

BEST-SELLER DO *NEW YORK TIMES*

# AVENTURAS EMPRESARIAIS

“O melhor livro de negócios  
que eu li na vida.”

– *Bill Gates*



**John Brooks**

Doze histórias reais do  
mundo corporativo

best  
business

# DADOS DE COPYRIGHT

## Sobre a obra:

A presente obra é disponibilizada pela equipe [Le Livros](#) e seus diversos parceiros, com o objetivo de oferecer conteúdo para uso parcial em pesquisas e estudos acadêmicos, bem como o simples teste da qualidade da obra, com o fim exclusivo de compra futura.

É expressamente proibida e totalmente repudiável a venda, aluguel, ou quaisquer uso comercial do presente conteúdo

## Sobre nós:

O [Le Livros](#) e seus parceiros disponibilizam conteúdo de domínio público e propriedade intelectual de forma totalmente gratuita, por acreditar que o conhecimento e a educação devem ser acessíveis e livres a toda e qualquer pessoa. Você pode encontrar mais obras em nosso site: [LeLivros.site](#) ou em qualquer um dos sites parceiros apresentados [neste link](#).

*"Quando o mundo estiver unido na busca do conhecimento, e não mais lutando por dinheiro e poder, então nossa sociedade poderá enfim evoluir a um novo nível."*



**John Brooks**

# **AVENTURAS EMPRESARIAIS**

Tradução de  
CLAUDIA GERPE DUARTE

Prefácio e revisão técnica de  
PIO BORGES

1ª edição

**best.  
business**  
Rio de Janeiro | 2016

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA FONTE  
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

---

B888a

Brooks, John

Aventuras empresariais [recurso eletrônico] / John Brooks ;  
tradução Claudia Gerpe Duarte - 1. ed. - Rio de Janeiro : Best  
Business, 2016.

recurso digital

Tradução de: Business adventures

Formato: epub

Requisitos do sistema: adobe digital editions

Modo de acesso: world wide web

Inclui índice

ISBN 978-85-6890-538-8 (recurso eletrônico)

1. Finanças - Estados Unidos. 2. Indústrias - Estados Unidos.
3. Livros eletrônicos. I. Duarte, Claudia Gerpe. II. Título.

16-31182

CDD: 338.0973

CDU: 338(73)

*Aventuras empresariais*, de autoria de John Brooks.

Texto revisado conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa.

Primeira edição impressa em março de 2016.

Título original norte-americano:

BUSINESS ADVENTURES

Copyright © John Brooks 1959, 1960, 1961, 1962, 1963, 1964, 1965, 1966, 1967, 1968, 1969.

Todo o conteúdo deste livro apareceu originalmente no *New Yorker*.

Todos os direitos reservados. Proibida a reprodução, no todo ou em parte, sem autorização prévia por escrito da editora, sejam quais forem os meios empregados.

Design de capa: Sérgio Campante, a partir da capa da edição original (Andrea Worthington, Open Road Media, Inc, 2014.).

Direitos exclusivos de publicação em língua portuguesa para o Brasil adquiridos pela

Best Business, um selo da Editora Best Seller Ltda.

Rua Argentina 171 – 20921-380 – Rio de Janeiro, RJ – Tel.: (21) 2585-2000 que se reserva a propriedade literária desta tradução.

---

Produzido no Brasil

ISBN 978-85-6890-538-8

Seja um leitor preferencial Best Business.

Cadastre-se e receba informações sobre nossos lançamentos e nossas promoções.

Atendimento e venda direta ao leitor: [sac@record.com.br](mailto:sac@record.com.br) ou (21) 2585-2002.

Escreva para o editor: [bestbusiness@record.com.br](mailto:bestbusiness@record.com.br)

[www.record.com.br](http://www.record.com.br)

# Sumário

## **Prefácio à edição brasileira**

### **1. A flutuação**

O pequeno colapso de 1962

### **2. O destino do Edsel**

Uma narrativa admonitória

### **3. O imposto de renda federal**

História e peculiaridades

### **4. Uma quantidade de tempo razoável**

Insiders na Texas Gulf Sulphur

### **5. Xerox xerox xerox xerox**

### **6. Tornando os clientes sãos**

A morte de um presidente

## **7. Os filósofos impactados**

A falta de comunicação na GE

## **8. O último grande *corner***

Uma empresa chamada Piggly Wiggly

## **9. Outro tipo de vida**

David E. Lilienthal, empresário

## **10. Temporada de acionistas**

Reuniões anuais e poder corporativo

## **11. Uma mordida sem compromisso**

Um homem, o seu conhecimento e o seu emprego

## **12. Em defesa da libra esterlina**

Os banqueiros, a libra e o dólar

## **Índice remissivo**

## **Prefácio à edição brasileira**

Quando terminar de ler este livro você terá 12 motivos para confiar mais em suas avaliações sobre um mundo quase secreto para a maior parte do público.

Um mundo em que decisões e negócios têm profunda influência sobre países, pessoas e empresas, mas que constituem o grande mistério do mercado. Há até quem atribua suas flutuações a obscuros “gnomos” suíços cujos desígnios sejam conhecidos apenas por eles mesmos.

