

Gestão tradicional e obstáculos ao crescimento empresarial: um estudo de caso entre imigrantes empresários*

Oswaldo Mário Serra Truzzi

Professor assistente no Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos; mestre em administração de empresas pela EAESP/FGV.

Grosso modo, a maior parte dos autores interessados no florescimento industrial paulista está de acordo em ver no abalo sofrido pela economia cafeeira no início dos anos 30 o surgimento do novo padrão de acumulação industrial. Do ponto de vista da localização do pólo nervoso dessa nova economia, é também sabido que a cidade de São Paulo desde logo tomou para si o papel de centro decisório e condutor deste processo: havendo anteriormente aglutinado as funções comerciais, de financiamento e de promoção da infra-estrutura necessária ao café, reuniu as melhores condições de nuclear, numa fase seguinte, o grosso da indústria paulista. Entretanto, mesmo que a industrialização promovida daí por diante sempre se encontrasse fortemente polarizada pela capital, as condições geradas pela economia cafeeira na fase anterior garantiriam a extensão ao interior paulista da acumulação industrial que era então inaugurada. Desenvolveram-se alguns núcleos urbanos onde a cultura do café tinha anteriormente deitado suas raízes, formando-se o que depois se convencionou denominar cidades médias paulistas.

Neste processo de industrialização interiorano, não foram raros os núcleos que, como São Carlos, tiveram como protagonistas principais do desenvolvimento industrial alguns imigrantes.¹ Este artigo resulta de um estudo de caso,² através do qual se buscou analisar o comportamento e a mentalidade empresariais desses imigrantes, explicitando sua racionalidade em determinada época e sugerindo que estes fatores podem ter estabelecido limites muito precisos ao crescimento de suas empresas numa etapa subsequente do desenvolvimento econômico e social.

Não me deterei sobre as condições econômicas e sociais, já analisadas em outro local, que balizaram a ação empresarial desses imigrantes.³ É impossível dissociar desta ação tanto as demandas e oportunidades surgidas no período do café, pelo lado da economia, quanto a

própria origem e trajetórias sociais desses imigrantes e, portanto, os trunfos de que dispunham para a ascensão social. Tendo isto presente, nosso intuito aqui será o de precisar o modo de empreender, os valores e a visão do mundo do empreendedor porque eles "realizam e exprimem a produção, a distribuição e a acumulação, tal como são tornadas possíveis num dado momento do desenvolvimento social."⁴

Nosso tema se prende à percepção de como se cristaliza um conjunto orgânico e coerente de atitudes e práticas administrativas em empresas que apresentam determinadas características comuns. "Em qualquer lugar em que nasça uma empresa, uns poucos mandam e muitos obedecem. Os poucos, entretanto, raramente foram bem-sucedidos comandando sem uma justificativa maior, mesmo quando renunciaram à ideologia; e os muitos raramente são tão dóceis a ponto de não provocarem tais justificativas".⁵ Numa sociedade capitalista, a autoridade no interior das empresas é fundada sobre o controle da propriedade. Em nosso caso, é possível ir-se um pouco mais além, pois, em regra, este controle da propriedade se restringe a grupos familiares. Isto significa que, além das decisões fundamentais quanto a novos investimentos, os membros da família dos proprietários destas empresas, que poderíamos chamar de clônicas, exercem intensa atividade administrativa. Torna-se desnecessário, pois, extrair dentre as empresas são-carlenses, surgidas durante a primeira metade deste século, aquelas que enveredaram pelo controle familiar: todas, de certo modo, o fizeram.

A explicação mais evidente para este fenômeno tão amplamente verificável repousa sobre as contingências histórico-sociais desfrutadas pelos imigrantes. Com efeito, incorporar no negócio o trabalho familiar constituir-se-ia num expediente administrativo ao mesmo tempo barato, de fácil controle e, sobretudo, de plena confiança e lealdade do ponto de vista do imigrante desejoso de se tornar negociante. A esposa, os filhos ou mesmo em alguns casos, parentes exteriores ao primeiro círculo familiar, em regra, representavam um elemento de estabilidade inicial a partir do qual o imigrante buscava lastrear sua empresa.

