NA PROTO-HISTÓRIA DAS EMPRESAS MULTINACIONAIS — O BANCO MEDICI DE FLORENÇA

FÁBIO KONDER COMPARATO

Os azares da fortuna (nos dois sentidos) trasladaram o centro de pesquisas sobre as atividades empresariais da família Medici, da Europa latina para o mundo anglo-saxônio. Todo o acervo contábil do famoso banco florentino, adquirido em Londres por um colecionador de manuscritos raros, acabou sendo depositado em custódia na Universidade de Harvard, nos Estados Unidos.

Dessa circunstância fortuita aproveitou-se Raymond de Roover para publicar, em 1948 — sem dúvida um tanto apressadamente — os primeiros resultados de suas pesquisas sobre a famosa empresa, em volume sob o título *The Medici Bank — Its Organization, Management, Operations and Decline* (Nova Iorque, New York University Press; Londres, Geoffrey Cumberledge, Oxford University Press). Em 1963, uma edição inteiramente refundida da obra é editada pela Harvard University Press, com novo título: *The Rise and Decline of the Medici Bank (1397-1494)*. O autor advertiu então, no prefácio, que o livro de 1948 “was little more than a sketch, a superficial essay”.

Dessa pesquisa mais completa sobre o Banco Medici, convém destacar um aspecto pouco celebrado, mas que parece de notável importância para a história das instituições jurídico-mercantis. A família Medici criou, indisputavelmente, o primeiro caso histórico de grupo societário — e grupo multinacional — de que se tem notícia. Após a sua liquidação, no final do século XV, a experiência grupal foi praticamente abandonada no Ocidente, para só ressurgir alguns séculos após.

A reflexão sobre essa experiência pioneira é das mais fecundas. Pelo exame de suas causas e da problemática suscitada, é possível discernir uma estrutura-modelo para a instituição grupal e definir um elenco de problemas constantes, a respeito da enorme variação das circunstâncias de tempo e espaço, da Florença do Século XV ao mundo atual.

O fato demonstra, convincentemente, quão artificial é a separação entre historicismo e estruturalismo, pelo menos no campo ainda pouco explorado da história das instituições. Pode-se mesmo dizer que ainda se aguarda o advento desta última. A famosa escola de *Annales* (*Annales d'Histoire Économique et Sociale*, revista fundada por Lucien Febvre e Marc Bloch em 1929) conseguiu superar a *histoire événementielle* do início do Século, levando o foco da indagação histórica mais perto dos fatos econômicos e sociais, como causas explicativas dos acontecimentos políticos. Mais recentemente, passou-se a uma preocupação especial com a história dos sentimentos, da qual a obra em curso do atual Professor do *Collège de France*, Jean Delumeau (*La Peur en Occident, XIVe-XVIIe Siècles*, Paris, Fayard, 1978; *Le Péché et la Peur — La Culpabilisation en Occident, XIIIe-XVIIIe Siècles*, Paris, Fayard, 1983) constitui, talvez, a melhor

ilustração. Até agora, porém, a história das instituições sociais, para a qual se exige um bom conhecimento jurídico, tem sido relegada a plano secundário.

A Casa Medici foi efetivamente, tanto por sua denominação quanto por suas atividades, um banco. Um superficial conhecimento da realidade empresarial da época suscitou no entanto, certa dúvida a respeito, compartilhada por R. de Rover em seu esboço de 1948. Ele lembrou, a propósito, as declarações que Tommaso Portinari, sócio-gerente da sociedade Medici de Bruges, teria feito em 1464: “o fundamento dos negócios da empresa reside no comércio, no qual a maior parte do capital é empregada”.

A dúvida provinha, certamente, do conhecimento incompleto das diferentes formas de atividade bancária nas cidades italianas do *quattrocento*.

Em Florença, à época, havia quatro tipos de banco: *banchi di pegno*, *banchi a minuto*, *banchi in mercato* e *banchi grossi*.

Os primeiros eram casas de penhor, que emprestavam a curto prazo, com garantia pignoratícia. Configurando operações de crédito para o consumo, esse tipo de mútuo caía em cheio na proibição canônica da usura. Daí por que tais casas bancárias só podiam funcionar mediante autorização pública que, até meados do século XV, era concedida unicamente aos judeus.

Os *banchi a minuto* estavam ligados à ourivesaria e ao comércio de metais e pedras preciosas. Mas também recebiam depósitos em dinheiro, unicamente a prazo fixo, vencendo juros. Nesse tipo de estabelecimento não havia, pois, uma atividade bancária pura, como a que desenvolviam os bancos “abertos” ou *in mercato*.

