

Longevidade e sobrevivência

POR **HAROLDO VINAGRE BRASIL** | **CARLOS ALBERTO ARRUDA** |



Por que algumas empresas sobrevivem com sucesso ao longo de muitos anos enquanto outras, também de sucesso, perdem sua capacidade de sobrevivência? Desde os trabalhos de Porras e Collins (1995) e Arie de Geus (1998) estudiosos buscam entender esse processo no contexto empresarial brasileiro. A literatura sobre o tema se limita a poucos estudos e análises organizacionais, a maioria baseados em grandes multinacionais norte-americanas, européias e japonesas.

Há uma tendência em identificar a longevidade como fator não-natural, sujeito a variações causadas pela descontinuidade nos ambientes externos e internos das organizações. Em uma de suas últimas entrevistas, Peter Drucker abordou uma inevitabilidade: muitas empresas não conseguem crescer ininterruptamente porque, como outros organismos, obedecem a um ciclo de vida. Segundo ele, o período médio de sucesso para a maioria das empresas é de 30 anos – poucas companhias conseguem ser bem-sucedidas por um período contínuo maior. Estas, embora não cheguem a fechar as portas e sejam ainda bem administradas, passam os 20 ou 30 anos seguintes apenas se equilibrando.

De Geus observou uma expectativa média de vida de 40 a 50 anos nas empresas da lista “Fortune 500” e concluiu que a longevidade empresarial está associada à sensibilidade para antever e se adaptar às mudanças do meio ambiente que as cerca nas várias etapas de seu ciclo de vida. Fazendo uma analogia aos organismos vivos, a empresa longa se caracterizaria por sua capacidade de construir uma comunidade criando uma “persona” ou identidade, e de promover relacionamentos construtivos internos e externos.

Collins e Porras (1995), que analisaram multina-

no mundo EMPRESARIAL *brasileiro*

DÉBORA NOGUEIRA | JOSÉ LUIZ DE SANTANA | ROBERTA CAMPANA

cionais de sucesso, sobretudo norte-americanas e européias, associam longevidade à capacidade da empresa de se projetar no futuro e recuperar-se das crises, garantindo no longo prazo um desempenho diferenciado. Eles apontam como característica dominante de uma empresa longa de sucesso a identificação de uma ideologia central que a caracteriza e sustenta em longo prazo, e assimilada por todos que nela trabalham.

No Brasil tivemos poucas pesquisas sobre empresas duradouras. Uma das raras exceções foi o estudo da Fundação Dom Cabral, conduzido em 1995 pelos professores Georges Blanc, Haroldo Vinagre Brasil e Sonia Diegues, com análise de três empresas – Cia. Siderúrgica Belgo-Mineira (fundada em 1921), WEG (1961) e Metal Leve (1948) – que “realizaram de forma duradoura o sonho de seus fundadores”. Das três, a única que sobreviveu de forma autônoma foi a WEG, que passou por um processo sucessório longo e bem planejado, com a substituição dos fundadores na gestão da empresa, implantação de uma boa governança corporativa e bom relacionamento com os *stakeholders*. Já a Metal Leve foi colhida por uma crise setorial, decorrente da abertura das fronteiras, que exigia altos investimentos para aumento da escala de produção, em níveis compatíveis com os concorrentes globais. Seus controladores preferiram vendê-la à concorrente alemã Mahle. A Cia. Siderúrgica Belgo-Mineira viu sua acionista majoritária Arbed ser absorvida pela nova empresa européia Arcelor, movimento resultante da pressão dos fornecedores de matérias-primas e da indústria automobilística (ambos oligopolizados) e da comoditização dos produtos no setor siderúrgico. Embora com certa independência jurídica, e mantendo ainda o poder de sua marca, a Belgo-Mineira teve suas ações convertidas na nova Arcelor do Brasil S/A.