É ilustrativa a esse respeito, por exemplo, a importância que as mulheres (esposas e mães) assumiram nesta tarefa. Vários depoimentos⁶ recolhidos ratificaram, por exemplo, o ponto de vista de que a esposa de Giometti, imigrante de origem toscana, era a pessoa, em sua firma, que mais detinha o controle sobre tudo o que se passava na empresa. É possível que algo semelhante tivesse ocorrido com Francisco Ferreira, um imigrante português, fundador da Serraria Santa Rosa, uma das maiores do interior paulista. Conta-se que, nos primórdios da serraria, mesmo a rudez da atividade não impedia que grande parte do trabalho fosse realizada por D. Rosa, sua esposa, que cedeu seu nome ao estabelecimento. A mãe de Facchina, outro italiano bem-sucedido, em muito o auxiliou produzindo, ela mesma, colchões em seu domicílio. Mas diz-se que, certamente, foram a diligência e o dinamismo de sua mulher os principais responsáveis por seu sucesso. Ao que tudo indica, Facchina parece ter reconhecido a valorosa contribuição de sua

esposa, pois, em 1927, quando esta faleceu, encomendou a um renomado escultor, na Itália, a confecção de um monumento composto de várias estátuas em tamanho natural em bronze e mármore de Carrara para o túmulo da extinta. Muito sugestivo é o esforço do escultor em interpretar fielmente as recomendações de Facchina para o tema da sepultura: "I Bozzetti in gesso per un monumento alla memoria di D. Adele Facchina da collocarsi nel cimitero di São Carlos — dei quali presento n.º 4 fotografie, sono ispirati unicamente al concetto della glorificazione dell'Extinta che, nella vita terrena, lascio profonde traccie nella su non comune attività e intelligenza, nel campo dell'Industria, del Lavoro, del Commercio e dell'Agricoltura."⁷

É compreensível, pois, que essas figuras fossem conhecidas popularmente por matronas, um termo emprestado dos antigos romanos designativo de mulher madura e corpulenta. Para tal certamente contribuiu o fato de os imigrantes terem muitas vezes desenvolvido seus negócios no mesmo local onde residiam. Esta regra é, na maioria das vezes, observada, seja no comércio ou na indústria. Sendo o lar anexo ao trabalho, pôde a mulher melhor desempenhar suas funções de elemento estabilizador e conservador dos negócios, sem abdicar de seu papel de custódia da tradição doméstica.

Tais circunstâncias de engajamento familiar nos negócios são, sem dúvida, importantes para a compreensão da prática e do discurso dos imigrantes e de seus descendentes, tão valorizadores do trabalho e da poupança como elementos essenciais para o alcance da prosperidade. Este esforço comum a ser empreendido pelos membros da família era visto como algo absolutamente natural, a ponto de o termo "sócio" ser utilizado apenas para pessoas exteriores ao círculo familiar. Facchina, que teve a ajuda de todos os seus filhos na reorganização de suas indústrias, costumava frisar que, em toda sua vida, só teve um único sócio, Giometti. Este, por sua vez, montou uma verdadeira indústria de parentela incorporando, através de laços matrimoniais, duas outras famílias para compor seu clã.⁸

"E um dos efeitos decisivos da supremacia incontesteável, absorvente, do núcleo familiar — a esfera, por excelência dos chamados 'contatos primários', dos laços de sangue e de coração — está em que as relações que se criam na vida doméstica sempre forneceram o modelo obrigatório de qualquer composição social entre nós."⁹ Como dizê-lo melhor?

Residir no mesmo local onde se trabalha é, no entanto, sintoma de outro atributo de mentalidade dos imigrantes empresários bem mais importante. Refiro-me aos excessos de controle pessoal e direto e à difícil delegação de autoridade normalmente presentes nestas empresas. Cuidar de tudo, desde decisões cruciais para a firma até os mais ínfimos detalhes do cotidiano da empresa, tudo é assunto e motivo para uma cerrada supervisão sob os "olhares do dono" ou de seu representante do interior do círculo familiar.

