

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**O EMPRESÁRIO: TEORIAS ECONÔMICAS E
ESTUDO DE CASOS**

STEPHANIE YURI KAJISHIMA
matrícula nº: 111331944

ORIENTADOR: Prof. Jaques Kerstenetzky

ABRIL 2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**O EMPRESÁRIO: TEORIAS ECONÔMICAS E
ESTUDO DE CASOS**

STEPHANIE YURI KAJISHIMA
matrícula nº: 111331944

ORIENTADOR: Prof. Jaques Kerstenetzky

ABRIL 2018

As opiniões expressas neste trabalho são de exclusiva responsabilidade do(a) autor(a)

|

Dedico este trabalho a minha família, que tanto contribuiu para minha formação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao professor Jaques Kerstenetzky pela significativa orientação neste trabalho.

RESUMO

O trabalho focaliza nas relevantes teorias econômicas acerca do empresário, explorando suas funções e responsabilidades. Os estudos de caso exploram como empresários das firmas IBM e da SC Johnson guiaram as empresas ao sucesso e quais atitudes contribuíram para a manutenção do mesmo. A conclusão explorará em que medida as teorias são validadas na análise do estudo de casos.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	7
CAPÍTULO I - TEORIAS SOBRE O EMPRESÁRIO, EMPRESA FAMILIAR E CORPORAÇÃO.. ..	9
I.1 -FUNÇÃO DO EMPRESÁRIO	9
I.2- CAPACITAÇÃO DO EMPRESÁRIO	14
I.3 -EMPRESA FAMILIAR E GRANDE EMPRESA	17
CAPÍTULO II - ESTUDO DE CASOS: IBM E SC JOHNSON.	26
II.1 - IBM.....	26
<i>II.1.1 - Contextualização Histórica</i>	<i>26</i>
<i>II.1.2 - Como a sucessão ocorreu entre Thomas Watson e Thomas Watson Jr.....</i>	<i>28</i>
II.2 - SC JOHNSON	37
<i>II.2.1 - Contextualização Histórica</i>	<i>37</i>
<i>II.2.2 - Evolução da Empresa Familiar</i>	<i>39</i>
CONCLUSÃO.....	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49

INTRODUÇÃO

É evidente a relevância do empresário no contexto de uma economia capitalista. No entanto, estudos sobre o empresário ainda são dispersos. Buscarei trazer maior clareza ao assunto através desta monografia, por meio de estudo sobre teorias do empresário e através de estudo de casos sobre empresa e empresário no contexto de uma empresa familiar e uma corporação.

Richard Cantillon introduziu, em 1755, o termo “empresário” pela primeira vez. À época de Cantillon, o empresário era um mercador, e seria “alguém que exerce um julgamento de negócios em face da incerteza”. Posteriormente, a noção de empresário é creditada a Jean-Baptiste Say que por volta dos anos de 1800 descreve, através de um aspecto financeiro, que “o empresário desloca recursos econômicos de uma área de baixa para uma área de alta produtividade e maiores rendimentos”. Para Schumpeter (1912), a inovação é o aspecto central do empresário, no sentido de introduzir novas ideias, com o objetivo de auferir maiores lucros.

Podemos perceber que a definição de Cantillon põe o empresário numa posição em que ele independe de estar inserido no contexto de uma empresa, aproximando-nos a ideia de que todo sujeito pode ter atitude empreendedora. A definição de Say possui foco na função empresarial, tendo o empresário o papel de buscar melhores resultados produtivos e contábeis. Na visão de Schumpeter, o empresário é definido através de suas responsabilidades evidenciando, dessa forma, que a conceituação de empresário abre margem para diferentes definições e discussões na economia.

Segundo Schumpeter, o papel do empresário “is to reform or revolutionize the pattern of production by exploiting an invention or, more generally, an untried technological possibility ...” (SCHUMPETER, 1942, p. 323 *apud* RICKETTS, 2008, p.13).

A existência da figura do empresário, em sua maioria, está relacionada a presença de uma firma que aparece, dentre outras, sob a forma de uma empresa familiar ou de uma corporação. Aspectos jurídicos são usados para definir essas duas formas de empresas. A firma familiar se caracteriza, principalmente, por apresentar sucessores de uma mesma família

na posição de liderança da empresa. No caso da corporação, essa forma de empresa se caracteriza por ser geralmente uma sociedade por ações, com um gestor assalariado, associado ou não, a uma equipe de direção. Esse gestor está suscetível a demissão, o que não é verificado em uma empresa familiar, sendo esta uma diferença primária entre os empresários desses dois formas de empresa.

Independente do tipo de firma ou definições de funções e papéis que são de responsabilidade do líder, podemos verificar que por trás de empresas de sucesso, caracterizadas por apresentarem um resultado contábil saudável, e que mantiveram suas atividades através do tempo, seja uma grande corporação, seja uma empresa familiar, há empresários que contribuíram com brilhantes atitudes empreendedoras e permitiram a manutenção das atividades dessas empresas.

Essa pesquisa pretende analisar o papel do empresário na nossa sociedade. Para esse fim, dividimos o estudo em termos das qualificações que o empresário possui, e como ele se insere no contexto de uma empresa, seja na grande corporação americana ou em empresa familiar internacional, através de estudos de casos.

CAPÍTULO I - TEORIAS SOBRE O EMPRESÁRIO, EMPRESA FAMILIAR E CORPORAÇÃO.

I.1 – Função do Empresário

A ação do empresário é guiada pelo objetivo de obter sua remuneração, o lucro. Para este fim, o empresário assume tarefas e responsabilidades que serão descritas a seguir.

A partir de uma análise microeconômica, o empresário é o sujeito que, reconhecendo a existência de desequilíbrio entre a oferta e demanda, caracterizado pelo desencontro das quantidades produzidas e das quantidades consumidas, age comprando um produto num dado momento a um dado preço e revendendo-o em outro momento a um preço indeterminado a princípio.

O economista Richard Cantillon foi um dos pioneiros a observar o papel do empresário na sociedade. À época de Cantillon, o empresário é um mercador que observa que os consumidores, seus clientes, preferem pagar um pouco a mais para ter o produto que precisam de forma imediata e em pequenas quantidades, a ter que comprar em grandes quantidades diretamente do produtor, e precisar estocar. Portanto o empresário, observando uma oportunidade no mercado, empreende produtos que ele próprio não necessariamente produziu, e a partir disto, recebe seu lucro como sua recompensa. (CANTILLON, 1755, p.74).

O economista observou produtos do campo sendo vendidos nos centros consumidores concentrados nas cidades, e como os empresários atuavam nessa situação por uma oportunidade de obter lucros.

No entanto, a tarefa de intermediar compra e venda não é tão simples, e também não era à época de Cantillon. Para que o empresário tenha a maior oportunidade de obter lucros, é necessário que haja a menor quantidade possível de perdas, e ele precisa gerenciar o estoque de produtos e conciliar com a oferta de recursos, que se dão por meio de análises e previsões de curto e longo prazos. A importância do gerenciamento de estoque torna-se mais relevante considerando que grande parte dos produtos na época em que Cantillon observa eram bens de consumo não duráveis.

As análises e previsões seriam necessárias pois o empresário não sabe ao certo sobre o que e em que quantidades os consumidores demandarão os produtos, ou em que quantidades os produtos serão produzidos. No entanto, previsões estão sujeitas a erros, e o economista Frank Knight contribui na elaboração de uma função do empresário com sua ideia de que ele está sujeito a sofrer os impactos do acontecimento de um evento inesperado, visto que a informação não é perfeita, e reconhecendo que esse agente constantemente vive num cenário de incertezas. (KNIGHT, 1921 *apud* RICKETTS, 2008, p.12). No próximo capítulo, mais sobre esse ponto será desenvolvido.

Neste ponto, podemos perceber que ao papel do empresário agrega-se o planejamento da operação. Na visão de Schumpeter, a simples execução de atividades é uma função secundária do empresário, dado que lidar com incertezas é um trabalho mais delicado que a operacionalização das atividades. Por isso, a principal função do empresário é o gerenciamento de atividades, devendo tomar decisões do que fazer e como fazer, e isso os diferencia de outros trabalhadores assalariados. Nesse sentido, Schumpeter conclui que os lucros do empresário são seus “ganhos de gestão”. Já Mangoldt, conforme consta na obra de Schumpeter, define que a remuneração do empresário é o “aluguel de sua habilidade”. (SCHUMPETER, 1928, p.380; SCHUMPETER, 1949, p.67).

Apesar de encontrarmos ideias relevantes e complementares sobre o empresário ao longo do tempo, está claro que não há um consenso quanto a uma definição clara e atemporal sobre as funções do empresário.

Conforme introduzido por Cantillon, e posteriormente caracterizando a ideia de empresário da escola austríaca, o empresário obtém oportunidade de lucro a partir do desequilíbrio entre oferta e demanda. Nesse ponto, podemos perceber que a ideia da existência de lucros, e do próprio empresário, contrasta com a teoria do equilíbrio geral de Walras (1874), em que o economista valoriza a tendência ao equilíbrio através da interação entre demanda e oferta, dada interações da produção, consumo e formação de preços em uma economia, mas reconhece que o desequilíbrio é inerente a dinâmica econômica. A existência da figura do empresário está condicionada a presença de distúrbios na interação entre oferta e demanda, que não são o foco da escola clássica e neoclássica.

Segundo Walras, um dos fundadores da Escola Neoclássica:

"Pode-se mesmo, nesse estado [de equilíbrio da troca e da produção], fazer abstração da intervenção dos empresários e considerar não apenas os serviços produtivos como sendo trocados pelos produtos e os produtos como sendo trocados pelos serviços produtivos, como também os serviços produtivos como sendo trocados, no fim das contas, uns pelos outros. (...) Assim, no estado de equilíbrio da produção, os empresários não realizam nem lucro, nem perda. Subsistem, então, não como empresários, mas como proprietários fundiários, trabalhadores ou capitalistas em suas próprias empresas e em empresas dos outros. Penso que, para manter uma contabilidade racional, um empresário que é proprietário do solo que explora ou ocupa, que participa da direção de sua empresa, que tem fundos empregados no negócio deve debitar suas despesas e creditar a si próprio um arrendamento, um salário e um juro, calculados às taxas do mercado de serviços produtivos e com os quais subsiste, sem realizar, como empresário, rigorosamente, nem lucro, nem perda." (WALRAS, 1874, p. 172-3).

A passagem reforça a ideia de que, segundo a Escola Neoclássica, a figura do empresário não apresenta um papel de destaque, uma vez que o constante foco no equilíbrio econômico anula qualquer relevância de atuação do empresário, uma vez que ele atua no desequilíbrio.

Kirzner, da escola austríaca, por sua vez, reconhece no empresário a responsabilidade de identificar novas oportunidades de lucros, que seriam os lucros extraordinários. Uma vez identificada a nova oportunidade, esta informação se tornaria disponível no mercado, em que a competição eliminaria a oportunidade dos lucros extraordinários, e posteriormente passaria a ser apenas lucro econômico puro. (KIRZNER, 1973 *apud* RICKETTS, 2008, p. 16).

Para Kirzner, "entrepreneurship is the perception of new frameworks of means and ends." (LANGLOIS, 2007, p.1180).

Frank Knight (1921), um dos fundadores da Escola de Chicago, defende a ideia de que lucros, e portanto a presença do empresário, são relacionados a incertezas, em vez de riscos, inerentes a informação imperfeita que ocorre dada a complexidade e mudanças contínuas na estrutura de atividades econômicas. Ainda, Knight aponta que não existe lucro no perfeito equilíbrio competitivo Walrasiano, uma vez que lucros estão relacionados a existência de desequilíbrios, que estão implícitos em mudanças inesperadas. (KNIGHT, 1921 *apud* RICKETTS, 2008, p.11; LANGLOIS, 2007, p.1180).