A base desse estudo foi o modelo conceitual dos professores do instituto francês HEC (1993), denominado *Strategor*, que preconiza que o sucesso de uma empresa depende da sua capacidade de equilíbrio, alinhando quatro dimensões fundamentais: estratégia, estrutura, identidade e processo de decisão. Os pesquisadores combinam essa análise com as fases do ciclo de vida das organizações.

Outro estudo, conduzido pelo pesquisador João Carlos Rosso, teve como foco sete empresas brasileiras centenárias: Fiação Cedro e Cachoeira, O Estado de São Paulo, Döhler, Hering, Karsten, Eberle e Gerdau. A pesquisa identificou algumas características fundamentais na sobrevivência e longevidade dessas empresas: a forte cultura de valor e dedicação ao trabalho, a capacidade de superar adversidades do ambiente e a preservação da identidade da família.

Com escopo mais amplo, o Sebrae realizou em 2004 uma pesquisa nacional para avaliar a taxa e a causa da mortalidade de micro e pequenas empresas brasileiras. As taxas de mortalidade consolidadas para o Brasil foram: 49,4% para as empresas com até dois anos de existência (2002); 55,64% para as empresas com até três anos de existência (2001); e 59,9% para as empresas com até quatro anos de existência (2000).

Para entender os fatores de sucesso, o Sebrae entrevistou dirigentes de empresas com mais de quatro anos de existência, identificando “habilidades gerenciais”, “capacidade empreendedora” e “logística empresarial”. Também pesquisou as empresas que encerraram suas atividades, constatando como principais causas do fracasso questões relacionadas a falhas gerenciais na condução dos negócios: falta de capital de giro, problemas

financeiros (alto endividamento), ponto inadequado (falhas no planejamento inicial) e conhecimentos gerenciais. Em segundo lugar, predominam as causas econômicas conjunturais, como a recessão econômica, os maus pagadores e a falta de clientes.

Foram pesquisadas também empresas que encerraram suas atividades. As principais causas de fracasso encontradas apontam falhas gerenciais na condução dos negócios: falta de capital de giro, problemas financeiros (situação de alto endividamento), ponto inadequado (falhas no planejamento inicial) e falta de conhecimentos gerenciais. Em segundo lugar, predominam as causas econômicas conjunturais, como falta de clientes, maus pagadores e a recessão econômica no país.

O estudo do Sebrae analisou o impacto econômico e social da mortalidade empresarial, tendo estimado um montante equivalente a R\$ 19,8 bilhões de inversões na atividade econômica, oriundas das empresas encerradas, com até quatro anos de constituição. E um total de 2,47 milhões de novos desempregados oriundos das 772.679 empresas extintas, com até quatro anos da data de constituição.

Como definir com precisão o que significa a sobrevivência de uma empresa?

Nessa perspectiva, ainda restam muitas perguntas: continua sendo a mesma empresa aquela que adquirida por outra mantém sua personalidade jurídica? Quando privatizada, uma estatal mantém sua identidade? Ao abrir seu capital e se profissionalizar, uma empresa familiar continua sendo a mesma? Uma empresa dividida em duas, cada uma com um produto, dentro da mesma cadeia produtiva, mantém sua identidade? Todas essas nuances devem ser levadas em conta quando analisamos as estatísticas e enquadramos o conceito de duração de uma empresa.

A EMPRESA E SUA ADAPTAÇÃO AO AMBIENTE EXTERNO Uma empresa é composta por pessoas em interação, com objetivos definidos e comuns, usando tecnologias tanto na gestão de seus subsistemas internos como na produção de insumos comercializáveis. Também interage com o ambiente externo, de onde tira a energia para sobreviver, crescer e

prosperar. As organizações se estruturam em torno de uma missão, princípios e valores e de um negócio, com a finalidade de gerar, com seus produtos e serviços, resultados econômicos, humanos e sociais para os acionistas, funcionários e a comunidade. A empresa interessa aos empregados, porque é sua fonte de subsistência e crescimento como pessoas; aos acionistas porque possibilita um retorno adequado aos riscos incorridos pelos capitais investidos de sua poupança; aos governos pela geração de impostos; e à sociedade pela produção de bens e serviços essenciais para o seu funcionamento como entidade econômica. A empresa também gera valor e acumula um capital social de experiência que se incorpora ao acervo de um país.