Deste ponto de vista, é também perfeitamente compreensível que os postos-chave da estrutura hierárquica da empresa sejam ocupados por elementos pertencentes ou relacionados com a família. Além das insti-

tuições da propriedade e da herança lhe acenarem quase naturalmente com este direito, incide também aí a preferência dos imigrantes por recrutar pessoas que se notabilizaram muito mais por sua confiança do que por seus méritos técnicos. É provável que nesta sutil, porém substantiva, diferença entre lealdade e capacidade repose grande parte dos infortúnios experimentados por estas firmas. De fato, ter à testa de um empreendimento alguém que por sua confiança, lealdade e dedicação tenda a valorizar a rotina e a tradição como práticas empresariais é uma situação no mínimo delicada, porque dificulta o entendimento da firma via uma concepção técnico-racional do trabalho e do mercado onde ela se insere. Obstaculizada esta percepção, tornam-se poucos os mecanismos disponíveis ao administrador para o aprimoramento de sua empresa e o que mais lhe resta é a valorização de seu zelo e de seu trabalho em todos os sentidos.

Os exemplos são tantos que talvez valha a pena referir-se somente a um dos mais gritantes entre eles. Giongo, hoje octogenário, ainda que como filho de imigrantes tenha herdado do pai seu negócio, parece representar a síntese mais perfeita desta faceta da mentalidade empresarial. Trabalhando desde 1920 em sua firma, Giongo orgulha-se de, cotidianamente, ser o primeiro a chegar à empresa e o último a dela sair.¹⁰ A depreender-se de suas declarações, sua percepção a respeito de como ter sucesso com seu negócio parece correlacionar-se diretamente com a constância do esforço físico despendido com as operações da serraria. "Nunca viajei em minha vida, somente para comprar madeira no sul do país e trazê-la para São Carlos. Ia de caminhão. Viajar em férias, fui apenas uma única vez, para o Rio de Janeiro; foi quando casei, em lua-de-mel." Preocupado em enaltecer sua lida diária, afirma: "Sempre fazia por dois, todas as máquinas já operei. Tudo o que era difícil era comigo; o que eu gostava mais da serraria era de descarregar toras."

O comportamento de Giongo nada mais faz do que trazer para o primeiro plano sua trajetória pessoal ou a de seus antepassados (pela rotina e tradição), que foi a de acumular algum capital através de um trabalho vigilante e cotidiano, para cuja continuidade torna-se imprescindível a presença física do imigrante empresário não apenas na empresa, mas, sobretudo, onde esta é mais palpável e concreta, na produção. Tal circunstância, aliada ao porte modesto das firmas e à trajetória do empresário, impõe um estilo de gestão que se define por contatos e relações extremamente pessoais e emocionais, que acaba por inviabilizar a administração entendida como controle formal dos processos que ocorrem na empresa. É ilustrativa desta capacidade de fazer da fábrica uma família a postura mantida na relação estreita com os operários. Fehr levava o abono de Natal pessoalmente à casa de seus operários; Censoni promovia piqueniques coletivos com seus empregados; e os descendentes de Zoppellari ainda hoje se gabam de tais vínculos: "São poucos e conheço a vida de cada um deles. Bebemos juntos; eu me meto na vida deles, eles na minha e até trocamos alguns palavrões; Quando ficam doentes, minha mãe cuida deles todos."

É provável que muita demagogia corresse por trás de tais atitudes;¹¹ porém, em alguns casos, tal clima deve

ter sobrepujado o velho paternalismo comumente utilizado com fins manipulativos para explicar-se, ao que parece, pelas próprias condições em que este empresário sempre se encontrou. As inseguras e precárias condições de seu pequeno negócio, provavelmente, em nada contribuíram para forjar em sua consciência uma postura específica e distinta da de seus operários, isto é, uma postura específica de ser dono. Tem-se a impressão de que o empresário esteve permanentemente com “um pé no proletariado” e que isso o torna íntimo de seus subordinados. Esta aproximação por sua vez deve ter reforçado a obsessão de alguns imigrantes empresários pelo trabalho manual, concreto e produtivo, já aludida.

O filho de um imigrante fundador de indústria de porte razoável em São Carlos, que preferiu não ser identificado, confidenciou-me que nos primórdios da empresa fora difícil convencer seu pai a contratar operários, pois este desconfiava da qualidade dos serviços executados por outrem. “Quem quer faz; não manda” — era seu lema. Na época em que Getúlio Vargas promulgou a Lei de Acidentes do Trabalho, obrigando as empresas a depositarem um seguro, Basso, que em sua firma cuidava de tudo — desde carregar caminhão até a contabilidade — costumava replicar: “o único acidente aqui sou eu”, e exibia orgulhoso a falta de um dedo perdido numa serra elétrica.

