

Nestlé and Anglo-Swiss Condensed Milk Co. (1867-1921): nascimento e expansão de uma grande empresa moderna¹

Gustavo Pereira da Silva²
Armando Dalla Costa³

1 Introdução

O século XX – assim como este início do XXI – foi cenário das disputas cada vez mais ferrenhas das grandes corporações por fatias sempre maiores de mercado e pela obtenção de seus suprimentos de matérias-primas. A busca pela integração vertical fez destas empresas os símbolos de um capitalismo concorrencial que, em muitos casos, tendeu a um monopolismo, uma vez que as grandes corporações foram adquirindo empresas menores e aumentando suas vantagens competitivas e barreiras à entrada. Contudo, pensar que a emergência destas corporações é um fenômeno inerente apenas ao século passado é cometer uma negligência histórica, para não dizer um anacronismo.

O século XIX foi o *locus* de formação das assim chamadas multinacionais. A *grande empresa moderna*⁴ há de ser compreendida no âmbito da Revolução Industrial e do *imperialismo de livre comércio britânico*⁵ e a formação de um mercado mundial, levando-se em consideração a competição que se colocava entre a Inglaterra – fomentadora do livre comércio – e as nações que se industrializavam valendo-se de tarifas protecionistas aos seus produtos e mercados internos. Com estas palavras, desde já, é necessário ter em mente que as grandes corporações não foram engendradas pela economia dominante do período. Nossa caracterização de grande empresa aplica-se aos casos de capitalismo atrasado⁶, ou seja, às empresas norte-americanas e do continente europeu.

O século XIX não viu apenas o aumento da escala de produção e o adensamento das práticas empresariais. O período marcou a formação de uma nova mentalidade. O empresário capitalista tratou não apenas de formular seus inventos, mas de viabilizar a execução dos mesmos. Neste texto será abordada a ação de um típico homem do período que inventou um produto, montou sua empresa e viu a mesma crescer e fazer uso dos expedientes necessários à ampliação de seus mercados e à redução da concorrência.

Desta forma, o texto pretende analisar a trajetória da empresa Nestlé and Anglo-Swiss Condensed Milk Co. Para tanto, será necessário reconstituir o cenário econômico do século XIX, realçando a Revolução Industrial e o predomínio da Inglaterra e de seu

¹ Artigo publicado na *Revista da Sociedade Brasileira de Economia Política*, v. 23, p. 77-105, 2008.

² Graduado em História pela UNESP e Mestre e Doutorando em História Econômica pela UNICAMP. Bolsista do CAPES. E-mail: hobsbawn2003@yahoo.com.br

³ Pós-Doutor pela Université de Picardie Jules Verne, Amiens, França e Doutor pela Université de Paris III (Sorbonne Nouvelle). Professor no Departamento de Economia e no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico da UFPR. Coordenador do Núcleo de Pesquisa em Economia Empresarial (www.empresas.ufpr.br)

⁴ O tratamento da grande empresa moderna, sua origem e caracterização foram empreendidos por Alfred Chandler (1998) em sua análise da formação empresarial nos Estados Unidos do século XIX e que será vista adiante.

⁵ A caracterização da dominação econômica e também política, exercida pela Inglaterra durante o século XIX, utilizada neste trabalho, apóia-se fortemente na análise do período realizada por Giovanni Arrighi (1996) e sua idéia de ciclo sistêmico de acumulação que será vista posteriormente.

⁶ Esta distinção entre capitalismo originário (Inglaterra) e atrasado (os outros países em que o capitalismo se desenvolveu posteriormente), lembrando ainda do capitalismo tardio, é melhor abordada por Oliveira (1985).

imperialismo de livre comércio, um liberalismo que forçava a formação de um mercado mundial. Após isto, será abordada a industrialização norte-americana, exemplo típico de um modelo comercial divergente em relação aos ditames ingleses, ou seja, o resguardamento do mercado interno via elevação das tarifas aos importados. Neste ínterim, passaremos à formação da grande empresa moderna, tomando como base a visão de Alfred Chandler sobre o processo ocorrido nos Estados Unidos. Com esta base poderemos partir para o estudo de caso, onde será vista a formação da multinacional suíça Nestlé and Anglo-Swiss Condensed Milk Co., em 1867, sua evolução e as formas de crescimento, culminando com a implementação de sua unidade produtiva em terras brasileiras, no ano de 1921, no município paulista de Araras.

2 O contexto econômico do século XIX: Revolução Industrial e o imperialismo de livre comércio britânico

O século XIX, em seu contexto econômico, tem raízes na grande mudança ocorrida no final do século XVIII – por volta de 1750 – com o início da Revolução Industrial. A transição do trabalho artesanal para a indústria e fabricação mecanizada fez aumentar geometricamente a escala de produção em diversos ramos, num movimento que se iniciou na Inglaterra e foi se difundindo para o resto do continente europeu e outras áreas, com uma rapidez impressionante (HOBBSAWM, 2003, p.50).

A Revolução Industrial teve como um de seus pilares, uma mudança tecnológica que muito alterou as condições produtivas em relação ao que se tinha anteriormente. Como afirma Landes:

O cerne dessa Revolução foi uma sucessão inter-relacionada de mudanças tecnológicas. Os avanços materiais ocorreram em três áreas: 1) houve uma substituição das habilidades humanas por dispositivos mecânicos; 2) a energia de fonte inanimada, especialmente a vapor, tomou o lugar da força humana e animal; 3) houve uma melhora acentuada nos métodos de extração e transformação das matérias-primas, especialmente no que hoje se conhece como indústrias metalúrgicas e químicas (LANDES, 1994, p. 6).

Contudo, é importante frisar que toda esta mudança associada à Revolução Industrial não trouxe apenas benefícios aos nela envolvidos. Ela “[...] gerou mudanças dolorosas na estrutura do poder. Ela não criou os primeiros capitalistas, mas produziu uma classe empresarial de tamanho e forças sem precedentes [a burguesia]” (LANDES, 1994, p. 13). Mas, àqueles que foram arrancados do campo e jogados ao submundo das grandes e poluídas cidades industriais inglesas, a condição de participantes do jogo capitalista, como consumidores de artigos manufaturados, nem sempre podia ser cumprida, pois a transição destes pequenos proprietários rurais ao papel de proletariado urbano foi das mais complicadas. Como diz Hobson:

Da mesma maneira que associamos os primórdios do “capital” à acumulação de rendas da terra, devemos também associar os primórdios de uma classe assalariada móvel a mudanças na agricultura e na indústria, em virtude das quais, grande número de habitantes das zonas rurais perdeu seu antigo status de pequenos proprietários ou ocupantes de terras, ou como trabalhadores com alguma participação nos lucros do estabelecimento agropecuário que eles ajudaram a desenvolver (HOBSON, 1938, p.14).

A passagem das oficinas artesanais às fábricas e usinas implicou uma distinção de papéis. Dentro das novas funções e responsabilidades que os participantes no processo produtivo tinham que zelar havia uma separação entre, de um lado, o empregador que contratava a mão-de-obra, comercializava o produto acabado e, além disso, fornecia o equipamento fundamental e supervisionava seu uso. Do outro lado, ficava o trabalhador que, agora incapaz de possuir e fornecer os meios de produção, via-se diminuído à condição de operário. O vínculo econômico que unia empregador e trabalhador era o salário e a relação funcional de supervisão e disciplina, a qual se tornou a base da racionalização do trabalho, permitindo uma maior produtividade de homens e máquinas, a fim de atender a crescente demanda por manufaturas (LANDES, 1994, p. 6 e 7).

A produção em massa era necessária – principalmente britânica – uma vez que a Inglaterra se propôs a funcionar como a oficina do mundo. A criação e busca constantes de novos mercados consumidores impulsionava e pressionava as unidades fabris inglesas. Era importante um grande rol de manufaturas que utilizassem as matérias-primas importadas de novos lugares, pois, nestas trocas comerciais, a Coroa Britânica lucrava ao pagar baixos preços pelos insumos em relação aos valores recebidos nos destinos finais de suas manufaturas. Mais do que nunca, a expressão *mercado mundial* assumia contornos realísticos, como mostra Hobsbawm:

O capitalismo tinha agora o mundo inteiro a seu dispor, e a expansão simultânea do comércio e dos investimentos internacionais dá bem a medida do entusiasmo que teve em capturá-lo. O comércio mundial entre 1800 e 1840 não tinha chegado a duplicar. Entre 1850 e 1870, cresceu 260%. Qualquer coisa vendável era negociada, mesmo aquelas que sofriam direta resistência do país comprador, como o caso do ópio da Índia Britânica exportado para a China (HOBSBAWM, 1977, p.54).