Estes últimos eram assim chamados porque suas operações faziam-se ao ar livre, nas praças do *Mercato Vecchio* e do *Mercato Nuovo*. Os banqueiros desse tipo denominavam-se *cambiatori* ou *tavolieri*, pois abancavam-se a uma mesa (*tavola*), coberta com uma toalha (*tappeto*), especializando-se em operações de câmbio. Recebiam depósitos pecuniários e trocavam moeda, lançando todas as operações no “Diário”, à vista dos clientes.

O Banco Medici era um estabelecimento completamente diferente desses, podendo classificar-se como um *banco grosso*, na verdade o mais importante do seu tipo naquela época. Os *banchi grossi* distinguiam-se exteriormente dos *banchi a mercato* pelo fato de operarem em estabelecimentos fechados (*dentro*). Negociavam com mercadorias e faziam câmbio trajetício nas principais praças do Ocidente e mesmo no Oriente. É provável que tenham sido uma criação florentina. O certo é que os cronistas da época, em Florença, a eles se referem com orgulho, como uma das grandes fontes de riqueza da cidade.

Além das operações próprias de *banco grosso*, a Casa Medici desenvolveu ainda duas outras atividades de importância, em ligação com o Papado. Explorou as jazidas de alume de Civitavecchia, jogando com o poder espiritual da Igreja para instituir um monopólio de venda do mineral em outros Estados. Além disso, instituído *campus domini Papae*, o Banco Medici detinha a exclusividade da coleta das dízimas pontifícias, cujo produto era mantido em caixa por longo tempo, antes de sua transferência a Roma. Em compensação, devia o Banco atender aos pedidos de adiantamento feitos pelo Estado pontifício. Nessa conta corrente, o saldo nem sempre era devedor para o Banco. Em 1473, por exemplo, a Casa Medici se inscrevia como credora da tesouraria romana por 69.918 florins, em adiantamentos feitos para atender às despesas da luta contra os hussitas da Boêmia e também contra os turcos.

A fim de se aparelharem para o exercício dessa múltipla atividade internacional, os Medici montaram uma estrutura empresarial flexível e habilíssima. Não foram, na verdade, os únicos a fazê-lo. Cita-se também o caso de Francesco Datini, como controlador de várias sociedades interligadas, em diferentes praças européias, mas sobre ele há poucas referências.

A atividade bancária internacional de Florença principiou bem antes dos Medici. Já nos séculos XIII e XIV os Peruzzi, Bardi e Acciaiuoli levaram o *know how* bancário muito longe das margens do Arno, nos quatro cantos da Europa Ocidental.

Mas a organização empresarial desses primeiros banqueiros florentinos era integralmente centralizada. Só havia uma sociedade mercantil, com sede em Florença. Ela estendia suas ramificações no estrangeiro por meio de agências ou sucursais, geridas por prepostos. Periodicamente, um dos sócios viajava para inspecionar esses estabelecimentos no estrangeiro, o que lhe valia um *pro labore* especial.

Já nessas empresas bancárias centralizadas, a prática florentina havia rompido com a ficção de igualdade dos sócios, criando a figura do chefe (*capo della compagnia*), verdadeiro controlador.

Os Medici aproveitaram-se dessa inovação de distinguir, nas sociedades, o sócio controlador como *primus inter pares* e decidiram, audaciosamente, substituir as agências no estrangeiro por autênticas sociedades locais, em Veneza, Roma, Milão, Bruges, Londres, Genebra (depois transferida a Lião) e Avinhão.

Qual a causa dessa inovação?

Ao que tudo indica, prevaleceu a idéia de se isolarem os riscos de insolvabilidade local em relação à empresa familiar. Imaginou-se, sem dúvida, que essa fragmentação societária abriria aceiros como obstáculo à propagação do incêndio, de uma praça para outra.

A falência dos Bardi em 1345, a mais espetacular da Idade Média italiana, deve ter impressionado vivamente o espírito dos banqueiros e mercadores. Envolvidos financeiramente na campanha de Eduardo III da Inglaterra contra os franceses, e na guerra entre Florença e Luca, os Bardi não puderam evitar a contaminação das partes sãs de sua empresa transnacional pelas perdas experimentadas em outras. A rígida unidade patrimonial da empresa não permitiu fazer atuar a limitação de responsabilidade.

Desse desastre e dos que se abateram sobre os demais bancos centralizados de Florença, tiraram os Medici, segundo toda a probabilidade, a lição que se impunha: cada exploração local constituiria uma sociedade autônoma, mantida a unidade pessoal de controle.