A valorização de idéias primárias carregadas de forte conteúdo emocional, o apego a formas tradicionais de convivência, a informalidade de contatos e regras, enfim, esta visão tradicionalista e pouco empresarial da firma se estende da mesma maneira para as percepções (ou a falta delas) que o empresário tem do mercado e de suas transformações. Como a maior parte destas empresas era, pelo menos no início, de porte modesto, produzia para o mercado local ou regional e atuava em ramos e, numa época de predomínio do capitalismo concorrencial, um padrão tradicional de gestão empresarial deveria ser, pelo menos em tese, menos problemático. É perfeitamente possível, aliás, coexistirem altos lucros e um padrão tradicional de gestão. Basta para isso que as condições para a realização dos lucros (que é o fundamental, pois disso depende o êxito empresarial) não se vejam ameaçadas pelo tradicionalismo de técnicas, rotinas e práticas administrativas. Em certa medida, as conjunturas de substituição de importações e o fornecimento a um mercado local, ou no máximo regional, tornaram isso possível durante um certo período.

No entanto, à medida que os mecanismos de disputa de mercado se tornaram mais acirrados, redefinindo as condições para a realização do lucro, é provável que os imigrantes empresários tivessem enfrentado maiores dificuldades com seus negócios. Em particular, é sempre oportuno investigar a respeito da noção de concorrência, isto é, de seu significado para o empresário. É ilustrativo a esse respeito o caso de um imigrante italiano que começou a fabricar móveis no início do século. Indagado a respeito dos motivos que determinaram o grande crescimento de outro fabricante contemporâneo nos primórdios de sua oficina, nosso imigrante costumava argumentar que a explicação do sucesso para esta outra firma era a especialização: “Fulano se especializou completamente; só produz estantes e nada mais.

Além disso, é tudo automático.” E continuava, raciocinando por que não fizera o mesmo: “Não gosto de *forçar a venda*. Quando tem muita empresa no mesmo negócio, o melhor é mudar de ramo. Para mim, é mais fácil não enfrentar a concorrência. Sei que posso produzir qualquer coisa.” A explicação é endossada até hoje pelos herdeiros que estão à frente da empresa (que, por sinal, transformaram em serraria e depois em loja de venda de material para construção).

O desleixo que valoriza a rotina e não a razão abstrata, a preferência por agir através de experiências sucessivas, pouco coordenadas entre si e desobedientes a qualquer plano, denunciam a postura de quem ignora uma série de especificidades de um mercado mais maduro e desenvolvido: rigidez tecnológica, economias de escala, definição estrita dos produtos a serem fabricados, planejamento da produção seriada, rotinas administrativas já implantadas etc; todos estes atributos e outros mais estão ausentes das preocupações deste tipo de empresário.

Outras transformações relevantes que a produção em massa e o controle oligopolístico do mercado provocaram na organização das unidades econômicas da mesma forma acabaram por reclamar uma postura administrativa distinta que poucos imigrantes empresários tiveram possibilidades ou condições de assimilar. O aguçamento da concorrência desferida por outras empresas de maior porte e que se utilizavam de técnicas mais modernas de gestão redefiniu os problemas dos dirigentes de empresa, posicionando-os muito mais na interseção organização/demais instituições. Aos poucos, “ultrapassar o ângulo de visão que a empresa isolada permite (constitui-se num) imperativo para garantir o êxito da própria empresa”.¹² Este sobrepasso é exigido, por exemplo, ao se reconhecer maior necessidade de intermediação do capital financeiro, de ciência da tecnologia disponível, de conhecimentos acerca do modo como operam os concorrentes etc. E aí se encaixa a questão: com tal tipo de trajetória e mentalidade, quantos desses imigrantes empresários, tiveram tais percepções? Uma postura diferente é extremamente difícil de ser assumida por alguém que, ao se postar internamente à empresa para enxergar tudo, obviamente nada vê.