Tanto para Kirzner quanto para Knight, podemos observar que a atuação do empresário é relevante, em oposição a Walras. No entanto, Schumpeter, de maneira mais

categorica, define que o empresário possui papel central na economia, uma vez que é responsável por introduzir inovações e assim, criar uma oportunidade de lucro a seu favor. O dinamismo do sistema econômico depende, em última análise, do surgimento do empresário como criador de novas combinações. O papel do empresário “is to reform or revolutionize the pattern of production by exploiting an invention or, more generally, an untried technological possibility ...” (SCHUMPETER, 1942 *apud* RICKETTS, 2008, p.13).

Esse crescimento é caracterizado pelo progresso econômico que, segundo Schumpeter, ocorre quando os mesmos recursos produtivos são colocados em novos usos, que não foram empregados até o momento, seja através de uma nova combinação dos fatores de produção ou através de novos métodos. Inovação, na unidade produtiva, significa produzir a custos menores por unidade, rompendo com o antigo cronograma de fornecimento e criando um novo. Nesse sentido, o autor também contrapõe a ideia de desenvolvimento dos neoclássicos, em que o desenvolvimento se daria de forma gradual e harmoniosa. (SCHUMPETER, 1928, p.378).

Ainda, Schumpeter reconhece que o surgimento de inovações e sua incorporação no processo produtivo enfrenta dificuldades, que consistem nas resistências e incertezas de se fazer o que não foi feito antes. A função do empresário encontra-se no contorno dessas dificuldades verificadas na mudança de prática. Então a função empreendedora, que é diferente da simples função administrativa, nasce somente dentro do processo de inovação. Enquanto que diferenças de aptidão numa rotina de trabalho de um gerenciamento “estático” resultaria somente em diferenças no sucesso de se fazer o que todos os outros estão fazendo, diferenças nessa particular aptidão resulta em apenas alguns serem capazes de fazer essa coisa em particular.

Portanto, Schumpeter constrói uma definição sobre as funções do empresário ao adicionar ao gerenciamento de atividades, papel do empresário anteriormente identificado, a dinâmica tarefa de exploração e inovação ao notar que ele possui também a função de introduzir novos produtos e processos através de suas habilidades organizacionais, e se aproxima da ideia de um empresário inovador revolucionário. (SCHUMPETER, 1912, *apud* RICKETTS, 2008, p.13).

Schumpeter também explora a ideia de que as ações dos empresários possuem relevância no desenvolvimento da economia, ao determinar que constituem a única causa do *boom* econômico, quando este ocorre, diante de "novas e mais vantajosas possibilidades do ponto de vista econômico privado". O empresário aparece nessas condições diante do fato que "qualquer pessoa se apodera de um ganho que esteja imediatamente ante seus olhos". (SCHUMPETER, 1911, p.203).

Podemos notar que, dada a evolução ao longo do tempo nas formas de produção, produtos, alterações na demanda sobre produtos e interações dos agentes econômicos no mercado, a função do empresário se adaptou a todas essas mudanças, e seu papel também foi sendo refinado ao longo do tempo, refletindo-se nas diferentes definições sobre o empresário que observamos previamente.

Anteriormente, Marshall apresentou um papel do empresário que é similar a de Schumpeter no sentido do gerenciamento de atividades, sendo este o agente que combina capital e trabalho em atividades cuidadosamente planejadas e supervisionadas. A visão de Marshall será explorada mais detalhadamente na próxima seção. (MARSHALL, 1919 *apud* KERSTENETZKY, 2010, p. 574).

Historicamente, o papel do empresário foi se tornando cada vez mais evidente e mais influente na economia com a ascensão das grandes empresas americanas, algumas iniciando suas atividades por volta de 1910 tendo evoluído no tamanho e na influência econômica ao longo dos anos. O historiador Alfred Chandler observou que a função do empresário passa a englobar atividades mais detalhadas, como a de se determinar tanto a natureza e o volume do que suas companhias produzirão e venderão, a qualidade e preço, quanto a forma que os produtos serão distribuídos e como os recursos da companhia serão empregados - capital, pessoal treinado, maquinaria e equipamento. Ao se tomar a primeira série de decisões, os empresários influenciam no ritmo em que as mercadorias fluem através da economia. Ao se tomar a segunda, influenciam de maneira importante na determinação do rumo do crescimento econômico da nação. Os empresários das grandes corporações, com o advento das grandes empresas, passam a tomar decisões econômicas críticas. (CHANDLER, 1968, p. 231).

Portanto, o empresário é fruto do mundo pós moderno em que mudanças contínuas se tornaram a norma e o progresso técnico, social e econômico se tornaram esperados. (RICKETTS, 2008, p.2).

O processo de transformação é acompanhada com diversidade no tempo e no espaço. Uma das dimensões da diversidade é a organização familiar *versus* corporativa, que será abordada mais adiante. Mas antes, é preciso detalhar o tema das capacitações.

I.2 – Capacitações do Empresário

Já definidos o papel, natureza e objetivos do empresário, podemos perceber que, para que o empresário cumpra com sucesso suas funções, certas capacitações específicas são necessárias para o desempenho do seu papel. As capacitações e funções que exigem sua aplicabilidade no dia a dia de uma empresa diferencia empresários de outros funcionários.

Alinhado ao papel de ter que lidar com incertezas, descrito anteriormente, o empresário deve ser dotado da capacidade de analisar riscos e tomar decisões acertadas gerenciando as atividades, com base em observações sobre mercados e produtos. Faz sentido concluir que aquele que tiver maior capacidade de gerenciar sobre as incertezas e a partir delas, aproveitar a oportunidade para auferir lucro, será um empresário mais bem sucedido que outros.

A passagem a seguir de Alfred Marshall (1921) trata do aspecto anteriormente apresentado:

“[The business men] must have the power of forecasting the broad movements of production and consumption, of seeing where there is an opportunity for supplying a new commodity that will meet a real want or improving the plan of producing an old commodity.” (*Principles*, IV, XII, 5, p. 297–8, *apud* KERSTENETZKY, 2010, p. 574).

A passagem reforça a necessidade da operacionalização do conhecimento do empresário, não apenas o técnico, mas também aquele sob a forma de capacitações relacionadas ao processo decisório.

A necessidade de gerenciar estoque de produtos e atividades produtivas, que se dão por meio do conhecimento e capacidades do empresário, evidencia novamente que oferta e

demanda não estão em equilíbrio, mas há um esforço para minimizar os impactos desse desequilíbrio. No entanto, devemos separar as consequências negativas do desequilíbrio, como excesso ou escassez de produto, com o que ocasiona o desequilíbrio, que pode ser representar um progresso econômico. Conforme descrito anteriormente, Schumpeter reconhece que desequilíbrios ocasionados pela introdução de inovações ao processo produtivo possui impacto positivo, e é uma consequência natural do processo de desenvolvimento econômico. A vida econômica, para o economista, é essencialmente passiva e adaptativa e, portanto, essencialmente estável. O fato de que a realidade é cheia de discontinuidades não invalida esse argumento. (SCHUMPETER, 1928, p.374).

Considerando que o desequilíbrio econômico é positivo pois é fruto do processo de desenvolvimento, a fim de ser capaz de introduzir inovações no processo produtivo, o empresário schumpeteriano deve possuir habilidades de negócios, que incluem aptidão administrativa e a capacidade de tomar decisões rápidas e acertadas. No entanto, é necessário reconhecer que decisões de negócios num mundo que envolve riscos poderá produzir resultados que divergem do que é esperado e assim, leva algumas vezes a ganhos excedentes e outras vezes a perdas, por isso, ela não deve ser atrelada a habilidade do empresário. (SCHUMPETER, 1949, p.67).

Em última análise, a necessidade de um gerenciamento das atividades, tão presente no papel desempenhado pelo empresário, ocorre pois há escassez de recursos, justificando a importância da coordenação de produtos e atividades. Nesse sentido, podemos identificar mais uma capacitação do empresário, que é a de se especializar em tomar decisões sobre a coordenação de recursos e ser alguém que sabe um pouco mais do que aqueles com quem ele negocia. (CASSON, 1982 *apud* LOASBY, 1983, p.932).

Alfred Marshall, anteriormente, também destaca o gerenciamento não de recursos, como em Casson, mas de atividades, como uma importante capacitação do empresário ao tratar do ordenamento interno da firma, que contribui para que a empresa alcance os resultados desejados. Capacitações relacionadas à organização interna da firma do “homem de negócios” marshalliano são verificadas através de habilidades e conhecimento, desenvolvimento de uma organização interna, incluindo hierarquia e relações de trabalho, e de criação de relacionamento com clientes, bem como o estabelecimento de relações comerciais e criação de uma clientela. O empresário pensado por Marshall está inserido num contexto de

uma empresa em expansão e o autor reconhece que a simples acumulação de capitais não é suficiente para guiar a expansão da firma, sendo necessário também as capacitações acumuladas do empresário. (MARSHALL, 1921 *apud* KERSTENETZKY, 2010, p.572).

Portanto, o crescimento da firma se dá através de uma forma de gestão que combina capital acumulado e capacitações do empresário.

Ainda no sentido do gerenciamento, é notória a experiência dos Estados Unidos, no que diz respeito ao número de grandes empresas comerciais particulares de grandes proporções. E as corporações americanas se destacam não apenas pelo tamanho mas também pela forma que são possuídas e geridas. Alfred Chandler observou que as grandes firmas são sociedades por ações, e raramente são dirigidas por um homem só, ou por uma só família. (CHANDLER, 1968, p.230).

No caso dessas grandes empresas, o empresário é um funcionário que possui como papel fundamental uma gestão de liderança da empresa. Alfred Marshall, conforme mencionado, propôs a relevância da organização interna da firma, por parte do empresário. Chandler corrobora com essa ideia ao observar que os administradores das corporações americanas também cuidavam da organização interna das suas empresas, cuja tarefa envolvia construção de departamentos para dirigir todas as diversas funções, e de um escritório central para coordenar o trabalho dos departamentos. (CHANDLER, 1968, p. 242).

Com o crescimento e importância adquiridos, as grandes empresas, no caso dos Estados Unidos, se tornaram as mais poderosas instituições na economia americana, e conseqüentemente seus gestores formaram o grupo mais influente na tomada de decisão no âmbito econômico.

Alfred Chandler observou que houve uma ascensão de uma nova subespécie de agente econômico: o gestor assalariado. A inovação tecnológica, o rápido crescimento populacional e expansão da renda per capita fizeram o processo de produção e distribuição mais complexos e aumentaram a velocidade e volume do fluxo de materiais através deles. Os mecanismos de mercado existentes não foram mais capazes de coordenar esses fluxos de forma efetiva. As novas tecnologias e a expansão dos mercados criaram, pela primeira vez, a necessidade de uma coordenação administrativa. (CHANDLER, 1977, p.11).

Os empresários foram elementos chave na coordenação das atividades com as inovações em curso. No caso das grandes empresas americanas, os empresários criaram multiunidades, e contrataram gestores necessários para a administração das mesmas, e essas substituíram as pequenas empresas tradicionais nos casos em que a coordenação administrativa permitiu maior produtividade, menores custos e lucros mais elevados que quando coordenado por mecanismos de mercado. (CHANDLER, 1977, p. 6).

Todas essas mudanças bem sucedidas verificadas nas grandes corporações caracterizam o que Schumpeter propôs como sendo a consequência da introdução de inovações no processo produtivo na economia. Segundo o economista, se o colocar em novos usos os recursos existentes é o que consiste o progresso; se a natureza da função empreendedora é agir como uma força propulsora nesse processo; se os lucros do empresário, financiamento, e o ciclo provam ser partes essenciais do mecanismo do progresso, então a expansão de toda a economia em si é melhor descrita como consequência que uma causa. (SCHUMPETER, 1928, p.382).