O esquema parece ter funcionado a contento, com esse objetivo. Sabe-se, por exemplo, que em 1455 um comerciante milanês, Damiano Rufini, intentou uma ação judicial contra Tommaso Portinari, sócio-gerente (*governatore*) da sociedade Medici de Bruges, alegando defeito na embalagem de nove fardos de lã, que ele, autor, comprara da sociedade Medici de Londres. O réu defendeu-se, alegando que as mercadorias em questão nunca pertenceram à sociedade local por ele gerida e que o autor deveria acionar a sociedade londrina. Replicou o autor a essa preliminar de ilegitimidade passiva *ad causam*, afirmando que a filial Medici de Bruges, juntamente com a de Londres, constituíam uma só e mesma firma, com um só dono. Portinari foi, então, admitido a depor sob juramento que as duas sociedades eram independentes, e que os fardos de lã tinham sido vendidos ao autor pela sociedade londrina, não tendo pois a sua congênera

de Bruges nada que ver com a venda. O tribunal, a final, julgou que, de fato, Portinari era parte ilegítima e declarou que o autor tinha direito de agir contra Simone Nori, sócio-gerente da sociedade Medici de Londres.

A sociedade matriz do grupo Medici atuou, inicialmente, como autêntica *holding*. No contrato de constituição de uma subsidiária, datado de 16.10.1420, figurava, de um lado, a *compagnia* de Cosimo Medici, Lorenzo Medici e Ilarione Bardi; de outro lado, Folco Portinari. O contrato social da subsidiária de Veneza, de 25.3.1435, tinha três sócios: a *compagnia* constituída pelos irmãos Medici, Giovanni Benci e Antonio di Messer Francesco Salutati; Lotto di Tannino Bozzi, gerente social; e Antonio di Nicolò Martelli, gerente adjunto. Como se vê, o fenômeno da participação de uma sociedade em outra, que a jurisprudência européia só veio a admitir, a duras penas, no final do século passado, era normalmente praticado pelos banqueiros florentinos quatro séculos antes.

A vinculação operacional entre *holding* e sociedades controladas, numa aplicação *ante litteram* da doutrina norte-americana do *pass-through* dos dias atuais, era claramente estipulada. Assim, no contrato social de 1435, acima referido, declarava-se que “tutto quello che ne'detti luoghi e compagnie” (a *Tavola* em Florença, as subsidiárias de Gênova, Veneza e Roma, e no Conselho de Basiléia) “si fosse fatto o sia fatto... s'intenda essere e sia per questa compagnia... e di questa (sono) uscite le sopradette ragioni”.

Todavia, a partir da morte de Giovanni Benci, em 1455, já não se vê nos contratos sociais das subsidiárias a participação da antiga *compagnia*, passando os Medici a figurar individualmente como sócios. Tem-se, no entanto, a impressão de que a *holding* subsistia, como autêntica sociedade familiar (esta, aliás, como sabido, a origem do tipo social *compagnia: cum + panis*, sociedade dos que partilham o mesmo pão), sem projeção externa. Essa interpretação é singularmente reforçada pela verificação, nos *libri segreti* da Casa matriz, de que os lucros de todas as subsidiárias eram, primeiramente, creditados ao banco florentino e, somente depois, partilhados entre os sócios daquelas, estranhos à família.

Aspecto interessante a considerar, na organização da matriz, é a preeminência do chefe da contabilidade. Parece que foi essa uma inovação dos Medici, à época. Com o título de *direttore del Banco di Firenze*, aquele preposto não se limitava a dirigir a contabilidade da matriz e a supervisionar a das subsidiárias. Exercia também um papel de conselheiro no estabelecimento das políticas empresariais do grupo e redigia as instruções aos sócios gerentes das filiais. Com o falecimento de Cosimo Medici, em 1464 (início do declínio financeiro da família), o *direttore* Francesco Sassetti foi apresentado por Piero e Lorenzo como *nostro ministro*.

Tanto as filiais no estrangeiro, quanto os três estabelecimentos industriais em Florença, organizavam-se sob a forma societária, tendo razão social, capital e livros próprios. Cada sociedade comerciava com as demais do grupo nas mesmas bases em que o fazia com terceiros. Quando duas sociedades do grupo negociavam em comum, costumava-se determinar, por antecipação, como seriam divididos os lucros e as perdas, numa espécie de *joint venture* momentânea.