É provável, por exemplo, que muitas das oportunidades de crescimento destas pequenas e médias empresas tenham esbarrado nos estreitos limites impostos pelo controle pessoal e direto do imigrante sobre seu negócio. O ferrenho apego à noção de propriedade deve ter também aí influenciado no mesmo sentido de dificultar a abertura do capital das empresas, ficando, como alternativa única à expansão, o tradicional mecanismo de reivindicação de lucros.

É notável, a esse respeito, a enorme dificuldade que os imigrantes empresários enfrentaram ao terem que conviver como sócios de uma única empresa. Giongo, por exemplo, desentendeu-se com Fehr no tempo em que eram sócios na serraria porque Fehr, ao empreitar construções, preferia comprar madeira em outro estabelecimento. Variam os motivos e outros tantos desfizeram sociedade graças a desavenças não-resolvidas. O caso de Remaili, entretanto, é muito elucidativo da verdadeira causa de tantas intrigas. Remaili, imigrante libanês chegado ao Brasil em 1926, começou a trabalhar

mascateando pelas fazendas do interior paulista, vendendo sabonetes, perfumes, tecidos baratos e outros artigos de consumo popular. Alguns anos depois, como a fiscalização do governo tornasse seu negócio pouco lucrativo, pelo volume crescente de mercadorias apreendidas, Remaili resolve empregar-se como tintureiro na Tecelagem Ypiranga Assad, ligada ao Grupo Jafet, em São Paulo. Em 1943, depois de acumular experiência, trabalhando em vários departamentos da empresa, conseguiu chegar ao posto de gerente de fábrica. Entretanto, segundo seu depoimento, sofria de abalos nervosos que lhe aconselhavam descanso e a mudança para o interior, para uma cidade de clima ameno. Por intermédio de amigos, conheceu então Miguel Abdelnur, também libanês e proprietário de uma tecelagem em São Carlos. O negócio de Abdelnur ia mal e Remaili, apostando em sua experiência anterior, ofereceu-se como comprador da tecelagem. Abdelnur recusou a venda, porém propôs uma sociedade equitativa. Aí então, Remaili impôs suas condições: "Por causa da doença, não posso ser contrariado. Tudo deve ficar sob minha ordem. Se eu notar um fio de cabelo fora do lugar que eu quis (...) a sociedade está desfeita." Abdelnur, com poucos trunfos graças ao insucesso de sua empresa, aceitou. Dois anos depois, a sociedade foi desfeita: "O povo só falava no Remaili, que o Abdelnur não era de nada, não mandava nada." Este não resistiu e saiu para montar outra tecelagem.

O caso de Remaili ilustra a repulsa a qualquer prática que ponha em risco o poder de decisão desses empresários. Em muitos casos, o preço dessa dificuldade na associação de capitais teve de ser pago com a diminuição das oportunidades de crescimento das empresas.

Outra circunstância extremamente esclarecedora da mentalidade do empresário e que, por ser uma etapa decisiva, força a manifestação de atitudes que antes se achavam incorporadas implicitamente na conduta empresarial são as profundas crises de sucessão por que passa este tipo de empresa. Num certo sentido, ocorre entre sócios o mesmo que se verifica entre parentes. As perspectivas de ampliação e diversificação do negócio, em regra, se viram frustradas pelas constantes brigas familiares. Antonio Basso, por exemplo, após tentar convencer filhos e cunhados a instalarem uma fábrica de móveis anexa à serraria que possuía, acabou desistindo: "Não vou iniciar um negócio já com desarmonia." Os três filhos homens de Zoppellari, que antes da morte do pai trabalhavam juntos na empresa, foram cada um deles trabalhar por conta própria, montando suas próprias firmas, todas no mesmo ramo que a empresa original. A explicação para tal situação, adiantada por um deles, é que "cada um tinha o seu modo próprio de trabalhar". É provável, portanto, que a unidade familiar no negócio somente fosse sustentada com o objetivo de não frustrar a expectativa, muito comum entre os imigrantes empresários, de ver sua família continuando a empreender coesa a obra iniciada por seu patriarca.