Tudo o que acontece nesta área gera comentários e discussões entre amigos e dentro das empresas. Até artigos na mídia especializada deixam a sensação de que ali não foi dito tudo o que interessa e que a verdade não pode, nem deve, chegar a todas as pessoas.

Como você perceberá já nas primeiras páginas, todos esses acontecimentos no mundo dos negócios não são protagonizados por iniciantes ou por profissionais mal-formados. Talvez seja a área que reúne mais profissionais experientes e confiáveis.

Nas rodas de conversa, todos têm a tendência de comentar que aquela confusão noticiada só se tornou um grande problema porque... e no porque o “analista” profere em poucas palavras, a razão simplista do problema, como se ele oferecesse uma explicação que teria sido

capaz de mudar o rumo da história, se seguida na época. Quase sempre na solução está tudo errado.

O livro de Brooks tem como maior virtude demonstrar que nada é tão simples quanto parece. E lhe dá a garantia de que, quando se tem acesso às explicações, nada é complicado e muito menos inacessível ao leitor leigo.

O volume de dados e informações que temos a nosso alcance pela internet gerou a tendência de buscarmos cada vez mais esclarecimento curtos, fáceis de entender, sem censuras e nem sempre acertados. Saber como os erros ocorrem é a lição a se buscar em cada problema.

Precisamos evitar a tentação de abordar temas complexos com o ardor e as certezas sem-fim dos torcedores de futebol sobre as qualidades de seus clubes e as falhas dos adversários. A única certeza é que diante das afirmações de torcedores nunca é possível chegar a uma explicação lógica. Esse bate-boca pode ser divertido em uma mesa-redonda na televisão, mas no mundo dos negócios ganha o debate quem oferecer a interpretação mais precisa a partir de verdades, que só podemos reconhecer pela nossa experiência de vida.

O melhor conselho que recebi de um chefe, quando fui repórter durante os meus primeiros anos profissionais, foi: “Nada substitui a ida do repórter ao local.” Quando o repórter fala do que viu, coletando depoimentos de quem estava lá, desde o presidente ao público que assistiu ao acontecimento, a reportagem sairá mais precisa. Tudo será ainda mais bem-relatado se o jornalista contar com uma agenda com anotações sobre como ter acesso direto a todas as fontes.

Com o livro de Brooks você ganhará alguns anos de vida, de saída, e pelo menos mais algumas décadas de experiência. Você saberá que foi “testemunha ocular” de histórias que até hoje permanecem

envoltas em mistério. A necessidade da experiência aparece até em classificados em busca de funcionários. Tanto faz se a vaga a ser preenchida é de um operador de carrinho de pipocas ou de um executivo ou executiva para cargos importantes em grandes empresas, ou no governo.

A falta de experiência garante que uma pessoa improvisada na função tenda a ficar inerte diante de situações que nunca viveu na própria pele. Tomar uma decisão rápida se torna um desafio insuperável.

Este livro não é um manual de como fazer direito o que pode sair errado. Ele é uma fonte de inspiração para que você encontre correlações entre situações novas nas mais diversas áreas com soluções reais do passado. É tudo verdade. E você vai adquirir o conhecimento como uma testemunha ocular privilegiada.

Minha recomendação, como revisor técnico e prefaciador desta tradução primorosa, é que se mantenham na memória todos os fatos e que eles constituam sua maior fonte de inspiração para juntar o passado com o presente.

Há muito a aprender em todos os capítulos, especialmente quando se esclarece como os problemas foram solucionados. O caso da salvação da libra esterlina pela atuação coordenada dos bancos centrais põe você no centro das decisões. As dificuldades são vencidas apesar das atitudes de países como a França presidida por De Gaulle. Existe a possibilidade de se viciar em querer sempre saber mais sobre o que está por trás da notícia.

Você entenderá também como os países justificam a cobrança de imposto sobre a renda buscando o máximo de recursos, mas proporcionando um ambiente favorável aos investimentos e aos lucros dele derivados. Irá se surpreender ao constatar que uma

Terceira Guerra Mundial sem canhões nem campos de batalha formais ocorreu nos anos 1960, com combates tão incruentos quanto as batalhas que ficaram na história. Você terá conhecimento sobre questões econômicas que mudam diariamente, o que possibilita a compreensão do que motiva a subida e a descida das cotações nas bolsas de valores de todos os países.

Poucas coisas — por mais absurdas ou chocantes que possam parecer — serão novas para você. Brooks, nas páginas deste livro, tirará a sua inocência. Não será possível, quando você terminar a leitura, se deixar levar por uma posição pessimista ou otimista em relação ao mundo.

Lembre-se que o planeta evoluiu devido à atuação de pessoas que ousaram mudar estruturas que outros queriam ver preservadas e sem mudanças, porque nelas encontram a sua zona de lucro e de conforto.

Tenho uma sugestão para fazer durante a sua leitura:

Passe a colecionar os fatos que, se forem relacionados a cases, viram parte da história econômica.

Ao ler os 12 cases, sugiro que, *enquanto* der atenção ao que está escrito, deixe sua mente voar livremente e imagine como essas histórias podem nos inspirar no dia a dia, nas empresas que conhecemos e nos países em que vivemos. Todas estas histórias são atemporais. Não se limitam a um país, a uma área de negócios.

