

# ADM NA HISTÓRIA

Conheça **20**  
**personalidades** que  
moldaram a prática  
e a teoria da  
Administração ao  
longo dos séculos.

---





# ADM NA HISTÓRIA

Conheça **20**  
**personalidades** que  
moldaram a prática  
e a teoria da  
Administração ao  
longo dos séculos.

---



# ADM NA HISTÓRIA

---

# FICHA TÉCNICA

## LEANDRO VIEIRA

CEO do Administradores.com



## EDIÇÃO

Eber Freitas

eberfreitas@administradores.com.br

## REVISÃO

Eber Freitas

eberfreitas@administradores.com.br

## CAPA E DIAGRAMAÇÃO

Ricardo Melo

ricardo@administradores.com.br

# PREFÁCIO

## CHEGAMOS AQUI

POR LEANDRO VIEIRA

**A HISTÓRIA NÃO É UMA RETA**, uma sequência linear de fatos que se sucedem ad infinitum. Também não é evolutiva, onde o conhecimento de uma geração é passado adiante, acumulado, catalogado, assimilado e multiplicado pelas pessoas em seu tempo. O média-metragem Waking Life, de 2001, lembra que nós somos tão desenvolvidos hoje quanto os gregos há três mil anos. A história oscila em picos e vales. O desenvolvimento nunca é constante por conta de duas características humanas fundamentais: medo e preguiça.

A Administração, tal como conhecemos hoje, é bem recente. Nossa ciência é um recém-nascido perto da Filosofia ou da própria História. Mas quando observamos certas ações, conceitos, narrativas e personagens, podemos discernir com facilidade que a Administração já estava com a Humanidade desde a sua gênese. Na criação de processos para conseguir resultados melhores com menos esforço, na invenção da escrita e da retórica para negociações e contratos, no desenvolvimento de um sistema de catalogação e controle de manuscritos em tábuas de argila sete séculos antes de Cristo. Exemplos não faltam.

Ao longo dos séculos, certas pessoas assumiram a vanguarda da transformação, deixaram sua contribuição para o futuro e, em alguns casos, gravaram seus nomes na épica narrativa da Humanidade. O que eles e elas fizeram merece ser lembrado. É o que buscamos fazer no eBook que você está prestes a ler. De um samurai andarilho do século 17 até os maiores industriais brasileiros, você vai ter contato com grandes nomes que contribuíram com a Administração – ou melhor, contribuíram com a Humanidade através da Administração.

Trata-se de uma seleção especial de vinte perfis publicados entre 2011 e 2015 na Revista Administradores: Peter Drucker, Belmiro Siqueira, Visconde de Mauá, Eiji Toyoda, Mary Parker Follet e muitos outros dos quais você sequer tenha ouvido falar. Suas histórias não apenas mostram a trajetória da Administração enquanto prática e ciência, mas nos ajudam a resgatar e ressignificar conceitos esquecidos em algum vale. Assim, quem sabe você não é o próximo administrador que ficará para a história? Basta não ceder ao medo ou à preguiça.





**P. 6**  
**BELMIRO**  
**SIQUEIRA**  
O patrono dos  
administrado-  
res brasileiros

**P. 9**  
**VISCONDE**  
**DE MAUÁ**  
O empreen-  
dedor que  
industrializou  
o Brasil

**P. 12**  
**AMADOR**  
**AGUIAR**  
A gloriosa e trá-  
gica história do  
ex-presidente do  
Bradesco

**P. 15**  
**COCO**  
**CHANEL**  
A estilista que  
fez da moda  
um grande  
negócio

**P. 18**  
**SALVADOR**  
**ARENA**  
Mecânico, em-  
preendedor e  
visionário

**P. 21**  
**HORST**  
**B.**  
O jeito Herr  
Playmobil  
de inovar

**P. 24**  
**SAMUEL**  
**KLEIN**  
O homem  
que entendeu  
o povo

**P. 27**  
**BARBE-**  
**NICOLE**  
A primeira mu-  
lher de negócios  
do século 18

**P. 30**  
**MARY**  
**PARKER**  
A profetisa da  
Administração

**P. 33**  
**ANTÔNIO**  
**ERMÍRIO**  
Ermírio, quem  
vai não volta

**P. 36**  
**WALT**  
**DISNEY**  
O homem que  
virou negócio

**P. 39**  
**BRIAN**  
**EPSTEIN**  
O verdadeiro  
líder dos  
Beatles

**P. 42**  
**RAY**  
**KROC**  
O homem que  
fez do McDo-  
nald's um negó-  
cio global

**P. 45**  
**LOTHAR**  
**FABER**  
A fabulosa fá-  
brica de lápis

**P. 48**  
**HARRY**  
**MCCAN**  
O magnata  
do Marketing

**P. 51**  
**EIJI**  
**TOYODA**  
O precursor  
do Toyotismo

**P. 54**  
**MIYAMOTO**  
**MUSASHI**  
A arte da guerra  
de Miyamoto  
Musashi

**P. 57**  
**MOMOFUKU**  
**ANDO**  
O pai do  
miojo

**P. 60**  
**HARRY**  
**SELFRIDGE**  
O empresário  
que revolucio-  
nou o varejo

**P. 63**  
**PETER**  
**DRUCKER**  
O pai do  
Management

# SUMÁRIO



# O PATRONO DOS ADMINISTRADORES BRASILEIROS

Belmiro Siqueira  
trabalhou no serviço  
público federal e  
estadual durante a  
maior parte da sua  
vida e foi professor  
em 25 faculdades.

POR FÁBIO BANDEIRA DE MELLO

# BELMIRO SIQUEIRA





**SEM DÚVIDA NENHUMA,** a história de um mineiro da cidade de Ubá está completamente relacionada ao início da regulamentação da Administração no Brasil. Ele lutou para tornar a carreira mais respeitada e ser motivo de orgulho e inspiração para antigos e novos profissionais que abraçassem essa área. Seu nome: Belmiro Siqueira. Sua missão: valorizar a Administração no Brasil e transformá-la em um importante segmento de trabalho.

Nascido em 22 de outubro de 1921, Belmiro atuou grande parte de sua vida no serviço público. Sempre aprovado em primeiro lugar nos concursos que prestou, foi inicialmente assistente administrativo e técnico de administração – considerada a primeira nomenclatura do que é hoje o administrador.

Funcionário de carreira federal, atuou como assessor e consultor de vários governos, sendo também, em 1966, diretor da Escola de Serviço Público do então Estado da Guanabara. No Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), ocupou vários cargos – dentre eles, o de diretor geral nos anos de 1967 e 1968.

Belmiro foi também professor em 25 faculdades, autor de vários trabalhos sobre Administração e colunista em alguns jornais. Em seus textos e aulas, sempre procurava falar sobre assuntos ligados à sua área de atuação. Em 1977, foi eleito conselheiro no Conselho Federal de Administração (CFA) e, assim que assumiu, foi elevado ao cargo de vice-presidente.

No CFA, Belmiro trabalhou pela afirmação da existência e fixação da profissão de administrador de empresas no macro sistema sócio, jurídico e econômico nacional.

## FUNCIONÁRIO DE CARREIRA FEDERAL, ATUOU COMO ASSESSOR E CONSULTOR DE VÁRIOS GOVERNOS, SENDO TAMBÉM, EM 1966, DIRETOR DA ESCOLA DE SERVIÇO PÚBLICO DO ENTÃO ESTADO DA GUANABARA.

Nesse período, participou da criação dos Conselhos Regionais nas diversas capitais do país e ajudou a iniciar um novo tempo de desenvolvimento e aperfeiçoamento da Administração como ciência e profissão.

Belmiro Siqueira faleceu em 1987, em Porto Velho-RO, atuando como Presidente do CFA. A história da Administração no Brasil sempre vai exaltar a valiosa e decisiva contribuição de Belmiro Siqueira, cujo talento, profissionalismo e dedicação à categoria o consagraram como Patrono dos Administradores, título que lhe foi outorgado post-mortem. Nesse mês de comemoração do Dia do Administrador, nada mais justo do que homenageá-lo como o nosso mais importante administrador contemporâneo a entrar para a história.

# LINHA DO TEMPO

1921

Nasce, em Ubá (MG),  
Belmiro Siqueira.

1967

É nomeado diretor do  
Departamento Administrativo  
do Serviço Público (DASP).

1977

Começa a trabalhar na  
fábrica de tecidos do tio.

1986

Faleceu enquanto voltava de  
uma palestra.

1989

O CFA institui o Prêmio Belmiro  
Siqueira de Administração.

1990

Belmiro Siqueira é reconhecido  
como Patrono da Administração.



# O EMPREEN- DEDOR QUE IN- DUSTRIALIZOU O BRASIL

Irineu Evangelista de Souza trouxe a Revolução Industrial para o Brasil, mas não recebeu muita gratidão em troca.

POR EBER FREITAS

# VISCONDE DE MAUÁ







**O QUE FAZER QUANDO VOCÊ** pode dar um passo maior do que o chão onde pisa? O gaúcho Irineu Evangelista de Souza arriscou sem pestanejar. Em um país agrário, de regime de trabalho escravocrata, onde o único interesse do império e da elite era deixar as coisas como estavam, ele resolveu inovar toda a estrutura de trabalho e de produção de bens e serviços, assumindo inclusive atividades de competência do Estado.

O Visconde (anteriormente Barão) de Mauá, que viveu entre 1813 e 1889, foi morar no Rio de Janeiro ainda criança, onde começou a trabalhar como caixeiro na loja Pereira de Almeida, que sobrevivia do tráfico de escravos. Graças à sua visão de negócios, ele conseguiu saldar uma dívida do seu empregador, que o recomendou à firma de importação e exportação inglesa Carruthers & Co., que logo lhe ofereceu um cargo. Antes dos 30 anos, já era dono de uma razoável fortuna.

Aos 23, tornou-se sócio da própria Carruthers e passou a tocar o negócio quando os seus donos voltaram para a Inglaterra. Ao visitar a terra da Rainha, então vivenciando o auge da revolução industrial, Irineu quis implementar o mesmo sistema no Brasil. O país precisava de estradas de ferro para escoar a produção agrária para os portos, de tecnologia a vapor, de indústrias... em suma, superar as

características de uma nação exclusivamente agrária para uma nação empreendedora, industrial e moderna.

Em 1846, empregando apenas trabalhadores pagos, fundou a indústria naval brasileira, que produzia instrumentos necessários para a mecanização e automação dos engenhos de açúcar. A partir de então implementou diversos serviços pioneiros, como a companhia de gás para iluminação pública do Rio de Janeiro, a primeira estrada de ferro do Brasil (Raiz da Serra – Petrópolis), a primeira estrada pavimentada (Petrópolis – Juiz de Fora) e implantou redes de cabos telegráficos submarinos entre o Brasil e a Europa, feito que lhe rendeu o título de Visconde. Também foi empreendedor como banqueiro: abriu o primeiro Banco do Brasil e foi dono do Banco Mauá, com várias filiais no Brasil e no exterior.

Sua relação com o império de D. Pedro II foi turbulenta. Apesar de fazer verdadeiros favores e de buscar uma relação amigável com o Estado, o aconselhamento das elites agrárias foi suficiente para minar os seus negócios e deixá-lo com dívidas exorbitantes – não era incomum que suas fábricas fossem sabotadas. Todos os débitos foram quitados poucos anos antes de sua morte.



# LINHA DO TEMPO

1813

Nasce Irineu Evangelista  
de Souza, em Arroio  
Grande (RS).

1824

Começa a trabalhar com o  
comerciante português Antônio  
Pereira de Almeida.

1830

É contratado pela  
Carruthers & Co.

1846

Cria o Estabelecimento de Fundação e  
Estaleiros Ponta da Areia, considerado o  
maior empreendimento industrial brasileiro  
do período imperial.

1852

Funda o Banco Mauá,  
MacGregor & Cia, com filiais em  
Londres, Nova Iorque e Paris.

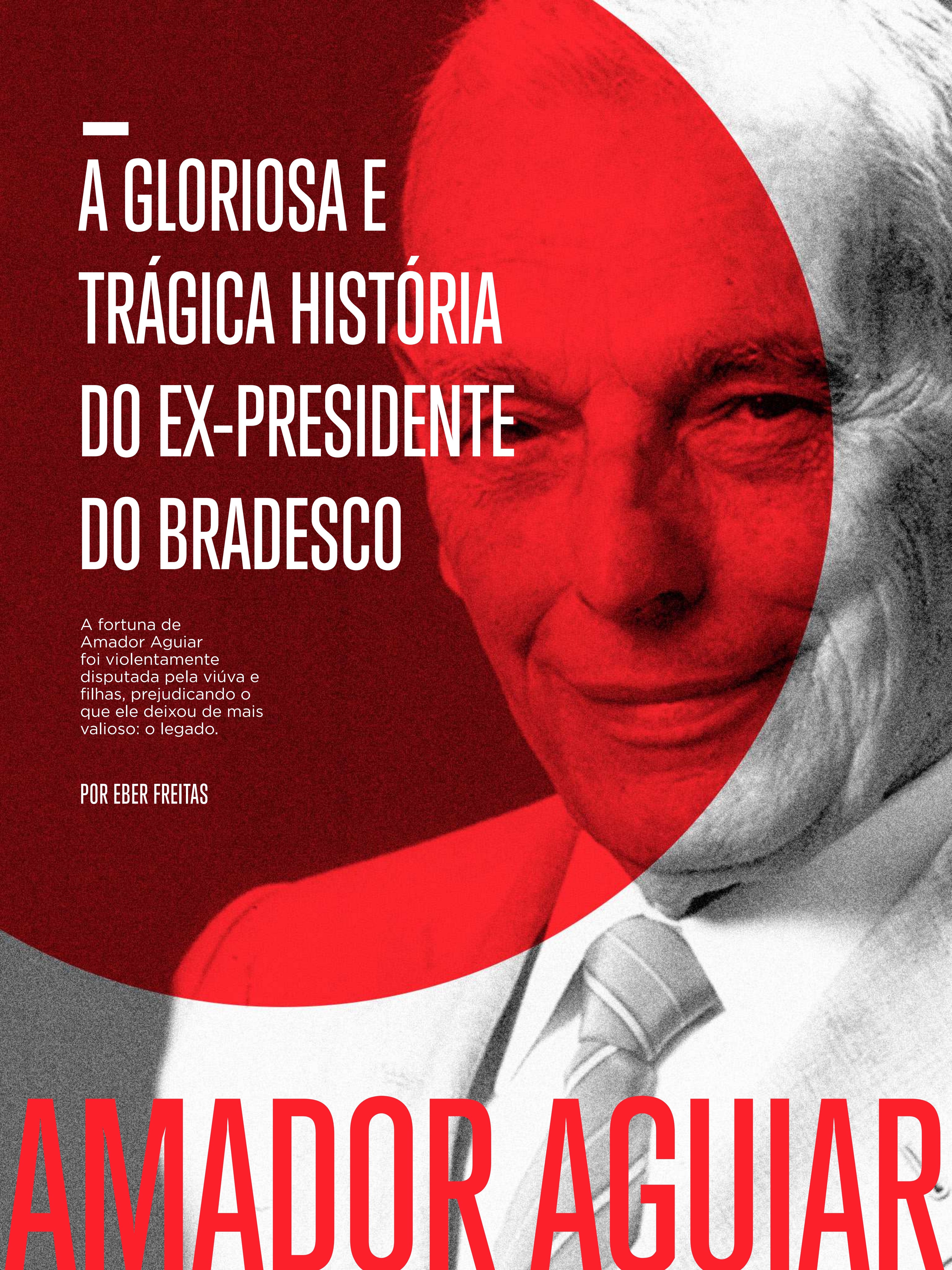
1857

Funda o Banco Mauá Y Cia, primeiro  
estabelecimento bancário do Uruguai.