É óbvio que este *boom* comercial apoiado em unidades fabris, novas formas de organização do trabalho, aumentos nas escalas de produção e maior integração entre os Estados Nacionais – pelo menos na esfera econômica – não foi uma constante durante todo século XIX e início do XX. A discussão sobre os ciclos econômicos não será esmiuçada aqui, mas houve uma variação de tendências durante o século XIX. Talvez, não a deflação prolongada e aguda que Landes (1994, p. 242) imputa ao período entre 1817 e 1896. Mas, a conjuntura econômica mundial entre 1873-1896 viu uma queda generalizada dos preços, em uma média de um terço em cada produto, aliada a uma queda na taxa de juros que apontava uma queda nos lucros e a perspectiva de ruína do sistema econômico mundial. Esta onda pessimista só iria se alterar nos últimos anos do século XIX, com uma nova subida dos preços, que marcou a Era Eduardiana, a Belle Époque, mas que tinha como pano de fundo uma corrida armamentista dos países europeus e das nações emergentes, Estados Unidos e Japão, em busca de obter novos territórios e fontes de matérias-primas. Este *Imperialismo* tornou a África, e outras áreas do mundo, um quebra-cabeça das poderosas Nações:

[...] a política imperialista foi a política expansionista dos maiores países europeus, da América do Norte e do Japão. Esta política estava, de ordinário, estreitamente ligada aos interesses dos diversos ramos da economia nacional do tempo; sucedia mesmo que a política nacional funcionava como um órgão executivo dos grupos financeiros poderosos. Mas também sucedia muitas vezes o inverso: a exploração da economia para servir os desígnios do Estado [...] (GOLLWITZER, 1969, p.11).

Contudo, faz-se necessário uma análise mais apurada da dinâmica econômica deste capitalismo em ebulição⁷. É importante entender como se dava a relação da Inglaterra com as outras Nações, as quais, longe de assumirem um papel passivo, passaram a desenvolver formas alternativas de desenvolvimento capitalista – processos de industrialização apoiados na ação estatal e no protecionismo.

A análise que Giovanni Arrighi (1996) faz da evolução do capitalismo vem de questionamentos acerca da *financeirização* do capital a partir da década de 1970. A grande pergunta à época era a seguinte: este predomínio do capital financeiro marcaria o último estágio, e a posterior queda, da hegemonia norte-americana, como tinha ocorrido com o sistema britânico nos finais do século XIX, com um agravante que devemos levar em conta, que era a Guerra Fria e a ameaça do fim do capitalismo e o surgimento de um mundo socialista?

No entanto, Arrighi, apoiado nos escritos de Braudel, contestou essa afirmação:

Foi nesse clima intelectual que descobri, no segundo e terceiro volumes da trilogia de Fernand Braudel, *Civilisation matérielle, économie et capitalisme*, o esquema interpretativo que se converteu na base deste livro. Nesse esquema, o capital financeiro não é uma etapa especial do capitalismo mundial, muito menos seu estágio mais recente e avançado. Ao contrário, é um fenômeno recorrente, que marcou a era capitalista desde os primórdios, na Europa do fim da Idade Média e início da era moderna. Ao longo de toda a era capitalista, as expansões financeiras assinalaram a transição de um regime de acumulação em escala mundial para outro. Elas são aspectos integrantes da destruição recorrente de ‘antigos’ regimes e da criação de ‘novos’ (ARRIGHI, 1996, p. 9 e 10).

A visão de Arrighi é também fortemente influenciada por Marx e seu D-M-D’. A discussão em torno das opções em dos investimentos é unida à idéia de Braudel de que com a maturidade de determinado desenvolvimento capitalista, aqueles que estão no alto (o terceiro andar braudeliano), os capitalistas, retiram-se de certas atividades, como a produção, e voltam-se às mais lucrativas, como àquelas ligadas aos serviços monetários, tornando-se banqueiros e outros tipos de investidores. Assim, estes capitalistas alcançariam maior flexibilidade e liberdade de escolha quanto aos seus investimentos futuros (ARRIGHI, 1996, p. 5).

Dentro desta caracterização da fórmula geral de Marx, Arrighi coloca que há uma alternância de épocas de expansão material (fase DM de acumulação de capital) com fases de renascimento e expansão financeiras (fases MD’), sendo que, ao juntarem-se as duas fases constitui-se um ciclo sistêmico de acumulação:

Nas fases de expansão material, o capital monetário ‘coloca em movimento’ uma massa crescente de produtos (que inclui a força de trabalho e dívidas da natureza, tudo transformado em mercadoria); nas fases de expansão financeira, uma massa crescente de capital monetário ‘liberta-se’ de sua forma mercadoria, e a acumulação prossegue através de acordos financeiros (como na fórmula abreviada de Marx, DD’). Juntas, essas duas épocas, ou fases, constituem um completo ciclo sistêmico de acumulação (DMD’) (ARRIGHI, 1996, p. 6).

⁷ A classificação do capitalismo como industrial, concorrencial, monopolista, financeiro, etc. foi feita por vários autores, dentre eles, Eric Hobsbawm em suas *Eras*. Neste texto, preferimos adotar apenas o nome capitalismo. Este, uma vez que teve suas amarras retiradas a partir da Revolução Industrial, aliada a Revolução Francesa, implantou a dinâmica do capital e de sua valorização como fim exclusivo ao redor do mundo, sendo difícil dividi-lo em fases e, pior ainda, tentar delimitá-las.

Assim, foram identificados quatro ciclos sistêmicos: 1) o ciclo genovês, que foi do século XV ao início do XVII; 2) o ciclo holandês, do fim do século XVI até maior parte do século XVIII; 3) o ciclo britânico, da segunda metade do século XVIII até o início do XX; e 4) o ciclo norte-americano, iniciado no fim do século XIX e que se encontra na atual fase de expansão financeira. Dentro desta periodização, é possível que os ciclos sistêmicos se perpassem, sendo que todos duram mais de um século – unidade básica na análise dos processos mundiais de acumulação de capital (ARRIGHI, 1996, p. 6). Nosso foco de análise recairá sobre o ciclo sistêmico britânico, que moldou o século XIX e início do XX, sendo denominado por Arrighi como *imperialismo de livre comércio britânico*.

Cronologicamente, a ascensão financeira da Inglaterra remonta a 1776, com a Guerra de Independência dos Estados Unidos. Nesta, a vitória dos norte-americanos, apoiados pela aliança entre franceses e holandeses, mudaria o cenário econômico mundial. A retaliação dos ingleses à opção bélica holandesa traduziu-se em duras perdas de territórios ultramarinos, que agravaram a crise de seu domínio comercial baseado nas Índias Orientais. Em virtude desta crise Amsterdã, entre 1780-83, viu passar o trem da História e assistiu ao fortalecimento de Londres como novo centro dirigente das finanças mundiais. Na realidade a cidade holandesa não foi riscada do mapa das altas finanças; durante bom tempo Londres e Amsterdã coexistiram no serviço financeiro mundial, mas a supremacia britânica era questão de tempo.

Talvez, o tempo requerido à consolidação tenha sido pouco. Durante as Guerras Francesas, entre 1789-1815, a concessão quase que ilimitada de crédito aos fins bélicos, por parte da Inglaterra, elevou Londres à dominância nas altas finanças européias. Junto a isto devemos colocar que a máquina de guerra a ser alimentada não foi só a francesa. Os gastos bélicos britânicos no período mencionado também foram elevados, mas, por outro lado, “como resultado desse aumento explosivo do endividamento e dos gastos públicos, a indústria britânica de bens de capital passou por uma expansão fenomenal” (ARRIGHI, 1996, p. 164). Esta demanda elevada impulsionou a siderurgia britânica que, por sua vez, em busca de fins rentáveis aos seus sub-produtos, acabou encontrando-os no desenvolvimento das ferrovias e dos navios de aço. Estas inovações, aliadas à mecanização na indústria têxtil, tornaram a indústria inglesa de bens de capital numa máquina poderosa e autônoma de expansão capitalista (ARRIGHI, 1996, p. 165).

No início da década de 1840 tornava-se nítido aos ingleses que seu mercado interno não absorveria tamanha produção, que haveria carência de matérias-primas às suas indústrias e que os lucros seriam decrescentes. A solução seria a busca de novos mercados e a promoção unilateral do livre e intenso comércio. Esta busca redundou na formação de um império britânico na Índia, por volta de 1857, dando aos ingleses o controle de recursos financeiros e materiais – inclusive recursos humanos militares – os quais serviram à consolidação do domínio britânico na Europa. Além disso, o apelo e a imposição do livre comércio em escala mundial ligavam todas as Nações à Inglaterra. Baseada em uma divisão internacional do trabalho, a *Inglaterra se tornou o banco⁸, a oficina e o mercado do mundo*. Adicionando-se a isto as novas conquistas territoriais britânicas, que se inserem no Neocolonialismo do fim do século XIX, temos a configuração do *imperialismo de livre comércio britânico*. Este colocava o mercado

⁸ Falando da captação de recursos no mercado mundial, é imprescindível versar sobre o Padrão Ouro e o século XIX: “A pedra fundamental do padrão ouro no período anterior à [I] guerra foi a prioridade atribuída pelos governos à manutenção da conversibilidade. Nos países situados no centro do sistema: Grã-Bretanha, França e Alemanha não havia dúvida de que as autoridades fariam, em última instância, o que fosse necessário para defender a reserva de ouro de seus bancos centrais e manter a conversibilidade da moeda” (EICHENGREEN, 2000, p. 57).

como árbitro nas querelas comerciais entre as Nações, convalidando e reforçando o poderio econômico e político que os ingleses conquistaram no XIX⁹.