Você, leitor, será conduzido por um “*technical tour*” guiado por um dos mais premiados autores de livros sobre negócios dos Estados Unidos, e verá que ele faz questão de tornar claro todos os momentos e todas as implicações desses cases enquanto aconteciam. A diferença nesta leitura é que a informação vai muito além da melhor das coberturas jornalísticas publicadas sobre cada um deles.

Não há aqui limitações empresariais — as instituições são

reveladas por atitudes de seus dirigentes sem qualquer laivo de censura. São verdades cuja própria expressão as tornam incontestáveis, analisadas por um observador atento em busca do conhecimento para você, com você.

Sem limitações políticas, ideológicas, corporativas. É como se fosse possível visitar o paraíso ou o inferno com um guia que, além de lhe explicar sobre tudo, garante sua saída de lá sem medo.

A maior fonte de discordâncias no mundo corporativo não são as atitudes das empresas e de seus dirigentes: o problema surge ao se interpretarem essas atitudes.

Protágoras, que viveu na Grécia 400 anos antes de Cristo, disse uma frase que continua tão atual quanto à época: “O homem é a medida de todas as coisas.”

John Brooks dedicou-se a decifrar verdades e torná-las acessíveis a todos os homens. Ele nasceu em 1920, faleceu em 1992 e teve talento e dedicação profissional para explicar com precisão, humor e linguagem direta o que aconteceu em cada caso narrado. Ao dar atenção a essas informações, você terá recebido um download de anotações de Brooks que se tornarão parte da sua experiência em qualquer área.

Em uma discussão sobre esses temas, você estará em uma posição mais qualificada do que a maioria das pessoas do mundo.

Correlacione esses 12 cases com episódios ocorridos no Brasil e no mundo nos últimos anos. Tanto os abordados na imprensa quanto os ocorridos nas organizações em que tenha trabalhado.

Estou fazendo isso e não me arrependo dessa minha nova mania. Comecei a entender o presente com uma precisão que nunca tive.

Pio Borges<sup>1</sup>

---

## Nota

1. Professor, fundador e ex-presidente da ABEMED (Associação Brasileira de Marketing Direto). É jornalista, pós-graduado em Comunicação de Marketing.

# 1. A flutuação

A bolsa de valores — a aventura em série das pessoas abastadas — não seria a bolsa de valores se não tivesse os seus altos e baixos. Qualquer participante de um conselho administrativo que aprecie as tradições de Wall Street já ouviu a réplica mordaz que, segundo dizem, J. P. Morgan, o Velho, deu a seguinte resposta para um conhecido ingênuo que se aventurara a perguntar ao grande homem o que o mercado ia fazer. “Ele vai flutuar”, respondeu Morgan secamente. E o mercado tem muitas outras características inconfundíveis. Ao lado das vantagens e desvantagens econômicas das bolsas de valores — a vantagem de oferecer livre fluxo de capital para financiar a expansão industrial, por exemplo, e a desvantagem de oferecer uma maneira extremamente conveniente para que os desafortunados, os imprudentes e os crédulos percam seu dinheiro —, o desenvolvimento delas criou todo um padrão de comportamento social que inclui costumes, linguagem e respostas previsíveis para eventos determinados. O que é verdadeiramente extraordinário é a velocidade com que esse padrão emergiu logo após a criação, em 1611, da primeira bolsa de valores importante — um pátio descoberto em Amsterdã —, e sua persistência (com variações, é bem verdade) na Bolsa de Valores de Nova York na década de 1960. A atual negociação

de ações nos Estados Unidos — um empreendimento desconcertantemente vasto, que envolve milhões de quilômetros de fios telegráficos privados, computadores capazes de ler e copiar a Lista Telefônica de Manhattan em três minutos e mais de 20 milhões de participantes acionistas — pareceria bem diferente de um punhado de holandeses do século XVII barganhando na chuva. Mas as regras do jogo são praticamente as mesmas. A primeira bolsa de valores era, inadvertidamente, um laboratório no qual novas reações humanas eram reveladas. Do mesmo modo, a Bolsa de Valores de Nova York também é um tubo de ensaio sociológico, contribuindo eternamente para o autoentendimento da espécie humana.

O comportamento dos negociadores de ações holandeses pioneiros está habilmente documentado em um livro intitulado *Confusion of Confusions*<sup>1</sup>, escrito por um especulador do mercado de Amsterdã chamado Joseph De la Vega; originalmente publicado em 1688, ele foi reeditado em uma tradução inglesa há alguns anos pela Harvard Business School. Quanto ao comportamento dos investidores e corretores de valores norte-americanos atuais — cujas características, assim como a de todos os negociadores de ações, são exageradas nos tempos de crise —, ele pode ser claramente revelado ao se analisarem suas atividades durante a última semana de maio de 1962, ocasião em que o mercado de ações flutuou de maneira surpreendente. Na segunda-feira, 28 de maio, a média Dow Jones de trinta proeminentes ações industriais, que tem sido computada em todos os dias de negociação desde 1897, caiu 34,95 pontos, ou mais do que já caíra qualquer outro dia, exceto em 28 de outubro de 1929, quando a perda foi de 38,33 pontos. O volume de negociações no dia 28 de maio foi de 9.350.000 ações — o sétimo maior volume de negociações na história da Bolsa de Valores. Na terça-feira, 29 de maio, depois de uma manhã