1889

Falece aos 75  
anos de idade.



A black and white portrait of Amador Aguiar, an elderly man with white hair, wearing a suit and tie. A large, semi-transparent red circle is superimposed over the left side of his face and the background.

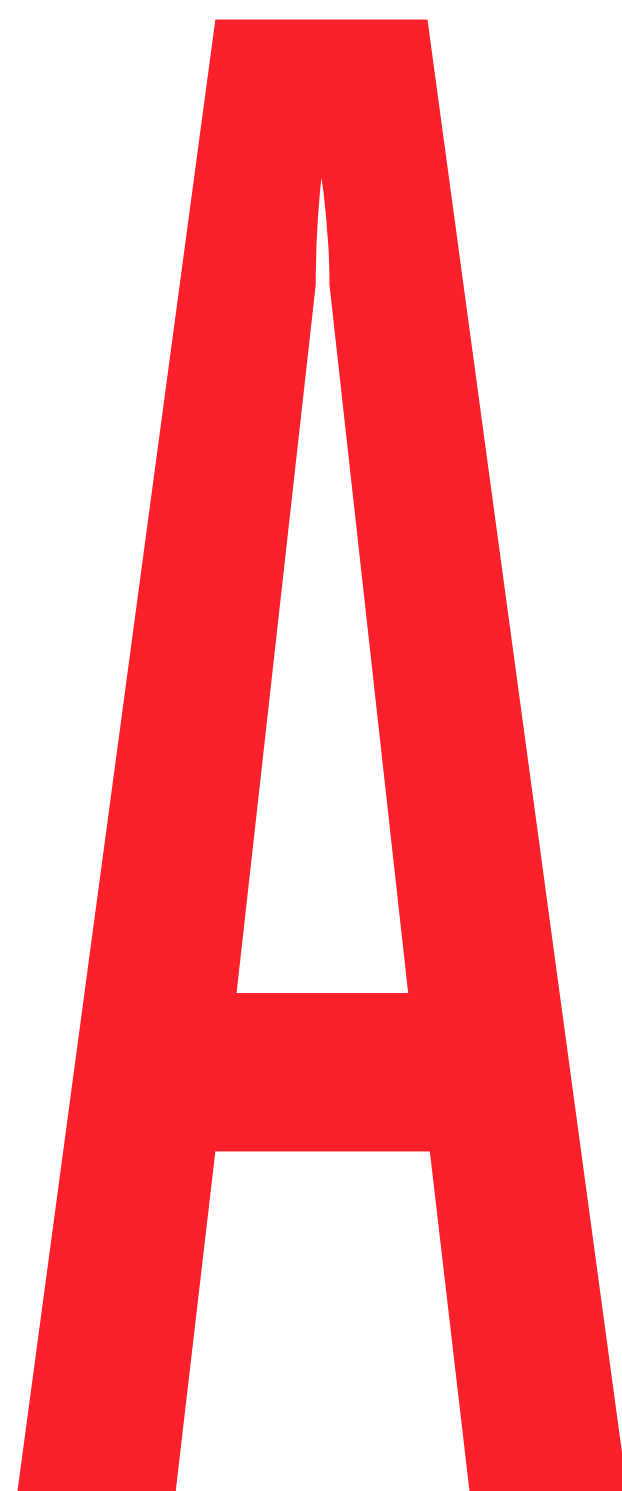
# A GLORIOSA E TRÁGICA HISTÓRIA DO EX-PRESIDENTE DO BRADESCO

A fortuna de Amador Aguiar foi violentamente disputada pela viúva e filhas, prejudicando o que ele deixou de mais valioso: o legado.

POR EBER FREITAS

# AMADOR AGUIAR





**AMADOR AGUIAR É UM MITO DO EMPRESÁRIO BRASILEIRO**, aquilo que se espera do próprio país no cenário internacional: um humilde trabalhador braçal com pouco estudo que emerge das massas e, através do trabalho estóico e disciplinado, conquista o seu império e fortuna. Sem trambiques nem malandragens, fez de uma pequena agência bancária de Marília (SP) a maior instituição financeira privada da América Latina, o Bradesco, que atualmente conta com um total de ativos superior a US\$ 369 bilhões e 85 mil funcionários.

Aguiar teve uma educação escolar precária. Aos 13 anos abandonou os estudos para ajudar o pai, João Antônio Aguiar, na lavoura de café de uma fazenda em Sertãozinho (SP). Três anos depois, fugiu para o município de Bebedouro (SP), atitude atribuída ao comportamento violento de seu pai. Chegou a dormir em um banco de praça e passou fome até conseguir trabalho em uma tipografia na cidade. No novo emprego, teve o dedo indicador da mão direita amputado em uma máquina impressora.

Seu primeiro contato com o mundo das instituições bancárias foi como contínuo no Banco Noroeste. Em dois anos, já ocupava o cargo de gerente: segundo o próprio Aguiar, a asma o impedia de dormir tranquilamente à noite, e, durante o tempo em que ficava acordado, estudava tudo o que podia sobre operações bancárias.

Sua história no Bradesco começou quando foi contratado como diretor-gerente, em 1943, da Casa Bancária Almeida e recebeu 10% das ações, que não tinham grande valor na época. Só em 1963 ele viria a se tornar o presidente do banco, substituindo José da Cunha Jr. Ele ocupou o cargo até 1984, passou dois anos afastado e reassumiu até 1990, pouco antes da sua morte.

Durante o ocaso da era agrária e o amanhecer dos pequenos negócios no Brasil, o Bradesco se destacou por atender aos empresários urbanos, enquanto os bancos maiores ofereciam linhas de crédito aos grandes fazendeiros. Com o advento da informática, o Bradesco foi o primeiro banco da América Latina a adquirir um computador para agilizar o processamento diário dos dados e possibilitar o acesso a extratos diários dos clientes – operação inédita até então para um banco. Também foi o primeiro a adotar cartões de crédito, em 1968.

A Fundação Bradesco, instituição dedicada a prestar ensino de qualidade para jovens de baixa renda, foi uma das maiores sacadas do empresário. Aguiar entendia a necessidade de formar jovens capacitados para atuarem dentro das agências e construírem uma carreira no Bradesco. A primeira escola da rede foi aberta em 1962; hoje são 40 escolas em todo o Brasil e mais de 112 mil alunos matriculados.

Após a morte do banqueiro, em janeiro de 1991, começaram as brigas judiciais no seio familiar, que se estendem até hoje. Da fortuna original de R\$ 860 milhões, só sobraram R\$ 150 milhões que as três filhas, a viúva e os 11 netos disputam.

No começo dos anos 2000, os netos do banqueiro venceram uma das pelejas. Mas em 2010, a Justiça decidiu que o testamento feito por Aguiar um mês antes de sua morte, destinando toda a herança para a sua última esposa Cleide Campaner, quarenta anos mais jovem, era legítimo. Os demais herdeiros alegavam que o banqueiro não estava em perfeita sanidade mental quando assinou os papéis. Durante o processo, a imagem de Amador Aguiar como o mais bem sucedido *self-made man* do Brasil foi reduzida à de um idoso louco, incapaz de discernir suas próprias ações.

# LINHA DO TEMPO

1904

No dia 11 de fevereiro,  
em Ribeirão Preto (SP),  
nasce Amador Aguiar.

1925

Começa a trabalhar  
como contínuo no Banco  
Noroeste, em Birigüi (SP).

1943

É contratado pelo recém-  
fundado Banco Brasileiro  
de Descontos.

1963

Assume a presidência  
do Bradesco.

1990

Se afasta das atividades e recebe  
o título de “Presidente Emérito da  
Organização Bradesco”.

1991

Após meses de tratamento contra  
a asma, morre aos 86 anos.



# A ESTILISTA QUE FEZ DA MODA UM GRANDE NEGÓCIO

Ela fugiu do orfanato, virou cantora, atriz, costureira e mulher de negócios. Conheça o nome por trás de uma das marcas de perfumes mais conhecidas do mundo.

POR AGATHA JUSTINO

# COCO CHANEL







**CHANEL COSTUMAVA DIZER** que era impressionante a quantidade de perdas sofridas por quem decide não ser algo, e sim alguém. Perdas essas, que inspiraram o que há de melhor no trabalho da estilista que mais revolucionou o século XX. Foi ela quem popularizou a moda e conseguiu construir, através de seu próprio nome, uma marca que é sinônimo de luxo até hoje.

Gabrielle Bonheur Chanel cresceu junto às irmãs em um orfanato na cidade de Auvergne. Aos 18 anos, acompanhada por uma prima, fugiu do lugar para tentar a carreira de cantora e atriz. Suas primeiras apresentações foram em bordeis da cidade. Foi nesse período que ela ganhou o seu apelido, Coco, em homenagem a uma música que costumava cantar. Para se sustentar, a jovem passou a costurar em uma casa de confecções, onde descobriu o seu verdadeiro talento.

A primeira loja, fundada em 1910, com o investimento de seu amante, o milionário britânico Arthur Boy Capel, era uma chapelaria bem diferente das que existiam na época. Enquanto as mulheres da alta sociedade optavam por chapéus ostensivos repletos de plumas, os criados por Chanel eram feitos de palha, uma simplicidade que a seguiria por todas as coleções e a levaria a comprar brigas com roupas que deixavam as mulheres desconfortáveis, como os famigerados espartilhos.

Chanel soube crescer em meio à crise econômica na Europa, reflexo do pós-guerra. Como os tecidos estavam escassos, ela passou a utilizar *jersey*, um material barato que era destinado a cuecas masculinas e roupas de marinheiros. Além dos novos tecidos, Coco introduziu vestidos mais simples, calças, que na época estavam restritas ao guarda roupa masculino, e pérolas falsas.

Ao longo de sua vida, Chanel conviveu com diversos tipos de mulheres. Desde freiras que preferiam lavandas simples, cantoras, atrizes, prostitutas que usavam jasmim para atrair os homens, e até as da alta sociedade, que sempre optavam por florais. Para traduzir as três personalidades em um frasco e criar o perfume de uma mulher independente, ela passou a vida estudando combinações.

Em 1920, Dimitri Pavlovich, apresentou a estilista ao perfumista da família Romanov, Ernest Beaux. Juntos, eles desenvolveram a mistura sonhada por Chanel: jasmim, rosas e aldeídos. A partir de então, o trabalho da estilista nunca mais seria o mesmo. O perfume se transformou em um ícone cultural associado à sensualidade. Soldados da Segunda Guerra Mundial, mesmo enfrentando uma crise econômica, faziam filas para comprar o produto e presentear suas mulheres. Marilyn Monroe também contribuiu com o marketing ao declarar que dormia apenas com duas gotas do nº 5.

Coco, no entanto, teve uma vida imprevisível e cheia de polêmica. Antissemita, ela apoiou a ocupação nazista na França, entregou seus sócios judeus a Hitler e manteve um relacionamento com um general nazista.

Coco faleceu aos 87 anos em uma suíte particular no luxuoso hotel Ritz, em Paris, um final que surpreenderia as freiras que a criaram. Por não ter deixado herdeiros diretos, a grife está sob o comando de Alain Wertheimer e Gerard Wertheimer, netos de um dos financiadores do perfume nº 5, com o controle criativo de Karl Lagerfeld. Chanel costurou até 10 de janeiro de 1971, seu último dia de vida.



# LINHA DO TEMPO

1883

Nasce em  
Paris Gabrielle  
Bonheur Chanel.

1901

Vira cantora em  
bordéis e ganha  
o apelido Coco.

1910

Fundou a sua  
primeira loja  
de chapéus.

1922

Criou o perfume  
Chanel N° 5, símbolo  
de luxo e *glamour*.

1971

Chanel morre no  
Hotel Ritz, em Paris.

2009

É lançado o filme *Coco  
antes de Chanel* sobre a  
vida da estilista.



A black and white portrait of Salvador Arena, a man with short hair, wearing a suit and tie. The portrait is partially obscured by a large, semi-transparent red circle that covers the left side of his face and the top left of the image. The background is a solid red color.

# — MECÂNICO, EMPREENDEDOR E VISIONÁRIO

Arena criou  
uma fundação  
filantrópica que  
leva seu nome e um  
centro educacional  
que atende a cerca  
de 2,5 mil alunos.

POR STUART LUCENA

# SALVADOR ARENA





**SALVADOR ARENA NASCEU** em 12 de janeiro de 1915 na cidade de Trípoli, Líbia. Filho de Nicola Arena e Giuditta Patessio, desembarcou no Brasil em 1920 com apenas cinco anos de idade. Aos oito, Arena já manipulava peças e máquinas na oficina de seu pai, além de fabricar velas para vender em procissões e missas da região. Aos 21 formou-se em engenharia civil pela Universidade de São Paulo. Trabalhou inicialmente recriando peças defeituosas de máquinas industriais que antes só podiam ser adquiridas fora do país.

O salto em sua vida profissional aconteceu em 1942, quando fundou a Termomecanica São Paulo S.A. O objetivo era produzir equipamentos para padaria, além de fornos de revenimento, ventiladores, trefilas, fornos de fundição e prensas.

Empreendedor nato, Salvador prezava sempre pela qualidade de vida dos seus funcionários, oferecendo benefícios como cestas básicas e atendimento médico e odontológico até para os familiares dos mesmos. Remuneração por produtividade, política salarial diferenciada, adicional no final do ano e prêmios para funcionários que se destacassem – como o pagamento de até 18 salários – foram alguns dos benefícios pioneiramente oferecidos por ele.

Em 1998 a Termomecanica foi classificada entre as maiores indústrias privadas do país e líder no setor de transformação de metais não-ferrosos. Atualmente emprega mais de 2 mil funcionários. Salvador Arena faleceu em 28 de janeiro de 1998, aos 83 anos, deixando patrimônio de US\$ 400 milhões. Ele foi vítima de um ataque cardíaco após um dia comum de trabalho.