Com essas premissas, parece óbvio que a longevidade das empresas interessa a toda a sociedade, porque é um patrimônio intangível e a duras penas construído, embora a sobrevivência seja um prêmio apenas para os mais preparados. Não é, portanto, um valor em si – toda criação humana é perecível, tem um ciclo de vida ou, o que já a diferencia dos organismos naturais, simplesmente renasce com outra cara ou identidade quando é vendida ou se funde com outra empresa.

Com a globalização da economia houve um crescimento de fusões e aquisições de empresas, por problemas de escala de produção, abertura das economias dos países, aumento da concorrência e mudanças tecnológicas aceleradas. Quando essas vendas ou incorporações acontecem, devemos considerar que a empresa absorvida ou adquirida morreu ou continuou com outra identidade? Essa dúvida levanta questões relevantes sobre a definição do que é longevidade de uma empresa.

A duração das empresas é consequência de uma aposta no futuro de todos seus integrantes, portanto, a preocupação com o porvir deve ser uma fixação permanente dos gestores. Uma empresa mais madura quase nunca desaparece de repente, pois esse não é um processo pontual – vai se insinuando no organismo da organização ao longo das várias fases de sua vida.

Como organismo vivo e entidade sociológica, a

empresa se desenvolve, transforma e aprende, cercada por um ambiente externo muitas vezes instável e agressivo. Sua adaptação às mudanças ocorre através de mecanismos de reorganização estrutural.

Como todo organismo, no longo prazo a empresa vive um ciclo de evolução, que vai da sua criação ou fundação até a eventual extinção ou absorção, com etapas intermediárias, que podem ou não acontecer: **Fundação > Crescimento > Desenvolvimento > Maturidade > Morte**. As crises podem se insinuar em qualquer fase do ciclo de vida. Essa curva é variável no tempo e depende de vários fatores ligados à atividade da empresa, como sua identidade, lideranças, país onde está implantada e situação histórica.

CRISES E MORTE DAS ORGANIZAÇÕES De um modo geral, crise é uma transição entre dois estados. No caso das empresas esse desequilíbrio pode ser gerado internamente, originar-se em mudanças no ambiente externo, quando os dois ambientes interagem de forma desequilibrada, ou mesmo por incapacidade de adaptação às novas circunstâncias.

O mercado exige cada vez mais diferenciação e custos baixos, rapidez nas decisões e flexibilidade no atendimento aos clientes, fatores que complicam a gestão e, em consequência, ameaçam a sobrevivência das empresas. Há também uma crescente comoditização dos produtos e serviços, com redução do poder de marca, e, portanto da fidelização dos clientes, o que exige das empresas uma constante mudança nas regras do jogo para permanecer no mercado. Esse potencial de crise tem levado muitas empresas ao fracasso, por questões internas, externas ou a interação das duas, provocando maior ou menor taxa de incerteza, o que dificulta a antecipação do que pode acontecer. Há certa correlação entre essa complexidade do macroambiente e a morte das organizações. Considera-se também que os investimentos, uma vez decididos e colocados em andamento, oferecem pouca flexibilidade para recuos, mesmo quando existem planos contingenciais.

O PAPEL DO LÍDER Um importante fator a ser considerado está ligado ao perfil e ao comportamento das lideranças da empresa. As dificuldades de mudança nas empresas envolvem perda de autoridade,

FATORES INDUTORES DE FRACASSO

Externos

- Mudanças tecnológicas;
- Novos sistemas regulatórios;
- Perfis demográficos diferentes;
- Medidas macroeconômicas envolvendo taxas de juros, câmbio, impostos;
- Maior abertura de mercado;
- Maior competição baseada em escala de produção;
- Flutuações nas matérias-primas comoditizadas;
- Novos entrantes, com produtos substitutos ou maior capacidade de produção em escala;
- Mudança nos gostos do consumidor.