Conforme houve uma sofisticação do processo produtivo, cada vez mais os empresários se distanciam da operação. Suas capacitações evoluíram da operacionalização do conhecimento à coordenação de subunidades na empresa. Nenhum desses passos foram ocasionados de forma espontânea, mas sim, dada uma necessidade de melhor gerenciamento da empresa, conforme o crescimento e modernização da firma.

I.3 – Empresa Familiar e Grande Empresa

Nesta seção, buscaremos caracterizar firmas familiares e corporações, por meio de elementos que as diferenciam bem como elementos que as aproximam. No capítulo III, verificaremos como a conceituação de empresário bem como a diferenciação do tipo de firma são praticados através do estudo de duas firmas que possuem relevância social econômica.

O surgimento de empresas e o gerenciamento de atividades se deu de forma gradual. Até o momento em que produção e distribuição dependiam de fontes tradicionais de energia, como a humana, tração animal e eólica, havia pouco estímulo para se desenvolver inovações na área da produção. Isso ocorreu pois as fontes tradicionais de energia não seriam capazes de suportar um volume de produção e distribuição que exigissem formas complexas de

gerenciamento dos negócios e nem que chamassem para o desenvolvimento de novas formas de negócios e de práticas. (CHANDLER, 1977, p.14).

Durante a Primeira Revolução Industrial, nas primeiras fases da industrialização, a expansão do mercado e a disponibilidade de recursos materiais e iniciativa contribuíram no desenvolvimento de habilidades e indústrias secundárias, com negócios em pequena escala tendo acesso às economias externas compartilhadas regionalmente em distritos industriais. (KERSTENETZKY, 2010, p.578).

No entanto, Marshall observou que maiores acumulações de capital e o aprimoramento da comunicação e do transporte ampliaram a importância de economias internas ao mesmo tempo em que enfraquecia as fontes de economias externas. (MARSHALL, 1919 *apud* KERSTENETZKY, 2010, p.578).

Posteriormente, no contexto da Segunda Revolução Industrial, novas tecnologias foram introduzidas ao processo produtivo, através de ondas de inovação tecnológica nas áreas de transporte e produção, e possibilitaram o nascimento de corporações e tendências monopolistas. Esse período foi marcado por um grande crescimento na produção. As complexas atividades que ligam produção e distribuição desencadearam numa outra revolução, a organizacional. (KERSTENETZKY, 2010, p.570; COLLI, 2003, p.6).

Marshall descreve as condições que levaram a Segunda Revolução Industrial: firmas poderosas foram capazes de iniciar a produção ao atrair mão de obra de outros lugares, uma vez que ferrovias, automóveis, telefones e telégrafos fizeram com que a procura local não fosse mais obrigatória. (MARSHALL, 1919 *apud* KERSTENETZKY, 2010, p.578).

As novas formas organizacionais foram verificadas através de novas estruturas de gerenciamento, de responsabilidade do empresário, em que o Alfred Chandler melhor descreve a seguir:

“ ‘Salaried managers’ specialized knowledge and their firms’ ability to generate the funds necessary for continued expansion meant that they soon controlled the destiny of the enterprises by which they were employed (...).” (CHANDLER, 1980, p. 12-13 *apud* COLLI, 2003, p.6).

Dando lugar aos gestores intermediários, os donos de empresas perderam sua posição no topo da firma, como verificado em empresas tradicionais. Conforme as corporações demandaram crescentes investimentos e recursos financeiros, uma outra mudança organizacional ocorreu. Nesse sentido, houve a transição do capitalismo familiar para o capitalismo financeiro, em que banqueiros e outros financistas compartilharam as decisões gerenciais. (CHANDLER, 1980 *apud* COLLI, 2003, p.6).

Podemos perceber que o nascimento das corporações foi permitido através da coordenação dos recursos, fatores locacionais e econômicos, desenvolvimento tecnológico, e é caracterizado principalmente por novas formas de organização interna que se desenvolveram mediante a necessidade da corporação.

Em relação às firmas familiares, a definição de seus limites e características não são tão claras como a das corporações. Sua natureza se confunde com a do homem de negócios, mais especificamente através do seu papel e capacitações. A origem de empresas familiares independe de uma mudança na forma de produção ou um acontecimento no tempo que permitisse o surgimento das mesmas, sendo ela uma forma organizada de produção cuja origem é impossível de ser precisamente localizada no tempo. (MARSHALL, 1919 *apud* KERSTENETZKY, 2010, p.573; COLLI, 2003, p.8).

Adicionalmente, Colli (2003) contribui com a descrição de uma empresa familiar que o próprio autor chama de “clássica”, em que propriedade e controle estão entrelaçados, onde membros da família estão envolvidos tanto na estratégia como nas decisões do dia a dia e que a firma toma a forma de uma motivação dinástica.

Alfred Chandler observou o seguinte padrão em relação a firma familiar:

“Traditional enterprises were normally short-lived. They were almost always partnerships which were reconstituted or disbanded at the death or retirement of a partner. If a son carried on the father's business, he found new partners. Often the partnership was disbanded when one 'partner decided he wanted to work with another businessman. On the other hand, the hierarchies that came to manage the new multi unit enterprises had a permanence beyond that of any individual or group of individuals who worked in them. When a manager died, retired, was promoted, or left an office, another was ready and trained to take his place. Men came and went. The institution and its offices remained.”(CHANDLER, 1977, p.8).

Dada a descrição da origem dessas diferentes formas de empresa, buscaremos reunir características sobre diferentes abordagens para definir cada uma delas. Partindo de uma perspectiva do capitalismo gerencial, é possível sugerir a definição de uma empresa familiar pela sua dimensão, que é a perspectiva usual da economia tradicional. Nesse sentido, segundo Casson (2000), a empresa familiar seria apenas um estágio inicial da corporação. Por isso, as empresas familiares são geralmente de pequeno e médio porte, lento crescimento, estruturas organizacionais planificadas e padrões internos de sucessões; dependentes de financiamento próprio ou fontes de crédito local ou informal, evitando mercado de ações; e são menos rentáveis que corporações. (CASSON, 2000 *apud* COLLI, 2003, p.9).

No entanto, não devemos estabelecer as características acima como uma regra absoluta, uma vez que é possível encontrar empresas familiares que são dinâmicas, grande porte e rentáveis, como é o caso de certas empresas familiares italianas, como *Benetton*, *Luxottica*, *Ferrero*, *Natuzzi*, e a empresa de fabricação de vidro britânica de Pilkington. (COLLI, 2003, p.9).

Marshall nos apresenta a ideia de um ciclo de vida das empresas, em que as firmas nascem e, se tiverem sucesso, crescem; posteriormente, a maioria decai e morre. Portanto, o encerramento de uma firma seria natural e inerente ao ciclo de vida, não significando necessariamente uma má administração. Uma nova firma deve aprender seu negócio; seu conhecimento, bem como seu porte, estão sob constante mudança não apenas em resposta ao seu ambiente, mas também em relação ao ambiente. A firma aprende não apenas o que é, mas o que deveria ser; e por ações próprias, pode suceder ao transformar o que deveria ser no que se é. (MARSHALL, 1920 *apud* LOASBY, 1982, p.236).

Seguindo a ideia anteriormente expressa por Marshall, Colli também reconhece que existem ciclos numa empresa, que ele denomina de “teoria dos estágios”. Na média, empresas familiares não são consideradas duradouras. Relativamente rápido, através de duas ou três gerações, é esperado que as firmas familiares evoluam para uma corporação, sociedade anônima, ou então que ela encerre suas atividades, dada a incapacidade da família de gerenciar uma complexa e crescente atividade. (COLLI, 2003, p.13).

Podemos observar que no panorama de Colli, muito posterior a Marshall, está aberto o caminho de transformação da empresa familiar em corporação, com aumento da capacidade

de sobrevivência, diferindo-se de Marshall, em que o encerramento das atividades seria um estágio inerente ao ciclo de vida e caminho natural de uma empresa.

Apesar de a empresa familiar ter aparente reduzida relevância econômica quando comparada às grandes corporações, tanto a pesquisa sobre a transformação financeira e da propriedade das grandes empresas, quanto a abordagem da tecnocracia, vêem a empresa familiar como um estágio necessário a uma mais moderna estrutura organizacional. (COLLI, 2003, p.22).

Portanto, se faz necessário não generalizar que a corporação ou o encerramento das atividades da firma são as únicas alternativas. Colli (2003) defende que não há trabalhos suficientes que comprovem a teoria, e que o real problema de se perpetuar a presença familiar no comando da empresa está no problema da sucessão. Isso acontece pois as famílias podem não gerar lideranças adequadas para o papel empresarial ou, ao contrário, a existência de muitos líderes que envolvidos no gerenciamento das atividades do dia a dia.

Segundo Marshall, a dimensão das grandes corporações é resultado do seu processo de crescimento, que foi originada pela acumulação de capacidades e participações no mercado ao longo do tempo. As grandes empresas, dada sua maior complexidade organizacional, operam sistemas com várias unidades e dependem de uma estrutura gerencial para administrá-la. Em outras palavras, as modernas corporações são definidas por conter distintas unidades operacionais e é gerenciada por uma hierarquia de executivos assalariados. (MARSHALL, 1919 *apud* KERSTENETZKY, 2010, p.571; CHANDLER, 1977, p.11; DAEMS, 1980 *apud* COLLI, 2003, p.8).

Podemos encontrar também uma abordagem sobre a classificação de modelo de firmas diferente da dimensão. Funcionalmente, Chandler define a corporação moderna pela sua capacidade de coordenação da produção de massa com a distribuição em volume. (CHANDLER *apud* TEDLOW, 1997, p.208).

Outra abordagem que também nos leva a pensar como uma diferença entre empresa familiar e corporação é o critério setorial, apresentado por Colli. É comum pensar que firmas familiares encontram-se somente em atividades artesanais, intensivas em trabalho. Mas existem firmas familiares que são intensivas em escala, principalmente em atividades

especializadas, orientadas para o mercado. Por isso, uma clara distinção dessas formas de empresa pelo critério setorial não é possível, apesar de ser evidente que atividades intensivas em pesquisas, caracterizados por investimentos de longo prazo são mais facilmente observados em corporações, enquanto que empresas familiares intensivas em tecnologia existem em nichos de mercado bem definidos, com limitada atividade inovadora. (COLLI, 2003, p.11).

Alfred Marshall, mesmo tendo vivido há muito, também comentou nessa linha de pensamento ao apontar que empresas familiares são mais inovadoras que corporações, mas que grandes escalas de produção são melhores desenvolvidas em grandes empresas.

“If standardized products with already improved methods are unequivocally the territory of large corporations - their business dispense with “high faculties of initiative [...], overshadowed by more commonplace faculties of orderly administration and commercial skill, combined with large resources held perhaps in joint-stock ownership” (Industry and Trade, II,IV,3, p.243). New industries and “specialties” give value to initiative, versatility and care for details, in which smaller producers excel. The space of small firms can be destroyed in one place and recreated in another (Industry and Trade II,IV,4, p.248).”

Apesar das diferenças em relação à origem e definições, essas duas modalidades de firma não são totalmente díspares, e possuem características em comum: a natureza dinâmica. Mesmo a empresa familiar sendo mais dinâmica que a corporação, conforme observação de Marshall, é o próprio dinamismo das empresas que as mantém em atividade, seja através da introdução de inovações e novas tecnologias no processo produtivo, no desenvolvimento de novos produtos, ou na organização interna da firma, e que são geradores de resultados positivos. O dinamismo das firmas permite que elas sobrevivam, ao encontrar soluções contudentes às particularidades de cada negócio. As firmas estão sujeitas ao declínio se permanecerem engessadas, utilizando soluções que foram inovativas no passado. (CHANDLER, 1962, MARRIS, 1964, GALBRAITH 1967, *apud* COLLI, 2003, p.22; MARSHALL, 1919 *apud* KERSTENETZKY, 2010, p.575).

