. O passo seguinte é obter empréstimo sobre um navio a ser construído, com base em um contrato de carga com um cliente de primeira linha. Além do negócio ser de baixo risco, Ludwig já é conhecido pelos bancos, merecendo crédito a sua proposta.

Em 1941, funda a *Welding Shipyard, Inc.*, em Norfolk, Virgínia. Ludwig é inovador no processo de produção de navios, desenvolvendo a soldagem de chapas em substituição aos rebites. Também foi pioneiro no lançamento lateral de navios. Durante a II Guerra, seu pequeno estaleiro constrói diversos petroleiros para o esforço aliado.

Ludwig construiu o Bulkpetrol, em 1948, maior petroleiro feito até essa época, com 30.011 DWT. Foram feitas outras quatro unidades idênticas, até 1950, que são as últimas produções da Welding Shipyard Inc., de Norfolk, Virginia. Foram 19 petroleiros feitos na Virginia por Ludwig.

Logo após a II Guerra, adquiriu navios excedentes de guerra, tornando-se um importante armador. No início dos anos 50, descobriu um grande estaleiro em Kure, o Imperial Shipyards, desativado. Esse estaleiro havia produzido o Yamato – o maior navio de guerra à sua época. O governo japonês estava naturalmente ansioso em utilizá-lo – e tinha receio de que fosse convertido em uma base naval dos EUA. Em troca da sua garantia de usar o aço japonês e mão-de-obra local, Ludwig arrenda o estaleiro. Lá, são feitos navios cada vez maiores, tanto petroleiros quanto para o transporte de minérios. Constrói os primeiros superpetroleiros, com 100.000 dwt. Esses navios permanecem por 10 anos como os maiores petroleiros em operação no mundo.

No Japão, fez 43 navios até o ano de 1962. Em 1956, Ludwig lança o Universe Leader, com 85.515 dwt, novamente o maior petroleiro do mundo, fazendo outras seis unidades desse porte até o ano de 1965. Em 1958, lança o Universe Apollo, com 104.520 dwt – novo recorde – fazendo o Universe Daphne, do mesmo porte, em 1970. Com os petroleiros feitos no Japão, Ludwig aos poucos vai aposentando os navios que havia comprado como excedentes da II Guerra.

Com o tempo, também investe em companhias de petróleo e de mineração, garantindo alguns clientes cativos para sua frota. Em 1955, Ludwig adquire o controle da Hawaiian Steamship Co.

Em 1961, a Phillips Petroleum tenta adquirir a Union Oil of California. Essas ações que a Phillips comprara passam a Ludwig, que desempenha o papel de “cavaleiro branco”, e se torna o maior acionista dessa empresa. Quatro anos depois, a Union recompra as ações de Ludwig.

No final dos anos 60, Ludwig detém negócios em quinze países: superpetroleiros, estaleiros (EUA e Bahamas), minas de carvão nos EUA e Austrália, minas de ferro, mineração de sal no México, a Panama Refining Inc., empresas de seguros, projetos agrícolas no Panamá, Venezuela, Honduras e Paraguai. Ludwig era o único acionista em todos os negócios, não tendo nunca ido ao mercado acionário. Em 1975, vende a maior salina do mundo (no México) ao grupo Mitsubishi, por US\$ 50 milhões. A produção de sal supera um milhão de toneladas/ano.

Em 1967, adquire as áreas do que veio a ser o polêmico Projeto Jari, por US\$ 3 milhões, através da Universe Tankships Inc. São 1.632.121 hectares, sendo 1.174.391 no Pará (município de Almeirim), e 457.730 no Amapá (município de Mazagão). Somente para o cultivo de arroz, o Projeto Jarí preparou aproximadamente 3.800 hectares – o que exigiu mais de 200km de canais e outro tanto de diques. Houve também o plantio de banana, dendê, mandioca e milho. Finalmente, organizou uma imensa criação de búfalos.

Em 1/2/1978, a caldeira do Projeto Jari inicia uma histórica viagem do Japão até a área a ser instalada. Seis dias depois, parte a fábrica de celulose. Os dois navios, especialmente preparados, fazem uma viagem de 87 dias. Ao chegarem ao seu destino, foram ancorados sobre estacas especialmente preparadas, estando as fábricas prontas para operarem. O custo da fábrica foi de US\$ 269 milhões. O pioneirismo de Ludwig não tem paralelo na indústria pesada: jamais havia sido visto o fato de uma fábrica desse porte viajar totalmente montada.