Internos

Intrínsecos:

- Fase do ciclo de vida em que se encontra a empresa;
- Porte da empresa;
- Ramo do negócio e ciclo do produto.

Específicos:

- Cultura organizacional;
- Sucessão;
- Qualidade da relação com os *stakeholders* (fornecedores, clientes, governo, sociedade);
- Mudanças na estrutura acionária;
- Diversificação fora do *core-business*;
- Investimentos inadequados e arriscados.

status, prestígio e segurança para líderes há longo tempo no poder. A situação se complica quando certos traços neuróticos dos líderes bloqueiam a pró-atividade da empresa diante dos desafios do meio ambiente.

Casos conhecidos de crises sérias, que colocaram em risco a sobrevivência da empresa, foram vencidos quando seu líder resolveu implantar medidas difíceis corretivas de rumo, ainda a tempo de reverter a catástrofe. Pode-se citar o caso do líder que após fazer a sucessão para o filho teve de reasumir, já em idade avançada, e conduzir um

doloroso processo de racionalização. Ou outro que reconhecendo a necessidade urgente de medidas difíceis e não se vendo em condições de implantá-las, contratou um executivo de fora para fazê-lo. O líder faz a diferença na retomada do processo de desenvolvimento da empresa, uma vez passada a tempestade. Suas decisões devem ter total transparência para o corpo gerencial e os colaboradores, posicionando os riscos que terão de enfrentar para reverter a crise e construir o futuro.

Alguns dirigentes empresariais têm um sentido apurado do risco e uma tendência a antecipar o futuro, sendo capazes de escutar os sinais de alarme em tempo hábil de reverter o desastre do fechamento da empresa. A reversão das crises é facilitada quando a empresa é transparente e existe uma estrutura adequada de governança corporativa.

Mas, de uma forma ou de outra, a empresa está sujeita a um traiçoeiro processo de entropia – permanente tendência à deterioração e à desordem nos sistemas abertos. Nas suas trocas com o meio ambiente há sempre um resíduo não aproveitável, que vai se acumulando com o envelhecimento da empresa. Sabe-se que a informação é o contrário da entropia, e isso explica porque nesse envelhecimento há um bloqueio da comunicação na estrutura organizacional, ou seja, uma redução da transparência.

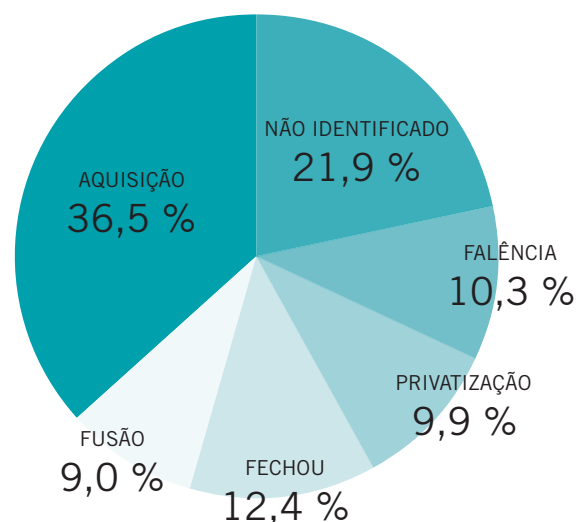
A sobrevivência e o sucesso das empresas no mercado – sua longevidade – são resultantes de um ajuste fino das lideranças, das mudanças e das crises que acontecem com a conjunção dos fatores internos e externos. Temos de considerar também as mudanças e crises setoriais que atingem grupos de empresas dentro do mesmo negócio, das quais algumas não só sobrevivem, mas saem mais fortalecidas, e outras soçobram, abrindo espaço para novos entrantes.