Entretanto, além desta predisposição contrária ao convívio entre sócios ou parentes, um outro elemento vem complicar os casos de sucessão. Trata-se do fato de muitas vezes a empresa em questão não ter porte para incorporar o emprego de todos os descendentes do

fundador. Neste caso, a disputa sucessória toma feições mais renhidas, como no caso de um dos filhos de um próspero imigrante português que, ao sentir-se injustiçado pela partilha dos negócios de seu pai recém-falecido, num ato de desespero, atirou e esfaqueou a lápide de sua sepultura, após a missa de sétimo dia. Em vários outros casos, a impossibilidade de abrigar filhos e parentes num mesmo negócio, iniciado pelo patriarca, acabou por gerar desavenças entre os reclamantes.

Em alguns casos, quando a empresa consegue sobreviver a tantas atribulações, o papel dos elementos pertencentes à segunda geração de empresários é fundamental para a implementação de padrões de gestão mais modernos, nos casos em que estes apresentem uma educação formal mais prolongada, participação política ou alguma experiência de trabalho externa à firma. Corroborando o exposto, é curioso observar que, nestes casos, a divisão do trabalho estabelecida na direção destas empresas quase sempre relega ao patriarca funções técnicas mais estreitamente vinculadas à produção propriamente dita, ao passo que os membros jovens do clã, se preparados para tal, assumem preferencialmente funções de gerência comercial e financeira. De qualquer forma, a transição para um tipo de gestão menos tradicional é fruto de pressões externas impostas pela concorrência de outras empresas e, também, num processo que transcende o circuito puramente empresarial de pressões modernizadoras da sociedade, no sentido de transformar padrões vigentes no passado.

É perfeitamente possível, aliás, em algumas situações, relacionar o comportamento de alguns dirigentes de empresa com a ausência de um espírito empreendedor desenvolvido. Não me refiro ao empresário inovador schumpeteriano — o que seria exigir demais — mas à ausência de um *ethos* permanente e racional que procure um lucro sempre renovado, uma rentabilidade planejada e calculada, no sentido em que Weber tanto insistiu.¹³ Por vezes, esta ética de cálculo rotineira e segura, que preside ao nível da empresa o circuito da produção, foi atropelada pela perspectiva sedutora de um lucro fácil, obtido por ardis que acabam aproximando, na compreensão de seus agentes, o espírito da produção capitalista a uma prática aventureira adequadamente exercida por "vivaldinos".

A trama mais pitoresca a esse respeito foi arquitetada por Fritz Johannsen, um hábil mecânico dinamarquês que reproduziu as máquinas para a fabricação de lápis no Brasil. Em 1941, 15 anos depois de ter montado a empresa pertencente a Germano Fehr e 11 anos depois de a Johann Faber alemã ter comprado a pequena fábrica de Fehr, Johannsen percebeu que suas perspectivas como mecânico eram limitadas; no máximo poderia aspirar ao posto de diretor técnico da empresa. Em face de tal circunstância, resolve montar uma outra fábrica de lápis em São Paulo. Seus conhecimentos técnicos o habilitavam para tal, restando apenas o problema da comercialização, uma vez que seu produto deveria concorrer com uma marca já de renome no mercado. Para contornar o problema, Johannsen ofereceu uma parcela do capital de sua empresa a um filho de um colono alemão, cujo sobrenome era também Faber... sob a condição de que este sobrenome passasse a compor a marca de seu lápis: Fritz Johannsen Faber. Algum

tempo depois, Johannsen foi intimado judicialmente pela empresa alemã a retirar o Faber de sua marca.

Por fim, é conveniente mencionar um último elemento. Os imigrantes empresários em questão pouco dispunham, até pelo menos os meados da década de 40, de articulações na política local e estadual que pudessem facilitar o desenvolvimento de suas atividades empresariais. Até o final da República Velha, a aristocracia rural local manteve-se forte o suficiente para excluir os imigrantes e seus descendentes — mesmo aqueles privilegiados economicamente — do exercício da atividade política. É provável que este exclusivismo usufruído pela elite rural fosse alimentado por preconceitos étnicos.