Nesse sentido, podemos perceber que a incorporação de soluções inovativas nas suas organizações, como capacidade técnica, organização das atividades, relação com os fornecedores e previsão de tendência nos mercados, não ocorre somente por uma estratégia da firma, mas cada vez mais passa a ser uma crescente necessidade de sobrevivência das empresas.

A sobrevivência e crescimento de firmas, principalmente a empresa familiar, dependem de suas habilidades de introduzir novas soluções aos problemas de negócios e de lidar com eventuais problemas provocados pelo crescimento. Essas habilidades e conhecimentos são desenvolvidos em um ambiente competitivo e inovativo, conforme explica Kerstenetzky acerca de Marshall. (MARSHALL, 1921 *apud* KERSTENETZKY, 2010, p.575).

Schumpeter (1949), contrariamente a ideia expressa por Marshall, explica que a inovação no capitalismo competitivo não produz resultados exógenos a empresa. Em vez disso, a inovação nivela as firmas lado a lado nesse processo. As empresas que não tem poder de mercado e não podem sustentar departamentos científicos, inovação em práticas, técnicas ou comerciais, notadamente as familiares, estão sob risco e requerem grande quantidade de energia e coragem para implementar inovações. Nesse sentido, a grande empresa se beneficia por possuir maior capacidade de investir em inovações e incorporá-las, garantindo maior capacidade de competição. (SCHUMPETER, 1928, p. 384). Um exemplo contemporâneo que ilustra essa ideia é de empresas de aplicativos que são frequentemente compradas por empresas maiores.

O dinamismo que tanto permite quanto força empresas a buscarem melhorias contínuas, remete-nos a ideia de evolução da empresa, abordada por Marshall (1919). O economista compara a evolução de empresas com o desenvolvimento de organismos: o desenvolvimento envolve, por um lado, uma crescente subdivisão de funções entre as partes da organização, e de outro, uma conexão mais íntima entre elas. No âmbito social da organização industrial, a subdivisão de funções se manifesta através da divisão e especialização da força de trabalho, conhecimento e maquinário. A conexão ocorre através de meios e hábitos da comunicação e desenvolvimento de confiança.

Apesar de ser razoável supor, dadas as características até aqui definidas, que firmas familiares tendem a dar lugar às corporações, essas firmas evoluíram ao longo do tempo e hoje são a espinha dorsal de economias recém industrializadas, e ainda uma presença viva nas economias já industrializadas. É possível encontrarmos exemplos de empresas familiares que são grandes, dinâmicas e lucrativas. Nesse sentido, as características clássicas da firma familiar, como paternalismo, padrão interno de sucessões e alta dependência do sistema de produção local, se combinam com as modernas características do capitalismo de mercado,

como a internacionalização e o emprego de tecnologias. Discutiremos no próximo capítulo uma empresa que se enquadra nessas características. (COLLI, 2003, p.9).

Portanto, a persistência de empresas familiares em indústrias intensivas em capital na segunda e terceira revoluções industriais não devem ser consideradas necessariamente como consequência de uma suposta incapacidade de empresários de entenderem e adotarem os modelos das modernas corporações americanas. Ao contrário, a presença persistente de uma forma particular da organização do negócio pode ser visto como a melhor demonstração de sua “eficiência” diante de uma definida estrutura institucional, em vez de uma falha. Caso essa forma particular de organização não fosse a melhor demonstração de sua eficiência, ela provavelmente já teria sido substituída por outra forma. (COLLI 2003, p.26).

Podemos perceber que toda forma de empresa familiar possui sua relevância no sentido histórico e econômico. Alfred Chandler (1977), por sua vez e complementando as ideias levantadas sobre empresa familiar, descreve a importância da grande empresa, num contexto mais moderno ao descrito por Marshall.

Com a ascensão das grandes empresas administradas por gestores assalariados, nos Estados Unidos verificou-se uma substituição da pequena empresa familiar tradicional, e as grandes corporações passam a ser instrumentos primários para gerir mudanças na produção e distribuição. Nesse sentido, o autor faz um contraponto a ideia da mão invisível de Adam Smith, que orienta a economia e gera ordem no seu funcionamento de forma automática. O mercado continua sendo gerador de bens e serviços, mas as modernas corporações assumiram a função de coordenação dos fluxos de bens através de processos de produção e distribuição existentes, e de alocar fundos e força de trabalho para produção e distribuição futuros. A mão invisível é substituída por uma notável força de gestão, verificada através das grandes firmas. (CHANDLER, 1977, p.1).

Essa força de gestão, como já mencionada anteriormente, é essencial na manutenção do dinamismo da empresa, e cuja ausência é capaz de por fim as atividades da mesma.

Podemos perceber que corporações possuem características bem definidas, bem como sua relevância na produção e funcionamento da economia. Não devemos concluir, porém, que

a ausência de uma clara definição acerca da firma familiar caracteriza uma possível menor relevância desse tipo de empresa.

Isso se faz necessário ao considerarmos que mesmo em nações desenvolvidas, empresas familiares ainda possuem uma importante característica: elas são responsáveis por 64% do PIB e 62% dos postos de trabalho dos Estados Unidos. (Family Business Center, 2017).

Após leitura de teorias acerca de empresas familiares e corporações, podemos verificar que os limites das definições entre as formas de empresa não são bem definidas, mesmo que bem definidas legalmente. Isso é problematizado por Marshall em *Industry and Trade* (1919), em que o autor observa que quando uma empresa privada se transforma em uma sociedade por ações frequentemente não há mudanças nessa administração. O que quer que tenha sido bem sucedido como uma empresa privada, poderá ser mantido nessa empresa como uma sociedade, desde que os executivos do comando da firma tenham princípios parecidos aos anteriores, e outros membros da família não interfiram. As condições administrativas únicas de sociedades por ações podem ser verificadas apenas quando a posse do capital está efetivamente separado do seu controle. (MARSHALL, 1919, p. 208).

No capítulo seguinte, analisaremos duas conhecidas empresas americanas de sucesso, uma corporação e uma empresa familiar, e verificaremos em que medida as firmas analisadas possuem as características descritas nas teorias. Nosso objetivo é concluir se cada uma dessas empresas possui características bem delimitadas de uma empresa familiar e uma corporação, ou se também não há uma clara separação das definições.

CAPÍTULO II – Estudo de casos: IBM e SC Johnson

II.1 - IBM

II.1.1 – Contextualização Histórica

Nesta sessão iremos tratar o estudo de caso da empresa IBM e como seus primeiros líderes foram responsáveis por uma transformação estrutural na empresa. Nessa análise, procuraremos responder porque a liderança na IBM foi tão decisiva e duradoura, e que características do capitalismo americano podem ajudar a explicar o sucesso inicial e contínuo da companhia.

A indústria de computadores nos Estados Unidos é fruto de dois marcantes acontecimentos. Ao final do século dezenove, o governo federal americano e algumas grandes empresas começaram a reunir o sempre crescente montante de dados, que precisavam ser filtrados, organizados e analisados. Novos métodos e tecnologias surgiram, o que contribuiu para a disseminação da informação e a necessidade de gerenciá-la. Tarefas envolvendo reunião e manipulação de dados começaram a tomar grandes porções da economia americana. Em 1880, 10% dos trabalhadores americanos estavam envolvidos em atividades no setor da informação. No final de 1940, o número cresceu para 25% e para 30% no início de 1980.

O segundo momento foi quando a indústria de defesa americana e as forças armadas desempenharam importante papel na economia americana, principalmente na Segunda Guerra Mundial (1941-1945) e na Guerra Fria (1947-1989). Os investimentos do governo em pesquisa estimularam inovações tecnológicas, principalmente no setor eletrônico, de comunicação, materiais avançados e aeroespacial.

O governo federal americano financiou o investimento em pesquisas, realizado através de contratos com engenheiros e cientistas em universidades americanas. As inovações produzidas escorriam para os mercados de negócios e consumidores, e deu impulso para as indústrias de computação e eletrônicos na época. Como o setor privado é responsável pelo refino das tecnologias de computação, a fim de torná-las comercializáveis, no início da década de 1960 o setor privado tomou uma grande porção dos custos de inovação. (OLEGARIO, 1997, p.352-3).

A necessidade de melhorias técnicas e consequente foco em investimentos no setor tecnológico se dava por parte do governo americano no final do século XVII e ao longo do século XIX. A tabela a seguir nos mostra as despesas na área de pesquisa por fonte de fundos, entre os anos 1930 - 61.

Tabela 1: Despesas em Pesquisa por fonte de fundos, 1930-61.

Ano	Governo Federal (%)	Indústria (%)	Outros (%)
1930	14	70	16
1940	20	63	17
1941-45 (média)	83	13	4
1947	54	39	7
1955	56	40	4
1961	64	33	4

Fonte: Dados obtidos da obra *Creating Modern Capitalism*, MCCRAW, 1997.

Podemos perceber que a partir do início da Segunda Guerra Mundial, os esforços em investimento em pesquisa básica se concentraram na esfera federal, dada uma necessidade bélico-militar nesse período. E após o fim da Segunda Guerra, a Guerra Fria iniciou-se quase imediatamente, sendo este um fator que contribuiu na manutenção dos investimentos em pesquisas por parte do governo. Havia a necessidade de domínio de tecnologias, o que, no contexto da Guerra Fria, significava também a hegemonia do capitalismo.

Outro fator que contribuiu na manutenção dos investimentos em pesquisa em tecnologia foi a reconstrução da Europa Ocidental ao final da Segunda Guerra Mundial. Os Estados Unidos estavam no auge de sua hegemonia e a reconstrução foi importante para o escoamento dos produtos americanos, retomada da sua multinacionalização, e evidenciar a superioridade do capitalismo. Os países europeus e o Japão reconstruíram seus parques industriais e ativamente incorporaram tecnologia e padrões de consumo dos Estados Unidos. (SINGER, 1996, p.7).

As empresas que atuavam no ramo da tecnologia da informação se beneficiaram das economias externas do escoamento da tecnologia, pois foram capazes de ofertar aplicações de

computadores que estavam sendo demandadas, sem que elas precisassem investir ativamente no desenvolvimento dessa tecnologia.

II.1.2 – Como a sucessão ocorreu entre Thomas Watson e Thomas Watson Jr.

A empresa que se tornou a IBM se estabeleceu em 1911, e anteriormente se chamava *Computing-Tabulating-Recording*. A C-T-R é fruto da junção das firmas *Tabulating Machine Company*, de Herman Hollerith, que produziam máquinas para a contagem de dados, *International Recording Co.* de registradores mecânicos e *Computing Scaling Co.* de instrumentos de aferição de peso, cujo responsável foi o negociante e banqueiro Charles R. Flint. Em 1914, Flint contratou o executivo Thomas J. Watson para comandar a, então, desorganizada C-T-R.

Quando Thomas Watson assumiu o comando da empresa, era natural esperar de um presidente que ele dissesse a todos o que eles deveriam fazer, dada sua posição de liderança. Em vez disso, Watson introduziu normas de trabalho absolutamente inovadoras para a época. Watson perguntou aos seus funcionários o que ele deveria fazer. O objetivo era, através dessa simples pergunta, fazer com que todos tivessem unidade de propósito dentro da empresa. A cultura corporativa naquele momento não foi centrada em novos negócios, produtos ou resultados, mas num compartilhamento de crenças sobre o lugar da companhia no mundo e como agir para consegui-la. Estando claro esses objetivos, tornava-se mais fácil o gerenciamento dos negócios.

No comando da C-T-R, Watson foi um executivo cujas visões para a empresa eram grandiosas. Em 1924, Watson Sr. rebatizou a firma para *International Business Machines (IBM)*, mesmo que naquela época a empresa não fosse tão internacional. Isso evidencia o desejo de expansão da empresa para além dos Estados Unidos. (IBM BRASIL, 2017).