Em cada uma das subsidiárias, a estrutura social era a mesma. Havia dois tipos de sócios, os gerentes locais (*governatori*) e os membros da família Medici (*maggiori*). Estes possuíam, sempre, mais da metade do capital social e reservavam-se o poder de dissolver a sociedade a todo tempo. Os contratos sociais, aliás, não deixavam nunca de prever que o nome “Medici” continuaria pertencendo aos *maggiori*, mesmo após a dissolução social.

Em suma, os Medici reservavam-se, como controladores, o poder de ditar a política empresarial da sociedade, enquanto os *governatori* incumbiam-se da administração ordinária dos negócios sociais. Periodicamente, a casa matriz expedia instruções escritas (*ricordi*) aos gerentes das diferentes sociedades subsidiárias, e estes costumavam vir a Florença cada dois ou três anos, para relatar o estado dos negócios da sociedade gerida.

Freqüentemente, as instruções emanadas da casa matriz estendiam-se em minúcias. Por ocasião da instalação de Bartolomeo Bardi em Roma, em 1420, como *governatore* da sociedade local, ele foi aconselhado a negociar de preferência com comerciantes e não com os membros da cúria pontifícia. De qualquer modo, instruía-se, era recomendável desconfiar dos romanos, que costumam fazer grandes promessas sem nada oferecer de seguro. À falta de boas garantias, era preferível acomodar eclesiásticos e nobres, mas não lhes emprestar dinheiro. Pois, dizia-se textualmente, em fórmula que Shakespeare repetiria no século seguinte, o credor que se vê compelido a pressionar seu devedor para obter pagamento perde, freqüentemente, o dinheiro e o amigo.

Uma idéia concreta do modo pelo qual os Medici regulavam o exercício do seu poder de controle, nas sociedades subsidiárias, pode ser obtida pela análise do contrato social da subsidiária de Bruges, em Flandres, datado de 25.7.1455, ou seja, poucos dias após o falecimento de Giovanni Benci e a presumível extinção da *compagnia* matriz de Florença.

Havia três partes: Piero e Giovanni Medici, os dois irmãos de Cosimo, que ainda vivia, e Pierfrancesco, filho de Lorenzo, irmão falecido de Cosimo; Gierozzo Pigli, o antigo gerente; Agnolo Tani, que assumia a gerência da sociedade por quatro anos, de 25.3.1456 a 24.3.1460.

Objeto social era comerciar “em câmbio e mercadorias na cidade de Bruges, Flandres”, sob a razão social “Piero di Cosimo de’Medici, Gierozzo de’Pigli & Co.”. De se notar a ausência da menção do nome de Tani, novo gerente social, na razão da sociedade.

O capital era de 3.000 *groat*, sendo 1.900 subscritos pelos Medici, 600 por Gierozzo Pigli e 500 por Agnolo Tani.

Os lucros seriam divididos na proporção de 60% para os Medici, 20% para Gierozzo Pigli e 20% para Agnolo Tani. Nenhum sócio podia fazer retiradas por conta de lucros futuros. Ao gerente social eram, porém, atribuídos 20 *groat* por ano, a título de ajuda de custo. Quanto às perdas, “que Deus não as permita”, seriam partilhadas entre os sócios nas mesmas percentagens da distribuição de lucros.

Tani deveria residir em Bruges e limitar suas atividades ao “comércio legal e a transações lícitas e honestas”, de acordo com as instruções a serem dadas pelos Medici e por Gierozzo Pigli. As viagens do gerente social deveriam limitar-se às feiras de Antuérpia e Bergen-op-Zoom e, “se necessário”, a Londres, Calais ou Middelburg.

Tani tinha a permissão de conceder crédito unicamente a artífices. Mesmo assim, deveria considerar cuidadosamente a reputação do mutuário. Os empréstimos aos príncipes eram rigorosamente proibidos e Tani tampouco podia fazer operações cambiais com nobres ou eclesiásticos. A violação dessas regras acarretaria uma multa de 25 *groat*.

Estipulava-se também a proibição de concessão de fianças, ou assunção de responsabilidades, por dívidas de outros comerciantes, bem como a remessa de mercadorias em consignação, salvo para as outras sociedades do grupo Medici.

Tani prometia ainda não negociar por conta própria, direta ou indiretamente, sob pena de pagamento de uma multa de 50 *groat* e de confisco dos lucros em benefício da sociedade. Obviamente, havendo prejuízos nessas transações, Tani haveria de suportá-los sozinho.