Esta fase expansão material (DM) do ciclo sistêmico de acumulação britânico foi até, aproximadamente, 1870. O contexto da Grande Depressão, entre 1873-1896, marcou uma nova etapa, em que se configurou uma expansão financeira britânica (MD'), como ocorrera com os ciclos anteriores. Os capitalistas ingleses, em um movimento apontado por Braudel, voltaram-se intensamente aos circuitos financeiros e às inserções de capitais. Corrobora tal idéia o *boom* bancário britânico na segunda metade do século XIX – como os Rotschild e suas redes de comércio que, posteriormente, transformaram-se em bancos – e a expansão e integração das redes bancárias provinciais inglesas às redes da City, o centro financeiro londrino (ARRIGHI, 1996, p. 169). Mas, tal como ocorrera durante a passagem do ciclo sistêmico holandês ao britânico¹⁰, o novo já se via nas entranhas do modelo a ser superado. A Grande Depressão de 1873-1896 era também fruto do acirramento das lutas intercapitalistas, que tinham nos Estados Unidos e Alemanha os dois grandes contestadores ao liberalismo inglês¹¹. Contudo, foram os Estados Unidos e suas empresas que moldaram este novo ciclo sistêmico de acumulação.

Arrighi já havia apontado que, diferentemente dos ingleses, a ascensão econômica dos Estados Unidos durante o século XIX havia se baseado na força de seu mercado interno de dimensões continentais. Em outras palavras, a falta de territórios devido a uma chegada tardia na luta imperialista do fim daquele século, podia ser muito bem sanada com o uso das potencialidades internas.

O ano de 1776, com a Guerra de Independência norte-americana, havia sido o estopim da ascensão financeira britânica em detrimento dos negócios holandeses. Para os Estados Unidos a Independência teve menor relevância econômica que a Guerra de Secessão, entre 1861 e 1865. Esta significou a união de um país que, entre 1778 e 1848, deixou de ser uma estreita faixa de terra ao longo do Atlântico para se tornar uma nação de tamanho continental, chegando às costas do Pacífico – as 13 colônias compreendiam uma área de 835. 202 Km² (espaço menor do que as áreas atuais dos Estados de São Paulo e Minas Gerais somadas), mas, já em 1848 a superfície continental chegava a 9.363.292 Km², praticamente tomando a atual configuração – apoiada num grande processo de aquisição de territórios, era importante integrar esta grande Nação (JUNQUEIRA, 2001, p.39).

Com tamanho território, era necessário arranjar formas viáveis de integrá-lo política e economicamente. Ao pensarmos no processo de industrialização dos Estados Unidos – bem como da França, Alemanha e outros – é necessário ter em mente que, por exemplo, havia uma indústria têxtil norte-americana. Mas, ela não teve condições de se tornar o esteio de um processo vigoroso de industrialização, em grande parte devido à precedência e concorrência da indústria têxtil inglesa e do monopólio que esta exercia em diversas partes do globo (OLIVEIRA, 2003, p. 216). Mas, justamente os capitais ingleses que tiveram origem na indústria têxtil e depois foram reinvestidos nas ferrovias britânicas, teriam papel preponderante nos primórdios das “industrializações atrasadas”.

⁹ Esse poder foi resultante da adoção unilateral de uma prática e uma ideologia de livre comércio pelo Reino Unido [a partir de 1860, com a assinatura do Tratado de Comércio Anglo-Francês] (ARRIGHI, 1994, p. 55).

¹⁰ É importante frisar que a dominação econômica e financeira da Inglaterra só foi sobrepujada pelo domínio norte-americano após a Crise de 1929, consolidada no cenário do pós-II Guerra Mundial.

¹¹ Os Estados Unidos, com vistas a fomentar e proteger a indústria nacional, impuseram elevadas tarifas alfandegárias: 49,5% em 1890 e 30% em 1913, quando a Inglaterra tinha uma tarifa alfandegária nula e a Alemanha colocava sua taxa em 13% (HOBSBAWN, 1989, p. 64).

Valendo-se do liberalismo britânico¹², as ferrovias, que estavam em plena ascensão na Inglaterra a partir de 1840, foram fundamentais ao sucesso norte-americano. Contudo, é preciso colocar que desde cedo a formação de um mercado interno necessitava de garantia à indústria nacional, quer dizer, as barreiras tarifárias às importações – que, na maioria dos casos, era de produtos ingleses – seria uma diretriz do processo de industrialização norte-americano, mas um protecionismo seletivo.¹³

Seguida à integração do território e o fim da Marcha para o Oeste, houve uma intensa urbanização nos Estados Unidos. Mas, só a demanda não bastava à formação de um grande mercado nacional, basta pensar no caso do Brasil. A construção de ferrovias iniciou-se nos Estados Unidos na década de 1850, mas o *boom* aconteceu uma década depois. A demanda por ferro advinda das ferrovias estimulou a indústria pesada norte-americana. Além disso:

[...] as ferrovias, com suas vultosas despesas de capital, seus custos operacionais fixos, seu grande contingente de mão-de-obra e pessoal administrativo, afora a complexidade técnica de suas operações, inauguravam novas formas de concorrência oligopolista e de gestão em escala, profissionalizada e burocratizada (CHANDLER, 1998, p. 40).

Principalmente em relação ao novo padrão de gestão, as ferrovias revolucionaram a indústria dos Estados Unidos. Ainda nos anos de 1870, a maioria das empresas norte-americanas produzia para uma economia agrícola, vendendo seus produtos e adquirindo matérias-primas em âmbito local e, quando necessitavam abastecer um mercado distante, utilizavam-se dos serviços de agentes comissionados; as empresas que escapavam a este esquema eram as que forneciam equipamentos à rede ferroviária em expansão. Contudo, a semente da mudança já estava plantada. A ferrovia impunha uma forma de organização que em muito diferia da atuação local vista até então. A necessidade de administrar operações geograficamente dispersas levou as companhias ferroviárias a criarem uma estrutura administrativa que distinguiu os escritórios locais dos escritórios centrais, onde os locais administravam as operações de sua área e os centrais supervisionavam os escritórios locais.

As mudanças nas empresas norte-americanas, em função de suas novas formas de gerenciamento, ocorreram de duas maneiras: redução do custo unitário da produção e distribuição através da obtenção do maior volume de um só produto ou serviço em um único complexo industrial – *a economia de escala*. A outra é a produção de mais de um produto ou serviço utilizando somente um complexo industrial – *a economia de escopo*. Ambas proporcionaram uma melhor produção de bens e serviços, o que permitiu aumentar o número de transações comerciais e relações contratuais que a empresa empreendia com as outras unidades operacionais.

¹² O financiamento das ferrovias norte-americanas, principalmente em suas origens, teve a participação de capitalistas britânicos interessados em potencializar seus lucros e, também, de empréstimos do Estado Inglês. Mas, a grande aliança que se verificou no financiamento das ferrovias dos Estados Unidos foi entre os bancos de investimento e a indústria. O papel dos bancos de investimento foi primordial, pois concedia empréstimos de longo prazo e colocava à disposição dos capitalistas as poupanças de uma população que aprendia a ver nos bancos uma forma de garantir e aumentar suas reservas (OLIVEIRA, 2003, p. 224 e 225).

¹³ Diferentemente dos franceses, que passaram a taxar as importações de manufaturas, mas também de matérias-primas, os Estados Unidos – a exemplo dos britânicos – não levantavam barreiras comerciais à entrada de produtos essenciais às suas indústrias em formação, como máquinas às ferrovias (HOBSON, 1983, p. 78).

A integração vertical tornou-se cada vez mais comum às empresas norte-americanas. A indústria de bens de consumo foi a primeira a ser dominada pelas grandes empresas que integravam numa única organização empresarial os principais processos econômicos: produção ou aquisição de matérias-primas, fabricação, distribuição e financiamento. Chandler aponta, neste ramo industrial, duas origens:

Tais organizações verticalmente integradas surgiram de duas maneiras muito diferentes. Quando o produto era algo de novo no gênero e especialmente apropriado ao mercado urbano, seus fabricantes criavam suas empresas primeiro montando grandes organizações de vendas e, depois, de compras. Esse parece ter sido o caso dos produtores de carne fresca, cigarros, farinha de trigo, banana, máquinas de costura e máquinas de escrever. Quando se tratava de produtos básicos tradicionais, a combinação horizontal costumava preceder a integração vertical, nas indústrias de açúcar, sal, couros, uísque, glicose, amido, biscoitos, querosene, fertilizantes e borracha, um grande número de pequenos fabricantes primeiro se agrupava em grandes unidades empresariais e depois criava suas organizações de vendas e de compras (CHANDLER, 1998, p.40).