No que diz respeito a estratégia, Watson teve significativa importância no desenvolvimento de novos produtos, movendo o foco da empresa, de máquinas de baixa tecnologia para as máquinas de tabulação de última geração entre os anos de 1920 e 1930. A ampliação da carteira de produtos se deu pois Watson Sr. percebeu que máquinas que reduzem o trabalho humano no escritório tinham um potencial ilimitado. A decisão mais

importante que qualquer empresa toma é que mercados ela deve servir, por meio de quais produtos.

Portanto, estava claro que, apesar do sucesso das máquinas de tabulação, elas deveriam ser em breve substituídas por novos produtos. O empresário tinha em mente que a mudança fazia parte da natureza das coisas, e, mais que isso, ele sabia que o segredo para dominar a mudança era confiar na educação que nunca atingia um nível de saturação. Isso seria obtido pelas alianças feitas com instituições de ensino superior, em especial Harvard e Colúmbia, e com o governo. (TEDLOW, 2001, p.232; OLEGARIO, 1997, p.357).

Notamos que a figura do empresário não é obrigatoriamente, ele próprio, responsável pelo desenvolvimento das inovações, o que explica a importância das parcerias feitas com as universidades americanas, no caso da IBM, local onde as inovações seriam desenvolvidas. Isso está alinhado a função do empresário conforme Schumpeter (1912) descreve, como sendo aquele responsável pela introdução de inovações e exploração de novos produtos e processos através de suas habilidades organizacionais.

Seria claro para Thomas Watson a natureza dinâmica das empresas e quais instrumentos seriam necessário para a manutenção das atividades da firma. Este fato nos evidencia que Thomas Watson brilhantemente incorporou ao seu modelo de governança o saber lidar com o dinamismo inerente à empresa, que Marshall anteriormente propõe como sendo inerente a função do empresário. Tal fato pode ser apontada como uma das causas de sucesso da empresa.

As máquinas de processamento de dados foram fundamentais durante o período da recessão econômica. O *Crash* de 1929 e a subsequente Depressão de 1930, pressionaram negativamente os lucros da maioria das empresas americanas. A IBM, por outro lado, teve a história e a nova legislação a seu favor. Durante a Grande Depressão de 1930, a IBM conseguiu expandir suas atividades. Políticas de governo, como a *National Industrial Recovery Act* (1933) que permitia que as indústrias criassem códigos de competição justos, os quais eram planejados para reduzir a competição predatória e para ajudar os trabalhadores, estabelecendo uma renda mínima e um máximo de horas de trabalho semanais, e a *Social Security Act* (1935), que dava direito a aposentadoria e seguro desemprego, tornaram o Governo um cliente IBM, demandando um grande volume de dados sobre os 26 milhões

trabalhadores. E o principal produto da IBM na época para este fim eram as máquinas de tabulação, que forneciam o gerenciamento desses dados, e a empresa possuía um grande estoque das mesmas. (OLEGARIO, 1997, p.358; IBM ESTADOS UNIDOS, 2017).

Por conta disso, o faturamento da IBM, que sofreu no início da Grande Depressão, rapidamente se recuperou com o aumento da demanda sobre suas máquinas de tabulação. Ao final dos anos de 1940, as máquinas de tabulação foram responsáveis por 85% da renda da empresa. (OLEGARIO, 1997, p.359).

Em relação aos trabalhadores, a IBM foi uma das primeiras corporações a fornecer seguro de vida (1934), garantia de pensão por morte (1935) e férias remuneradas (1937). Enquanto a maioria das empresas estavam fechando, Watson manteve seus trabalhadores produzindo novas máquinas enquanto a demanda ainda era fraca. (OLEGARIO, 1998, p. 358).

A empresa ficou reconhecida não apenas pelo cuidado com seus funcionários, como também com as necessidades seus clientes, através do desenvolvimento de novos produtos.

“Many, many times, the engineers [were] reasonably satisfied with a machine development (...) and it was only because of the dissatisfaction and the criticism which Mr. Watson presented that the engineers renewed their efforts and came out with something far superior”. (OLEGARIO, 1998, p.357).

No entanto, Thomas Watson sabia que as máquinas IBM eram dispendiosas. Por isso, ele foi responsável por outro feito inovador na empresa: a implementação da estratégia de *leasing* que foi extremamente popular dentre os clientes IBM, em que a maioria deles não era capaz de comprar as máquinas a vista. Com esse serviço oferecido pelo time de vendas, as máquinas de tabulação, ao final dos anos de 1940, foram responsáveis por 85% da renda da companhia, e asseguraram uma sólida fonte de fluxo de caixa para a empresa. (OLEGARIO, 1998, p. 359).

No Arrendamento Mercantil, ou *leasing*, o arrendatário, nesse caso a IBM, através de um contrato preestabelecido, aluga o produto - a máquina de tabulação - ao cliente por período vigente no contrato. Ao final desse período, o cliente pode decidir entre renovar o contrato, devolver o bem ou comprar a máquina pelo valor de mercado ou valor residual, conforme regras estabelecidas no contrato.

Apesar dessa operação ser inovativa na IBM, essa não foi uma ideia original. Ela foi espelhada na mesma estratégia financeira implementada por Hollerith na *Tabulating Machine Company*, para vender suas máquinas de perfuração, antes de sua aquisição por Flint. Essa estratégia financeira tornou-se fonte de estabilidade financeira na empresa. Considerando que substituir o produto ou ter de devolvê-lo era trabalhoso, muitas empresas optaram por renovar o contrato de *leasing* ano após ano. (OLEGARIO, 1997, p.359-360).

Sob a liderança de Thomas Watson, a IBM se esforçou para adquirir unidade e clareza de conduta sobre como agir para alcançar objetivos estabelecidos. Nesse sentido, verificamos mudanças estruturais, como a definição da cultura da empresa e diversificação da carteira de produtos, bem como facilidades implementadas para levar mais clientes a adquirir produtos IBM.

Thomas Watson possuía claro foco nas vendas. A fim de estimular que os vendedores trouxessem novos negócios à companhia, Watson implementou inovações também no campo das habilidades de venda, inspirado pelo CEO John Henry Patterson, da companhia onde havia trabalhado anteriormente, a NCR. Watson implementou um programa de treinamento profissional para todos os novos vendedores, e deu a eles direitos exclusivos sobre seus territórios, efetivando também as quotas de vendas. Esse último não estimula o vendedor em si, mas sim a busca constante por novos negócios. (OLEGARIO, 1997, p.356; TEDLOW, 2001, p.205-7).

O princípio do território foi essencial na IBM, e permanece até hoje, pois ao se formalizar um território, desencoraja-se a invasão do mercado alheio por outro vendedor ao determinar que a venda concluída no território de um agente em particular era creditada a esse agente em vez de ser considerada da pessoa que havia fechado de fato a venda. Isso estimulava o compartilhamento de conhecimento dos vendedores entre si. O segundo princípio de vendas foi o estabelecimento de quotas desafiadoras, que deveriam ser alcançadas a cada ano, e boas comissões e outras recompensas para quem as atingisse. As quotas também eram importantes para investimentos em ativos fixos, como fábricas, uma vez que facilitava a previsão de vendas, e reduziam o risco de investir muito ou pouco em ativos fixos, e sofrer pelo excesso ou pela falta de estoque.(TEDLOW, 2001, p.205-7).

No entanto, o cumprimento das quotas, que já eram desafiadores, não era o suficiente para Thomas Watson. Era necessário ir além. A fim de estimular uma competição interna entre os próprios vendedores, Thomas Watson replicou o “Hundred Point Club” de Patterson, chamado na IBM de “Hundred Percent Club”. Esse era mais um prêmio dado aqueles vendedores que atingissem cem por cento de suas quotas anuais, que também se verifica até hoje por toda a companhia. Watson sentia que possuía a fórmula do futuro, cujo segredo era seu método de selecionar, treinar e motivar sua força de vendas. (TEDLOW, 2001, p.207).

Outro foco no time de vendas de Watson se evidenciava no fato de que o então CEO da IBM criou a “escola da IBM”, que formou engenheiros, mecânicos, sendo a elite os vendedores. A esses últimos, foram ensinadas técnicas relacionadas ao processo de venda, em três etapas básicas: a abordagem, a demonstração e o fechamento do negócio. (TEDLOW, 2001, p.234).

Na escola, era ensinado ao vendedor o processo da venda, que incluía o estudo sobre a renda do cliente e o entendimento sobre o processo de tomada de decisão no cliente potencial. Uma vez dentro da organização, o vendedor deveria aprender todos os aspectos do sistema contábil do cliente em perspectiva e ser capaz de apresentar ao representante do cliente potencial, de forma persuasiva, quaisquer desvios que eles praticavam, da melhor prática. O próximo passo era contato com o contador chefe da companhia, o que exigia uma abordagem sofisticada, ensaiadas previamente na escola. O contador chefe temia que as máquinas reduziram o tamanho de sua equipe pela substituição do trabalho humano. No entanto, isso era contornado no momento em que o vendedor demonstrava como o equipamento IBM poderia fornecer informações mais exatas, a uma velocidade muito mais alta e a um custo mais baixo do que seria possível sem ele, trazendo, em última análise, benefício para o cliente. Portanto, os clientes eram cuidadosamente estudados, e o tratamento que eles recebiam era personalizado a sua necessidade. (TEDLOW, 2001, p.234-6).

Podemos perceber um claro empenho de fornecer capacitação ao time de vendas da IBM de Thomas Watson. Isso pode ser explicado porque a habilidade para vendas não veio para Watson sem dificuldades, e reconhecia que os vendedores são “feitos” em vez de nascerem prontos. Tedlow cita “Watson não foi um tecnólogo. A IBM às vezes não era líder de produto. Mas ele foi um grande homem de negócios”. (TEDLOW, 2001, p.222, p.238).

O foco na relação com clientes, verificado através de uma minuciosa capacitação do seu time de vendas, contribui com o que já foi verificado para os funcionários que não fazem parte do time de vendas: que Thomas Watson possuía cuidado também com a relação com a sua firma, se caracterizando através de uma elaborada organização interna.

Essa preocupação com a organização da firma reforça o que foi definido por Marshall sobre o “homem de negócios”. O homem de negócios marshalliano remete a ideia de acumulação de capital da economia clássica, porque sua atividade é pensada numa firma em expansão. Ainda, o crescimento da firma marshalliana não é uma mera questão de acumulação de capitais. É também acumulação de habilidades e conhecimento, desenvolvimento de uma organização interna, incluindo hierarquia e relações de trabalho, estabelecimento de relações comerciais e criação de uma clientela. (KERSTENETZKY, 2010, p.574-5)

Podemos perceber que Watson Sr. foi um empresário que possuía o cuidado de capacitar seus vendedores detalhadamente, para diversas situações delicadas, a ponto de o vendedor IBM não possuir o estigma de ser apenas mais um vendedor, e sim um engenheiro da eficiência. (TEDLOW, 2001, p. 236)

As mudanças que Watson Sr. implementou, aliadas a investimentos maciços em Pesquisa e Desenvolvimento e preocupação com a criação de novos produtos, foram responsáveis por guiar uma grande transformação de sucesso na IBM, e a transformá-la de uma empresa de tabulação com menos de 400 empregados para uma empresa multinacional com uma considerável carteira de produtos durante seus 42 anos no comando da empresa.

Thomas Watson Junior iniciou sua carreira na IBM no time de vendas, já na era computacional. Ele se desenvolveu na empresa e foi nomeado Vice Presidente da IBM em 1949. Thomas Watson passou o título de presidente ao seu filho, Thomas Watson Jr. em 1952, quando foi eleito presidente da companhia pelo conselho administrativo.

Assim como seu pai e antecessor, Watson Jr. possuía também o foco na inovação e em projetos de pesquisa. Watson Jr. manteve algumas atividades implementadas pelo presidente anterior, uma vez que estas foram muito bem sucedidas, como ao utilizar as opiniões de seus próprios clientes sobre produtos IBM para identificar possíveis necessidades de melhoria, por

exemplo, no tamanho físico ocupado pelas máquinas de tabulação. (OLEGARIO, 1997, p.362).