Todos os anos, um balanço geral seria levantado em 24 de março, mas o gerente social seria obrigado a levantar balanço em qualquer época do ano, se os *maggiori* o desejassem.

Proibia-se a compra de lã ou tecidos que não fossem de origem inglesa ou flamenga, e mesmo estes não podiam ser comprados em montante superior a 600 *groat* por ano, exceto mediante autorização escrita dos demais sócios.

As mercadorias embarcadas em navios deviam ser seguradas pelo seu valor total. No entanto, embarques até o valor de 60 *groat* podiam ser feitos sem seguro, desde que em galeras florentinas ou venezianas. Esse tipo de embarcação era, de fato, considerado à época como oferecendo a maior segurança possível. Quanto às mercadorias a serem transportadas por terra, Toni podia segurá-las ou não, mas nenhum risco devia ultrapassar 300 *groat* de cada vez.

Seguiam-se estipulações variadas. Tani ficava proibido de jogar e manter mulher nas dependências do estabelecimento. Era-lhe igualmente vedado aceitar presentes de valor superior a 1 *groat*, fazer seguros pessoais ou apostas (o caráter marcadamente especulativo dos seguros de pessoas, à época, era inegável).

Cláusula curiosa era a proibitiva de o gerente social contratar prepostos, ou mesmo simples amanuenses, sem a permissão expressa dos demais sócios. Esses empregados costumavam, de fato, ser enviados pela matriz às sociedades controladas. Era este, sem dúvida, um meio eficaz de se manter o vínculo grupal entre as diferentes sociedades, além do controle propriamente dito. O costume, aliás, permaneceu inalterado na prática das empresas unitárias transnacionais até o advento recente dos grupos multinacionais, quando os centros de controle optaram claramente pela utilização dos serviços de executivos locais.

É de se indagar se esse sistema de a matriz prover as filiais com empregados categorizados substituiria, no esquema organizacional dos Medici, as inspeções locais. Segundo de Roover, a ausência de uma inspeção regular desse tipo — contrariamente ao sistema praticado pelos Fugger nas primeiras décadas do Século XVI — teria sido um fato determinante na decadência da empresa florentina.

Já assinaiei que um dos poderes decisivos com que os Medici aparelhavam seu controle era o de dissolver as sociedades subsidiárias a qualquer tempo. No contrato social de 1455 da subsidiária de Bruges, estipulava-se que, dissolvida a sociedade, Agnolo Tani deveria ficar na praça por mais seis meses a fim de auxiliar na liquidação.

Mas, geralmente, a dissolução era somente da sociedade, não da empresa local. Assim, o capital e os lucros acumulados, ao invés de serem devolvidos aos sócios, eram creditados a nova sociedade que sucedia a dissolvida. No caso da subsidiária de Bruges, aliás, já se viu que no contrato de 1455 figurava o antigo gerente social, Gierozzo Pigli. Assim, durante certo tempo os guarda-livros trabalhavam com livros de ambas as sociedades, a sucedida e a sucessora. No livro “razão” da primeira, uma conta era aberta para a nova sociedade (*raggione nuova*); enquanto no “razão” da nova abria-se, concomitantemente, uma conta *raggione vecchia*.

Com a dissolução, no entanto, o imóvel da sede e o do depósito de mercadorias (*casa e fondaco*) permaneciam como objeto de propriedade dos Medici.

Finalmente, qualquer disputa entre os sócios devia ser resolvida pela *Corte di Mercanzia* de Florença. Como se vê, a eleição de foro, desde aqueles tempos, era um poder reservado ao contratante mais forte. Os Bancos estrangeiros, que hoje financiam países subdesenvolvidos, nada inventaram, nesse particular.

É fascinante verificar como esse exemplar avoengo das empresas multinacionais de hoje encerra, em sua original organização, todos os característicos e problemas dos grupos atuais. No quadro geral da unidade do grupo na diversidade societária, impõem-se os contrastes das exigências de controle com os deveres de proteção às minorias, da autonomia individual de patrimônios com a associação teleológica de sociedades, da localização territorial de empresas com a conjugação internacional de atividades.

Com 500 anos de distância, demos aos mesmos problemas respostas sensivelmente iguais, sem que os advogados e diplomados das arrogantes *business schools* atuais conhecessem a experiência florentina, ou sequer tivessem ouvido falar no Banco Medici. É que a racionalidade técnica, essencial à instituições jurídicas, aparelha os mesmos meios a iguais objetivos, constrói idênticos artefatos em resposta aos mesmos desafios.

A técnica é, afinal, filha legítima da necessidade, ainda que histórica.