#### **FUNDAÇÃO SALVADOR ARENA**

A Fundação Salvador Arena é uma instituição filantrópica e sem fins lucrativos, criada em 1964 na cidade de São Bernardo do Campo (SP). Ela foi idealizada visando garantir o acesso da população a mais de 60 projetos sociais realizados no ABC paulista e em São Paulo. O Centro Educacional da Fundação Salvador Arena (CEFSA) é formado pelo Colégio Termomecanica, pela Faculdade de Tecnologia Termomecanica, pelo Teatro Eng. Salvador Arena, Estádio Olímpico Bronze TM 23 e pelo Conjunto Aquático Salvador Arena. O CEFSA atende gratuitamente mais de 2,5 mil alunos por ano.

#### **PRÊMIOS**

Como empreendedor, Arena recebeu diversas homenagens que reconheceram o seu esforço e dedicação para o desenvolvimento de suas empresas e dos seus funcionários, como: Empresa do Ano pela Exame (1978 e 1980), Melhor Desempenho Global dos Últimos 10 Anos no ranking Melhor dos Melhores (1983), Melhor Liquidez do Setor Metalúrgico (1988), Prêmio FGV de Excelência Empresarial (1992, 1993 e 1994) e Melhor dos Melhores no Setor de Siderurgia e Metalurgia (1996).

#### **CURIOSIDADES**

Na década de 60, Arena comprou 150 cadeiras e mesas e contratou professores para montar uma escola dentro de sua fábrica, visando promover a educação básica para funcionários analfabetos. Em 1990 foi criado o Colégio Termomecanica, que oferece gratuitamente 1,9 mil vagas em cursos de nível básico e médio todos os anos. Em 1995, criou o Centro de Diagnose, responsável por mais de 14 mil exames gratuitos para funcionários e moradores da região. Em outra ocasião, para proteger seus empregados das altas taxas de juros do mercado, Salvador desenvolveu uma cooperativa de crédito para financiamento pessoal.



# LINHA DO TEMPO

1915

Nasce em Trípoli, Líbia.

1920

Muda-se com a família  
para São Paulo.

1936

Forma-se Engenheiro Civil  
pela Escola Politécnica da  
Universidade de São Paulo.

1942

Funda a Termomecanica  
São Paulo S.A.

1964

Cria a Fundação Salvador Arena.

1998

Falece vítima de um ataque cardíaco  
em São Bernardo do Campo (SP).



# — O JEITO HERR PLAYMOBIL DE INOVAR

Como um brinquedo aparentemente sem graça conquistou o mercado e se tornou um dos maiores sucessos comerciais do século passado.

POR EBER FREITAS

# HORST BRANDSTÄTTER





**VERDADE SEJA DITA:** quem inventou o Playmobil foi Hans Beck, morto em 2009. Porém a história do brinquedo que fez milhões de crianças sorrirem poderia ter sido diferente sem o suporte incondicional e a visão de Horst Brandstätter. Ele ingressou na empresa da família aos 19 anos de idade para trabalhar na fabricação de moldes, mas logo sentiu a necessidade de mudar o maquinário e os métodos de trabalho.

O primeiro dos seus maiores méritos reconhecidos foi a substituição do metal, amplamente utilizado nos brinquedos até a década de 50 pelo plástico, um material à base de petróleo com um custo muito inferior. Com isso veio o primeiro sucesso comercial: o bambolê de plástico hula hoop. HOB – vamos chamá-lo assim – erradicou a frase “nós sempre fizemos desse jeito” da empresa e criou uma cultura de inovação que talvez a tenha salvado do ostracismo.

As sucessivas crises do petróleo na década de 70 forçaram outras soluções. HOB precisava de um novo brinquedo, que utilizasse pouco plástico, mas com alto valor agregado. A tarefa ficou a cargo do seu, digamos, *head de design*, Hans Beck. Um cavaleiro medieval, um construtor e um índio norte-americano, cada um com 7,5 centímetros formaram a primeira linha do Playmobil, apresentado ao público em 1974, após três anos de desenvolvimento.

Horst Brandstätter faleceu no dia 5 de junho de 2015, aos 81 anos de idade. No ano passado, o Grupo Brandstätter faturou 595 milhões de euros com as vendas globais.

## HISTÓRIAS

No início, o Playmobil não fez tanto sucesso. Era pequeno e desinteressante. Porém o verdadeiro público, as crianças

adoraram, e logo as vendas começaram a deslanchar. “As pessoas quando olhavam o Playmobil pela primeira vez não ficavam impressionadas; parecia simples demais. Adultos não enxergavam imediatamente o valor do Playmobil. Seu apelo estava nas histórias engatilhadas nas mentes das crianças”, afirmou. Anos depois, Brandstätter reconheceu que o brinquedo salvou a companhia da falência.

## EMPRESA FAMILIAR

O Grupo Brandstätter foi fundado bem antes do nascimento de Hörst pelo ancestral Andreas Brandstätter, em Fürth, Bavaria. No início, a empresa produzia ornamentos e fechaduras. Só na década de 20 que o foco passou para brinquedos de metal, como telefones, cofrinhos e caixas registradoras. Atualmente a empresa tem fábricas na Alemanha, Malta, República Tcheca e Espanha – mesmo com a preferência do mercado por fábricas na Ásia – e emprega 4170 pessoas em todo o mundo. Desde a década de 90 a companhia é gerida por uma fundação familiar.

## RECONHECIMENTO

Brandstätter foi homenageado com a Cruz do Mérito da República Federal da Alemanha em 1993 pelas suas conquistas e comprometimento social. Ele é cidadão honorário tanto em sua cidade-natal, Zirndorf, quanto em Dietehofen, cidade onde está localizada a maior facilidade de produção da Playmobil. Além de outros prêmios no seu país, ele foi o primeiro alemão a entrar para o Hall da Fama da Associação da Indústria de Brinquedos Norte-Americana.



# LINHA DO TEMPO

1933

Nasce Horst  
Brandstätter em  
Zirndorf, Alemanha.

1952

Começa a trabalhar na Geobra  
Brandstätter aos 19 anos.

1958

Lançamento do hula hoop [bambolê],  
sucesso imediato de vendas.

1969

Construção da maior fábrica, em Dietehofen,  
com 200 mil metros quadrados.

1974

Lançamento do sistema de  
brinquedos Playmobil.

2000

Abertura do parque de diversões  
Playmobil em Zirndorf.

2012

Brandstätter completa 60  
anos na companhia.

2015

Falece no dia 5 de junho, aos 81 anos;  
as causas não foram divulgadas.





# — O HOMEM QUE ENTENDEU O POVO

Samuel Klein soube oferecer um produto financeiro adequado para clientes de baixa renda com baixo risco de inadimplência.

POR RAVI FREITAS

# SAMUEL KLEIN





**NASCIDO NA POLÔNIA** no dia 15 de novembro de 1923, Samuel Klein passou por maus bocados para chegar até onde chegou. Aos 19 anos foi levado com seu pai para um campo de concentração nazista. Depois de fugir, reencontrou o pai e foi viver em Munique, onde conheceu a mulher com quem se casou. Sem conseguir permissão pelo governo americano para ir para os EUA, conseguiu visto para a Bolívia, mas as disputas políticas do país fizeram Samuel vir para o Brasil em 1952 com esposa e o filho mais velho, Michael, a quem passaria o controle dos negócios no futuro.

Na cidade de São Caetano do Sul, em São Paulo, começou um negócio com US\$ 6 mil na mão: vender produtos de cama, mesa e banho como mascate, indo de porta em porta. Assim nasceu a Casas Bahia, nomeada assim por ter em sua maioria consumidores nordestinos. Mais do que convencer a clientela, foi preciso entender o povo e confiar neles. Samuel oferecia o pagamento em prestações, que deu origem ao popular carnê das Casas Bahia. “Quanto mais pobre uma pessoa, mais honesta ela é”, dizia ele.

Em 2009 a loja foi vendida para o Via Varejo, organização que tem como maior acionista o grupo Pão de Açúcar e administra também a marca Ponto Frio. A operação culminou em uma conturbada união no ano seguinte. Em 2012, Samuel decidiu se aposentar do mundo dos negócios. Morreu em 2014, cinco dias após seu aniversário de 91 anos, em São Paulo, por insuficiência respiratória. Seu legado de confiança no cliente mudou a cara do varejo brasileiro.

#### **SOBREVIVENTE**

Majdanek era o terceiro maior campo de concentração durante a Segunda Guerra Mundial. E foi para lá que, em 1943, Samuel foi levado com seu pai. A mãe e os cinco irmãos mais novos foram enviados para o campo de

extermínio de Treblinka e nunca mais foram vistos. Um ano depois, enquanto era transferido para Auschwitz realizou uma fuga cinematográfica: após caminhar por 50 quilômetros a pé sob o olhar atento dos soldados, Samuel entrou em um trigal, onde passou a noite. Com a ajuda de outros poloneses também fugidos conseguiu escapar.

#### **INÍCIO DA CARREIRA**

Depois da fuga, Klein ainda tentou voltar para sua antiga casa, na cidade polonesa Zaklików, apenas para encontrá-la completamente destruída. Com seu irmão Salomon e a irmã Sezia, foi morar na Alemanha, já tomada pelos norte-americanos. Reencontrou seu pai e viveu com ele em Munique, onde deu início à sua vida de comerciante. Samuel vendia vodka e cigarro para soldados americanos.

#### **IDENTIDADE**

O nome Casas Bahia, que inicialmente era apenas “Casa Bahia”, é uma homenagem aos nordestinos que tentavam a sorte em São Paulo, que, de forma pejorativa, eram chamados de baianos. Esses retirantes eram a maioria dos fregueses de Samuel. Ironicamente, uma filial só seria aberta no estado da Bahia 56 anos depois.

#### **CREDIÁRIO**

“A riqueza do pobre é o nome”, dizia Klein. Ainda quando mascate, criou um sistema de crédito próprio, que deu origem ao famoso “Carnê das Casas Bahia”. Mesmo numa onda de inadimplência no varejo, a quantidade de dívidas da clientela de Samuel foi cortada pela metade. Os consumidores sempre pagavam em dia as prestações da loja, mesmo que atrasassem as outras. “O crédito é uma ciência humana, não exata. Não importa se o cliente é um faxineiro ou um pedreiro, se ele for bom pagador, a Casas Bahia dará crédito para que ele resgate a cidadania e realize seus sonhos”, professava Samuel.



# LINHA DO TEMPO

1923

Nasce na Polônia, no dia 15 de novembro.

1944

Foge do campo de concentração e passa anos sem se fixar, até chegar em Munique, onde conhece Ana, com quem se casou.

1957

Inaugura a Disneylândia, um dos maiores parques do mundo.

2012

Decide se aposentar de vez do mundo dos negócios.

1943

É levado para um campo de concentração com o pai.

1952

Chegou no Brasil e com R\$ 1000 reais começa a vender produtos de porta em porta.

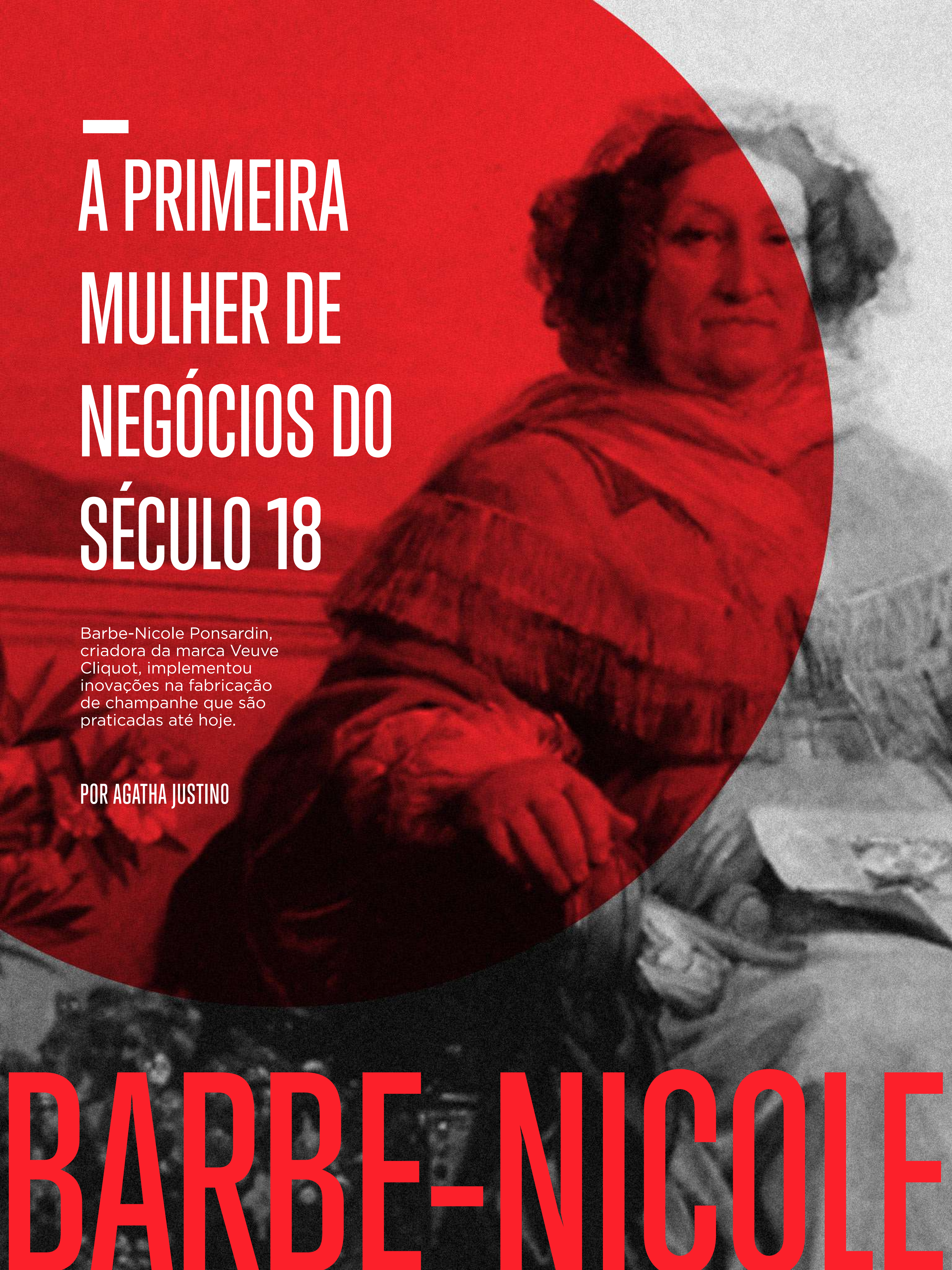
2009

Empresa, já na mão de seus filhos, é vendida para o grupo Pão de Açúcar.