Na indústria de bens de produção há vários exemplos de empresas verticalmente integradas¹⁴. Porém, não foi somente nestas que os mesmos floresceram. A nova forma de organização empresarial também passou a predominar na indústria de artigos básicos e na de bens de produção¹⁵. A esta altura, a grande empresa moderna já adquirira seus traços:

[...] como um conjunto de unidades operacionais, cada qual com suas instalações e seu quadro de pessoal, cuja totalidade de recursos e atividades é coordenada, monitorada e alocada por uma hierarquia de executivos de segunda e primeira linhas. Somente a existência e a capacidade dessa hierarquia pode tornar as atividades e operações de toda a empresa algo mais que a mera soma de suas unidades (CHANDLER, 1998, p.305).

Se a ferrovia trouxe a possibilidade de expansão e novas formas organizacionais às empresas norte-americanas, também acirrou a concorrência entre as mesmas. Com as facilidades de transporte advindas dos trilhos, quase não havia restrições ao livre trânsito de mercadorias dentro do território dos Estados Unidos, o que possibilitava a concorrência de organizações empresariais geograficamente distantes, mas, que brigavam pelo mesmo mercado. Uma das formas que as empresas encontraram para vencer seus concorrentes foi através da integração horizontal, muitas vezes adquirindo a forma de *trustes*¹⁶.

¹⁴ Um exemplo de grande organização verticalmente integrada era o frigorífico Swift – de propriedade dos irmãos Gustavus e Edwin Swift – que, antes do final dos anos de 1890, tinha os principais departamentos, como o de vendas, beneficiamento, compras e contabilidade, todos bem controlados pelo escritório central em Chicago. A ascensão do modelo de Swift fez com que os outros frigoríficos montassem organizações semelhantes, uma vez que, não queriam continuar como empresas locais (CHANDLER, 1998, p. 41 e 42).

¹⁵ Na indústria de bens de produção norte-americana, a burocracia e o oligopólio chegaram um pouco mais tarde. Isto ocorre porque só após 1890, com a desaceleração observada na construção de ferrovias, as cidades norte-americanas, que cresciam rapidamente, passaram a ser o principal mercado para os bens de produção – aumentou a demanda urbana de iluminação, comunicação, aquecimento, energia, transportes, água, esgoto e outros serviços.

¹⁶ Truste, termo de origem americana, que representa uma consolidação de capital dentro de uma organização econômica suficientemente grande e forte para controlar em medida apreciável, a oferta e o

Dentre as bases que sustentam os trustes monopolistas estão: o acesso especial a matérias-primas; o controle especial de meios de transporte e distribuição; vantagens diferenciais na produção ou comercialização, em virtude de posse de patentes, marcas registradas e processos especiais; franquias, licenças ou outros privilégios públicos, concedendo monopólio ou restringindo a concorrência; e uma legislação tarifária. Assim, os trustes são violadores do imperialismo de livre comércio britânico, uma vez que, barreiras protecionistas estão na base de seu fortalecimento no mercado norte-americano.

Há quatro razões principais pelas quais o truste ou associação compacta, com monopólio, assume relevância maior nos Estados Unidos que na Inglaterra e em outras partes. Primeiro: como fator econômico, a ferrovia, mais importante que alhures, é capaz de dar maior apoio às associações de mineração, manufatura e comércio. Segundo: a tarifa aduaneira, depois de assegurar aos produtores americanos o mercado interno, torna as associações lucrativas mais factíveis que em um país em que existe liberdade de importação. Além disso, em nenhum dos países protecionistas da Europa os grandes interesses manufatureiros obtiveram um controle tão exclusivo da política tarifária como nos Estados Unidos. Terceiro: o domínio da corrupção política exercido por interesses empresariais, mais fortes nos Estados Unidos do que em qualquer grande nação da Europa, possibilita aos grandes conglomerados de empresas ferroviárias e mercantis conseguirem concessões municipais e estaduais e outros privilégios lucrativos [...] Quarto: a maior absorção de energia nacional em operações empresariais, a maior área para seleção de valores, a maior igualdade de oportunidades para subir, o temperamento sanguíneo e audacioso do empresário americano [...] (HOBSON, 1983, p. 152 e 153).

Mas, em virtude da ação predatória dos trustes, em 1890, o Congresso dos Estados Unidos, com a Lei Sherman, proibiu toda combinação ou acordo entre empresas que eliminasse a livre concorrência o que, na realidade, não impediu a formação dos trustes. O efeito desta lei refletiu-se em uma maior busca de oportunidades externas por parte das empresas norte-americanas, que sabiam que o mercado interno já não era palco suficiente a tantas e organizadas empresas. Assim, além de multidivisionais, as empresas norte-americanas se tornaram multinacionais:

As grandes empresas dos Estados Unidos começam a deslocar-se para países estrangeiros logo após se completar sua integração em escala continental [...] porque sua nova estrutura administrativa e seu maior poder financeiro lhes davam condições de fazê-lo. Ao converter-se em empresas nacionais, as corporações norte-americanas aprendem a converter-se em internacionais. Seu grande porte e sua posição oligopolista também lhes serviam de incentivo [pois] o investimento direto se converteu em uma nova arma em seu arsenal de rivalidade oligopolista (HYMER, 1978, p.47).

Porém, seria ilusório imaginar que as grandes empresas modernas restringiram-se à ex-colônia inglesa. A Europa, não somente a Inglaterra, também foi palco para o surgimento de modernas organizações empresariais que, posteriormente, expandiriam suas atividades e chegariam à condição de multinacionais.

preço de venda dos artigos que negocia. Principalmente nos Estados Unidos, o truste é usado para designar qualquer grande corporação, ainda mais se ela for resultado da fusão de diversas empresas antes independentes. (HOBSON, 1983, p.138).

3 Nestlé and Anglo-Swiss Condensed Milk Co.: uma grande empresa moderna européia

3.1 Henri Nestlé: formação da empresa e consolidação da marca

Na análise da Revolução Industrial aqui empreendida, grande importância foi dada aos avanços tecnológicos e organizacionais, no entanto além destes, outros fatores moldaram as feições do século XIX, como a ascensão da burguesia.

O burguês soube aproveitar as oportunidades de ascensão econômica e social possibilitadas pela Revolução Industrial: mudança para as cidades, para outras regiões ou países, que caracterizavam uma sociedade móvel no XIX. Além disso, uma maior valorização da instrução como forma de ascensão numa sociedade em que as transformações tecnológicas eram rápidas. A isso se somou, segundo Landes (1994, p. 28 e 29), *a ética protestante e o espírito do capitalismo*¹⁷, que racionalizou a relação oração-trabalho. Este espírito também foi ressaltado por Hobson:

Esse espírito, então novo e restrito a uns poucos mercadores-banqueiros, estava destinado a expandir-se até converter-se na própria vida da indústria moderna, absorvendo a maior parte da inteligência e da força de vontade das classes dirigentes no mundo moderno (HOBSON, 1983,p.20).

O conhecimento aliou-se a este espírito de racionalidade. A ânsia de dominar a natureza e as coisas traduziu-se num desejo de aprendizado, fomentado pela vigorosa iniciativa privada que marcou o período:

Ainda mais importante, talvez, foi o impulso assim dado à inovação: numa época em que a natureza e a direção das oportunidades tecnológicas eram muito menos óbvias do que hoje, a multiplicação dos pontos de criatividade era uma grande vantagem. Quanto mais pessoas buscassem maneiras novas e melhores de fazer as coisas, maior a probabilidade de que as descobrissem. Também nesse caso, o processo era auto-reforçador: as economias mais livres parecem ter sido as mais criativas; a criatividade promovia o crescimento; e o crescimento gerava oportunidades para outras inovações, intencionais ou acidentais (LANDES, 1994, p. 25 e 26).

Um dos exemplos de burguês que ascendeu socialmente através da união entre instrução e inovação foi o do farmacêutico e inventor germânico Henri Nestlé¹⁸, nascido em Frankfurt am Main, Alemanha¹⁹, em 1814. Filho de Johan Ulrich Matthias Nestlé e de Anna Maria Catharina Ehemann, ambos provenientes de abastadas famílias alemãs, foi o undécimo de catorze irmãos, tendo uma infância normal, com uma educação religiosa luterana. A partir dos 15 anos começou a interessar-se por química e farmacologia, mas em função de problemas políticos no seu país, exilou-se na Suíça em 1833 onde concluiu sua graduação média em 1834, aos 20 anos. Em seguida, trabalhou

¹⁷ Landes busca na obra de Weber a explicação para este novo espírito que moldou as ações burguesas no século XIX. Longe de concordarmos diretamente com esta análise, devemos afirmar que a religião é uma das explicações da ascensão de determinados indivíduos, e até territórios, e a estagnação de outros, havendo outros fatores que determinaram as trajetórias das Nações.