A atitude de se observar o mercado e a partir das informações que ele mesmo gera, extrair uma oportunidade, é a qualidade que Cantillon (1755) observa no empresário, em sua origem. Thomas Watson e Thomas Watson Jr. observavam a chance de serem empreendedores, com mais eficiência, a partir de informações do mercado, em vez de se limitarem a criar novos produtos e aguardar que o mercado os absorva.

Durante os anos de 1940, no contexto da Segunda Guerra Mundial, a necessidade de máquinas cada vez mais velozes era fundamental. Os anos da guerra marcaram os primeiros passos da IBM rumo a computação. A máquina *Automatic Sequence Controlled Calculator*, desenvolvida numa aliança com a Universidade de Harvard, foi a primeira máquina a executar longos cálculos automaticamente. Nos anos subsequentes, a empresa introduziu novas máquinas de calcular, cada vez mais velozes que a antecessora. (IBM ESTADOS UNIDOS, 2018).

A demanda dos clientes por máquinas mais velozes e a intensificação da concorrência foram cruciais para que Watson Jr. percebesse que era o momento da IBM ampliar sua carteira de produtos. Thomas Watson Jr. guiou a IBM para o ramo de computadores, e a dominância da empresa no ramo de máquinas de tabulação do período anterior, construíram uma boa reputação para a IBM, o que facilitou a sua entrada nessa nova área. (OLEGARIO, 1997, p.362-3).

Sob o comando de Thomas Watson Jr., durante os anos de 1950, a IBM experimentou significativas e contínuas mudanças tecnológicas. Em 1952, a empresa inaugurou o *IBM 701*, o primeiro grande computador, dedicados principalmente ao governo e trabalhos de pesquisa. Posteriormente, em 1958, inaugurou-se o *IBM 7090*, um *mainframe* com capacidade de realizar um grande número de cálculos, mais especificamente, 229.000, por segundo. Esse produto foi usado pela Força Aérea americana para executar o seu Sistema de alerta antecipado de mísseis balísticos. Os produtos IBM não se limitavam ao setor público americano. Em 1957, a IBM inaugurou o seu sistema de armazenamento de dados, o *Random Access Method of Accounting and Control (RAMAC)*, que foi essencial no processamento de transações. (IBM ESTADOS UNIDOS, 2018).

O sucesso na fabricação de computadores não se limita a uma reputação positiva herdada de outro produto, como também ao direcionamento de investimentos de Thomas Watson Jr. na área de pesquisa técnica da empresa, que garantia um desenvolvimento de produtos de qualidade. O foco na área de computação gerou também uma elevação no número de funcionários dedicados nesse ramo - de 3% para 9% entre 1950 e 1954 da força de trabalho. Como estratégia, o empresário acessou a tecnologia computacional desenvolvida em universidades, como o MIT, e levou a IBM a produzir em massa componentes chave dos computadores, o que contribuiu para a diminuição dos custos. (OLEGARIO, 1997, p.363).

Devemos reconhecer que essa aliança com universidades americanas não foi genuinamente inovadora por parte de Thomas Watson Jr., uma vez que Thomas Watson Sr. havia implementado essa parceria em primeiro lugar, como informado anteriormente. No entanto, é interessante observar que o sucesso de tal feito e a contínua necessidade de desenvolver componentes tecnológicos fez com que Thomas Watson Jr. replicasse a experiência, e da mesma forma, obteve sucesso.

Assim como seu pai percebeu que o futuro da companhia dependia das máquinas de tabulação, em vez de balanças e relógios, Thomas Watson Jr. previu o papel que os computadores desempenhariam nos negócios. Watson Jr, assim como seu antecessor, foi responsável por guiar inovações para dentro da empresa e, a partir delas, criar novos produtos.

No momento em que Thomas Watson Sr. assumiu a liderança da IBM, em 1914, não haviam muitos concorrentes que competiam diretamente com a empresa ou ameaçavam a estabilidade financeira da companhia. Quando Thomas Watson Jr. assumiu o cargo anteriormente ocupado por seu pai, outras empresas já haviam se estabelecido no ramo da tecnologia da informação. No entanto, os contínuos esforços e investimentos em tecnologias e desenvolvimento de novos produtos permitiram que a IBM se mantivesse competitiva.

Nesse sentido, podemos perceber diferenças de conduta entre Thomas Watson Sr. e Thomas Watson Jr. Este último estimulou, em dois distintos momentos, que a IBM desenvolvesse novas máquinas e que, para isso, seriam necessários elevados investimentos, colocando em risco a saúde financeira da companhia. Watson Jr., diferentemente de seu antecessor, foi um empresário marcado pelo reconhecido padrão de tomar riscos, como quando comprometeu três milhões de dólares, valor total do orçamento disponível para todo o

setor de pesquisa por dois anos, em um único projeto de criação de um computador IBM para venda em amplo comércio durante os anos de 1950. Em 1960, Watson Jr. autorizou o investimento de cinco bilhões de dólares no desenvolvimento de um *mainframe*, o equivalente ao triplo do faturamento anual da IBM, que seria o novo produto principal da IBM. (OLEGARIO, 1997, p.366).

Na realidade, esses riscos que Thomas Watson Jr. tomou podem ser melhor caracterizados como apostas feitas pelo empresário de que os produtos desenvolvidos teriam garantido sucesso nas vendas, pois, apesar das informações do mercado, não se sabia ao certo qual o resultado desses investimentos. Nesse momento, Thomas Watson Jr. é responsável por mover a IBM de uma posição de negócio próspero para uma de tecnologia nova e arriscada.

Watson Jr. justifica que o negócio no ramo de computadores deveria ser bem sucedido, dada a alta demanda por produtos computacionais. Os investimentos, caracterizados como apostas, colocaria a IBM numa posição de liderança nessa indústria, uma vez que Thomas Watson Jr. reconhecia que, caso não fosse a IBM, outra empresa poderia tomar a oportunidade. Como resultado, a empresa experimentou crescimento anual superior a 16% nos 15 anos consecutivos. Foram essas apostas acertadas que garantiram sucesso a IBM sob o comando de Watson Jr.

Podemos perceber que Thomas Watson Sr. e Thomas Watson Jr. desenvolveram um modelo de empresa com a clara preocupação de levar a IBM a uma posição de liderança na área tecnológica, em Thomas Watson, e na manutenção dessa liderança, em Thomas Watson Jr. Os destaques de Watson Sr. foram suas habilidades de vendas e a maneira como essas habilidades se disseminaram pela empresa. Sob o comando de Thomas Watson Jr. a companhia ampliou os investimentos em pesquisas, o que levou a IBM a era computacional e permitiu um crescimento surpreendente. A IBM é reconhecida por ser uma criadora de tendências, em vez de seguidora.

II.2 – SC Johnson

II.2.1 – Contextualização Histórica

A Segunda Revolução Industrial, que se iniciou na segunda metade do século XIX, introduziu desenvolvimentos nas áreas da indústria química, elétrica, petróleo e aço. Isso permitiu que os produtos SC Johnson, de higiene e limpeza fabricados com tecnologia, se desenvolvessem. No entanto, sua história se deu, principalmente, através da história do seu fundador e das gerações seguintes.

A SC Johnson foi fundada em 1886 em Wisconsin por Samuel Curtis Johnson, pela compra da companhia de revestimentos de piso onde Samuel Curtis trabalhava. Johnson rapidamente ampliou a carteira de produtos. Pouco tempo depois da fundação, em 1888, a empresa desenvolveu seu primeiro produto original: as ceras para cuidado dos pisos de madeira. Já em 1892, a empresa ampliou seu portfólio com o lançamento de novos produtos como tinturas e ceras polidoras automotivas. (SC JOHNSON, 2017).

Durante o desenvolvimento da companhia, os desenvolvimentos não se limitavam ao campo dos produtos. No ano de 1900, em mais uma atitude inusitada à época, a empresa implementou férias remuneradas. Em 1914, inaugurou sua primeira subsidiária internacional na Inglaterra, iniciando assim um plano de expansão internacional. Pouco depois, em 1917, a empresa introduziu a Participação nos Lucros e seguro de vida em grupo, para todos os seus funcionários. Nesse mesmo ano inaugurou a subsidiária australiana e interrompeu definitivamente a produção de assoalhos. A subsidiária canadense foi inaugurada em 1920. Logo na segunda geração da família no comando da empresa, com Herbert F. Johnson (filho do fundador) como presidente, a empresa se tornou a líder mundial na produção de polidores feitos de cera para assoalhos e móveis. No ano de 1932 a empresa passou oficialmente a se chamar *S.C. Johnson & Sons Inc.* (SC JOHNSON, 2017).

A história da companhia é marcada por inovações na produção, no desenvolvimento de novos produtos, na internacionalização da companhia e na implementação de benefícios, que não eram comuns à época, a seus funcionários, caracterizando o cuidado que tinham com os mesmos.

Apesar de uma empresa familiar possuir, frequentemente, organização mais simples, lucros e poder de influência de mercado inferiores às grandes corporações, essa empresa pode ter sucesso financeiro similar a grande empresa, e que depende, em última análise, das atitudes e gerenciamento do líder à frente da companhia, bem como ocorre nas corporações.

A SC Johnson é uma empresa que em 2016 completou 130 anos no mercado. A empresa chama a atenção por ser uma firma de negócio familiar, passada de geração em geração, chegando hoje ao quinto sucessor, e cuja renda foi de 11 bilhões de dólares em 2013, no mesmo nível que muitas corporações. A empresa não possui ações negociadas em bolsa, e essa condição de empresa de capital fechado garante “maior liberdade de decisão e não apenas para o relatório de resultados do trimestre”, de acordo com o descrito na sua página do seu sítio virtual.

A empresa tem claro orgulho de ser uma empresa familiar. Tal fato é corroborado pelo que diz seu *slogan* “SC Johnson. A Family Company”.

A empresa atua no setor químico, com foco em produtos de higiene e limpeza, e a sustentabilidade é uma questão central na companhia. Isso fica evidente, entre outros momentos, no artigo *Doing The Right Thing. Even When It Hurts Business* (Harvard Business Review, 2015), escrito por Fisk Johnson, atual CEO da empresa, em que ele explicita as mudanças implementadas pela empresa nos seus produtos, realizadas por ele e antecessores, que evidenciam a preocupação ambiental.

Em seu sítio virtual, a empresa possui uma página dedicada ao tema da sustentabilidade. Nesta página, encontramos relatórios que demonstram como a empresa trabalha no sentido da transparência na melhoria da sustentabilidade. Em 2009, a companhia lançou nos Estados Unidos, o programa de divulgação dos ingredientes presentes nos produtos. Em 2012, publicou a “SC Johnson Fragrance Palette”, a lista completa de ingredientes de fragrância aprovados para produtos SC Johnson. Em 2014, a empresa publicou uma lista com os ingredientes que eles haviam restringido, aumentando a transparência de como a empresa faz sua escolha de ingredientes.

Diferentemente da IBM, os produtos produzidos por essa firma são destinados ao grande público, em vez de ser uma empresa *business-to-business*. Isso sujeita a empresa a

estar sob uma forte concorrência no varejo, sendo necessário a constante reinvenção da empresa e de seus produtos para mantê-la competitiva. Não devemos esquecer que a reinvenção da empresa não se limita a introdução de novos produtos e novas formas de produção, como também, na constante atração de novos clientes. Por isso, a empresa possui um claro objetivo de construir confiança com o cliente, através da transparência.

Nesse sentido, a empresa faz uma divulgação minuciosa dos ingredientes, conforme o relatório *Sustainability Report* de 2016, e de potenciais ingredientes, de todos os seus produtos, tanto no rótulo quanto através da sua página na *internet* e telefonema gratuito. Os ingredientes nos rótulos usam nomenclaturas que são acessíveis à linguagem do público, e evita-se acrônimos. Os ingredientes são definidos pelo seu propósito, e está especificado no rótulo do produto, dentre outros.