2014

Morre por insuficiência respiratória aos 91 anos, em São Paulo, após passar duas semanas internado.





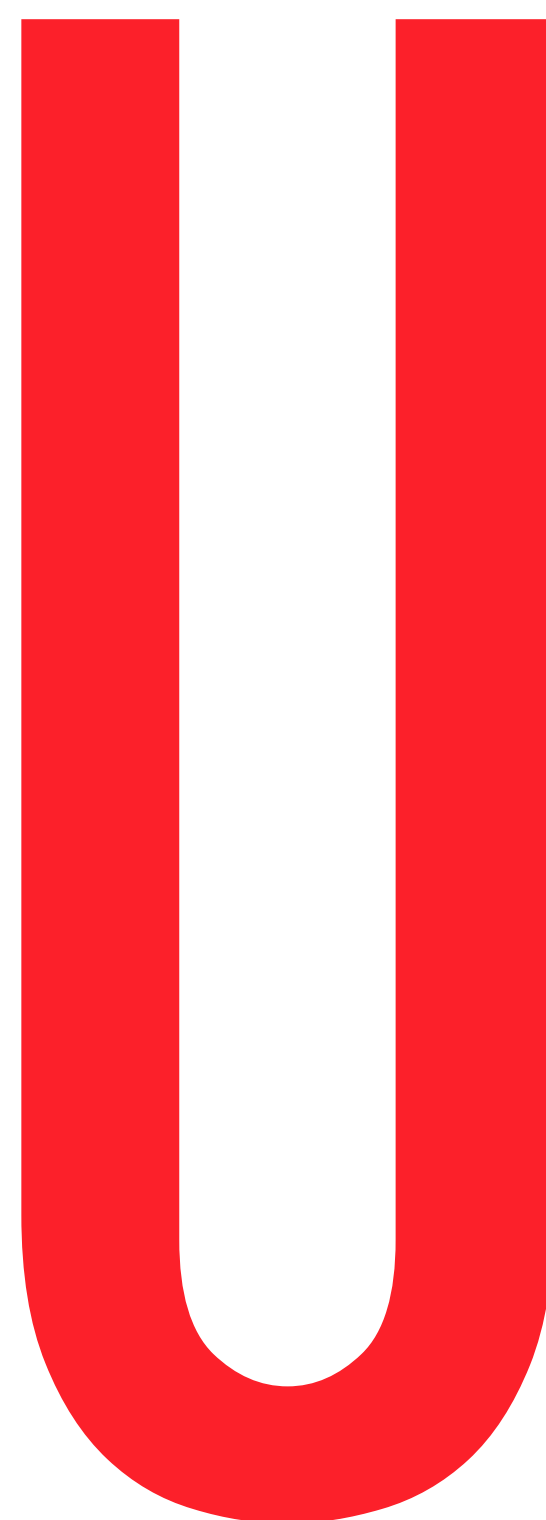
# A PRIMEIRA MULHER DE NEGÓCIOS DO SÉCULO 18

Barbe-Nicole Ponsardin, criadora da marca Veuve Clicquot, implementou inovações na fabricação de champanhe que são praticadas até hoje.

POR AGATHA JUSTINO

# BARBE-NICOLE





**UMA JOVEM DE 27 ANOS** perdeu o marido e, apesar de não ter nenhuma formação e uma filha para criar, assumiu a empresa da família e operou uma transformação na companhia. Em pouco tempo, a marca desenvolveu novos métodos de fabricação, estratégias de marketing e um modelo de negócios agressivo. Quem pensou que essa mulher com o espírito ousado viveu no século XXI, se enganou.

Barbe-Nicole Ponsardin nasceu em 16 de dezembro de 1777 na cidade de Reims, na França, mas seu nome ficou marcado na história como a *Veuve\* Clicquot* ou a “grande dama do Champagne”. Casada com François Clicquot, Barbe-Nicole era uma esposa diferente das outras. Interessava-se pelo trabalho do marido aprendendo com ele um pouco sobre uvas, fermentação e transporte de mercadorias. Após o falecimento de François, em 1805, ela optou por tomar as rédeas dos negócios. Se antes a companhia dividia-se entre serviços bancários, comércio de lã e fabricação de bebidas, sob o seu comando a empresa focou apenas na produção de Champagne.

Com uma maneira de gerir audaciosa, Barbe-Nicole resolveu focar o seu produto na sociedade burguesa que ascendia após a Revolução Francesa. Ela tornou a bebida popular entre os soldados estrangeiros que lutavam na França e, ao voltarem a seus países de origem, ajudavam a difundir a marca. No ano de 1811 as condições climáticas permitiram uma boa colheita de uvas e, com sua visão empreendedora, a viúva aproveitou a safra para produzir champagnes que só ficariam prontos nos anos seguintes. Quando as guerras napoleônicas acabaram, em 1815, a

exportação de vinho saltou de 400 mil litros para cinco milhões. Desafiando o bloqueio continental imposto por Napoleão, ela financiou uma embarcação que venderia mais de 10 mil garrafas na Rússia, o que tornaria o *Veuve Clicquot* a bebida preferida da aristocracia local.

Obcecada pela inovação, ela desenvolveu uma técnica chamada *table de remuage* que sedimenta impurezas e revelava o brilho do champagne, um processo utilizado até hoje. Barbe-Nicole se preocupava não apenas com o sabor, mas também com a estética do produto. Para isso, enviava cartas de reclamação aos fornecedores quando as embalagens não seguiam suas exigências.

Participando de cada etapa da comercialização do produto, ela se tornou a primeira mulher de negócios da era moderna e fez do *Veuve Clicquot* o maior representante da sua categoria. “Chamar a viúva” foi por muito tempo sinônimo de pedir um champagne nas festas. Celebrações que a própria evitava. Anti-social, uma de suas poucas imagens está cravada, desde 1972, na tampa de metal das garrafas da marca que hoje pertence ao conglomerado de luxo LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy).

Madame Clicquot faleceu no dia 29 de julho de 1866 aos 89 anos, sem nunca ter casado novamente. Para lembrar a importância do seu legado, a Maison criou em 1972 o “Prêmio *Veuve Clicquot* da Mulher de Negócios” que celebra administradoras com o mesmo espírito de liderança que tinha a idealizadora da marca.



# LINHA DO TEMPO

1777

Nasce Barbe-Nicole Ponsardin  
na cidade de Reims.

1805

Assume os negócios, após a morte do  
marido François Clicquot.

1810

A Madame cria o primeiro  
champanhe *vintage*.

1814

A viúva ignora o bloqueio continental  
de Napoleão e envia garrafas à Rússia.

1816

Criou a table de *remuage*  
responsável por clarificar o vinho.


1866

Morre aos 89 anos em Boursault.

1972

É criado o “Prêmio Veuve Clicquot  
da Mulher de Negócios”.





# A PROFETISA DA ADMINIS- TRAÇÃO

Na era de ouro do taylorismo, uma mulher percebeu que os trabalhadores eram mais do que o *Homo economicus* imaginado pelas indústrias.

POR LEANDRO VIEIRA E MAYARA CHAVES

# MARY PARKER FOLLET





**IMAGINE UM PESQUISADOR** que tem ideias inovadoras em uma realidade que está vários passos aquém de sua linha de pensamento. Nesse caso, é provável que seja difícil para este pesquisador se fazer ouvir, receber crédito e conseguir avançar nas análises sobre sua teoria.

Ele ainda corre o risco de ser silenciado e até ridicularizado pela sociedade que dificilmente compreenderia suas propostas. E se, na realidade, esse pesquisador fosse uma mulher e sua época fosse dominada por homens? Pois é, o tempo foi uma das barreiras para a difusão das ideias da estudiosa Mary Parker Follet, que já no início da década de 1920 forneceu as mais valiosas contribuições à Administração.

Considerada por Peter Drucker a “profeta do gerenciamento”, Follet foi pioneira ao introduzir o conceito de circularidade na interação entre seres humanos. Ela explicava que no comportamento circular existem, em uma discussão aberta, a confrontação e o jogo livre na exposição de ideias. Há a integração das diferenças, ao invés de haver dominação de uma ideia sobre as outras ou a concessão das partes na busca por uma ideia comum a todos. Ou seja, surgindo um conflito em um grupo, as soluções devem ser encontradas somente com a participação de todas as partes, não por meio de uma “psicologia de adaptação”, mas de uma “psicologia de invenção”.

No entanto, a dinâmica circular, que pode sugerir um círculo virtuoso e positivo, que leva à criatividade e ao desenvolvimento, também pode criar um círculo vicioso e negativo, levando à esterilidade e à desagregação.

No momento em que um membro do grupo toma posição frente aos demais, os outros também tomarão uma posição em relação a ele. A hipótese do círculo de desenvolvimento que segue a espiral positiva prevê que o comportamento socialmente integrador em uma pessoa tende a induzir um comportamento análogo nos outros. Instaura-se, assim, um clima favorável que, de acordo com Domenico De Masi, “multiplica e enriquece a troca de informações em todos os níveis, elimina as ameaças e os medos, potencializa a coragem de tentar e errar, atrai do exterior os melhores cérebros, protege os participantes com personalidades mais fracas e os ajuda a permanecer no grupo, determina a sintonia e a ‘extensão de onda’ comum, graças às quais é mais fácil colher as mais sutis intuições, que frequentemente se revelam resolutivas”.

Mary Parker Follet desenvolveu conceitos que foram redescobertos por estudiosos da Administração anos mais tarde. Apesar disso, poucos ouviram falar da pesquisadora pois, como afirmou Peter Drucker, nos anos 1930 e 1940, suas ideias, conceitos e preceitos desenvolvidos foram rejeitados. Seus ensinamentos eram incompreensíveis naquela realidade, em que a sociedade estava dominada por uma crença profunda na luta de classes. Padrões e empregados em eterna posição antagônica.

Follet foi uma visionária que desenvolveu um pensamento extremamente atual, que é base para o gerenciamento colocado em prática no dia-a-dia das empresas. Ela faleceu em 1933 sem ter o devido reconhecimento, mas suas pesquisas e constatações foram revolucionárias, fundamentais e até hoje fazem história na Administração.



# LINHA DO TEMPO

1868

Nasce, em Quincy, Massachussets (EUA), Mary Parker Follet.

1885

Começa a estudar em um curso por correspondência; cinco anos depois, ingressa na Universidade de Radcliffe.

1896

Sua tese *The Speaker of the House of Representatives* é publicada.

1898

Forma-se *summa cum laude* (com a maior das honras) na Universidade Radcliffe.

1917

Torna-se vice-presidente da National Community Center Association.

1924

Apresenta seu primeiro trabalho sobre organização industrial, *Creative Experience*.


1926

Publica *The giving of orders*, ensaio sobre o exercício da autoridade no mundo dos negócios.

1933

Morre aos 65 anos.





# — ERMÍRIO, QUEM VAI NÃO VOLTA

A Votorantim era uma pequena empresa familiar até Antônio Ermírio assumir os negócios; hoje é um império de metalurgia, siderurgia, mineração e finanças.

POR EBER FREITAS

# ANTÔNIO ERMÍRIO





**CONTAVA O EMPRESÁRIO** Antônio Ermírio de Moraes que o bairro do Pacaembu, onde passou a maior parte da infância, era um “precipício coberto de mato”. Seus pais alertavam com seriedade: quem vai não volta.

O medo previdente de pais preocupados, todavia, não impediu o crescido Ermírio de ir. Talvez não para o imenso terreno baldio que décadas depois se transformaria em um bairro nobre, mas foi esquadrihar terras alheias. Em 1949 graduou-se em Engenharia Metalúrgica nos Estados Unidos. No mesmo ano começou a trabalhar na Votorantim, empresa fundada pelo seu avô.

Junto com o irmão mais velho, liderou a companhia e conduziu um processo escalável de expansão global e diversificação dos negócios. De uma empresa têxtil, a Votorantim passou a atuar nos ramos de metalurgia, celulose, siderurgia, agroindústria, cimentos e até investimentos, com a BV Financeira.

Nos idos de 1986 tentou cruzar para as raias da política ao disputar a cadeira de governador do Estado de São Paulo. Estrepou-se, o povo escolheu Orestes Quécia. Não foi grande perda para quem já tinha um império. O que ele queria mesmo, segundo o próprio, era evitar que Paulo Maluf tivesse chance. “Não voto em Maluf de jeito nenhum”, afirmou na época.

Apesar de ousado e empreendedor, patriota e ávido por operar mudanças no Brasil - quase um Mauá reencarnado -, Ermírio sempre foi descrito como um sujeito simples. Não desfilava riqueza. “A arrogância é a pior herança para se deixar a um filho”, dizia. “Depois da arrogância, as piores doenças são a indolência e a preguiça”.

Sim, o empresário de gravata lascava o lombo no trabalho. Cumpria uma jornada diária de 12 horas. No fim de semana, desfrutava de um razoável deleite com a família. Sempre defendeu que o lazer não é menos importante que o trabalho: “nem tanto ao mar, nem tanto à terra”.

Em 25 de agosto de 2014, debilitado e já sofrendo de Alzheimer, Antônio Ermírio foi-se embora para o descampado do outro lado, brincar no velho Pacaembu do além. Dessa vez não tinha pai nem mãe para empatar. E, conforme advertido, quem vai lá não volta.

#### QUATRO CURIOSIDADES

**1.** Antônio Ermírio de Moraes não usava telefone celular e preferia utilizar régua de cálculo ao computador, sustentando que ela o “obrigava a pensar”.

**2.** Simples e avesso ao consumismo, ele não gostava de visitar *shopping centers* - na verdade dizia que não conhecia esses lugares. Quando foi inquirido por uma repórter sobre seus hábitos de consumo, respondeu: “compro fábricas”.

**3.** Apesar da formação sólida na área de engenharia e de se ocupar com negócios, Ermírio arranhou tempo para escrever três peças teatrais de relativo sucesso. “Acorda Brasil” foi vista por 26 mil pessoas.

**4.** Era revoltado com a lucratividade dos bancos e um crítico do sistema financeiro. O Banco Votorantim, com poucos funcionários, lucrou mais rápido do que a Companhia Brasileira de Alumínio. “Fico triste ao ver que uma coisa tão fácil é mais lucrativa do que algo que me tomou a vida inteira”, disse.



# LINHA DO TEMPO

1918

Fundação do  
Grupo Votorantim.

1928

Nasce Antônio Ermírio de Moraes.

1945

Aos 16 anos, Antônio Ermírio  
vai estudar na Escola de  
Minas do Colorado.

1949

Volta ao Brasil e inicia sua  
carreira na Votorantim.

1986

Encabeça candidatura ao  
Governo do Estado de São Paulo  
pelo PTB. Ficou em segundo.

2001

Debilidado pela hidrocefalia e Alzheimer,  
entrega a presidência do conselho de  
administração do Grupo Votorantim aos filhos.