¹⁸ É importante frisar que numa caracterização schumpeteriana, Henri Nestlé seria um inventor, mas não um empresário ou empreendedor. Como veremos posteriormente, faltará a ele um item primordial na caracterização de Schumpeter (1982, p. 62): a liderança econômica.

¹⁹ A descrição feita a seguir sobre a vida de Henri Nestlé e a formação de sua empresa encontra-se em www.nestle.com. Várias consultas em 2007 e 2008.

como farmacêutico, entre 1834 e 1839, e realizou muitos experimentos inventando novas bebidas e soluções.

Radicado em Vevey, na Suíça, adotou a grafia francesa de seu nome, como passou a ser conhecido. Interessado na industrialização de alimentos adquiriu uma pequena propriedade para produção de azeite para consumo humano e para uso em bebidas alcoólicas, vinagre e outros produtos alimentícios. Logo desenvolveu um projeto para beneficiar águas minerais, com e sem gás carbônico, além de limonada gasosa, tornando-se um dos pioneiros na fabricação de bebidas de mesa engarrafadas e aromatizadas. Preocupado com os elevados índices de mortalidade infantil, começou a estudar, em 1843, um produto que se revelasse eficaz na alimentação das crianças nos primeiros meses de vida baseado, segundo dizia, no "bom leite de vaca".

Devido a uma depressão econômica circunstancial abandonou o negócio de bebidas e suas pesquisas em alimentos, para se dedicar à iluminação pública e à produção de gás. Depois se envolveu com o desenvolvimento de materiais para a construção civil, criando e fabricando aglomerantes resistentes à água e inventando um cimento artificial. Finalmente, em 1867 apresentou o invento que o tornou famoso. James Charles Louis Schnetzler, filho de um amigo e colaborador em seus inventos, com poucos meses de vida encontrava-se em precárias condições de saúde por não poder se alimentar com o leite materno. Sem perspectiva de sobrevivência eles decidiram administrar um novo composto alimentar formulado a partir de leite de vaca e farináceos, como experiência e na tentativa de salvar a vida do bebê. Os resultados foram surpreendentes e salvaram o pequeno James. A esse produto milagroso ele deu o nome de Farinha Láctea, a famosa *Farine Lactée Henri Nestlé*, e deu início a sua produção industrial. Estava assim criado um produto que revolucionou a alimentação humana e o embrião da primeira empresa alimentar do mundo: a *Société Farine Lactée Henri Nestlé*, destinada inicialmente (1867), apenas à produção e comercialização desta nova "farinha".

Nesta primeira fase de sua empresa, Henri Nestlé optou por consolidar a marca Nestlé como referência de bons produtos alimentícios. Uma de suas ações foi adotar o sobrenome como símbolo da empresa, que ficou representado, e até hoje se mantém, pelo ninho de pássaros²⁰. Penrose mostra a importância em determinadas indústrias, como na de processamento de alimentos, da propaganda e de uma boa imagem relativa à origem do produto, no momento em que o consumidor realiza a compra:

[...] a firma que precisa criar novos mercados para seus produtos sempre se encontra virtualmente nessa situação, já que raramente é possível propagar ou promover as vendas de um produto sem ao mesmo tempo divulgar a fonte de seu suprimento, se não aos consumidores finais do produto, certamente aos atacadistas e varejistas (PENROSE, 2006, p. 186).

A consolidação da marca Nestlé na indústria alimentícia europeia passava também pela produção exclusiva da Farinha Láctea. De 1867, ano da fundação da empresa suíça, a 1878, a Nestlé se dedicou exclusivamente à produção deste alimento. Esta atitude encaixava-se numa estratégia de expansão empresarial, apoiada numa perspectiva de crescimento da demanda do bem de consumo de então afinal, a desnutrição assolava não só a Europa como o resto do mundo:

²⁰ Inspirado na tradição de seu próprio nome – a palavra “nest” significa “ninho” em inglês e alemão –, Henri Nestlé idealizou uma marca destinada a ganhar fama internacional: o ninho de pássaros que simboliza uma fonte de alimentos, registrando-a em 1875. Henri Nestlé dizia, em 1869, que o ninho não era apenas uma marca comercial, mas também o brasão de sua família.

Com outros fatores mantendo-se constantes, é usualmente mais barato e menos arriscado aumentar a produção de produtos já existentes do que ingressar em novos campos. Assim, quando a demanda dos produtos já existentes estiver crescendo e os empresários esperarem que esse crescimento continue, a ‘demanda’ aparecerá como principal fator a influenciar a expansão, e os planos de investimentos vigentes poderão estar vinculados de perto a estimativas empresariais das perspectivas de vendas crescentes nas linhas de produtos já existentes [...] Assim, numa economia em expansão, grande parte do crescimento das firmas pode ser vinculada de perto ao aumento da demanda de seus tipos originais de produtos dentro das mesmas áreas de mercado (PENROSE, 2006, p. 140).

A expansão da Nestlé sobre o comando de Henri foi nítida. O êxito da Farinha Láctea como alimento às crianças europeias nos primeiros meses de vida foi altíssimo. Contudo, a concorrência dentro do mercado alimentício europeu foi se tornando cada vez mais acirrada. O imperialismo de livre comércio britânico impunha a redução das barreiras ao comércio internacional: abertura das economias nacionais aos produtos estrangeiros, simplificação das moedas, tráfego em vias internacionais navegáveis, tratados comerciais e diminuição substancial das tarifas alfandegárias entre as principais Nações industrializadas da Europa (LANDES, p. 207). Tudo isto impulsionou as empresas europeias a também buscarem novos mercados e, conseqüentemente, a se tornarem multinacionais. Com a Nestlé não foi diferente. O notável êxito comercial permitiu ao seu criador definitivamente abandonar os outros negócios e consolidar sua situação econômica. Abriu um escritório em Londres em 1868 que nos cinco anos seguintes, controlou as exportações para a América do Sul²¹ e Austrália.

Porém, todo este sucesso não foi suficiente a ponto de convencer o fundador e proprietário, Henri Nestlé, a continuar no comando dos negócios.

3.2 Novos Tempos: modernização da empresa e diversificação da produção

Apesar de todo esforço e inovação vistos nas ações de Henri Nestlé, tanto no momento de formulação da Farinha Láctea, quanto na montagem de sua empresa, é difícil classificá-lo como típico empreendedor schumpeteriano. Se na vida empresarial, como afirma Schumpeter, “construir uma estrada é bem diferente do ato de caminhar sobre ela”, talvez Henri Nestlé possa ser encarado como um bom engenheiro, mas que seus inventos seriam usufruídos, utilizados ou administrados por outros, estes sim, dotados do espírito empreendedor.

A expansão dos negócios e o sucesso da Farinha Láctea conduziram a Nestlé a um patamar elevado dentro da indústria alimentícia. Aliás, o aumento da escala das empresas durante o século XIX foi acentuando-se com o passar do tempo. Para tanto, a formação de sociedades anônimas, que buscavam capital de diversas formas e em várias fontes, teve grande relevância:

O tamanho e o custo cada vez maiores do equipamento industrial, bem como as novas pressões competitivas produzidas pelos transportes mais baratos e pelo comércio mais livre, deram um forte estímulo a duas tendências já em andamento – o aumento da escala e, em menor grau, o da concentração. As empresas iam-se tornando sistematicamente maiores. Parte disso era uma ilusão estatística, pois a eliminação de unidades marginalmente ineficientes

²¹No Brasil as notícias da presença da Nestlé datam de 28 de outubro de 1876, com um anúncio de Farinha Láctea no jornal *A Província de São Paulo*.

tendia a elevar a média estatística. Mas, grande parte era um crescimento real, à medida que as firmas de sucesso se expandiam e que as novas empresas se estabeleciam numa escala nunca antes sonhada. Foi aí que as sociedades anônimas deram sua maior contribuição (LANDES, 1994, p. 229).

É difícil imaginar o que se passou na cabeça de um indivíduo que viveu há cerca de 140 anos e desvendar suas motivações e razões empresariais. Apesar destas dificuldades buscou-se uma explicação para o nascimento e desenvolvimento da Nestlé enquanto empresa do ramo alimentar. Henri Nestlé poderia não estar preparado para maiores vãos que possivelmente sua empresa demandaria. Para ele parece que a riqueza e o prestígio obtidos com a venda da Farinha Láctea em diversos países foi a oportunidade de abandonar os riscos de uma atividade empresarial num contexto de extrema concorrência e voltar-se às outras atividades que cultuava, apesar destas serem menos lucrativas. Sobre isso Penrose afirma:

A 'empresa' vincula-se obviamente de perto à 'ambição' mas, mesmo que uma firma não seja muito ambiciosa ela pode ser administrada de forma competente [...] Há muitos empresários, inclusive altamente eficientes, que nem sempre procuram obter maiores lucros no caso de isso exigir crescentes esforços, riscos ou investimentos da parte deles [...] Ocorre com frequência que os horizontes de uma firma, particularmente de uma firma menor, são extremamente limitados. Contentes em fazer um bom trabalho em seu próprio setor, os empresários menos empreendedores podem muitas vezes nem mesmo considerar as possibilidades mais amplas que ficariam ao alcance deles se apenas levantassem a cabeça para vislumbrá-las. Se eventualmente obtêm uma percepção delas, eles podem carecer de coragem ou de ambição para atingi-las, embora possam ser produtores ambiciosos, eficientes e bem-sucedidos em seus campos de atividades ou no seu âmbito espacial (PENROSE, 2006, p. 75 e 78).