UMA NOVA PESQUISA Estudo que a FDC concluiu recentemente procura entender qual o papel dos executivos no esforço de preservar a longevidade e sustentabilidade de suas empresas, enfrentando até mesmo eventuais retrocessos, para garantir sua performance e valor. Considerando o objetivo geral da nossa pesquisa, foi feita uma combinação da análise quantitativa (base de dados das Maiores e

Melhores da Exame), com a realização de pesquisa qualitativa entre as empresas brasileiras caracterizadas como longevas e outras, que apesar de classificadas nos últimos anos entre as maiores e melhores do país, deixaram de existir. Se por um lado essa base de dados permite uma análise estatística geral de longevidade entre as grandes empresas, ela não favorece o aprofundamento das razões para a continuidade ou descontinuidade das empresas nem a compreensão dos aspectos estratégicos e organizacionais que facilitaram ou dificultaram esse processo.

Como os *rankings* das 500 Maiores e Melhores da Exame são publicados desde 1973, a revista vem analisando os dados da pesquisa de cinco em cinco anos, tentando entender as principais mudanças ocorridas. A conclusão é que apenas 23,4% (117) das 500 maiores empresas listadas em 1973 se mantiveram no *ranking* até 2005. A maioria foi “desaparecendo” nos anos seguintes e, em 2005, 76,6% (383) delas já não faziam parte da lista – 36,5% foram adquiridas por outras corporações, 10,3% faliram e 12,4% fecharam, enquanto que 9,9% foram privatizadas e 9% passaram por processo de fusão.

ANÁLISE DAS 383 EMPRESAS QUE SAÍRAM DO RANKING ENTRE 1973 E 2005



Houve grande concentração de setores entre as empresas que saíram. No setor de alimentos, bebidas e fumo, por exemplo, das 60 empresas listadas em 1973 apenas sete se mantiveram até 2005, uma descontinuidade de quase 90%. Por outro lado, setores associados a concessões de interesse público (abastecimento de energia, água, etc.) ou grandes investimentos em instalações e bens de capital (siderurgia, mineração, química e petroquímica) tendem a se manter mais estáveis com menor flutuação empresarial.

A análise quantitativa da longevidade empresarial no Brasil permitiu a identificação de empresas que foram referência no país nos últimos 30 anos e acabaram vendidas, ou simplesmente deixaram de existir, como a Sanbra (9ª posição no *ranking* de 1973, adquirida pela Bunge); Matarazzo Alimentos (22ª); Anderson Clayton (24ª); e muitas outras como Mesbla, Olivetti, Mappin, Cica e Bamerindus.

Também foram identificadas algumas empresas longevas que posteriormente seriam objeto de análise qualitativa, como Abril, Cedro Cachoeira, Klabin e Martins. Essa análise se baseou em pesquisa de dados secundários e entrevistas com as lideranças de empresas. A pesquisa qualitativa nos permitiu compreender melhor os fatores externos e internos que atuaram sobre as empresas e seus gestores, examinando o fenômeno em seu caráter mais específico.

A partir da revisão da mídia de negócios definimos para a pesquisa uma amostra de 20 empresas brasileiras de diferentes setores e categorias (Quadro 1). Por motivos diversos, algumas não puderam participar do estudo, mas a análise de dados secundários permitiu em alguns casos elaborar um perfil do ciclo de vida dessas empresas e de fatos que foram marcantes para sua sobrevivência ou descontinuidade.