alarmante, em que o preço da maioria das ações ficou bem abaixo de seus preços de fechamento na segunda-feira à tarde, o mercado repentinamente mudou de direção, começou a subir vigorosamente e terminou o dia com um grande ganho na Dow Jones, embora sem quebrar um recorde, de 27,03 pontos. O recorde da terça-feira, ou quase recorde, foi no volume de transações; as 14.750.000 ações que mudaram de mão resultaram no maior total já alcançado, com exceção do dia 29 de outubro de 1929, quando o volume de transações ficou pouco acima de 16 milhões de ações. (Posteriormente, na década de 1960, dias com 10, 12 e até mesmo 14 milhões de ações negociadas se tornaram corriqueiros; o recorde de volume de 1929 foi finalmente quebrado no dia 1º de abril de 1968, e novos recordes ocorreram repetidamente nos meses seguintes.) Foi então que, em uma quinta-feira, 31 de maio, depois do feriado do Memorial Day, na quarta-feira, o ciclo se completou; com um volume de 10.710.000 ações, o quinto maior da história, a média Dow Jones ganhou 9,40 pontos, o que a deixou ligeiramente acima do nível em que estivera antes de toda a agitação começar.

A crise chegou ao final em três dias, mas não é preciso dizer que as autópsias demoraram mais tempo. Uma das observações de De la Vega a respeito dos negociadores da bolsa de Amsterdã era que eles eram “muito talentosos para inventar razões” para um aumento ou queda repentinos dos preços das ações, e os especialistas de Wall Street certamente precisaram de todo o talento que conseguiram reunir para explicar por que, no meio de um excelente ano para os negócios, o mercado de repente tivera sua segunda pior queda de todos os tempos até aquele momento. Além dessas explicações — entre as quais a severa sanção do presidente Kennedy em abril sobre o planejado aumento do preço da indústria do aço ocupava uma

posição elevada —, era inevitável que as autópsias frequentemente comparassem maio de 1962 com outubro de 1929. Os números para o movimento dos preços e o volume de negociações por si só teriam forçado a comparação, mesmo que os piores dias de pânico dos dois primeiros meses — o 28º e o 29º — não tivessem misteriosamente e, para algumas pessoas, premonitoriamente, coincidido. No entanto, era de certo senso comum que os contrastes pareciam mais persuasivos do que as semelhanças. Entre 1929 e 1962, a regulamentação das práticas de negociação e as limitações sobre a quantidade de crédito oferecido aos clientes para a compra de ações tinham tornado difícil, ou até mesmo impossível, que um homem perdesse *todo* o seu dinheiro na Bolsa. Em resumo, o epíteto de De la Vega para a Bolsa de Valores de Amsterdã na década de 1680 — ele a chamou de “este inferno especulativo”, embora ele obviamente o adorasse — se tornara consideravelmente menos aplicável à bolsa de Nova York nos 33 anos entre os dois colapsos.

O crash de 1962 não aconteceu inesperadamente, embora poucos observadores tenham interpretado de maneira correta os sinais. Pouco depois do início do ano, as ações tinham começado a cair em um ritmo bastante sistemático, o qual tinha se acelerado e chegado a um ponto em que a semana comercial anterior — de 21 a 25 de maio — fora a pior da Bolsa de Valores desde junho de 1950. Na manhã da segunda-feira, 28 de maio, portanto, os corretores e *dealers* tinham motivos para estar cautelosos. Tinham chegado ao fundo do poço, ou será que ele ainda estava mais embaixo? Em retrospecto, parece que as opiniões estavam divididas. O serviço de notícias Dow Jones, que envia para seus assinantes os últimos informes financeiros pela teleimpressora, refletiu certa apreensão entre o horário em que começou suas

transmissões, às 9 horas da manhã, e o horário de abertura da bolsa, às 10 horas. Nessa hora de intervalo, a fita larga (como é frequentemente chamado o serviço Dow Jones, impresso em um papel que corre verticalmente e tem 16 centímetros de largura, para distingui-lo da fita de preço da Bolsa de Valores, que é impressa horizontalmente e tem apenas 1,90 centímetro de altura) comentou que muitos *dealers* de valores mobiliários tinham estado ocupados no fim de semana enviando requisições de cauções adicionais para clientes de crédito cujos ativos de ações estavam se desvalorizando; observou que o tipo de liquidação precipitada verificado na semana anterior “é desconhecido em Wall Street há muitos anos”; e prosseguiu apresentando várias notícias comerciais estimulantes, como o fato de a Westinghouse ter fechado um novo contrato com a Marinha. Na bolsa de valores, contudo, como ressalta De la Vega, “notícias [como essas] frequentemente têm pouco valor”; a curto prazo, o que conta é o estado de espírito dos investidores.