O Projeto Jari também veio também contar com a produção de 190.000 ton/ano de caulim, voltadas à exportação, após alguns anos de investimentos em diversas pesquisas geológicas. A produção foi ampliada a 250 mil ton/ano, gerando US\$ 32 milhões de receita anual. Foi o único empreendimento de mineração do Projeto Jari que chegou à fase comercial – descoberto em fins dos anos 60, e desenvolvido por Ludwig. As reservas iniciais eram estimadas em torno de 150 milhões de toneladas, com uma camada de espessura variando entre 35 e 50 metros. Após a nacionalização, essa empresa é transformada na Caulim da Amazônia – Cadam. Após a nacionalização, a produção é ampliada para 369 mil ton/ano – subindo a receita ao patamar anual de US\$ 50 milhões.

Em 1/4/1979, se dá o início da produção de celulose do Projeto Jari, ao ritmo de 750 ton/dia. Mas, em 1981, face à pressão nacionalista, o Projeto Jari é nacionalizado. No ano de 1986, a maior parte de sua fortuna é passada a duas fundações, uma em Zurich e outra em New York. Ambas foram erigidas para financiar pesquisas voltadas à cura do câncer. Até sua morte, alguns anos depois, Daniel Ludwig conseguiu se manter afastado da imprensa.

5. CONCLUSÕES

Armand Hammer ganhou notoriedade mundial por um fator que não pode ser desconsiderado – em especial nos primeiros tempos da indústria do petróleo – denominado pura e simplesmente sorte. A extensão de suas descobertas na Líbia catapultou a Occidental a uma posição relevante no setor, e foi certamente desproporcional em relação à idade, experiência ou volume dos investimentos realizados em prospecção pela sua empresa. Em outras palavras, se não fosse a colossal descoberta na Líbia, ninguém ouviria falar em Hammer, fora de um restrito círculo de suas pessoais relações.

Poder-se-ia argumentar que a nacionalização de suas atividades nesse país limitou seu crescimento – porém a causa mais profunda para que sua empresa não tivesse vindo a desempenhar algum papel mais relevante era o próprio estilo de Hammer, a sua administração centralizadora e personalista. Enfim, Hammer não um empresário do tipo que iria construir uma empresa de petróleo e administrá-la da forma esperada pelos padrões da indústria. Por exemplo, pelos padrões estratégicos mais básicos, uma empresa produzindo 800 mil b/d de óleo bruto teria que fazer o passo seguinte, ou seja, buscar integração com atividades de refino e distribuição. E isso a Occidental não fez –

buscando uma diversificação em diversas áreas, completamente fora de seu *core business*.

O fato é que Hammer simplesmente não poderia se restringir a administrar racionalmente uma empresa de petróleo – e muito menos a seguir decisões tomadas por um colegiado, ou, ao menos, ouvindo os pareceres de diversos especialistas. Um caso emblemático foi a aquisição da IBP, que, evidentemente, não apresentava qualquer sinergia com seus demais negócios. Assim, Hammer é um dos últimos legítimos representantes de uma geração que não encontra mais espaço em uma época em que o petróleo é uma indústria madura, com elevada concorrência, necessidade de ganhos de escala, baixas margens, e em que se fala de coisas como *core business*.

Porém, Hammer apresenta um traço de brilho: suas conexões políticas, habilmente construídas e mantidas, e que o fizeram negociador entre EUA e Rússia em plena época de Guerra Fria. Essas habilidades se mostraram de fundamental importância em seu sucesso – independentemente do tamanho de suas descobertas petrolíferas. A tarefa de mediar negócios entre os dois países naquele contexto apresenta um mérito especial – tarefa que foi de Hammer pessoalmente, e não de sua organização. Finalmente, essa rara habilidade enquanto negociador, permitiu uma entrada privilegiada e uma saída relativamente menos dolorosa da Líbia, em relação às suas grandes concorrentes.

Fica uma questão em aberto: quais teriam sido os motivos para a retirada de Hammer do campo da mídia? Enfim, não parece razoável supor que apenas uma proposta de realizar lucro fácil o tenha levado a sair totalmente desse campo. Ou seja, em função de suas inúmeras conexões políticas, teria sido natural que investisse nesse setor – muito mais naturalmente ligado ao seu talento, do que adquirir a IBP, por exemplo.