Dessa forma, a ambição de Henri Nestlé em prosseguir com os negócios de sua empresa foi inversamente proporcional à criatividade que demonstrou ao inventar seu produto. Assim, com uma sólida posição econômica e social, decidiu vender sua empresa, em 1874, por cerca de um milhão de francos. A Nestlé foi comprada por uma sociedade formada por Perre-Samuel Roussy, Jules Monnerat e Gustave Marquis e outros sócios menores, empregados de confiança e familiares. Henri foi morar na cidade suíça de Glion, em 1875, onde passou a se dedicar aos ramos de hotelaria e turismo, como também a numerosas obras sociais, até que morreu em sua própria casa de Glion, em 1890, aos 76 anos de idade. Entre seus irmãos foi o único que se casou, mas não deixou descendência direta.

Esta mudança na direção da Nestlé representou também a transformação da firma ao conceito de grande empresa moderna anteriormente citada. A administração familiar deu lugar a uma hierarquia administrativa, em que diretores eram responsáveis pelas decisões, arcando com as responsabilidades pelas mesmas. Essa mudança não foi uma exclusividade da Nestlé:

Sabemos que outras firmas foram estabelecidas com sucesso desde o final do século XIX, dando início à 'era das grandes empresas', que marcou o final de uma associação necessariamente próxima entre as fortunas de firmas e as de famílias (PENROSE, 2006, p. 73).

Prova de uma nova mentalidade empresarial por parte dos administradores da Nestlé está na diversificação produtiva que a firma empreendeu pouco tempo depois de ser adquirida pelo novo grupo. A diversificação há de ser vista como uma estratégia de crescimento por parte das firmas. Chandler afirma:

A diversificação de produtos decorria da possibilidade de usar de maneira mais lucrativa as instalações e o pessoal empregados na produção, na comercialização e nas atividades de pesquisa visando igualmente a explorar as vantagens competitivas. A iniciativa de explorar tais vantagens competitivas organizacionais tornou-se a mola do crescimento da moderna empresa industrial na primeira metade do século XX (CHANDLER, 1998, p.332-3).

Porém, a escolha dos novos artigos a serem produzidos não é aleatória. Há de se levar em conta a aceitação do futuro produto por parte dos consumidores e o *know-how* que a firma possui, ou seja, deve-se considerar os recursos produtivos existentes na firma e não iludir-se com uma possível demanda pelo produto. Assim, se determinada firma possui experiência na produção de dado artigo, seria interessante que este *know-how* fosse útil no momento da escolha do rumo da diversificação (PENROSE, 2006, p. 142).

Além disso, a diversificação produtiva pode ser encarada quase como uma necessidade, pois fica difícil a qualquer firma sobreviver às oscilações do mercado contando com apenas uma linha de produtos²². Investir em novos artigos pode ser a chave para igualar ou superar os concorrentes:

Mesmo quando uma firma explora no máximo grau possível as oportunidades de ganho monopolista de que ela dispõe, a sua proteção para isso, embora freqüentemente ampla, nunca pode ser completa ou absolutamente garantida. Para muitas, se não para a maioria das firmas, a proteção mais efetiva a longo prazo, tanto contra a concorrência direta de outras como contra a concorrência indireta de novos produtos, baseia-se na capacidade de anteciparem, ou pelo menos enfrentarem em pé de igualdade, as ameaças de inovações de processos, produtos e técnicas de comercialização (PENROSE, 2006, p. 181).

Dessa forma, aproveitando o *know-how* na fabricação de alimentos, adquirido com o pioneirismo na fabricação da Farinha Láctea, baseados nos recursos produtivos já existentes na firma, os novos donos da Nestlé partiram para a diversificação produtiva. Atentos às preferências e nuances do mercado alimentício, a escolha recaiu sobre um produto desenvolvido originalmente nos Estados Unidos por Gail Borden e que, na Europa era industrializado, desde 1866, por outro norte-americano Charles A. Page, através de sua empresa localizada na Suíça, a Anglo-Swiss Condensed Milk Co. Este produto era o leite condensado.

A Societé Farine Lactée Henri Nestlé iniciou a produção de leite condensado em 1878. Ao que tudo indica, a demanda pelo mesmo era grande e constante. Aliás, a

²² É importante relacionar este cenário de concorrência capitalista com a destruição criadora de Schumpeter (1984, p. 112 a 114), pois “O impulso fundamental que inicia e mantém o movimento da máquina capitalista decorre dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados, das novas formas de organização industrial que a empresa capitalista cria [...] [pois o que está em jogo é] a concorrência através de novas mercadorias, novas tecnologias, novas fontes de oferta, novos tipos de organização (a grande unidade de controle em larga escala)”.

elevada demanda por este gênero alimentício coadunava-se à mudança no padrão de consumo do cidadão europeu:

A elevação sistemática da renda per capita, que atingia até as camadas mais baixas da população, liberou somas crescentes para a aquisição de produtos manufaturados [como o leite condensado], de confortos materiais em vez de gêneros de primeira necessidade. Diversos fatores reforçaram esse processo. Antes de mais nada, depois de 1875 os preços dos gêneros alimentícios caíram em relação aos demais [tendo como uma das causas] os novos métodos de conservação de alimentos, entre eles o enlatamento²³ e a refrigeração (LANDES, 1994, p. 249).

A evolução da Nestlé, após a introdução do leite condensado em sua linha produtiva, foi patente. Em 1898 adquiriu uma empresa norueguesa de leite condensado. Na mesma época foram abertas fábricas da firma na Suíça, Inglaterra, Alemanha e Espanha e, em 1900, a Nestlé abriu sua primeira fábrica nos Estados Unidos.

Toda esta expansão da empresa mostra a importância que tiveram a mudança na administração da empresa e a diversificação produtiva. Sobre a diversificação, é um fenômeno inerente às grandes firmas:

[...] pouquíssimas das mais antigas e maiores firmas da economia têm continuado a produzir os mesmos tipos de produtos no transcurso de suas existências, mesmo quando a demanda sobre eles cresceu substancialmente no período. Em contrapartida, nos casos em que a demanda dos produtos originais diminuiu ou desapareceu, as firmas ainda continuaram a expandir-se. O crescimento de quase todas as grandes firmas tem sido acompanhado por amplas mudanças na *composição* da 'demanda' que elas consideram relevantes em suas atividades. De um modo ou de outro, não obstante a aparente influência condicionante dos produtos existentes sobre a expansão a curto prazo, em prazos mais longos o rol de produtos das firmas tem mudado consideravelmente (PENROSE, 2006, p. 141).

Porém, a maior e mais importante decisão acerca do futuro da Société Farine Lactée Henri Nestlé ainda haveria de ser tomada.

3.3 Fusão e chegada ao Brasil

O leite condensado levou os negócios da Nestlé a um patamar e expansão que dificilmente poderiam ser imaginados por Henri Nestlé em 1867. O crescimento da empresa suíça em aproximadamente 40 anos foi vertiginoso. Contudo, o ramo pelo qual a firma aventurou-se na diversificação contava com um grande concorrente.

A Anglo-Swiss Condensed Milk Co. era detentora de um maior *know-how* acerca do processo de fabricação do leite condensado. Quando as primeiras pesquisas de Henri Nestlé com a Farinha Láctea estavam sendo conduzidas na Suíça e redundaram na fundação da Nestlé em 1867, a firma do norte-americano Page, um ano antes, já produzia na terra de Henri o leite condensado. Desta forma, a experiência e o conhecimento da Anglo-Swiss na condensação do leite eram maiores que os da Nestlé no início da empresa, chegada tardiamente neste ramo da indústria alimentícia.

²³ As embalagens dos produtos Nestlé, Farinha Láctea e Milkmaid, eram enlatadas (www.nestle.com).

Assim, a concorrência com o leite condensado da Anglo-Swiss haveria de ser muito complicada à Nestlé. Por outro lado, a aquisição da concorrente, quando as firmas em questão eram grandes e poderosas, também não seria uma solução viável (PENROSE, 2006, p. 313). A melhor estratégia de crescimento, neste caso, haveria de ser a fusão entre ambas. Para a Nestlé, seria uma ótima oportunidade de agregar os recursos produtivos de uma firma com imenso *know-how* em um ramo que se mostrava bastante promissor, o do leite condensado. Como afirma Penrose:

Mesmo se [as empresas] Alfa e Beta pertencerem ao mesmo ramo de atividades e tiverem partido da mesma estrutura geral, dos mesmos recursos produtivos e dos mesmos produtos, os processos de crescimento de cada uma são capazes, pela própria natureza dos serviços produtivos gerados dentro de cada uma delas e pela concorrência em si, de dar origem a diferenças de qualidade e de tipos de produtos, a diferentes ênfases em diferentes classes de produtos e diferentes mercados, a especializações relativas em diferentes estágios de produção do mesmo tipo de produto, bem como à introdução de variados processos de produção. Esses fatores [...] figuram entre as razões pelas quais uma firma pode achar lucrativo adquirir uma outra, e também podem proporcionar as bases para uma combinação entre ambas (PENROSE, 2006, p. 261).