Esse estado de espírito ficou claro em questão de minutos depois da abertura da Bolsa de Valores. Às 10h11, a fita larga divulgou que “as ações na abertura estavam tendo um comportamento variado e apenas moderadamente ativas”. Essa foi uma informação tranquilizadora, porque “variado” significava que o preço de algumas estava subindo e o de outras, caindo, e também porque um mercado em queda é universalmente encarado como bem menos ameaçador quando a quantidade de atividade nele é moderada em vez de intensa. Mas a tranquilidade durou pouco tempo, já que, às 10h30, a fita da Bolsa de Valores, que registra o preço e o volume de ações de cada transação no pregão, estava sistematicamente registrando preços mais baixos, porém, mesmo imprimindo à sua velocidade máxima de 500 caracteres por minuto, estava seis minutos atrasada. O atraso da

fita significava que a máquina simplesmente não dava conta do que estava acontecendo, devido à rapidez com que as negociações vinham sendo feitas. Normalmente, quando uma transação é concluída no pregão, no número 11 de Wall Street, um funcionário da Bolsa anota os detalhes em um pedaço de papel e o envia por um tubo pneumático para uma sala no quinto andar do prédio, onde uma das funcionárias os digita na teleimpressora para que sejam transmitidos. Por conseguinte, um lapso de dois ou três minutos entre uma transação no pregão e o seu aparecimento na fita é normal, de modo que não é considerado como “atraso” pela Bolsa de Valores; essa palavra, na linguagem da Bolsa, só é usada para descrever qualquer diferença adicional entre a hora em que um recibo de transação chega ao quinto andar e a hora em que a teleimpressora sobrecarregada consegue acomodá-lo. (“Os termos usados na bolsa não são cuidadosamente escolhidos”, reclamou De la Vega.) Atrasos de alguns minutos na fita ocorrem com relativa frequência nos dias muito movimentados da Bolsa, mas desde 1930, quando o tipo de teleimpressora usado em 1962 foi instalado, os grandes atrasos eram extremamente raros. No dia 24 de outubro de 1929, quando a fita teve um atraso de 246 minutos, ela era impressa a uma velocidade de 285 caracteres por minuto; antes de maio de 1962, o maior atraso que já havia ocorrido na nova máquina tinha sido de 34 minutos.

Sem a menor dúvida, os preços estavam caindo e a atividade estava aumentando, mas a situação ainda não era desesperadora. Tudo o que fora determinado, até as 11 horas, era que o declínio da semana anterior estava continuando a uma velocidade moderadamente acelerada. No entanto, à medida que o ritmo das negociações ia aumentando, o mesmo acontecia com o atraso da fita. Às 10h55, ela estava 13 minutos atrasada; às 11h14, 20 minutos; às

11h35, 28 minutos; às 11h58, 38 minutos; e às 12h14, 43 minutos. (Para introduzir pelo menos um sopro de informações atualizadas na fita quando ela estava atrasada cinco minutos ou mais, a Bolsa interrompia periodicamente o seu andamento normal para inserir “notícias relâmpago” ou os preços atualizados de algumas das principais ações. É claro que o tempo necessário para fazer isso contribuía para o atraso.) A computação das 12 horas da média industrial Dow Jones revelou uma perda no dia, até essa hora, de 9,86 pontos.

Os sinais de histerismo público começaram a aparecer na hora do almoço. Um deles foi o fato de que entre o meio-dia e as 14 horas, quando o mercado tradicionalmente enfrenta uma calma, não apenas os preços continuaram a declinar como o volume continuou a aumentar, com um efeito correspondente na fita; pouco antes das 14 horas, o atraso da fita estava em 52 minutos. Evidências de que as pessoas estão vendendo ações em um momento em que deveriam estar almoçando são sempre encaradas como algo grave. Talvez um augúrio igualmente convincente da agitação que se aproximava fosse encontrado no escritório da Times Square (no número 1451 da Broadway) de Merrill Lynch, Pierce, Fenner & Smith, o incontestável gigante de corretagem da Bolsa. Esse escritório era assolado por um problema peculiar: devido à sua localização excessivamente central, ele recebia diariamente na hora do almoço um número incomum daqueles conhecidos nos círculos de corretagem como “visitantes ocasionais” — pessoas que são apenas pequenos clientes de valores mobiliários, e que até mesmo, às vezes, nem mesmo são clientes, mas que acham interessante a atmosfera de um escritório de corretagem e se distraem olhando para os preços em constante mudança no quadro de cotações, especialmente durante as crises do mercado de ações. (“É

fácil distinguir aqueles que estão jogando o jogo apenas para se distrair e não por ganância.” — De la Vega.) A partir de sua longa experiência, o gerente do escritório, um homem calmo, nascido na Geórgia, chamado Samuel Mothner, aprendera a reconhecer uma estreita correlação entre o grau de preocupação pública a respeito do mercado e o número de visitantes ocasionais no seu escritório, e, ao meio-dia de 29 de maio de 1962, a multidão era tão densa que chegava a ter, para sua treinada sensibilidade, conotações positivamente imensas de que um grande desastre se aproximava.