2014

Falece em casa aos 86 anos,  
vítima de insuficiência cardíaca.





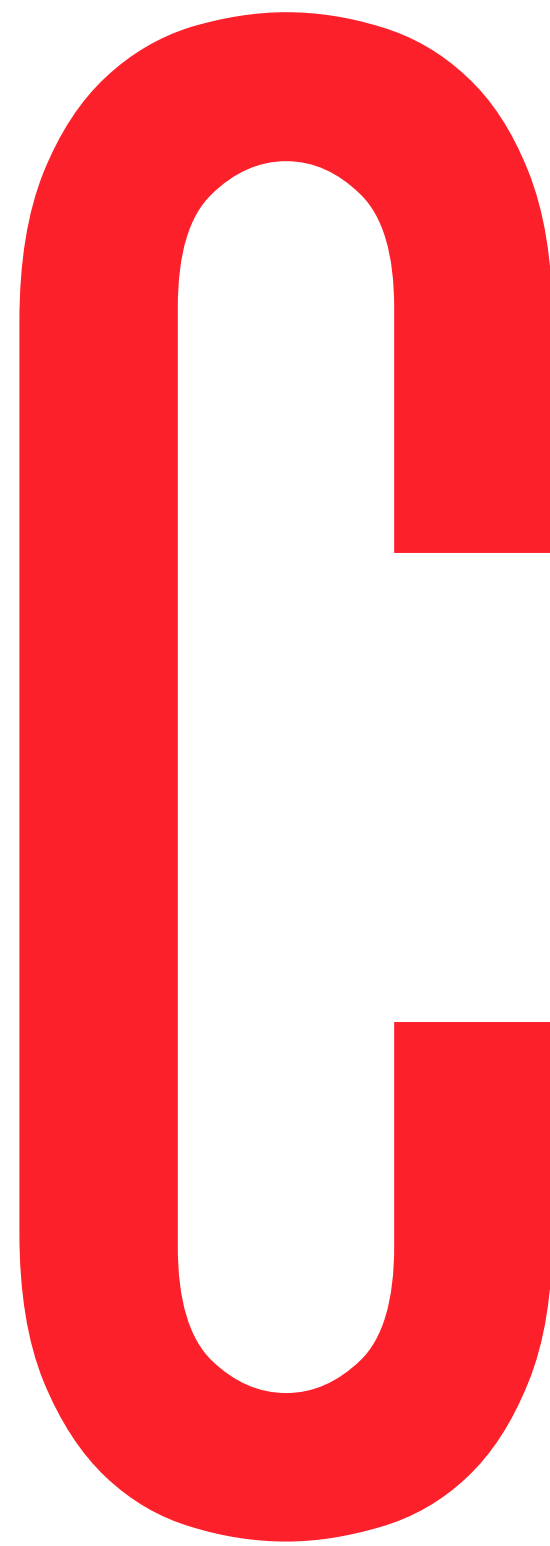
# — O HOMEM QUE VIROU NEGÓCIO

Conheça o gênio por trás  
do Mickey Mouse e da maior  
indústria de entretenimento  
do mundo.

POR SIMÃO MAIRINS

# WALT DISNEY





**COSTUMA-SE DIZER QUE GRANDES CRIAÇÕES** são realmente grandes quando conseguem mostrar que são capazes de sobreviver à morte dos seus criadores. Concomitantemente, criadores admiráveis eternizam-se ao tornar inacabáveis suas criaturas. E, na história, poucas figuras e poucos empreendimentos representam tão bem essas máximas quanto Walt Disney, tanto o homem quanto o negócio.

Nascido em Chicago, na alvorada do século XX, Walt Elias Disney saiu de casa cedo. Aos 16 anos, durante a 1ª Guerra Mundial, tentou se alistar ao exército norte-americano, mas foi barrado por ainda ser menor de idade. Mesmo assim, conseguiu uma vaga na Cruz Vermelha, através da qual trabalhou na França, dirigindo ambulâncias.

No entanto, por incrível que pareça, a grande reviravolta da sua vida não foi deixar o lar e estar em meio a um dos conflitos mais sangrentos da história. A entrada no mundo da arte na volta aos Estados Unidos foi a mudança de percurso que, de fato, revolucionou sua vida.

Com a pequena produtora Laugh-O-Gram, que montou com o irmão Roy e o amigo Ub Iwerks, Disney começou a fazer animações de contos de fada, que eram exibidas na abertura dos filmes do cinema local. Nos anos seguintes capitaneou diversas transações e, mesmo entre prejuízos e calotes que sofreu, conseguiu lançar no mercado sua mais célebre criação: o Mickey Mouse.

Depois do lançamento do simpático camundongo, diversos personagens foram sendo incorporados à hoje bem extensa lista de figuras conhecidas da Walt Disney Company, como a Minnie, o Pato Donald e o Pluto. Além disso, ainda em vida, o empreendedor viu pronto o seu primeiro parque temático, a Disneylândia de Anaheim, na Califórnia.

Essa história de sucessos foi permeada também por diversas polêmicas, entre fatos históricos e boatos até

hoje não comprovados. A mais conhecida delas é a que associa Disney à caçada anticomunista na época que ficou conhecida como macarthismo.

Vários relatos dão conta de que Disney delatou artistas de Hollywood à chamada “Comissão das Atividades Antiamericanas”. Segundo o pesquisador Álvaro de Moya, autor de uma das inúmeras biografias do empreendedor, tudo começou “quando funcionários de seu estúdio entraram em greve por causa dos baixos salários”. De acordo com o pesquisador, a mobilização teria sido arquitetada por um ativista ligado a uma organização socialista, o que despertou a ódio do empreendedor por tudo ligado aos ideais marxistas.

Nesses mesmos anos 1940, Walt Disney esteve no Brasil contribuindo para os esforços dos EUA no sentido de conseguir aliados durante a Segunda Guerra Mundial, o que ficou conhecido como “Política da boa vizinhança”. Foi nessa época que o malandro Zé Carioca foi criado.

Entre sua ação política e a inventividade que o tornou um dos mais aclamados gênios da nossa história recente, o fato é que – mesmo décadas depois da sua morte – Disney continua muito vivo. Na verdade, tão vivo que alguns fanáticos vão mais longe e acreditam nessa existência de forma quase literal. A lenda que ficou conhecida como “O congelamento de Walt Disney” dá conta de que o corpo do empreendedor foi congelado numa clínica de criogenia humana (técnica que mantém cadáveres intactos com o fim de ressuscitá-los um dia) à espera do momento em que – finalmente – a ciência será capaz de colocar sua genialidade de volta no mundo.

Para a história oficial, Disney morreu em dezembro de 1966, em Los Angeles.



# LINHA DO TEMPO

1901

Nasce em Ilinois, Chicago.

1928

É lançado o desenho Plane Crazy, o primeiro dos estúdios Walt Disney, estrelando os icônicos personagens Mickey e Minnie.

1938

Estreia nacional do longa-metragem *Branca de neve e os sete anões*, um dos maiores sucessos comerciais do estúdio.

1942

Primeira aparição do personagem brasileiro Zé Carioca na tirinha diária Silly Symphony.

1955

Inaugura a Disneylândia, um dos maiores parques do mundo.

1964

É lançado o filme Mary Poppins, que mesclou animação e atuação; foi eleito um dos melhores musicais de todos os tempos.


1966

Walt Disney morre, vítima de câncer de pulmão.

1971

É inaugurado o Walt Disney World, resort de entretenimento mais visitado do mundo.





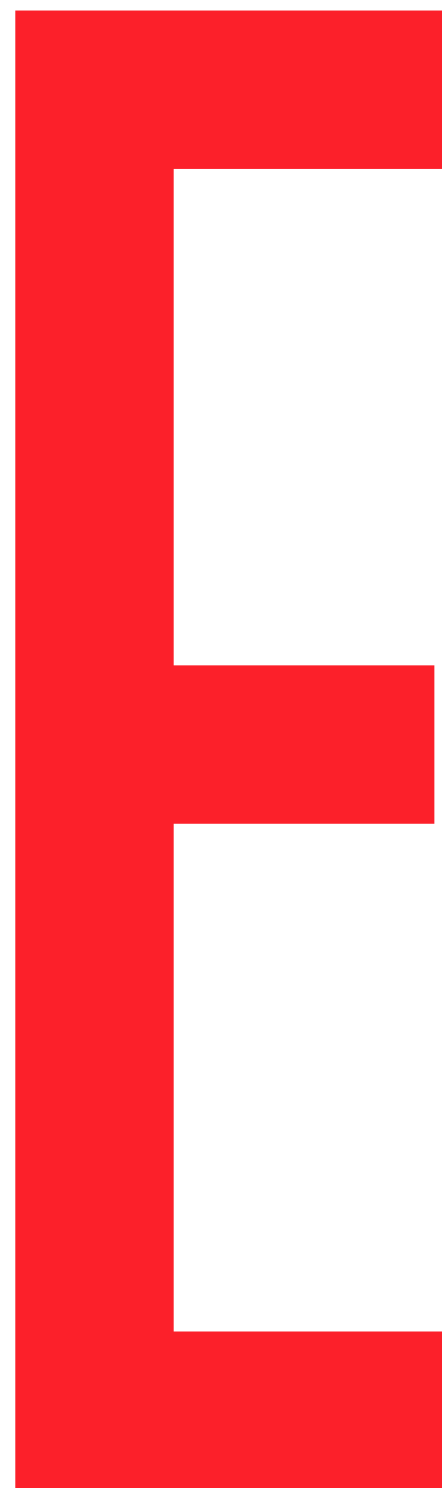
# O VERDADEIRO LÍDER DOS BEATLES

Por trás do mito, existia um homem de negócios. Entenda como Brian Epstein ajudou a mais popular banda britânica da história a atingir o sucesso.

POR SIMÃO MAIRINS

# BRIAN EPSTEIN





**ELE NUNCA APARECEU EM CAPAS DE DISCOS,** não compôs refrãos famosos nem arrancou gritos e suspiros de fãs ensandecidas. Sem Brian Epstein, entretanto, talvez você jamais tivesse ouvido falar em John Lennon e “iê, iê, iê” continuaria sendo uma simples expressão sem sentido. Empresário que internacionalizou a marca Beatles, o britânico profissionalizou e construiu a imagem engomadinha dos quatro garotos de Liverpool.

Epstein nasceu em 19 de setembro de 1934, lá mesmo em Liverpool, e começou a ganhar a vida trabalhando em uma loja de discos. Foi em um dia de trabalho nesse primeiro emprego, inclusive, que ele se interessou pelos Beatles. Certo dia, um jovem chegou perguntando se havia algum disco da banda para vender, mas ninguém lá sequer havia ouvido falar no grupo. Curioso, Epstein anotou o nome e foi procurar informações. Logo descobriu que se tratava de um conjunto que estava fazendo um razoável sucesso tocando em bailes na região.

Já atuando como empresário, Epstein procurou e se uniu aos Beatles em 1961, quando conseguiu para a banda um teste em Londres, na gravadora Decca, selo de alguns dos artistas mais famosos da época. Os garotos foram recusados (feito do qual a gravadora se arrependeu amargamente um pouco mais tarde). Mesmo assim, assinaram com o ex-vendedor de discos, que se tornou o administrador oficial da banda em 1962.

Estratégico, Brian Epstein conseguiu que John, Paul, George e Ringo deixassem de lado as jaquetas de couro, proibiu o jeans e convenceu os garotos a usar suéteres nos shows (que, posteriormente, deram lugar aos ternos). Epstein vetou também o uso de drogas

durante e antes das apresentações. “Acho que os tornei mais profissionais. Os Beatles são muito inteligentes, sagazes, mas não eram requintados. Trouxe isso para eles: elegância, habilidade organizacional e dinheiro”, disse o empresário em uma entrevista à revista Veja, em fevereiro de 1964.

Com a imagem de bons moços feita, veio o passo mais largo: ganhar a América. Epstein investiu pesado na divulgação dos garotos nos EUA, fazendo propaganda em cidades estratégicas. As canções logo caíram no gosto do público no lado de cá do Atlântico e meteoricamente os Beatles se tornaram um fenômeno mundial.

Com o sucesso, surgiram também as desavenças e as disputas de egos entre os músicos. Mas com uma capacidade de liderança indiscutível, Epstein sempre mediou os conflitos e conseguiu manter a estabilidade da banda durante anos. O empresário, no entanto, embarcou de forma tão intensa na pandemia beatlemaníaca que acabou sendo vítima dela. Para conseguir encarar a maratona de shows e se manter acordado, começou a usar anfetaminas. Com o tempo, tornou-se dependente e passou a sofrer cada vez mais com a falta de sono. Em 1967, aos 32 anos, foi encontrado morto. O laudo apontou overdose de carbitol, medicamento utilizado justamente para combater a insônia.

Sua partida prematura é apontada como um dos principais motivos para o fim da banda. Sem ele, as brigas internas ficaram mais intensas e as relações com os empresários seguintes não foram nada saudáveis. Em 1970, finalmente, os já não mais tão garotos de Liverpool anunciaram o fim da banda.



# LINHA DO TEMPO

1934

Nasce Brian Epstein.

1961

Epstein conhece os Beatles.

1962

Os Beatles aparecem na TV pela primeira vez.

1963

Os artistas geridos por Epstein ocupam 85 posições no TOP 100 britânico.

1964

Os Beatles conquistam os EUA.

1967

Morre Brian Epstein.



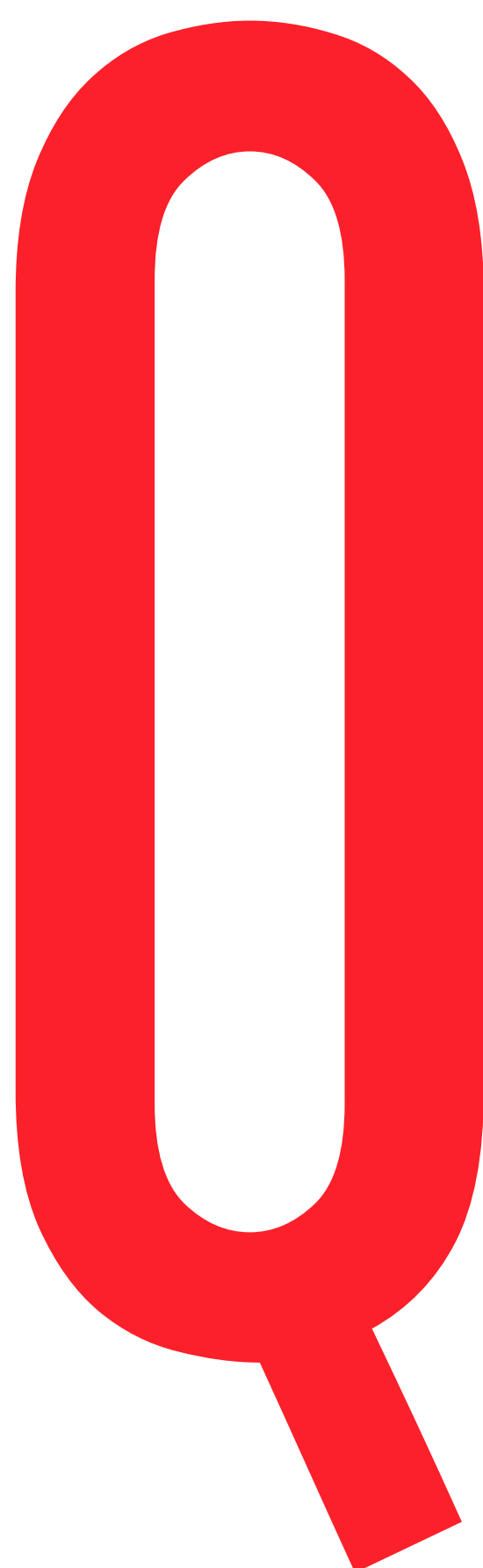
# — O HOMEM QUE FEZ DO MCDONALD'S UM NEGÓCIO GLOBAL

A maior cadeia de  
restaurantes *fast-food*  
do planeta deve seu  
sucesso à visão de  
negócios de Ray Kroc.