QUADRO 1 - EMPRESAS IDENTIFICADAS COMO POTENCIAIS OBJETOS DE ANÁLISE DA PESQUISA

EMPRESA	SETOR	FUNDAÇÃO	FATURAMENTO	NÚMERO DE EMPREGADOS*
1 Bamerindus	Banco	1953	R\$ 3,435 bilhões	22.950
2 Cedro Cachoeira	Têxtil e confecções	1872	R\$ 435 milhões	1.785
3 Drogaria Araujo	Comércio varejista	1906	R\$ 400 milhões	2.500
4 Dudalina	Têxtil e confecções	1957	R\$ 96 milhões	890
5 Editora Abril	Comunicações	1950	R\$ 2,4 bilhões (grupo Abril)	3.640
6 Fadom	Educação	1965	R\$ 12,7 milhões	205
7 Freios Varga	Autopeças	1945	R\$ 1,169 bilhão	4.500
8 Hospital São Lucas	Hospital	1969	R\$ 65 milhões	725
9 Ibope	Serviços	1942	R\$ 234 milhões	1.400 no Brasil
10 Klabin	Papel e celulose	1899	R\$ 3,2 bilhões	6.883
11 Martins	Atacadista	1953	R\$ 2 bilhões	3.995
12 Mendes Júnior	Engenharia	1953	R\$ 46,175 milhões	3.321
13 Mesbla	Comércio varejista	1924	-	4.243
14 Metal Leve	Autopeças	1950	R\$ 26,6 milhões	4.209
15 MIP	Engenharia	1961	R\$ 80 milhões	2.050
16 Natura	Cosméticos	1969	R\$ 3,2 bilhões	1.295
17 Pão de Açúcar	Comércio varejista	1948	R\$ 16,1 bilhões	62.800
18 Premo	Construção	1959	R\$ 33 milhões	420
19 Santanense	Têxtil e confecções	1891	R\$ 258 milhões	1.647
20 Varig	Transporte	1927	R\$ 7,5 bilhões	11.456

* FONTES DIVERSAS, ÚLTIMO ANO DISPONÍVEL

Das 20 empresas incluídas na amostra, 14 (Cedro Cachoeira, Drogaria Araujo, Editora Abril, Fadom, Freios Varga, Hospital São Lucas, Ibope, Klabin, Martins, Metal Leve, Mip, Natura, Premo e Santanense) foram analisadas em profundidade, com entrevistas de seus principais executivos, conselheiros e diretores. Foram também coletados dados de balanços, relatórios anuais e documentos históricos que validassem e complementassem as informações obtidas no processo de entrevistas.

SÍNTESE DOS RESULTADOS DA ANÁLISE QUALITATIVA

1. Todas as empresas pesquisadas, mesmo as que desapareceram no período, tinham valores que as caracterizavam.
2. A prática do conservadorismo financeiro não era uma característica dominante – em algumas empresas havia ousadia com certa dose de irresponsabilidade. O fator financeiro não foi a causa principal da mortalidade das empresas que desapareceram.
3. Mesmo empresas consideradas excelentes pela mídia, classificadas como “boas para se trabalhar”, não sobreviveram – ser relevante é fator necessário, mas nem sempre suficiente.
4. As empresas longevas se caracterizam pela inovação, de produtos, processos, tecnologias, etc. Mas empresas que não sobreviveram também se mostraram inovadoras – outro fator necessário, mas não suficiente.
5. A longevidade está diretamente associada à capacidade de superar crises
6. Em todas as empresas pesquisadas o papel da liderança foi fundamental para a sua longevidade – sua capacidade de preparar a empresa para o futuro e reverter uma decisão que pode levá-la à morte.

HAROLDO VINAGRE BRASIL é professor e pesquisador associado da Fundação Dom Cabral.

CARLOS ARRUDA é assessor de Relações Internacionais, professor e coordenador do Núcleo de Inovação da Fundação Dom Cabral.

DÉBORA NOGUEIRA é auxiliar de pesquisa da Fundação Dom Cabral.

JOSÉ LUIZ DE SANTANA é professor e pesquisador da Fundação Dom Cabral.

ROBERTA CAMPANA é gerente de projetos da Fundação Dom Cabral.



CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A partir da revisão da literatura e da análise dos casos estudados, verifica-se que a longevidade de uma empresa é fruto de uma série de fatores que, combinados de forma adequada, facilitam a sobrevivência das organizações no contexto das várias crises que têm de enfrentar, em decorrência das mudanças no meio ambiente empresarial. Fatores internos ligados aos seus valores, perfis das lideranças, setor, relacionamento da empresa com seus *stakeholders* e até mesmo ao seu escopo de atuação interagem com o mercado, e sob o efeito de uma espécie de seleção natural, saem premiadas aquelas que melhor se adaptam, preparam e prevêm o futuro. Nessa previsão, é fundamental o papel dos líderes – precisam estar permanentemente atentos aos sinais dos tempos, sabendo que o exercício do poder contém incertezas e contingências, pois nada é estável no ambiente social.