Porém, é necessário atentarmos às possíveis motivações da Anglo-Swiss para executar uma fusão de sua forte companhia. Segundo Chandler (1998, p. 331) era fácil entender os motivos de tal união, uma vez que, “em muitos casos, o móvel da aquisição ou fusão de empresas cujos produtos fossem concorrentes era controlar mais efetivamente a produção, o preço e os mercados”. Contudo, a resposta não há de ser tão simples. As fusões de empresas do fim do século XIX e início do XX devem ser vistas, na perspectiva das mesmas, como uma maneira viável e mais rápida de obter uma expansão que, sem esta operação, teria sido das mais custosas:

Enquanto constituir um método viável e lucrativo de expansão, podemos supor com segurança que as firmas que cresceram por fusões tenderão em geral a ser maiores do que teriam sido de outra forma [...] O simples fato de uma firma escolher a trajetória de uma fusão não significa que este era o único caminho disponível para ela poder atingir o mesmo objetivo; mas, é razoável presumir que se tratou de uma trajetória mais curta (PENROSE, 2006, p. 290-1).

Neste contexto, em que existiam vantagens às duas partes envolvidas, é que ocorreu, em 1905, a fusão entre a Societé Farine Lactée Henri Nestlé e a Anglo-Swiss Condensed Milk Co. Desta fusão originou-se uma nova firma a Nestlé and Anglo-Swiss Condensed Milk Co. É interessante notar que não foi adotado um novo nome para a firma recém criada. Tendo como estratégia a utilização do prestígio alcançado pela marca Nestlé na fabricação de alimentos e o *know-how* e predileção dos consumidores pelo leite condensado da Anglo-Swiss, o nome da firma deu prosseguimento à solidez destas marcas. Além disso, nota-se que no nome da nova firma está contida a descrição de produtora de leite condensado. Este produto moveu a fusão entre as duas empresas e sua alta demanda é corroborada pela manutenção da classificação neste ramo da indústria alimentícia.

Após a fusão a Nestlé and Anglo-Swiss Condensed Milk Co. teve uma expansão ainda maior de seus negócios. Apoiada na produção e venda de seu leite condensado²⁴,

²⁴ Devemos lembrar que o leite condensado, muito além de ser um recheio em sobremesas, era uma ótima forma de conservar o leite, principalmente numa época em que as geladeiras domésticas inexistiam –

o Milkmaid, a Nestlé cresceu enormemente, chegando a numerosos países – onde instalava novas unidades operacionais, adquiria ou juntava-se a empresas locais – e popularizando a marca Nestlé. Um dos países atingidos pela onda expansionista da multinacional suíça foi o Brasil.

Desde 1876 a Nestlé já exportava ao mercado brasileiro sua Farinha Láctea. As perspectivas do mercado brasileiro mostravam-se favoráveis e, nos idos de 1900, a firma suíça abriu em escritório na capital federal, a cidade do Rio de Janeiro, para cuidar da importação da Farinha Láctea e do Milkmaid da Suíça ao Brasil. No entanto, se a evolução da companhia, como apontamos, foi das mais empolgantes, é inegável que a conjuntura bélica deflagrada pela I Guerra Mundial, entre 1914 e 1918, trouxe dificuldades econômicas à condução dos negócios da Nestlé ao redor do mundo:

Na vida econômica, a guerra assistiu à introdução de controles e restrições ‘temporários’ do comércio, dos preços, dos investimentos, da movimentação do capital e das pessoas que, desde então, persistem de uma forma ou outra. A economia internacional que se auto-ajustava serenamente cedeu lugar a um mecanismo atabalhado e ineficiente, só mantido em operação através de ajustes e consertos reiterados (LANDES, 1994, p. 239 e 240).

Os efeitos da I Guerra Mundial à economia brasileira já foram tema de amplo debate²⁵. Contudo, é ponto pacífico que houve um declínio nas importações de gêneros alimentícios por parte do Brasil. Nosso olhar se volta, neste momento, às condições impostas ao comércio de enlatados da Europa para o Brasil. Especificamente, aos números envolvendo as trocas comerciais entre Brasil e Suíça.

TABELA 1 – NÚMEROS ABSOLUTOS DAS IMPORTAÇÕES DO BRASIL VINDAS DA SUIÇA – 1911-1922 (valores em libras esterlinas)

ANOS	VALORES
1911	709.801
1912	794.315
1913	791.019
1914	442.596
1915	318.453
1916	512.430
1917	349.722
1918	407.850
1919	415.621
1920	1.480.840
1921	595.840
1922	501.389

Fonte: Anuário Estatístico do Brasil – 1939/40.

primeiro refrigerador doméstico data de 1913, sendo que, o primeiro refrigerador a ter sucesso mundial foi um modelo da General Eletric (Monitor-Top) de 1927 (www.geladeirasantigas.com.br).

²⁵ A polêmica dos *choques adversos*, *industrialização induzida pelas exportações* e do *desenvolvimento capitalista* merecem um outro tipo de debate, o qual não será empreendido no trabalho.

TABELA 2 – QUANTIDADES E VALORES DE LEITE EM CONSERVA IMPORTADO DA SUIÇA PARA O BRASIL - 1908-1912 – (quantidades em quilos e valores em mil réis)

ANOS	QUANTIDADES	VALORES
1908	2.595.496	2.468:717\$
1909	3.295.303	3.141:631\$
1910	4.174.157	3.795:590\$
1911	3.997.692	3.773:568\$
1912	4.246.987	4.315:275\$

Fonte: Anuário Estatístico do Brasil – 1908/1912.

De acordo com os dados das tabelas acima, é possível ver que as importações de leite em conserva da Suíça para o Brasil tinham uma trajetória ascendente no período anterior a I Guerra Mundial. Esta constatação é embasada pelos números referentes às importações de produtos suíços por parte do Brasil. Pensando que boa parte das importações compunham-se de produtos industrializados, lembrando da presença da Nestlé no mercado brasileiro – desde 1876 – e que o leite condensado era seu principal produto, podemos chegar a uma conclusão: a I Guerra Mundial prejudicou, e muito, a presença da multinacional suíça no mercado brasileiro. Se notarmos que, com fim da guerra, em 1918, as importações suíças para o Brasil voltaram a crescer – tendo um número enorme em 1920 – constatamos a importância do mercado brasileiro aos exportadores suíços – e a Nestlé deve ser aí incluída. Além disso, é possível imaginar as agruras de uma Europa devastada pela guerra, em que os mercados consumidores foram reduzidos, afinal, barreiras alfandegárias tornaram-se regra e a população, com o pouco que tinham de dinheiro, haveria de gastar em bens de primeira necessidade:

Na Europa, os danos impostos pela guerra e pela situação do pós-guerra a esse comércio internacional foram graves e numerosos. Os sistemas monetários desorganizados atuavam no sentido de retardar a retomada industrial e perturbar a segurança e confiança nos negócios. O estabelecimento de novas tarifas, as modificações nas rotas comerciais, a insuficiência do poder aquisitivo, os embargos e boicotes, as animosidades criadas pela guerra, o afastamento da Rússia da política da boa vizinhança e os distúrbios na China e em outros lugares foram obstáculos que se ergueram no caminho do intercâmbio comercial fluido entre as nações (HOBSON, 1983, p.338).

Com os mercados centrais abalados, restava à Nestlé explorar mais ainda os novos e promissores centros de consumo. A América Latina e, especificamente o Brasil, encaixava-se nesse perfil. O grande mercado consumidor, a abundância de matéria-prima, o leite, e os grandes portos eram atrativos às inserções do capital estrangeiro nestas terras. Além disso, havia outras motivações às multinacionais para se instalarem no Brasil:

[...] 1) O processamento de matérias-primas locais com vistas à exportação do produto final (caso das carnes industrializadas). 2) A obtenção da primazia no abastecimento dos mercados locais, mediante a antecipação à entrada dos concorrentes ou o afastamento dos mesmos da competição interna (algo que ocorreu, por exemplo, em relação aos fósforos e aos pneus); 3) a substituição parcial das importações de produtos industrializados (máquinas e equipamentos, veículos, material elétrico, produtos químicos, farmacêuticos e de toalete); e 4) O aumento da

participação no abastecimento do mercado interno, através da produção local de bens anteriormente importados, baseada na disponibilidade de matérias-primas a baixo custo e na existência de uma demanda interna compatível com a obtenção de certas escalas mínimas de produção (casos do cimento e do aço) (SUZIGAN; SZMRECSANYI, 2002, p. 236).