POR MARCELA AGRA

# RAY KROC





**QUANDO CRIANÇA,** o pai o levou a um frenologista, “especialista” que diz prever o futuro das pessoas através do formato da cabeça. Por sorte ou poderes videntes (não se sabe), o frenologista em questão revelou que Raymond Albert Kroc teria um futuro brilhante na indústria de serviços alimentícios. E a profecia se cumpriu. Ray Kroc, com era mais conhecido, se tornou o grande responsável pela expansão e sucesso do McDonald's no mundo.

A inclinação para área de negócios começou ainda na adolescência. Ray não teve paciência para continuar na escola, deixando os estudos para se tornar vendedor numa empresa de copos de papel. O talento para vendas era natural e Ray, jovem e ambicioso, logo conquistou o posto de vendedor nº 1. Ao conhecer o Multimixer, uma batedeira inovadora capaz de bater cinco shakes ao mesmo tempo, ele deixou a empresa e passou a viajar os EUA comercializando o novo produto. Fez isso por 17 anos.

Em 1954, Ray foi surpreendido por um pedido para a compra de oito produtos, feito por um restaurante em San Bernardino, Califórnia. Curioso, resolveu visitar o local e ali encontrou um pequeno, mas bem-sucedido estabelecimento, dirigido pelos irmãos Dick e Mac McDonald. Com cardápio conciso e uma espécie de linha de produção em que eram preparados os alimentos, a eficiência da operação usada chamou a atenção de Ray Kroc, que rapidamente calculou as possibilidades financeiras de espalhar centenas de restaurantes como aquele pelo país.

Os irmãos não tinham interesse em fazer isso e venderam a Ray os direitos para que ele comercializasse o

método McDonald's. Em 1955 ele fundou a McDonald's Corporation, tornando-se seu presidente. Cinco anos depois, o sucesso financeiro das franquias foi tanto que Ray comprou os direitos exclusivos para o nome McDonald's, adquirindo ainda a parte que pertencia aos irmãos Dick e Mac. No ano de 1958, a rede de restaurantes já havia vendido 100 milhões de hambúrgueres. Dez anos depois, esse número já passava de um bilhão.

Automação, padronização e disciplina dos processos foram os diferenciais introduzidos pelo empreendedor. Ele queria construir um sistema de restaurantes que fosse famoso pela consistência na comida, alta qualidade e métodos uniformes de preparação. Investiu em treinamentos para os franqueados, assegurando-se de que eles estavam dispostos a manter o padrão da empresa.

Apesar das críticas ao conteúdo nutricional do que é servido no McDonald's, o modelo de Kroc provou-se extremamente lucrativo. A rigidez dos padrões seguidos por todas as franquias fez com que o restaurante fosse o mesmo em qualquer lugar do mundo, o que o tornou sucesso global. Pouco antes da sua morte, em 1984, Ray trabalhava diligentemente; deixou restaurantes em 31 países e uma empresa avaliada em US\$ 8 bilhões.

Da sua paixão por inovação e eficiência, sua incansável busca por qualidade, até a positiva agressividade nos negócios, o legado de Ray Kroc continua a ser parte integral e inspiradora para quem sonha alcançar sucesso como empreendedor.



# LINHA DO TEMPO

1902

Nasce em Oak Park,  
Illinois, nos EUA.

1917

Vai a I Guerra Mundial como  
motorista de ambulâncias.

1954

Conhece os irmãos McDonald's.

1955

Funda a McDonald's Corporation.

1958

McDonald's alcança a  
marca de 100 milhões de  
hambúrgueres vendidos.

1961

Kroc compra inteiramente a empresa.

1984

Morre em San Diego, California,  
por insuficiência cardíaca.



A black and white portrait of Lothar von Faber, a man with dark hair, wearing a suit and a bow tie. A large, semi-transparent red circle is superimposed over the left side of his face and neck, partially obscuring the portrait. The background is a solid red color.

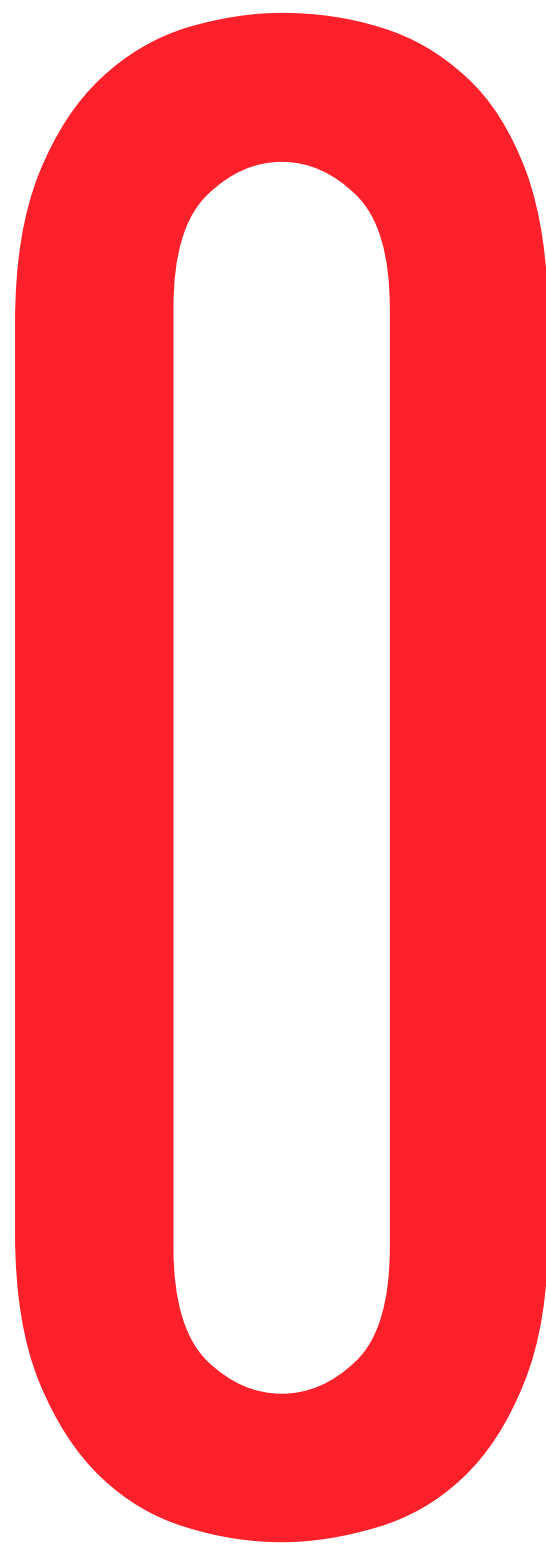
# A FABULOSA FÁBRICA DE LÁPIS

A centenária Faber-Castell era uma pequena oficina de lápis grafite no norte da Baviera até que foi assumida por Lothar von Faber.

POR EBER FREITAS

# LOTHAR VON FABER





**O LEITOR ATENTO VAI ASSOCIAR** o nome acima com a famosa fábrica de lápis Faber-Castell, e com razão. Mas Lothar von Faber não fundou a empresa – na verdade, ele foi da quarta geração de descendentes que administram a companhia. Seu bisavô, Kaspar Faber, foi quem começou o negócio. Porém, Lothar von Faber foi quem iniciou um processo agressivo de expansão que fez com que tanto o armarinho da esquina quanto o Wal Mart comercializem até hoje o lápis grafite com empunhadura de borracha made in Brazil, país que tem a maior subsidiária global da companhia.

Aos 22 anos, Lothar voltou para a Alemanha com um objetivo claro: “subir à mais alta posição fazendo o melhor que pode ser feito em qualquer lugar do mundo”. A primeira sacada no comando da A.W. Faber foi estampar a marca nos produtos, uma estratégia audaz de *branding*. O cara era tão meticuloso quanto Steve Jobs na apresentação dos seus produtos e fazia questão de associá-los a qualidade e durabilidade. Outra ação foi usar da responsabilidade social muito antes dela virar moda. Ele criou, por exemplo, planos de saúde para seus funcionários, abriu um banco para atender o público interno, desenvolveu um fundo de pensão, creche e até um mercado privado, com preços mais baixos.

A companhia também diversificou e passou a criar lápis de vários tamanhos, além de materiais para escritório. Resumindo um pouco a história, Lothar Faber ganhou diversos títulos, incluindo o de Barão, dentro e fora da Alemanha. Atualmente, a família Faber-Castell está na nona geração à frente da companhia – o conde Anton Wilhelm von Faber-Castell faleceu em janeiro de 2016, após 40 anos na direção. A marca agora tem mais um desafio à frente: vender produtos para escrita em uma época cada vez mais dominada pelas tecnologias digitais.

### GERAÇÕES

Apesar de o filho único de Lothar Faber, Wilhelm von Faber, ter estudado para assumir os negócios da família,

sempre teve uma inclinação mais artística. Wilhelm perdeu ambos os filhos – um aos três e outro aos quatro anos de idade – e faleceu precocemente aos 42 anos, deixando três filhas novas.

A filha mais velha de Wilhelm, baronesa Otille von Faber, casou em 1898 com o Conde Alexander zu Castell-Rüdenhausen, que assumiu a presidência do grupo com a morte da viúva de Lothar, em 1903. Por uma exigência incomum de Lothar em seu testamento, a filha teve de manter o nome da família para proteger o legado, de modo que o casal ficou conhecido como Conde e Condessa von Faber-Castell.

Após a Primeira Guerra Mundial, as operações estrangeiras da A.W. Faber-Castell foram confiscadas, logo no início do voraz embargo econômico imposto à Alemanha. As subsidiárias norte-americanas foram confiscadas e vendidas, incluindo a marca. A companhia só voltaria a atuar nos EUA em 1994, após readquirir os direitos de marca.

A empresa conta com cerca de 7 mil funcionários em todo o mundo, sendo 2,7 mil apenas no Brasil. Por aqui são produzidos 1,9 bilhão de lápis anualmente a partir de madeira de reflorestamento. O portfólio local inclui mil itens que são exportados para 70 países. Ou seja, o Brasil é um mercado-chave para as operações da Faber-Castell. A fábrica de São Carlos é a maior do mundo no segmento.

No entanto, a história da Faber-Castell no Brasil não começou pela linhagem de Lothar von Faber, e sim pelo seu irmão, Johann Faber. Em 1932, a Faber-Castell assumiu o comando das operações da Lapis Johann Faber S.A. A unidade brasileira foi confiscada após a Segunda Guerra, e em 1967, Roland von Faber-Castell adquiriu uma parcela majoritária da companhia, incorporando-a à matriz alemã.



# LINHA DO TEMPO

1761

Kaspar Faber funda a  
A.W. Faber.

1817

Nasce Lothar von Faber.

1839

Assume a A.W. Faber e moderniza  
o processo de produção.

1844

Desenvolve programas sociais para os  
funcionários e suas famílias.

1856

Adquire exclusividade sobre o grafite de  
uma mina recém-descoberta na Sibéria.

1862

Uma comissão de Napoleão visita as fábricas de  
Lothar em Stein. Gostaram tanto que o imperador  
francês lhe concedeu o título honorífico de “Chevalier”  
da Légion d’Honneur, alta condecoração francesa.

1870

Torna-se uma das quatro empresas a entrar no  
US Register of Companies (espécie de INPI).

1881

É elevado à nobreza vitalícia pelo Rei Maximilian II da  
Baviera em reconhecimento aos serviços prestados à  
economia e à sociedade.

1896

Morre aos 79 anos em Stein, mesma cidade onde  
nasceu. Como seu único filho morreria três anos  
antes, os negócios ficaram a cargo da sua viúva até o  
casamento da sua neta e herdeira.





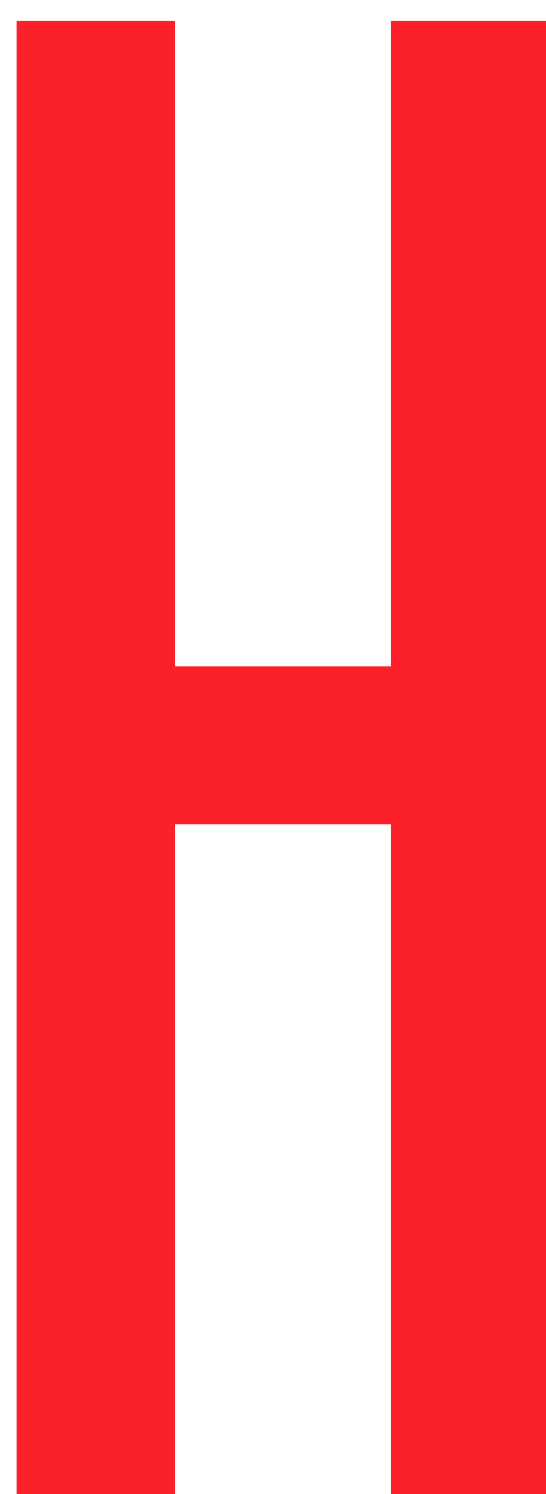
# O MAGNATA DO MARKETING

Harrison King McCann foi o fundador da HK McCann Company, em 1912, que posteriormente viria a se tornar a maior rede de agências de publicidade do mundo.