Em primeiro lugar, cabe aos líderes absorver a realidade à sua volta, tal como ela é, e encontrar mecanismos que imponham a estabilidade das relações e sustentem certas correlações de forças, necessárias para a evolução das empresas no contexto das mudanças e das crises.

A prática da direção deve ainda levar em conta, segundo Maquiavel, a *virtu* do líder, a fortuna, e a *occasione*. *Virtu* no sentido específico de força de vontade para atingir objetivos, energia transbordante para convencer os seguidores e senso de oportunidade para transformar, colocando ordem no caos. O líder com *virtu* tem que enfrentar a ordem estabelecida e os interesses do *status quo*, a suspeita dos descrentes, o medo e a falta de imaginação dos seguidores. Deve ler o seu tempo e o sentido da história, mantendo-se realista e empírico. Precisa vencer o poder da fortuna no controle dos negócios – transformá-la em *occasione*, ou seja, sorte e oportunidade, fazendo-a trabalhar a seu favor, controlar os eventos e assim efetuar mudanças. Uma espécie de “astúcia afortunada” que aproveita os momentos propícios que a fortuna enseja, para dirimir os conflitos. O líder sabe que a mudança deve acontecer quando tudo corre bem – utiliza a força dos argumentos e da convicção, o testemunho e o exemplo para abrir novos caminhos. Com o convencimento e a tenacidade na busca dos objetivos, vence os limites da consciência possível do grupo. Há um *timing* a ser seguido no processo decisório para a reversão das crises.

Quando pressionados ou acuados pelo ambiente externo, os líderes têm dois comportamentos possíveis: ou fogem do problema ou o atacam, precipitando sua solução. Mas não têm à sua disposição o tempo que desejam para decidir – precisam monitorar a elasticidade de que a empresa dispõe, para que a postergação da decisão não a faça soçobrar. A elasticidade é a maior ou menor capacidade de a empresa sofrer tensões sem se “deformar” a ponto de chegar à ruptura. Esse coeficiente depende do ambiente macro, mudanças tecnológicas, novos sistemas regulatórios, mudanças no perfil dos consumidores, das forças competitivas representadas pelos concorrentes, fornecedores, clientes, novos entrantes e do setor em que ela está inserida. Ao se fragilizar além do limite de sua elasticidade, a empresa fica mais vulnerável aos ataques dos concorrentes.

Para durar, as empresas terão de crescer mais do que o PIB médio mundial e a média de crescimento das empresas de seu setor, reduzir custos e ao mesmo tempo se diferenciar, dando retorno sustentado para o capital dos acionistas e gerando valor para os clientes. Essas estratégias podem exigir aquisições, fusões e abertura do capital, o que prefigura até uma preparação para ser vendida em condições adequadas. Dessa forma, o ambiente empresarial será de permanente transição.

Outra questão importante, válida no passado, será ainda fundamental no futuro: a sucessão dos líderes. As pesquisas mostram que a longevidade das empresas guarda uma relação direta com a capacidade de fazerem uma boa sucessão de seus líderes. O insucesso nesse processo pode provocar uma crise e levar à morte da empresa. É aqui que o coeficiente de elasticidade se torna mais crítico, porque os líderes seguros em seus postos acham que dispõem de todo o tempo do mundo para tomar uma decisão nessa área. Passar o bastão não é um problema trivial, pela conotação de morte que provoca nas lideranças que saem. Se considerarmos que a sucessão é quase sempre uma reinvenção ou recriação da empresa – por pertencerem geralmente a gerações diferentes, os novos líderes nunca são clones dos anteriores – o processo é sempre arriscado e não enfrentá-lo pode ser fatal.