Daniel Ludwig representa um empresário muito mais *self made man* – ao mais perfeito estilo Henry Ford, apoiado em uma importante contribuição técnica à navegação. Construiu uma respeitável frota mercante, e iniciou diversos outros empreendimentos bem-sucedidos – todos eles fortemente conectados ao transporte marítimo. Porém o tamanho de seu investimento no Projeto Jarí, sem qualquer cobertura, sem ter procurado sequer o apoio do Departamento de Estado dos EUA, e as conseqüentes perdas dos quase US\$ 2 bilhões lá investidos, mostra o risco de um empresário que não possui qualquer tipo de assessoria independente. O risco político era previsível, a forma atabalhoada de iniciar diversos empreendimentos no Jarí era temerária.

A aversão de Ludwig pela imprensa não poderia ter sido pior, pois em dado momento ela poderia ter sido uma aliada de grande importância. Faltou a Ludwig uma visão mais ampla do que estava tentando fazer: não era apenas o caso de se erguer uma floresta e uma fábrica em plena Amazônia. Em função desse tipo de investimento em uma área tão sensível, faltou a ele perceber que precisava da aprovação social – além de uma inicial recepção por parte das autoridades. Assim, o estilo *low profile* era o mais inadequado possível para quem tentava tais tipos de negócios. Finalmente, já havia experiência em empreendimentos no exterior que apontavam a necessidade de se

associar a grupos locais – igualmente interessados, portanto, no sucesso do negócio – e que seriam os primeiros interessados a contornar as dificuldades junto à opinião pública, quando do surgimento dos inúmeros problemas, destacando-se dois deles: a necessidade da obtenção de uma concessão para erigir uma hidrelétrica, e a necessidade de apoio governamental para absorver ao menos uma parte dos custos sociais ligados ao seu projeto.

Além da nacionalização, não há como negar que o projeto Jarí mostra outros problemas de Ludwig: a escolha errada da espécie florestal – gmelina – significou um atraso de quinze a vinte anos ao empreendimento, ou seja, um prejuízo completamente irrecuperável, tendo-se em conta a natureza da indústria de celulose. Outros cultivos não se mostraram produtivos – e a opinião pública no Brasil simplesmente execra o fracasso, mais do que a qualquer outra coisa. Enfim, Ludwig imitou Ford: enterrou US\$ dois bilhões na Amazônia, porém, cerca de cinquenta anos depois, e sem ter se dado ao trabalho de aproveitar-se da experiência anterior de um dos maiores fracassos do pai da produção em massa. Além disso, Ludwig conseguiu um raro fenômeno: unir a opinião pública nacional contra ele, uma rara unanimidade, onde os políticos de todas as correntes foram contra sua permanência por aqui.

Enfim, Ludwig – exatamente tal como Ford – sofreu a falta de uma administração profissional, que certamente teria permitido maiores vãos aos seus negócios, maior sinergia entre eles, e a possibilidade de alguma continuidade. Assim, a análise mais ampla de suas realizações mostra os limites do empreendedor exclusivamente calçado em habilidades técnicas, e que não tenha buscado cercar-se de gestores e assessores apropriados à magnitude dos desafios.

Pickens pode se orgulhar de ter contribuído nos anos 80 a que os acionistas descontentes de companhias acomodadas viessem finalmente a receber algo justo por suas ações. No processo de fazer isso acontecer, ele ganhou muito, perdeu muito, e se fez odiado. A primeira parte apresenta seus riscos, e é justo que mereça uma razoável remuneração. Já, a segunda parte é certamente indesejável, e terá fechado a ele importantes portas. Natural, pois, ao invés de empresário, atuou como provocador do mercado, como sinalizador de que algumas companhias precisavam de mudanças. E o mercado respondeu: pegue esses trocados e caia fora, não precisamos mais de você.

Porém, o dinheiro que entra fácil sai igualmente com facilidade: assim, ele perdia com sua empresa de petróleo o que ganhava nas empresas dos outros. Além disso, algumas de suas aventuras foram temerárias demais – como não poderia deixar de ser para um empreendedor com esse perfil. Seus investimentos no Japão são típicos de investimentos feitos sem qualquer base, de risco inaceitavelmente elevado, e que poderiam ter sido elevados mediante uma simples conversa com algum analista de mercado. Aqui, Pickens imitou o principal erro de Ludwig.

Porém, o motivo principal de suas perdas foi que faltou definir claramente qual era seu negócio: empresário do petróleo ou desafiador de Wall Street. Uma inadequada definição de papéis se mostrou crucial: o eterno desafiador não poderia simplesmente

se achar tranqüilo na posição de controlador da Mesa Petroleum. Assim, da mesma forma como destituiu inúmeras diretorias, ele próprio terminou por receber igual destino.