POR STUART LUCENA

# HARRY MCCANN





**HARRISON KING MCCANN**, ou simplesmente Harry McCann, esteve indiretamente, apesar de muitos não saberem, na vida de muita gente. Ele foi um visionário da indústria do marketing e o cofundador de uma das principais agências de publicidade do mundo, participando ativamente de diversas campanhas icônicas de muitos produtos consumidos do início do século XX.

Harry nasceu em 1880, em Maine, nordeste dos Estados Unidos. Trabalhou no jornal estudantil do Bowdoin College, ainda em Maine, onde se graduou e se apaixonou pela comunicação. Através de seu trabalho em uma rede de hotéis, o jovem entusiasta foi levado para Nova York, onde conseguiu dar o primeiro passo rumo à sua admirável história na publicidade: tornou-se *copywriter* na Agência de Publicidade Amsterdam, em 1903.

Graças ao trabalho como *copy*, Harry assumiu um cargo na Companhia Telefônica de Nova York, mais precisamente no comando de uma campanha que buscava – através da publicidade – impedir a perda de clientes para outras empresas do setor. Não demorou muito depois disso para Harry formar sua própria agência, dando continuidade em suas campanhas que se tornariam famosas por todo o país em pouco tempo.

## BUSCANDO MAIS CRESCIMENTO, MCCANN CRUZOU O OCEANO ATÉ A EUROPA, ABRINDO FILIAIS EM BERLIM, LONDRES E PARIS, ENTRE 1927 E 1928.

Não cansado de se aventurar e buscando mais crescimento, cruzou o oceano até a Europa, abrindo filiais em Berlim, Londres e Paris, entre 1927 e 1928. Dois anos depois, em 1930, se fundiu com a agência Erickson Company, de Alfred Erickson, formando a McCann-Erickson, maior conglomerado de agências de publicidade do mundo até então. Hoje, a agência atua em mais de 120 países. McCann faleceu após um acidente de carro em Old Westbury, Nova York, em 20 de dezembro de 1962.



# LINHA DO TEMPO

1880

Nasce Harrison  
Rei McCann.

1903

Torna-se *copywriter* na  
Agência Amsterdam e  
realiza o seu primeiro  
trabalho na publicidade.

1912

Harry funda a HK  
McCann Company.

1927/1928

Abre escritórios no  
continente Europeu.

1930

A H.K. McCann Company  
se funde com a Erickson  
Company, tornando-se a  
maior rede de agências de  
publicidade do mundo.

1962

Harry falece vítima de  
um acidente de carro  
em Nova York.



A black and white portrait of Eiji Toyoda, a middle-aged man with glasses, wearing a dark suit, white shirt, and patterned tie. He is standing in front of a window with a grid pattern. A large red semi-circular graphic is overlaid on the left side of the image, partially covering his face and the background.

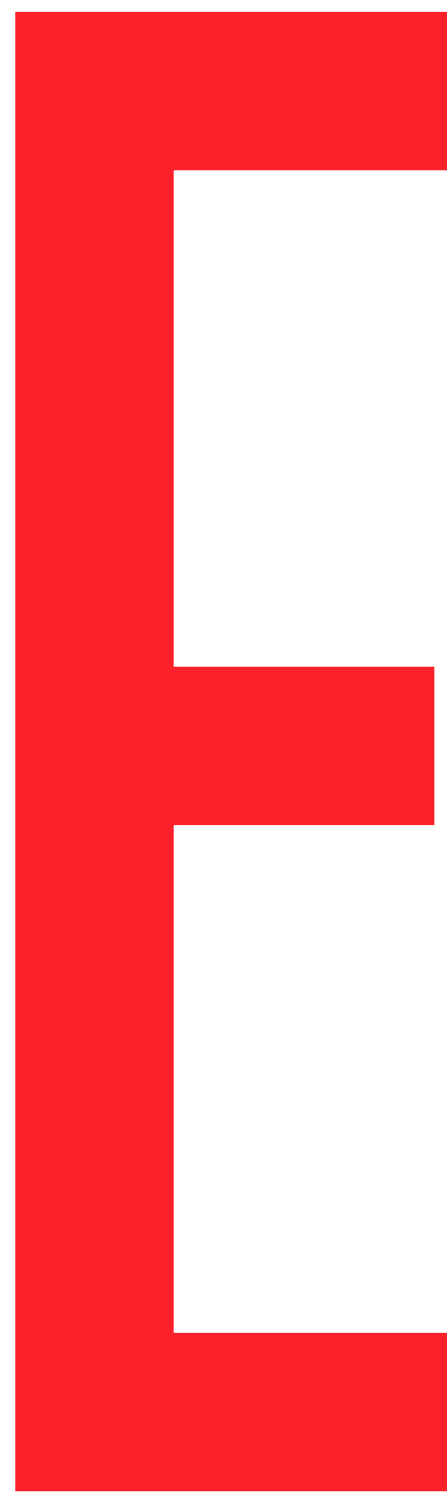
# O PRECURSOR DO TOYOTISMO

De uma fábrica  
têxtil a uma gigante  
montadora de  
automóveis que se  
tornou referência  
no *management*, a  
história da Toyota  
passa por Eiji.

POR DANDARA COSTA

# EIJI TOYODA





**EMBORA NÃO TENHA FUNDADO A TOYOTA MOTOR COMPANY,** mérito do seu primo mais velho, Kiichiro, Eiji Toyoda foi o responsável por colocar a empresa da família no top três das principais fabricantes de automóveis do planeta.

O mercado automobilístico japonês, que até o fim dos anos 1920 era dominado por montadoras estrangeiras, começou a ceder espaço para os fabricantes domésticos. O primo Kiichiro, diante da oportunidade, fundou o embrião da maior montadora de automóveis, então uma mera subsidiária da fábrica têxtil de seu pai. Assim, em 1937, nascia a Toyota Motors, palco da atuação do espírito inovador de Eiji Toyoda.

Toyoda já manifestava interesse por máquinas desde o tempo em que trabalhava no ramo têxtil. Formou-se em Engenharia Mecânica em 1936 e, no ano seguinte, ao ser fundada a Toyota Motor, foi levado por seu primo para supervisionar a produção da nova fábrica. Assumiu a presidência da companhia após a morte de Kiichiro e no ano de 1982 atuou como presidente do conselho de administração e como consultor.

Eiji Toyoda, cuja atuação foi marcante no desenvolvimento de produtos e no relacionamento com os fornecedores, liderou o período mais importante de crescimento da montadora e teve um papel central na seleção e na colocação de líderes que criaram o sistema de gestão e

o de vendas e marketing da empresa, destacando-se o conhecido Sistema Toyota de Produção.

No ano de 1950, ele realizou um *tour* pela fábrica da Ford, com o intuito de observar o modelo de produção da concorrência. Nessa ocasião, ao mesmo tempo em que reconheceu as qualidades dos “ensinamentos de Ford”, consolidou a concepção de que ainda havia algo para ser melhorado, visto no conceito do *kaizen*, que é traduzido como aperfeiçoamento contínuo. Daí passou a adotar na empresa os métodos de produção que hoje podem ser minuciosamente descritos nos compêndios da Administração sob o nome de “toyotismo”. O grande legado da Toyota é seu método enxuto de produção, o *just in time*, que surgiu da falta de recursos e é baseado no mínimo de estoque possível.

Para concorrer com rivais como as alemãs Mercedes-Benz e BMW, Toyoda investiu no desenvolvimento de modelos de luxo, culminando na criação da marca Lexus, em 1989. Cinco anos mais tarde, ele entrou no Hall da Fama Automotivo de Dearborn, em Michigan, sendo o segundo japonês a receber essa honra, depois de Soichiro Honda, fundador da Honda Motor.

Viúvo e pai de três filhos e uma filha, Eiji faleceu cinco dias depois de seu aniversário de 100 anos, no Hospital Memorial Toyota, no Japão, por insuficiência cardíaca.



# LINHA DO TEMPO

1913

Nasce Eiji Toyoda, em 12 de setembro.

1936

Forma-se em Engenharia Mecânica pela Universidade do Japão

1937

Começa a trabalhar na fábrica de tecidos do tio.

1952

Assume a presidência da Toyota Motors.


1989

Cria a marca Lexus.

2013

Morre aos 100 anos por insuficiência cardíaca.





# A ARTE DA GUERRA DE MIYAMOTO MUSASHI

Ele nunca foi derrotado em duelos, já enfrentou vários inimigos de uma só vez e tem muito a ensinar sobre negócios.

POR FÁBIO BANDEIRA DE MELLO

# MUSASHI





**VOCÊ PROVAVELMENTE JÁ OUVIU FALAR** no general chinês Sun Tzu. Há aproximadamente 2.500 anos, ele foi um profundo conhecedor das manobras militares, acumulou inúmeras vitórias, derrotou exércitos inimigos e escreveu a *Arte da Guerra*, inspiração para líderes e estrategistas corporativos antigos e atuais do mundo inteiro

Mas a história e o modelo oriental revelam muitos mais ensinamentos que Sun Tzu e seus admiradores poderiam prever. E foi assim que, um sujeito não tão conhecido no ocidente quanto o general chinês, mas com uma notável persistência e sabedoria, transformou-se no maior samurai de todos os tempos. Miyamoto Musashi não conheceu a derrota, venceu mais de 60 batalhas e construiu uma filosofia a qual chamou de Gorin No Sho (O livro dos Cinco Anéis), considerado uma suma da estratégia para a vitória em qualquer campo e contra qualquer inimigo. Embora voltadas à mortal arte da esgrima, as suas técnicas aplicam-se ao não menos agressivo mundo competitivo dos mercados.

O que, por exemplo, é exigido hoje como essencial para um profissional competente – como buscar ser multidisciplinar e ampliar seu leque de conhecimento em várias áreas – já era pregado pelo samurai no século 16. Entre uma das suas filosofias, Musashi afirmava sobre a necessidade de trilhar e conhecer diversas profissões para ampliar as habilidades. E claro que ele seguiu isso. Dedicou-se às artes, como a pintura, caligrafia, a escultura e o manuscrito de livros.

Musashi ressaltava ainda a importância de possuir as ferramentas certas para a execução de um trabalho,

acumular técnicas e de executar ações com planejamento e tática. Para o samurai, assim como um carpinteiro torna-se melhor com seus instrumentos e é capaz de criar novas coisas quanto mais experiente, também um guerreiro pode se tornar um estrategista, capaz de adaptar seu estilo para a tática necessária da batalha. Para Musashi, do domínio de sua arma (ou ofício) o homem alcança o domínio de si e, em consequência, à vitória nas diversas situações de vida.

Musashi tornou-se uma lenda já na sua época. Seu nome está gravado no imaginário japonês como sinônimo de bravura com sabedoria e humildade. As histórias de suas proezas estão registradas em diversos textos, diários, monumentos e, agora, na atualidade, os seus ensinamentos continuam através de filmes, séries de TV, mangás, livros de negócios e video-games. Miyamoto Musashi foi um guerreiro consagrado pela arte milenar da estratégia e imortalizado nos fundamentos culturais intrínsecos de seu povo.

#### PRINCÍPIOS DE MUSASHI

- Evitar todo e qualquer pensamento perverso;
- Conhecer muitas artes – não só a arte militar;
- Compreender os mandamentos das diversas profissões;
- Discernir as vantagens e as desvantagens que existem em todas as coisas;
- Conhecer pela percepção instintiva coisas que não podem ser vistas;
- Prestar atenção aos menores detalhes;
- Desenvolver a capacidade de discernir a verdade em todas as coisas.



# LINHA DO TEMPO

CA 1584

Nasce em Harima, antiga província do Japão na era feudal.

1596

Com apenas 13 anos, mata o experiente espadachim Arima Kihei.

1600

Junta-se ao exército de Toyotomi Hideyoshi, inimigo do futuro Xogum Tokugawa.

1604

Já como andarilho, chega a Kyoto, desafia a Escola Yoshioka e mata os três herdeiros.

1612

Enfrenta e derrota o samurai Sasaki Kojiro, seu arquirrival. Foi o último duelo que terminou com a morte de seu oponente.

1614

Mais uma vez toma o lado do clã Toyotomi nas duas defesas do Castelo de Osaka, que completou o triunfo do xogunato Tokugawa. Posteriormente foi contratado pelo exército inimigo.

1627

É contratado por um senhor feudal na região de Kokura, onde, acredita-se, participou da Rebelião de Shimabara.

1645

Conclui, já no fim da vida, sua *magnum opus*: *O livro dos cinco anéis* (*Gorin no sho*). Morreu alguns meses depois. Até hoje, o *Niten Ichi Ryu* é praticado conforme os ensinamentos de Musashi.

1935

O jornalista e romancista Eiji Yoshikawa publica o romance de folhetim *Musashi*, baseado na história do samurai, que levou sua fama ao mundo inteiro.