Os problemas de Mothner, bem como os dos corretores de San Diego a Bangor, não estavam de modo nenhum restritos a sinais perturbadores e augúrios. Uma liquidação desenfreada de ações já estava bem adiantada; na sala de Mothner, o número de ordens dos clientes estava cinco ou seis vezes acima da média, e quase todas eram ordens de venda. De modo geral, os corretores estavam recomendando a seus clientes que permanecessem tranquilos e não vendessem as ações, pelo menos naquele momento, mas muitos deles não puderam ser convencidos. Outro escritório da Merrill Lynch no centro da cidade, situado no número 61 da rua 48 Oeste, recebeu um cabograma de um cliente importante que morava no Rio de Janeiro com as seguintes palavras: “Por favor, venda tudo o que tenho na minha conta.” Por carecer do tempo necessário para tentar convencer o cliente a ter paciência, em um telefonema de longa distância, a Merrill Lynch não teve escolha a não ser cumprir a ordem. As estações de rádio e televisão, que já no início da tarde tinham captado o cheiro das notícias, agora estavam interrompendo os seus programas regulares com transmissões de última hora sobre a situação; como comentou depois uma publicação da Bolsa de Valores, com certa rispidez: “O grau de atenção dedicado ao mercado de ações na

transmissão dessas notícias talvez tenha contribuído para a intranquilidade de alguns investidores.” E o problema que os corretores encontraram para executar a enxurrada de ordens de venda estava sendo, a essa altura, complicado por fatores técnicos. O atraso da fita, que às 14h26 correspondia a 55 minutos, significava que a teleimpressora estava divulgando preços de uma hora antes, os quais, em muitos casos, estavam entre US\$1 e US\$10 por ação mais caros do que os preços divulgados. Era quase impossível que um corretor aceitando uma ordem de venda gerasse no cliente qualquer expectativa sobre o valor que poderia obter. Algumas firmas de corretagem estavam tentando contornar o atraso da fita usando sistemas de informação improvisados; entre elas estava a Merrill Lynch, cujos corretores do pregão, depois de concluir uma negociação, simplesmente gritavam o resultado — quando se lembravam e tinham tempo — em um telefone conectado a um alto-falante situado na sede da firma, no número 70 da Pine Street. Obviamente, métodos improvisados como esse estavam sujeitos a erros.

No pregão da Bolsa de Valores em si, não havia sombra de qualquer tipo de recuperação; tratava-se simplesmente de um processo no qual todas as ações estavam declinando em ritmo rápido e constante, em um volume enorme. Como De la Vega poderia ter descrito a cena — na verdade, como ele *de fato* descreveu ostentadamente uma cena semelhante — “Os ursos [ou seja, os vendedores] estão completamente dominados pelo medo, pela apreensão e pelo nervosismo. Coelho se tornam elefantes, as brigas em uma taverna se tornam rebeliões, débeis sombras parecem para eles indícios de caos.” Um dos aspectos mais inquietantes da situação era o fato que as principais ações de primeira linha, que representavam ações das maiores empresas do país, estavam bem no

meio do declínio; na realidade, a American Telephone & Telegraph, a maior companhia de todas, e a que tinha o maior número de acionistas, estava afundando todo o mercado. Em um volume de ações maior do que o de qualquer uma das mais de 1.500 outras ações negociadas na Bolsa (a maioria delas a um preço que era uma minúscula fração daquele da Telephone), a Telephone tinha sido bombardeada o dia inteiro por sucessivas ondas de vendas urgentes, até que, às 14 horas, ela estava em  $104\frac{3}{4}$  — uma queda de  $6\frac{7}{8}$  no dia — e ainda se encontrava em pleno recuo. A Telephone, que sempre fora uma espécie de indicadora das tendências, estava agora sendo observada mais atentamente do que nunca, e cada perda de fração de um ponto no seu preço era um indício de que muitas outras quedas estavam por vir. Antes das 15 horas, a IBM tinha caído  $17\frac{1}{2}$  pontos; a Standard Oil de Nova Jersey, que não raro era excepcionalmente resistente aos declínios em geral, tinha caído  $3\frac{1}{4}$ ; e a própria Telephone tinha declinado de novo, para  $101\frac{1}{8}$ . Além disso, o poço parecia não ter fundo.

No entanto, a atmosfera no pregão, como foi depois descrita por homens que estavam lá, não era histérica — ou, pelo menos, qualquer histeria estava bem controlada. Embora muitos corretores estivessem pressionando ao extremo a regra da Bolsa que proibia correr no pregão, e algumas fisionomias pudessem ser definidas, por um alto funcionário conservador da Bolsa como “reflexivas”, ainda era possível que a habitual atmosfera de zombaria, palhaçadas e troca de leves insultos continuasse a mesma. (“As brincadeiras... constituem uma das principais atrações do negócio.” — De la Vega.) Mas as coisas não estavam exatamente iguais. “Lembro-me bem de ter me sentido fisicamente exausto”, declarou um dos corretores do pregão. “Em um

dia de crise, é muito provável que andemos uns 16, 18 quilômetros no pregão — isso foi medido com pedômetros —, mas não é apenas a distância que nos deixa cansados. É o contato físico. Temos de empurrar e ser empurrados. As pessoas nos agarram. Depois, havia os sons — o burburinho tenso de vozes que sempre ouvimos nas ocasiões de queda. À medida que a taxa de declínio aumenta, o mesmo acontece com a intensidade do burburinho. Em um mercado em alta, o som é completamente diferente. Quando familiarizados com a diferença, conseguimos dizer, mesmo de olhos fechados, como está o mercado. É claro que as piadas pesadas continuaram, e talvez tenham ficado um pouco mais forçadas do que de costume. Todo mundo comentou que, quando o sino de encerramento tocou, às 15h30, o pregão ficou em festa. Bem, a alegria não estava relacionada com a queda do mercado. Ela estava relacionada com o fim daquela situação.”