Enfim, o principal papel de Pickens na indústria foi o de atuar como polêmico catalisador de algumas das inúmeras tentativas de aquisições alavancadas dos anos 80, levando a acelerar a reorganização do setor – pois seu desempenho estava de fato baixo quanto ao retorno aos acionistas, havendo diversos ativos fora do *core business* a serem vendidos, permitindo um rápido aumento de rentabilidade. Ao contribuir para que algumas empresas do setor petrolífero passassem a estar mais focadas e para que ocorressem algumas fusões nesse campo, Pickens, indiscutivelmente, terminou por fazer algo de útil aos acionistas, em busca de seu lucro imediato – e, também, imediatamente desperdiçado, em sua maior proporção.

Dos três, Hammer foi com certeza o mais bem-sucedido, mostrando a importância da negociação e da criação de relacionamentos estáveis com as autoridades governamentais. Poderia ter ganho muito mais, se diversificasse menos, ou se profissionalizasse a gestão de seus negócios – mas, nesse ponto, Hammer já não seria mais o impetuoso e centralizador Hammer. Suas habilidades na mediação EUA-União Soviética em plena Guerra Fria certamente contribuíram para amenizar a existência de milhões de pessoas, e minimizar os riscos de conflitos mais graves. O meteórico processo de crescimento da Occidental Petroleum é uma criação que se deve a ele – com a inestimável ajuda do fator sorte na descoberta da Líbia.

Ludwig acertou em tudo e enterrou na Amazônia a maior parte de sua riqueza. Dado que perdeu, a nossa cultura empresarial não o perdoa. Porém, para perder muito, é preciso investir muito. Perdeu, sem dúvida, mas foi na tentativa de produzir: no processo teve cem mil cabeças de búfalos, foi o maior plantador de arroz irrigado de todo o mundo, e criou uma floresta e uma fábrica de celulose – ainda hoje em operação. Perdeu, mas, ao perder, criou centenas de empregos – muitos dos quais estão até hoje sustentando pessoas em uma região que nada possuía antes dele. Perdeu, mas foi tentando construir, agregar valor, sem prejudicar a ninguém mais no processo – o que terminou sendo, paradoxalmente, o mais imperdoável em sua perda: pois, se estivesse ao lado de financiadores ou sócios, certamente não teria estado só em seus problemas, e estes não o teriam sufocado. Enfim, perdeu, mas criou algo que permaneceu além dele.

Pickens, aparentemente, não ganhou muito nem perdeu muito: foi um provocador, cativou as primeiras páginas durante os febris anos 80, mas não teve realizações à altura dos outros dois, não deixou uma obra atrás de si. Porém, foi alguém que teve o papel de controlar, auditar, apontar o que não está andando bem. Enfim, qual é a realização de alguém focado em controle, senão conseguir fazer com que as coisas andem um pouco melhor? Ora, pessoas assim são as piores: a sociedade mal as tolera, sua presença é mal vista, suas realizações são apagadas pelos que empreendem – ainda que na direção por ele apontada. O pior foi a vã tentativa de desempenhar dois papéis opostos: tradicional empresário do petróleo e desafiador de empresas acomodadas. A mais importante lição que Pickens nos legou foi essa: não se pode ser ao mesmo tempo juiz e coisa julgada – nem nos negócios.

Bibliografia

1) Publicações

Hammer, Armand; Lyndon, Neil. Um capitalista em Moscou. Editora Best Seller. São Paulo. 1989.

“Jari – a billion dollar gamble.” National Geographic. May/1980.

Lins, Cristóvão. Jari, 70 anos de história. Ed. Dataforma. Rio de Janeiro. 1991.

Minadeo, Roberto. Um Estudo de História Empresarial: Histórico do Setor Petróleo. Tese de doutorado em Engenharia de Produção. COPPE/UFRJ. 1998.

Minadeo, Roberto. Petróleo: A maior indústria do Mundo? Thex. Rio de Janeiro. 2002.

So "Takeover" Does Translate. Business Week. 9/2/2004.

2) Sites

http://www.geocities.com/CapeCanaveral/Hall/7530/Projeto_Jari.htm (Dezembro/2000)

<http://www.geocities.com/CapeCanaveral/Campus/3415/nashbulk.html> (Outubro/2002)