Dessa forma, a Nestlé decidiu instalar sua primeira unidade produtiva no Brasil, a fim de fugir das turbulências do pós-guerra na Europa. E o modo escolhido para tanto foi a aquisição de uma firma nacional. Com vistas nos recursos produtivos que seriam herdados da firma adquirida, a Nestlé fez uma proposta sedutora aos donos da Companhia Ararense de Leiteria²⁶. Esta firma, com sede no município paulista de Araras – que fica aproximadamente 170 quilômetros da cidade de São Paulo – tinha sido fundada em 1909, por iniciativa do francês Louiz Nougues que conheceu, ainda na Europa, o método de condensação do leite e resolveu viabilizá-lo em seu novo município²⁷. Dessa forma, associou-se com fazendeiros de café da região de Araras e fundou sua firma que tinha no leite condensado sua principal produção – também fabricava manteiga e gelo.

A Companhia Ararense de Leiteria, apesar da expansão no período da I Guerra Mundial²⁸ não foi capaz, ou faltou audácia, de enfrentar a concorrência com a multinacional suíça com o fim do conflito. Assim, os sócios majoritários da Leiteria aprovaram a venda da empresa paulista à multinacional suíça por R\$ 1.200:000\$000 (mil e duzentos contos de réis) no dia 22 de janeiro de 1921, data do registro em cartório da escritura de compra e venda da Companhia Ararense de Leiteria.

Com isso, a Nestlé and Anglo-Swiss Condensed Milk Co. que, nos idos de 1900 tinha apenas um escritório de representação na cidade do Rio de Janeiro, antigo Distrito Federal, a 23 de dezembro de 1920, pelo decreto Presidencial nº 14.567, recebeu autorização para funcionar no Brasil. O primeiro produto feito no município de Araras foi o Milkmaid, leite condensado já consagrado no mercado que, no Brasil, teve seu nome mudado para Leite Moça²⁹.

4 Conclusão

Ao analisar a trajetória da multinacional suíça do ramo alimentício, Nestlé and Anglo-Swiss Condensed Milk Co. que iniciou suas atividades em 1867 percebe-se que teve início há cerca de um século da implantação da primeira revolução industrial. Neste período, tanto na Europa como nos EUA a fase das pequenas empresas tradicionais e familiares estava sendo substituída pela das grandes empresas modernas.

A Nestlé rapidamente pulou esta primeira etapa de empresa individual-familiar, pertencente a Henri Nestlé, para tornar-se uma empresa moderna, pertencente a um

²⁶ A descrição sobre a Companhia Ararense de Leiteria e sua aquisição pela Nestlé and Anglo-Swiss Condensed Milk Co., encontra-se em SILVA; DALLA COSTA (2007).

²⁷ O francês Louiz Nougues imigrou, no início do século XX, para Araras a fim de trabalhar na Escola de Trabalhadores Rurais, uma vez que, detinha conhecimentos em agricultura com sua formação na Sorbonne.

²⁸ A Companhia Ararense de Leiteria foi formada com um capital inicial de R\$ 66:800\$000. Porém, em 1915 o capital da empresa foi elevado a R\$ 350:000\$000; e, em 1917, a R\$ 450:000\$000.

²⁹ Esta foi uma prova da eficiência administrativa da Nestlé. Percebendo que os consumidores brasileiros não conseguiam pronunciar corretamente o nome Milkmaid, a diretoria da empresa suíça atentou-se ao fato dos mesmos sempre pedirem o “leite da moça”, em referência à moça leiteira que estampava, desde muito tempo, o rótulo. Disso veio a razão para a alteração/adaptação do leite condensado da Nestlé no Brasil.

grupo de acionistas e com uma administração e gestão profissionalizadas. Este foi um dos pontos fundantes no seu processo de desenvolvimento.

Na sua trajetória posterior, diversas características da empresa moderna se manifestam, tais como a propriedade coletiva de suas ações, a diversificação produtiva, sempre mantendo a característica de produtos alimentares, a fusão com sua maior concorrente, que lhe permitiu acesso rápido a novas tecnologias. Já a partir do início do século XX, nova característica das empresas modernas passa a fazer parte da história da Nestlé, que é a trajetória de internacionalização. No caso do Brasil, este fato ocorreu em 1921, com a aquisição da Companhia Ararense de Lactaria, contribuindo para tornar a multinacional suíça numa das maiores empresas alimentícias no mundo.

Outra característica a destacar é a ação dos empresários schumpeterianos ao longo da história da firma. Primeiro foi a vez do fundador, com suas idéias inovadoras e inventivas, seguido de verdadeiros empresários que o sucederam e tomaram as atitudes necessárias, tanto na diversificação de produtos como na gestão administrativa da empresa. Estes novos atores incorporaram-se ao empreendimento com as fusões e aquisições posteriores à saída do fundador.

Por fim fica claro que, em momento algum, a Nestlé separou-se nem da imagem de seu fundador e nem de seus produtos derivados do leite. A figura de Henri Nestlé foi cultuada e seu prestígio explica muito do êxito da firma. Da mesma maneira os consumidores brasileiros carregam em seu imaginário nomes como Leite Moça, Nescafé, Nescau... como se sempre tivessem estado presentes desde diversas gerações, esquecendo-se que são alguns dos produtos criados pela firma a partir de sua presença em solo brasileiro.

6 Bibliografia citada

ARRIGHI, Giovanni (1996). *O longo século XX*. São Paulo, Editora UNESP.

BRASIL, Anuário Estatístico (1908-1912).

_____, Anuário Estatístico (1939-1940).

BRAUDEL, Fernand (1995). *Civilização material, economia e capitalismo, séculos XV-XVIII*. São Paulo, Martins Fontes.

CHANDLER, Alfred Dupont (1998). *Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa*; Thomas K. McCraw (org.). Rio de Janeiro, Editora Fundação Getúlio Vargas.

EICHENGREEN, Barry (2000). *A globalização do capital*. São Paulo, Editora 34.

EISENBERG, Peter Louis (1999). *Guerra civil americana*. São Paulo, Brasiliense.

GOLLWITZER, Heinz (1969). *Imperialismo europeu: 1880-1914*, tradução de Antonio Golçalves Mattoso. Lisboa, Editorial Verso.

HOBBSBAWM, Eric J (2003). *A Era das Revoluções: 1789-1848*, tradução de Maria Lopes Teixeira e Marcos Penchel. São Paulo, Paz e Terra, 17ªed.

_____, (1977). *A Era do Capital: 1848-1875*, tradução de Luciano Costa Neto. Rio de Janeiro, Paz e Terra.

_____ (1989). *A Era dos Impérios: 1875-1914*, tradução de Sieni Maria Campos e Yolanda Steidel de Toledo. São Paulo, Paz e Terra, 2ªed.

_____ (1995). *A Era dos Extremos: o breve século XX: 1915-1991*; tradução de Marcos Santarrita. São Paulo, Companhia das Letras.

HOBSON, John Atkinson (1983). *A evolução do capitalismo moderno: um estudo da produção mecanizada*, tradução de Benedicto de Carvalho. São Paulo, Abril Cultural.

HYMER, Stephen (1978). *Empresas multinacionais: a internacionalização do capital*, tradução de Aloísio Teixeira. Rio de Janeiro, Edição Graal.

JUNQUEIRA, Mary Anne (2001). *Estados Unidos: a consolidação da nação*. São Paulo, Contexto.

LANDES, David (1994). *Prometeu Desacorrentado: transformação tecnológica e desenvolvimento industrial na Europa Ocidental, desde 1750 até a nossa época*. Rio de Janeiro, Nova Fronteira.

OLIVEIRA, Carlos Alonso Barbosa de (2003). *O processo de industrialização – Do capitalismo originário ao atrasado*. São Paulo: Editora UNESP; Campinas, UNICAMP / IE,

PENROSE, Edith (2006). *A teoria do crescimento da firma*. Campinas, SP, Editora da UNICAMP.

SCHUMPETER, Joseph Alois (1982). *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo, Abril Cultural.

_____ (1984). *Capitalismo, socialismo e democracia*. Rio de Janeiro, Zahar.

SILVA, Gustavo Pereira da; DALLA COSTA, Armando (2007). “*Companhia Ararense de Laitaria (1909-1920): Louiz Nougés e a realização de um sonho*”. Revista História Econômica & História de Empresas. São Paulo, ABPHE. Vol. 10, n. 1, jan.jun. 2007, p.117-141.

SUZIGAN, W. & SZMRECSÁNYI, T. “*Os investimentos estrangeiros no início da industrialização do Brasil*”. In SILVA, S. & SZMRECSÁNYI, T. (orgs.). *História econômica da Primeira República*. São Paulo, Hucitec/ ABPHE/ Editora da USP/ Imprensa Oficial, 2002.

www.geladeirasantigas.com.br Várias consultas em 2007.

www.nestle.com Várias consultas em 2007 e 2008.