# — O PAI DO MIOJO

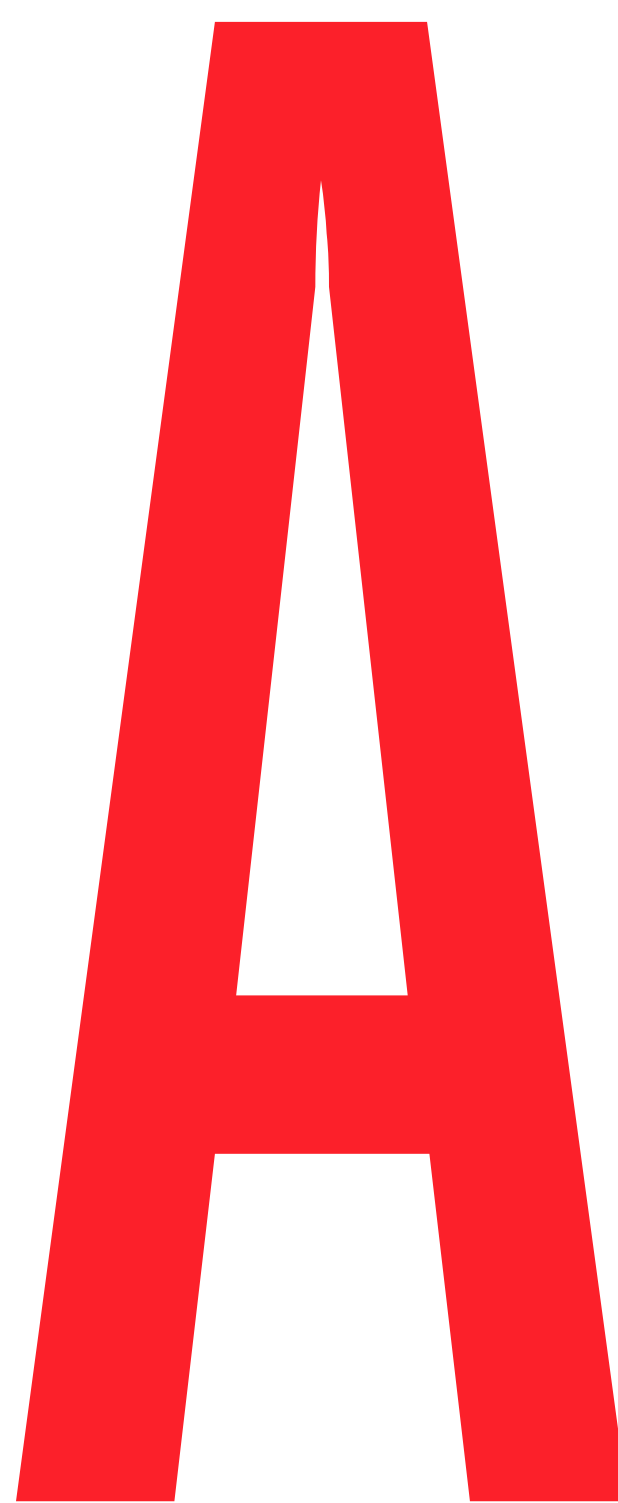
O primeiro macarrão instantâneo do mundo foi criado por uma mente determinada a combater a fome em um país devastado pela guerra.

POR FERNANDA MENDONÇA



# MOMOFUKU ANDO





**“ABRA A TAMPA ATÉ A METADE.** Encha o copo com água fervente até a linha indicada. Feche a tampa e aguarde 3 minutos. Misture bem e sirva”. Não é preciso ser um chef gourmet para seguir esses passos e preparar um miojo. Apesar de prático, encontrar a fórmula para realizar essa proeza não foi uma tarefa simples nem instantânea.

Momofuku Ando, nascido em Taiwan como Gô Peh-hok, demorou 10 anos para inventar o macarrão instantâneo. Ele relatou em sua biografia que a ideia surgiu durante o racionamento pós-Segunda Guerra Mundial no Japão, quando pessoas enfrentavam longas filas para comprar alimento contrabandeado.

Querendo encontrar a solução contra a fome e o tempo, Momofuku fundou no ano de 1948, em Osaka, a Nissin Food Products. A empresa foi montada em um galpão nos fundos de sua casa, onde passou anos realizando experimentos até criar, em 1958, o Chicken Ramen, primeiro macarrão instantâneo do mundo.

A descoberta consolidou Momofuku como megaempresário e, nos anos 60, expandiu seus negócios para outros países. Em uma viagem aos Estados Unidos, Momofuku notou que o Chicken Ramen era vendido dentro de xícaras. Observando a necessidade de seus consumidores e prezando pela conveniência, levou a ideia até o Japão e lançou em 1971 o Cup Noodles, o “miojo de copo”.

Até o fim de sua vida, Momofuku manteve o costume de aparecer publicamente degustando receitas de miojo que ele mesmo criava. Em 2007, aos 96 anos, faleceu em decorrência de um ataque cardíaco. Quem assumiu o cargo de CEO e Presidente da Nissin foi Koki Ando, seu filho.

#### **BRASIL NO RANKING DOS MAIORES CONSUMIDORES**

De acordo com a Associação Mundial de Macarrão Instantâneo, o Brasil é o 10º país que mais consome macarrão instantâneo no mundo. A pesquisa é realizada anualmente desde 2009 em mais de 40 países e indicou que os brasileiros prepararam 2,5 milhões de receitas em um ano. Os dados mais recentes mostram os chineses em primeiro lugar na lista, seguidos pela Indonésia e Japão. A Nissin possui atualmente filiais em mais de dez países, dentre eles Estados Unidos, Coréia, Tailândia, Filipinas, Índia, China e Alemanha. No Brasil, a Nissin-Ajinomoto possui fábricas em Ibiúna/SP e em Glória de Goitá/PE.

#### **PRESERVAÇÃO E MEMÓRIA**

Além de fundador da Nissin, Momofuku Ando participou da construção da indústria de macarrão instantâneo no Japão, assumindo a presidência de duas grandes associações: a Japan Instant Food Industry Association e a World Instant Noodles Association. Ele também fundou, com recursos próprios, em 1983, a Ando Foundation, dedicada à “educação saudável” dos jovens. No Japão, o Museu do Macarrão Instantâneo, em Osaka; e o Museu do Cup Noodles, localizado em Yokohama, preservam a história do miojo e de seu criador.

#### **DE HAMBÚRGUER A DONUT**

Em 2012, o chef Keizo Shimamoto criou em Nova Iorque o Ramen Burger, um sanduíche feito de miojo. O macarrão é cozido em formato de pão e recheado com hambúrguer, salada e um molho especial. No final de 2014, o blogueiro de gastronomia Josh Scherer se inspirou no hambúrguer de miojo e no *cronut*, híbrido de *croissant* com *donut*, para criar o *ramnut*. A sobremesa que mistura macarrão instantâneo com *donut*, segundo Scherer publicou no Culinary Bro-Down, tem uma consistência macia e gosto similar do pudim de arroz.



# LINHA DO TEMPO

1910

Nasce Momofuku Ando  
no dia 5 de março.

1948

Funda a Nissin Food Products.

1958

Cria o Chicken Ramen, primeiro  
macarrão instantâneo do mundo.

1971

Lança o Cup Noodles.

1983

Cria a Ando Foundation com  
recursos próprios.

2005

Lança o Space Ram, para alimentação  
de astronautas no espaço.

2007

Morre de ataque cardíaco no  
dia 5 de janeiro.





# O EMPRESÁRIO QUE REVOLUCIO- NOU O VAREJO

Harry Gordon Selfridge  
compreendia as mulheres  
- seu principal público  
consumidor - como  
ninguém e revolucionou  
o conceito de Loja de  
Departamentos.

POR EBER FREITAS

# SELFIDGE





**NUMA NOITE FRIA EM LONDRES**, um homem trajando um sobretudo simples observa a vitrine da badalada loja de departamentos Selfridges & Co. Não demorou para ser detido; a polícia achou que era um indigente qualquer. Era o Duque da Oxford Street, Harry Gordon Selfridge, criador da loja de departamentos que leva seu nome.

Acostumado a um estilo de vida luxuoso, ele morreu pobre. Harry começou a trabalhar aos 10 anos como entregador de jornais. Pouco tempo depois virou empregado de um empório e, aos 13 anos, produzia uma revista semanal. De trabalho em trabalho, sua carreira ganhou fôlego quando foi aceito na Field, Leiter & Company. Uma década depois, ele se tornou o assistente pessoal do sócio e, mais tarde, uma espécie de “VP” de marketing.

Eles criaram – ou popularizaram – slogans como “O cliente sempre está certo” e “Dê à senhora o que ela deseja”. Concretizou ideias ousadas, como a iluminação de vitrines, decoração de interiores para mulheres, listas de presentes para casamento e o guarda-volumes para compras. Mas a guinada mesmo veio em Londres. Harry abriu a Selfridges & Co na Oxford Street, que contava com um projeto arquitetônico alexandrino. A grande inovação foi a maneira como a Selfridges & Co tratava seus consumidores.

Tudo era organizado de forma que os clientes pudessem tocar, ver e avaliar, sem portas nem vidros separando os consumidores dos seus objetos de desejo. E lá vendia-se de tudo: telefones, roupas, peles, máquinas de sorvete e até pequenos aviões. Harry Selfridge formou uma fortuna pessoal inimaginável com os lucros da loja. Mas quando sua esposa morreu, o empresário se afundou em jogatinas, bebidas e mulheres.

E isso sugou Selfridge até a sua falência. Harry morreu enquanto dormia aos 89 anos de idade. Na época, sua

família não pôde pagar uma lápide. Entretanto, ele ainda é lembrado como o empresário que revolucionou o varejo.

### RELAÇÃO COM A MÃE

A maior parte da infância de Harry foi junto à mãe. Seu pai, Robert Selfridge, era dono de uma pequena loja; em 1861, foi convocado para lutar na guerra civil junto às forças da União. Após a guerra, ele não retornou para casa – sua esposa, Lois Selfridge dizia para os três filhos que ele havia morrido em combate. Sozinha e com um salário de professora, cuidou dos três – Harry, Charles e Robert. Os dois últimos morreram pouco tempo após a guerra. Harry e Lois eram exclusivos um do outro. Harry nunca escondeu a admiração pela mãe, mulher que ele considerava “valente, respeitável e de coragem indômita”. A convivência com Lois, que dedicou toda a sua atenção ao único filho, também influenciou profundamente a visão e compreensão de Selfridge sobre as mulheres.

### TV NA LOJA

A loja hospedou o primeiro exemplar de uma caixinha de imagens chamada televisão, em 1925, apresentada por seu próprio criador, o escocês Logie Baird. Nos corredores do estabelecimento havia restaurantes, uma biblioteca e sala de leitura, sala de primeiros socorros e um aposento com manicures e cabelereiros. Tudo com perfeição em cada detalhe, do aroma do ar até o ambiente.

### AMANTES

Apesar de amar a esposa, Harry teve muitas amantes – e todas eram faustamente presenteadas com lembranças da Selfridges & Co. A bailarina Anna Pavlova, a dançarina Isadora Duncan, a escritora Elinor Glyn e várias outras beldades da época, solteiras, viúvas ou casadas, cederam ao cortejo do empresário.



# LINHA DO TEMPO

1858

Nasce Harry Gordon Selfridge.

1865

Robert Selfridge, pai de Harry é dispensado com honras do exército, mas não volta para casa.

1868

Harry consegue o primeiro emprego, como jornalista.

1876

Leonard Field, ex-empregador, escreve uma carta recomendando Selfridge a Marshall Field.

1890

Selfridge casa com Rosalie Buckingham.

1893

É promovido a *junior partner* na Field, Leiter & Company.

1906

Harry e Rosalie passam um fim de semana na Inglaterra; daí nasce a ideia de uma loja de departamentos em Londres

1909

É inaugurada, na Oxford Street, a Selfridges & Co.

1918

Morre Rosalie, vítima da pandemia de gripe espanhola.

1939

Harry é demitido de sua própria empresa.

1947

Morre, durante o sono, Harry Gordon Selfridge.

2013

Estreia a série biográfica Mr. Selfridge.





# O PAI DO MANAGEMENT

Considerado como o pai do *management*, Drucker abriu novos caminhos para a Administração no mundo moderno.

POR JORGE NASCIMENTO RODRIGUES

# PETER DRUCKER





**PETER FERDINAND DRUCKER** falecido aos 95 anos, em Novembro de 2005, foi um homem de sete ofícios: economista, analista financeiro, jornalista, conferencista, consultor, autor e professor. Em todas estas profissões, viveu sempre de modo simples, sem secretária, batendo as próprias cartas numa máquina de escrever.

Foi igualmente um homem marcado pela influência de várias culturas. Nasceu na Áustria (onde permaneceu até a adolescência), fez os estudos na Alemanha (até ao regime nazi ter chegado ao poder) e trabalhou na City londrina (até casar com a sua companheira de sempre, Doris Drucker). O casal emigrou para os Estados Unidos, quando Drucker tinha apenas 26 anos. Neste país sempre foi considerado o grande embaixador da tradição intelectual europeia. Enquanto a saúde o permitiu, tentava viajar todos os anos para a Ásia, em particular para o Japão – país cuja cultura sempre o fascinou e onde ainda hoje tem a maior legião de fãs.

Apesar de sempre ter odiado o rótulo de “guru” (que associava a charlatanismo), existe uma grande unanimidade entre o meio académico e empresarial sobre o fato de não existir outra pessoa no mundo que mereça ostentar tal título. Afinal foi quem inventou a Gestão como disciplina e definiu as funções do gestor moderno. Foi um dos raros pensadores que se pode gabar de ter mudado

o mundo com as suas ideias ao inventar conceitos como as (re)privatizações, a gestão por objetivos ou a descentralização nas empresas.

O maior legado de Drucker está, porém, na sua capacidade de interpretar o presente e de perceber as suas implicações para o futuro. Drucker tinha a capacidade de vislumbrar as tendências que irão produzir mudanças na sociedade, na economia e nas empresas. A ele se deve o diagnóstico de “descontinuidades” como a ascensão dos fundos de pensões no capital das empresas cotadas ou a emergência dos trabalhadores do conhecimento. Foi o primeiro a alertar que os trabalhadores são os donos do activo (o conhecimento) mais precioso da sociedade atual que ele apelidou de “pós-capitalista”.

Acima de tudo, tornou a Gestão uma disciplina séria e respeitada, e acessível a milhões de pessoas. No seu entender, a gestão é fundamentalmente uma ciência social que lida com pessoas e cujo âmbito não se confina ao mundo empresarial (por isso, o autor dedicou vários livros ao mundo das organizações sem fins lucrativos). Apesar de todas estas contribuições, Peter Drucker, com a sua proverbial modéstia, recusava o título de ‘pai’ do Management (título que, apesar disso, se manteve neste texto em sua homenagem).



# LINHA DO TEMPO

1909

Nasce na Áustria  
Peter Drucker.

ANOS 1930

Casa com Doris Schmitz. Finaliza seu  
PHD e vai para o EUA como professor e  
correspondente de vários jornais britânicos.

1946

Escreve seu primeiro best-seller:  
*Concept of the corporation.*

ANOS 1950

Faz sua primeira visita ao Brasil a convite do  
ex-presidente Juscelino Kubitschek.

ANOS 1970

Publica oito novos títulos, além de  
manter ativas as aulas em universidades e  
consultoria em diversas empresas.

ANOS 1990

É criada a Fundação Peter F. Drucker para  
gestão sem fins lucrativos (hoje chamada  
de Leader to Leader Institute).

2002

Condecorado com a Medalha  
Presidencial da Liberdade, a maior  
honraria civil dos Estados Unidos.

2005

Morre aos 95 anos e deixa um legado  
imensurável na Administração.