Ao longo do próximo tópico, iremos perceber como cada CEO foi capaz de, a seu tempo, adaptar a empresa e garantir sucesso e manutenção das atividades da companhia.

II.2.2 – Evolução da empresa familiar

Samuel Curtis Johnson em 1882, aos 50 anos, tornou-se vendedor de pisos madeira na empresa *Racine Hardware Company*, em Wisconsin, Estados Unidos. Pouco tempo depois, em 1886, Johnson adquiriu a empresa e permaneceu vendendo os mesmos produtos. No entanto, os clientes começaram a demandar produtos para conservação de pisos, e Johnson percebeu, a partir dessa demanda, uma oportunidade de desenvolver um novo produto. Então, ele trabalhou no desenvolvimento do produto que atenderia a essa necessidade: a cera para os pisos, cuja matéria prima era a Carnaúba. Essa nova cera é mais resistente que as ceras a base de cera de abelha disponíveis na época. O desenvolvimento do produto foi feito pelo próprio Samuel Curtis, dois anos após a aquisição da empresa. Mesmo quem não possuía os pisos de madeira de Johnson procuravam pela sua cera e isso garantiu que em 1898, as vendas da cera excederam as vendas dos pisos. (SC JOHNSON, 2017).

As ideias incomuns de Johnson fizeram sucesso. No momento em que ele faleceu, em 1919, a JOHNSON WAX se tornou um nome conhecido tanto nos Estados Unidos quanto no mundo. Seu filho, Herbert F. Johnson, sucedeu a companhia, caracterizando um próspero negócio familiar. (SC JOHNSON, 2017).

Herbert F. Johnson enxergava a empresa como uma extensão de sua família. Para ele, eram gestos de boa vontade das pessoas que realmente importavam nos negócios, assim como em um ambiente familiar. Desde persuadir varejistas a vender seus produtos até inspirar seus funcionários que efetivamente produziam os produtos, Herbert F. Johnson deixou uma marca permanente na empresa através deste seu perfil. A sua disposição de se conectar com pessoas, de fazê-las sentir parte de uma grande família, fez de Herbert F. Johnson um líder respeitado. Como exemplo, em 1917 Herbert F. Johnson implantou o programa de compartilhamento de lucros, pois acreditava que todos os funcionários deveriam compartilhar do sucesso da empresa. (SC JOHNSON, 2017).

A segunda liderança da SC Johnson também foi responsável pela expansão da empresa. O empresário pretendia fazer com que os produtos de sua empresa ocupassem prateleiras de lojas de todo o mundo. Então, em 1912, ele fez uma viagem até a Inglaterra, onde provou para um lojista que sua cera possuía qualidade superior, ao fazer ele mesmo a aplicação do produto e demonstração da qualidade diferenciada das Ceras Johnson. Em 1914, Herbert F. Johnson estabeleceu a primeira companhia internacional SC Johnson, na Inglaterra. Logo depois, filiais foram inauguradas também na Austrália (1917) e Canadá (1920).

Herbert F. Johnson se utilizou de mecanismos de persuasão para a expansão da empresa. Seu principal trabalho não está relacionado com o desenvolvimento de novos produtos, como seu pai, mas sim na internacionalização da firma e no que diz respeito a reformas internas que incorporam maneiras inusitadas de recompensa aos funcionários.

Herbert F. Johnson Júnior, o terceiro herdeiro da companhia, assumiu a presidência da empresa aos 28 anos, em 1928, com a morte de seu pai. A companhia, na época, valia 5 milhões de dólares e empregava 300 pessoas. Quando assumiu a presidência, a Grande Depressão de 1930 se aproximava. No entanto, ele viu a empresa passar por este momento de crise econômica sem a necessidade de demitir nenhum funcionário. Contribuiu-se a esse fato, o lançamento e a receita de vendas do novo produto, o “Glo Coat” em 1932, que era uma cera de polir pisos.

Adicionalmente, em 1935 Herbert F. Johnson Jr. encorajou-se para partir a “Expedição Carnaúba”, no Brasil. A expedição tinha como objetivo estudar cientificamente as palmeiras ceríferas, que cresciam apenas em certas partes do litoral e do interior do país, e

encontrar reservas permanentes da palmeira. Sua cera possui elevada capacidade de resiliência, e era o principal ingrediente de todos os produtos da companhia. A “Expedição Carnaúba” foi um sucesso e Herbert F. Johnson Jr. estabeleceu uma subsidiária no Brasil dois anos após a expedição. (SC JOHNSON, 2017).

Esta viagem, realizada em um bimotor anfíbio, faz parte do folclore mundial da empresa e é contada até hoje em cada admissão feita no Brasil, na qual o novo funcionário recebe um livro sobre a expedição. A ligação da família Johnson com o país, especialmente com o Nordeste, ficou muito forte desde a viagem. (SANTOS, 2004, p.83).

Essa expedição foi importante no que diz respeito a busca de insumos a um preço menor. A coordenação de recursos, segundo Schumpeter (1949), é um papel importante que o empresário desempenha.

Herbert F. Johnson Jr. foi um empresário com compromisso com a criatividade. Então, ele também contribuiu com mais um acontecimento relevante na história da companhia. O executivo sabia do peso da propaganda, e fez a SC Johnson um nome popular através de anúncios em rádio entre os anos de 1930 e 1940. Isso aconteceu muito antes de outras companhias também utilizarem a propaganda para divulgação dos seus produtos, o que garantiu que produtos da SC Johnson fizesse parte, por tempo prolongado, da maioria das casas dos consumidores. (SC JOHNSON, 2017).

As inovações da terceira liderança da empresa se deram no que dizem respeito a expansão e popularização da companhia.

Samuel C. Johnson, a quarta geração, se juntou a companhia em 1954, e depois de um ano foi nomeado diretor da divisão de novos produtos. Ele se dedicou a essa tarefa, e em poucos meses desenvolveu o inseticida aerosol, sendo este o primeiro produto que não continha cera. Samuel C. Johnson foi responsável pela diversificação da empresa, ao perceber que se mantivesse na linha de produtos de cera como componente, não ajudaria no crescimento e expansão da companhia. Era preciso novas ideias e negócios para prosperar em um mundo de crescente competição. (SC JOHNSON, 2017).

A criação de um novo tipo de produto evidencia o que Penrose (1959) chama de “versatilidade empresarial”, que se caracteriza por envolver uma questão de criatividade e visão, e que se difere da versatilidade administrativa ou técnica. Na medida em que a capacidade da empresa é limitada a produzir um determinado rol de produtos, quaisquer limitações a demanda de tais produtos irão restringir sua possibilidade de expansão. Por isso, esforços de criatividade, senso de oportunidade, o instintivo reconhecimento de que poderá ter sucesso ou de como obter sucesso tornam-se fatores de importância decisiva.

Samuel C. Johnson diversificou também na área da comercialização, ao ampliar a carteira de produtos com suas novas ideias, e a empresa passou de uma companhia no ramo de negócios da cera, no valor de 150 milhões de dólares, para uma empresa diversa de 6 bilhões de dólares, durante seus 45 anos de existência. O executivo da quarta geração fez a prospecção da empresa para mais de 65 países, e levou a companhia para novos patamares de consciência ambiental.

A diversificação, porém, não é a única característica que marcou o executivo. Três anos antes do projeto de lei que proibia o gás clorofluorcarbono (CFC) ser aprovado, Johnson já havia banido esse gás dos aerossóis da companhia, demonstrando a implementação de uma consciência com questões ambientais. E apesar de ter sido uma escolha arriscada na época, isso permitiu que os cientistas da empresa desenvolvessem um insumo substituto e mais barato, garantindo uma poupança de milhões de dólares, e quando o projeto de lei fora aprovado, a empresa já possuía produtos livres de CFC, enquanto as outras companhias ainda precisavam se adequar a legislação. (SC JOHNSON, 2017).

Os esforços de Samuel C. Johnson se concentraram no desenvolvimento de produtos inovativos, bem como evidenciar a atenção da empresa à luz das questões ambientais, que permitiram a manutenção do crescimento da empresa.

H. Fisk Johnson é a quinta geração liderando a empresa familiar. Ser o quinto traz muitas responsabilidades como também um grande legado para ajudar como guia. Johnson trabalha associado a parceiros, empreendedores locais de diversos países, para criar novas ou mais bem-sucedidas empresas. Ao ajudar a garantir que as empresas tenham consciência ambiental e de sociedade, a SC Johnson está ajudando a fazer o que é certo para as gerações

futuras. Além disso, se o esforço ajuda SC Johnson, então há uma razão sustentável para continuar investindo. (SC JOHNSON, 2017).

A questão ambiental é um tema ainda muito presente na companhia. No Relatório de Sustentabilidade Ambiental (2016), o atual presidente disse: “estabelecemos um longo legado de responsabilidade ambiental, liderança comunitária e proporcionando ótimos lugares para trabalhar. Fazemos isso porque queremos fazer o que é certo para nossos negócios hoje, e também o que é certo para as pessoas e o planeta amanhã.”

Em alguns casos, planos adequados de sucessão e treinamento para novas gerações provaram ser um ativo indispensável na expansão e prosperidade da firma. Isso é consistente a sugestão de Mark Casson sobre o comportamento contra-cíclico de firmas familiares - lento para inovar em períodos favoráveis, mas se beneficiando de "estratégias cautelosas" em tempos de crise. (CASSON, 2000 apud COLLI, 2003, p.15).

Não está claro, através das fontes pesquisadas, qual o tipo de treinamento cada um dos sucessores da família Johnson recebeu, ou a partir de que momento de suas vidas eles vinham sendo preparados. Independente disso, o sucesso da empresa é inegável.

O que Colli (2003) descreve como indispensável para a expansão e prosperidade das firmas familiares, como planos de sucessão adequados e treinamento de novas gerações provaram, ser ativos que contribuíram efetivamente na prosperidade da SC Johnson.

A tabela a seguir descreve as diferenças fundamentais entre as empresas estudadas neste trabalho.

Tabela 2. Quadro comparativo entre IBM e SC Johnson

Dados	IBM	SC Johnson
Ano da Fundação	1911	1886
Número de Funcionários (2016)	~ 380,000	~ 12,000
Localização (número de países)	> 170	> 70
Possui Capital Aberto?	Sim	Não
Renda Anual (2016) (Bilhões de dólares)	~ 80	~ 10
Foco dos Produtos	Empresa para Empresa - indústria tecnológica	Empresa para Consumidor final - indústria química

Fonte: *Sites* IBM e SC Johnson

CONCLUSÃO

Através do estudo sobre teorias do empresário, verificamos que não há uma unidade de pensamento acerca do papel e capacitações do empresário dentre as escolas do pensamento econômico. Essa mesma falta de clareza se verifica também ao observarmos que não há um consenso sobre definições acerca de empresa familiar e corporação, sendo possível observar corporações com características próximas a de empresa familiar, uma vez que a administração é controlada por membros de uma mesma família, por mais que juridicamente seja uma corporação. (MARSHALL, 1919, p.208).

As empresas em questão possuem características que são diferentes e também próximas entre si, por isso não é possível fazer com certo grau de conforto um claro enquadramento às definições de uma empresa familiar e a uma corporação por meio de condutas dos empresários e características observadas nessas empresas, fora de definições legais.

No contexto do empresário na corporação, seu trabalho se diferencia da função desempenhada por outros funcionários de uma mesma firma no sentido de que suas funções são vinculadas a esfera administrativa, gerenciadora da empresa, por mais que assalariados como todos os empregados. Podemos verificar que esse papel ativo na gestão da empresa também pode ser verificado na empresa familiar estudada neste trabalho, uma vez que os líderes, membros da mesma família, participam ativamente das atividades centrais da empresa, e que contribuem para o crescimento da companhia. No entanto, devemos ter em mente que isto pode não ser verificado em outras empresas familiares.