Mas tinha acabado mesmo? Essa pergunta ocupou Wall Street e a comunidade investidora nacional durante toda a tarde e o início da noite. Ao longo da tarde, a teleimpressora retardatária da Bolsa continuou a labutar, registrando solenemente preços obsoletos desde muito tempo antes. (Ela estava uma hora e nove minutos atrasada na hora do fechamento, e só parou de imprimir as transações do dia às 17h58). Muitos corretores permaneceram no pregão da Bolsa até depois das 17 horas, ajustando os detalhes das negociações, e depois foram para os seus respectivos escritórios trabalhar nas contas dos seus clientes. O que a fita de preços tinha para contar, quando finalmente veio a fazê-lo, era uma história triste. A American Telephone tinha fechado a 1005/ 8 , caindo 11 no dia. A Philip Morris fechou a 71<sup>1/2</sup>, uma queda de 8<sup>1/4</sup>; a Campbell Soup, a 81, uma queda

de  $10^3/4$ . A IBM fechou a 361, caindo  $37^1/2$ . E assim ela continuou. Nos escritórios de corretagem, os funcionários permaneceram ocupados — muitos quase a noite inteira —, executando várias tarefas especiais, das quais a mais urgente, de longe, era enviar chamadas de margem. A chamada de margem é a exigência de uma caução adicional da parte de um cliente que tenha tomado dinheiro emprestado com seu corretor para comprar ações e cujas ações agora mal valem o suficiente para cobrir o empréstimo. Se um cliente não estiver disposto ou for incapaz de atender a uma chamada de margem para mais garantias, o seu corretor venderá as ações em margem o mais rápido possível; essas vendas podem forçar para baixo o preço de outras ações, conduzindo a mais chamadas de margem, o que provoca mais vendas de ações, aumentando cada vez mais o buraco. Esse buraco se revelou sem fundo em 1929, quando não havia restrições federais ao crédito no mercado de ações. A partir de então, foi estabelecido um piso, mas isso não muda o fato de que as exigências de crédito em maio de 1962 eram tais que um cliente poderia esperar uma chamada quando as ações que ele tivesse comprado em margem tivessem caído entre 50% e 60% do seu valor na ocasião em que ele as comprou. E, no encerramento das negociações no dia 28 de maio, praticamente uma em cada quatro ações sofrera uma queda percentual nesse nível com relação ao seu preço máximo de 1961. A Bolsa estimou que 91.700 chamadas de margem foram enviadas, principalmente por telegrama, entre os dias 25 e 31 de maio; parece ser seguro afirmar que a maioria delas foi enviada no início da tarde, no final da tarde ou mesmo durante a noite de 28 de maio — e tampouco não apenas na primeira parte da noite. Não foram poucos os clientes que souberam da crise — ou perceberam sua assustadora intensidade — ao serem despertados pela chegada de uma chamada de margem no fim da madrugada de

terça-feira.

Embora o perigo para o mercado das consequências da venda de ações em margem fosse muito menor em 1962 do que fora em 1929, o perigo de outra área — a venda realizada pelos fundos mútuos — era incomensuravelmente maior. Na realidade, muitos profissionais de Wall Street dizem agora que, no auge da agitação de maio, o mero pensamento a respeito da situação dos fundos era suficiente para lhes dar calafrios. Como sabem muito bem os milhões de norteamericanos que compraram ações nos fundos mútuos ao longo de mais ou menos as duas últimas décadas, esses fundos oferecem uma maneira de os pequenos investidores juntarem os seus recursos sob a administração de especialistas; o pequeno investidor compra ações em um fundo, e este usa o dinheiro para comprar ações, preparando-se para resgatar as ações do investidor ao seu atual valor de ativo sempre que o investidor desejar. Em um acentuado declínio do mercado de ações, o raciocínio era que os pequenos investidores iriam querer retirar o seu dinheiro do mercado de ações e, portanto, pediriam o resgate de suas ações; a fim de levantar o dinheiro necessário para atender aos pedidos de resgate, os fundos mútuos teriam de vender algumas das suas ações; essas vendas acentuariam ainda mais o declínio no mercado de ações, fazendo com que mais detentores de ações dos fundos solicitassem um resgate — e assim por diante em uma versão atualizada do buraco sem fundo. A preocupação da comunidade coletiva de investimento diante dessa possibilidade era intensificado pelo fato de o poder dos fundos mútuos de ampliar um declínio do mercado nunca ter sido testado para valer; sendo praticamente inexistentes em 1929, os fundos tinham acumulado o desconcertante total de US\$23 bilhões em ativos no final da primavera de 1962 e, nesse intervalo, o mercado nunca tinha declinado de uma maneira