Os estudos de caso apresentados neste trabalho, apesar de não serem suficientes para comprovar teorias, são interessantes na ilustração de que as definições das categorias de empresa não são vedadas e podem se mesclar. Podemos notar que a empresa familiar SC Johnson possui características que a aproxima de uma corporação, e que há características que aproximam a IBM de uma empresa familiar. Por isso, se observamos as ações e condutas dos empresários e como elas influenciam na realidade dessas empresas, não fica claro até que ponto uma é empresa familiar e a outra uma corporação.

Os casos destacam que mais importante que corporação ou família, são as capacidades empresariais, e devemos pensar em qual ambiente seria o mais apropriado para desenvolver essas capacidades.

Para Marshall, está claro que o ambiente da empresa familiar permite um melhor desenvolvimento dos atributos empresariais:

“The owner management of a family firm represented to Marshall the ideal form of entrepreneurship, since it combined the attributes of specific knowledge and profit seeking. (...) The disadvantages of joint-stock companies are related to another aspect of management, connected to the separation of ownership and control. (...) Salaried managers are risk averse, only accepting changes that would be successful for sure. Initiatives involving changes are avoided because they can give the appearance of criticising former administrations.” (MARSHALL, 1919 *apud* KERSTENETZKY, 2010, p.582).

O argumento de Marshall encontra apoio quando observamos o foco da empresa SC Johnson nas questões ambientais, quando comparada a outras firmas do mesmo setor. Esse foco foi fundamental na manutenção do sucesso da empresa, pois a companhia, ao antecipar no seu processo produtivo as adequações obrigatórias previstas nas legislações antes de outras empresas, criou para si vantagens no sentido da concorrência. Ao mesmo tempo, a empresa se aproxima do consumidor, na medida em que escolheu que ambiente e segurança da família do consumidor são prioridades para a companhia.

Se tomarmos por base o argumento de Marshall sobre gestores assalariados serem avessos a riscos, então encontramos em Thomas Watson e Thomas Watson Jr. capacitações de gestores de empresa familiar, uma vez que seus esforços para o desenvolvimento de novos produtos, sem se ter certeza sobre que quantidades o mercado iria demandar, representam tanto uma aposta, como também a tentativa de se criar novos mercados e, ao fazê-lo, ser pioneiro no mesmo.

No caso da IBM, por não haver risco financeiro pessoal envolvido para Thomas Watson e Thomas Watson Jr., poderia ter-se a impressão de que o investimento seria menos arriscado, o que poderia ser justificativa da admissão de investimentos de alto risco.

A própria transição da presidência da IBM de Thomas Watson para Thomas Watson Jr., apesar de decidida em conselho, garante um tom um tanto pessoal a gestão, uma vez que o ponto mais marcante de uma empresa familiar é a questão da sucessão, mesmo que a conduta

de Thomas Watson Jr. tenha se diferenciado da de seu pai em diversos momentos de sua gestão.

Por conta de atitudes dos Watsons, o período em que eles presidiram a corporação, podemos notar que houve uma forte aproximação da IBM de características de uma empresa familiar, como certo grau de autonomia para tomar decisões, mesmo com um Conselho Administrativo ativo, como quando implementou planos de incentivos aos vendedores, e investimentos que foram arriscados à saúde financeira da empresa. Esse fato é uma evidência do que Marshall propõe em sua teoria, em que a corporação pode estar suscetível a uma caracterização de empresa familiar, de acordo com a direção da empresa.

Outro fator que aproximou a IBM dos Watsons a conceitos familiares foi o esforço de Thomas Watson para criar uma unidade de cultura na empresa, apesar de também ter um importante foco nas vendas. Isso é importante pois nos ajuda a perceber que o executivo também julgava a motivação de seus funcionários, essencial numa empresa familiar, como um passo importante para o sucesso da empresa. A mesma preocupação com seus funcionários foi verificada no caso da empresa familiar SC Johnson, em que Samuel Curtis Johnson implementa, e os executivos posteriores mantém, benefícios empregatícios e sobreviveram a crise da década de 1930 sem a necessidade de demitir um funcionário.

E, no caso da SC Johnson, os executivos são fortemente marcados por ações rumo ao crescimento da empresa, como inovação e desenvolvimento de novos produtos de forma sistemática, expansão em nível mundial, que aproximaram a empresa familiar às características de grandes corporações.

É interessante notarmos que as sucessivas gestões mantiveram o crescimento da SC Johnson, o que pode sugerir que havia de fato um foco no crescimento da empresa em todos os gestores. De acordo com o *Family Business Institute*, apenas 30% das firmas familiares sobrevivem na segunda geração, 12% operam em uma terceira e apenas 3% permanecem numa quarta geração e além. (HARVARD BUSINESS REVIEW, 2015).

Um ponto em comum as duas empresas, e especialmente relevantes considerando que ambas são centenárias, está no momento da crise de 1930. A IBM e a SC Johnson não foram tão negativamente impactadas a ponto de precisarem encerrar suas atividades e o que

contribuiu para a manutenção dos negócios foi uma combinação de atitudes bem sucedidas de cada respectivo empresário, com fatores internos a empresa. No caso da IBM, a demanda pelo seu produto específico por parte do governo federal, e no caso da SC Johnson, o lançamento de novos produtos aliados a investimentos em propaganda, garantiram sobrevivência das firmas nessa crise.

As verificações nos ajudam a compreender que independente de corporação ou empresa familiar, nem todo administrador é um empresário, como descrito nas definições, mas o empresário, para ter sucesso necessariamente precisa ser um bom empreendedor. Como verificamos, para Schumpeter, somente alguém que estabeleceu um novo negócio para produzir um novo produto, ou faz um velho produto de uma nova maneira, pode se chamar empresário. Podemos considerar, então, que os CEO's estudados são, de fato, empresários.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CANTILLON, Richard. **An Essay on Economic Theory**: An English Translation of Richard Cantillon's Essai sur la Naturelle du Commerce en Général. Auburn: Ludwin Von Mises Institute, 2010.

CHANDLER, Alfred Dupont. **O advento da Grande Empresa**. Traduzido de "The coming of the big business". In: Woodward, C.V. (ed.), The comparative approach to american history. New York and Oxford: Oxford U.P., 1968.

CHANDLER, Alfred Dupont. **The Visible Hand: The Managerial Revolution** in American Business. Cambridge and London: The Belknap Press of Harvard University Press, 1977.

COLLI, Andrea. **The History of Family Business, 1850-2000**. Cambridge University Press. 2003.

CONWAY CENTER FOR FAMILY BUSINESS. **Family Business Facts**. Disponível em: <<http://www.familybusinesscenter.com/resources/family-business-facts/>>. Acesso em: 28 nov. 2017.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Leadership Lessons from Great Family Businesses**. Disponível em: <<https://hbr.org/2015/04/leadership-lessons-from-great-family-businesses>> . Acesso em: 16 mar. 2018.

IBM BRASIL. **História**. Disponível em: <<https://www.ibm.com/br/ibm/history/>>. Acesso em: 03 jan. 2018.

IBM ESTADOS UNIDOS. **Chronological History of IBM**. Disponível em: <http://www-03.ibm.com/ibm/history/history/decade_1930.html>. Acesso em: 03 jan. 2018.

KERSTENETZKY, Jaques. **Alfred Marshall on Big Business**. Cambridge Journal of Economics. Oxford University Press, 2010.

LANGLOIS, Richard N. **The Entrepreneurial Theory of the Firm and the Theory of the Entrepreneurial Firm**. Journal of Management Studies, University of Connecticut, Nov. 2007.

LOASBY, Brian J. **The Entrepreneur in Economic Theory**. Scottish Journal of Political Economy, v.29, p. 235-245, 1982.

LOASBY, Brian J. The Entrepreneur: An Economic Theory by Mark Casson. **The Economic Journal**, Wiley, v. 93, n. 372, p. 931-932, 1993.

MARSHALL, Alfred. **Industry and Trade**: A Study of industrial technique and business organization; and of their influences on the condition of various classes and nations. Cambridge, 1919.

MORICOCCHI, L.; GONÇALVES, J.S. **Informações Econômicas**, São Paulo. v.24, n.8, 1994. Disponível em: <<ftp://ftp.sp.gov.br/ftpiea/tec3-0894.pdf>>. Acesso em 03 fev. 2017.

OLEGARIO, Rowena. IBM and the two Thomas J. Watsons. In: MCCRAW, Thomas. **Creating Modern Capitalism**. Harvard University Press, 1998, p. 351 - 393.

PENROSE, Edith. **A Teoria do Crescimento da Firma**. São Paulo: Editora Unicamp, 1995. p. 71-84. Título original The Theory of the Growth of the Firm, 1959.

RICKETTS, Martin. Theories of Entrepreneurship: Historical Development and Critical Assessment. **The Oxford Handbook of Entrepreneurship**, Oxford Handbooks Online, 2008.

SANTOS, Andre Moreira. **O Impacto da cultura no desempenho de uma empresa familiar: um estudo de caso**. Tese (Mestre em Administração de Empresas) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

SINGER, Paul. Desemprego e Exclusão Social. **Folha de São Paulo**, 28 jan. 1996. Disponível em: <http://produtos.seade.gov.br/produtos/spp/v10n01/v10n01_01.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2017.

SC JOHNSON, **2016 Sustainability Report**. Disponível em: <http://www.scjohnson.com/Libraries/Download_Documents/2016_SC_Johnson_Sustainability_Report-EN.sflb.ashx>. Acesso em: 3 jan. 2018.

SC JOHNSON, **SC Johnson lança a exposição “Carnaúba: a árvore da vida” no Museu da Indústria de Fortaleza, Brasil**. Disponível em: <<http://www.scjohnson.com/en/press-room/press-releases/11-16-2017/SC-Johnson-lanca-a-exposicao-Carnauba-a-arvore-da-vida-no-Museu-da-Industria-de-Fortaleza-Brasil.aspx>>. Acesso em: 7 jan. 2018.

SC JOHNSON, **Our History**. Disponível em: <<http://www.scjohnson.com/en/company/history.aspx>>. Acesso em 25 nov. 2017.

SC JOHNSON, **Five Generations of Johnsons**. Disponível em: <<http://www.scjohnson.com/en/family/johnsons/fisk-johnson.aspx>>. Acesso em 25 nov. 2017.

SCHUMPETER, Joseph. The Instability of Capitalism. **The Economic Journal**, Royal Economic Society, v. 38, n. 151, p. 361-386, 1928.

SCHUMPETER, Joseph. **Economic Theory and Entrepreneurial History**. Harvard University Press, 1949.

SCHUMPETER, Joseph. 1911. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. Tradução de Maria Sílvia Possas. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1997. cap. 4. p. 201-237.

TEDLOW, Richard S. **Giants of Enterprise: Seven Business Innovators and the Empires They Built**, HarperBusiness, 2001.

WALRAS, Léon. **Compêndio dos Elementos de Economia Política Pura**. Traduzido de “Abrégé des Éléments d’Économie Politique Pure”, 1874. São Paulo, Editora Nova Cultural, 1996. Seção XVI. In: Os Economistas. Disponível em: [http://home.ufam.edu.br/andersonlfc/Cole%C3%A7%C3%A3o%20-%20Os%20Economistas/L%25C3%25A9on%20Walras%20-%20Comp%C3%AAndio%20dos%20elementos%20de%20Economia%20Pol%C3%ADtica%20Pura%20\(Os%20Econoisitas\).pdf](http://home.ufam.edu.br/andersonlfc/Cole%C3%A7%C3%A3o%20-%20Os%20Economistas/L%25C3%25A9on%20Walras%20-%20Comp%C3%AAndio%20dos%20elementos%20de%20Economia%20Pol%C3%ADtica%20Pura%20(Os%20Econoisitas).pdf) Acesso em 08 mar. 2018.