sequer parecida com a sua força nesse momento. Claramente, se US\$23 bilhões em ativos, ou qualquer fração substancial desse valor, fossem lançados no mercado, isso geraria um crash que faria com que 1929 parecesse um tropeço. Um ponderado corretor chamado Charles J. Rolo, que era crítico literário do *Atlantic* até se juntar ao círculo literário de Wall Street em 1960, recordou que a ameaça de uma espiral descendente induzida pelos fundos, aliada ao fato de que não se sabia se uma espiral já estava em andamento, era “tão assustadora que ninguém ousava nem mencionar o assunto”. Sendo um homem cuja sensibilidade literária até então tinha sobrevivido à notória grosseria da vida econômica, Rolo talvez fosse uma boa testemunha de outros aspectos da atmosfera no centro da cidade no entardecer de 28 de maio. “Havia um ar de irrealidade”, declarou ele, mais tarde. “Ninguém, até onde eu sabia, tinha a menor ideia de onde estaria o fundo do poço. A média Dow Jones de fechamento naquele dia caiu quase 35 pontos, chegando a cerca de 577. Hoje é considerado elegante em Wall Street negá-lo, mas muitas pessoas proeminentes estavam falando de um fundo de poço de quatrocentos — o que teria sido, é claro, um desastre. A palavra ‘quatrocentos’ era ouvida repetidamente, embora, se você perguntar hoje às pessoas, elas tendam a mencionar que lhe diziam ‘quinhentos’. E junto com a apreensão, havia um profundo sentimento de depressão de um tipo muito pessoal entre os corretores. Sabíamos que os nossos clientes — longe de serem todos ricos — tinham sofrido grandes perdas como resultado dos nossos atos. Diga você o que disser, mas é extremamente desagradável perder o dinheiro de outras pessoas. Lembre-se de que isso aconteceu no final de cerca de 12 anos nos quais o preço das ações, de modo geral, aumentou. Depois de mais de uma década de lucros constantes, começamos a achar que éramos

bastante competentes. Estamos por cima. Podemos ganhar dinheiro, e fim de papo. Essa interrupção expôs uma fraqueza. Ela nos submeteu a certa perda de autoconfiança, da qual dificilmente teríamos uma pronta recuperação.” A coisa toda era suficiente, aparentemente, para fazer um corretor desejar estar na posição de aderir à regra fundamental de De la Vega: *“Nunca aconselhe ninguém a comprar ou vender ações, porque, quando a perspicácia é enfraquecida, o conselho mais benevolente pode acabar dando errado.”*

Foi na terça-feira de manhã que as dimensões do desastre da segunda-feira se tornaram evidentes. A essa altura, tinha sido calculado que a perda real no valor de todas as ações relacionadas na Bolsa equivalia a US\$20,8 bilhões. Essa quantia era um recorde absoluto; até mesmo no dia 28 de outubro de 1929 a perda tinha sido apenas de US\$9,6 bilhões, e a explicação para a aparente incongruência era o fato de que o valor total das ações registradas na Bolsa era bem menor em 1929 do que em 1962. O novo recorde também representava uma fatia significativa da renda nacional norte-americana — especificamente, quase 4%. Na verdade, os Estados Unidos tinham perdido algo como o equivalente a duas semanas de produtos e pagamentos em um único dia. Além disso, é claro, houve repercussões no exterior. Na Europa, onde as reações acontecem com um dia de atraso devido à diferença do fuso horário, terça-feira foi o dia da crise; às 9 horas da manhã desse dia em Nova York, que era perto do final do dia de negociação no outro continente, quase todas as principais bolsas europeias estavam experimentando vendas frenéticas, sem nenhuma outra causa aparente além do crash de Wall Street. A perda em Milão foi a pior em 18 meses. A de Bruxelas foi a pior desde 1946, quando a Bolsa de Valores de lá reabriu depois da guerra. A de Londres foi a pior em

PRÉVIA GRATUITA · OFERTA POR TEMPO LIMITADO

## Você chegou ao fim desta prévia.

Continue lendo "Aventuras Empresariais"  
e mais de 1 milhão de livros — de graça por 30 dias.

★★★★★ Mais de 1 milhão de leitores já aproveitam

### Com o Kindle Unlimited, sua leitura não tem fim:

- ✓ Leia à vontade — explore mais de 1 milhão de títulos sem pagar por livro.
- ✓ Leve para qualquer lugar — baixe o app gratuito e leia onde e quando quiser.
- ✓ Em qualquer tela — celular, tablet, computador ou Kindle — você escolhe.
- ✓ Grandes autores — best-sellers e novos talentos, inclusive títulos em inglês.

**COMEÇAR MEUS 30 DIAS GRÁTIS**

Cobrança só após o período grátis.

- ✓ Pagamento seguro
- ✓ Acesso imediato
- ✓ Cancele quando quiser

Não precisa ter um Kindle: baixe o app gratuito e comece a ler agora.

Se não quiser ler no aplicativo Kindle, compre o livro [clikando aqui](#).