Não eram necessárias, por exemplo, intrigas ou desavenças muito estrondosas para toda a colônia italiana local ser acusada de malcheirosa pelos fazendeiros, apenas porque Facchina, um de seus membros mais bem-sucedidos, poluía o córrego que cruzava a cidade com os odores de sua fábrica de adubos. Significativamente, o único cargo ocupado por Facchina foi numa sociedade que congregava italianos. Segundo seus descendentes, tinha “aversão” à política e não tinha prazer em exercer uma vida social mais intensa. Seu único compromisso social metódico era caminhar todo domingo pela manhã até Ibaté, um distrito afastado 10km da cidade, para prosear com italianos, seus compatriotas. Francisco Ferreira, segundo um dos seus filhos, não gostava de política, de tomar partido, porque “para os negócios era sempre bom estar de bem com todos”. Basso era “alérgico à política”, porque julgava que “tudo era jogo de interesses”. Finalmente, Giongo julgava-se sem vocação: “Uma vez, na Associação Comercial, queriam me dar um cargo: eu disse que não. Sou sócio, pago, mas nunca fui. Não tenho paciência e nem capacidade, porque não tenho estudo. Não tenho um diploma. Na política fui candidato uma vez, mas não quis saber. Vieram me buscar, me obrigaram. Entrei de suplente de vereador e, quando vagou um lugar na Câmara, desisti. Não dou para isso.”.

No final da década de 30, quando a hegemonia dos quadros fomados pela elite rural poderia ter ruído, a eclosão da Guerra Mundial reestimulou as precauções contra os descendentes de imigrantes, em particular no caso de italianos e alemães. É significativo observar que somente em 1947, isto é, dois anos após o término do conflito mundial, membros descendentes da colônia italiana conseguiram eleger-se como diretores do São Carlos Clube, uma associação que congrega tradicionalmente a “alta sociedade” local. E foi somente em 1952 que o cargo de prefeito pôde ser ocupado por um elemento saído desta mesma colônia.¹⁴ Tais circunstâncias retardaram o ingresso na política dos elementos saídos desta camada social, que tiveram de suportar durante algum tempo um certo desajuste entre o que representavam economicamente e o que influenciavam politicamente.

Em tudo contrasta com a destes imigrantes empresários a ascensão econômica e política do futuro prócer local, a começar de suas origens e trajetória sociais. Ernesto Pereira Lopes, filho de um português gerente de uma casa comercial de porte razoável em São Pau-

lo, nasceu em 1905, na capital. Até 1929, ali residiu e se ocupou de seus estudos: primário, na Escola-Modelo Caetano de Campos; secundário, no Ginásio do Estado; superior, na Faculdade de Medicina de São Paulo. Em fins da década de 20, iniciou sua vida profissional instalando um consultório médico na cidade de São Carlos. Após ter participado como primeiro-tenente de infantaria na campanha constitucionalista de 1932, iniciou suas atividades políticas elegendo-se vereador e presidente da Câmara Municipal de São Carlos, pela legenda do Partido Democrático, em 1935. Com o Estado Novo, retira-se temporariamente da cena política e em 1940 transfere seu consultório médico para a cidade de São Paulo, ao mesmo tempo em que assume o magistério da cadeira de clínica médica na faculdade onde se formou. Em 1942, funda na capital, em sociedade com seus três irmãos e outros sócios, as Indústrias Pereira Lopes (IPL), uma firma produtora e comercializadora de motores elétricos. Três anos depois, a IPL abandona a linha de motores elétricos e passa a fabricar fogões elétricos e a gás, e mais tarde, geladeiras, transferindo suas instalações para São Carlos. Simultaneamente, Pereira Lopes retorna às suas atividades políticas. Filiado à sigla udenista, elege-se deputado à Assembléia Constituinte de São Paulo, em janeiro de 1947. Durante este mandato, fez carreira em seu partido, ocupando os postos de líder de bancada, secretário (1948) e presidente (1951) do Diretório Estadual. Finalmente, em 1951, obtém o primeiro dos cinco mandatos que exerceria na Câmara dos Deputados.¹⁵

Uma fase após outra, Pereira Lopes conduziu seu negócio aproveitando-se ao máximo das oportunidades conjunturais que a economia brasileira e seu setor conjugavam. Montou a linha de produção de refrigeradores em 1951,¹⁶ numa época em que vigoraram condições favorabilíssimas para a importação de equipamentos.¹⁷ Foi assim que usufruiu com enorme sucesso do período de substituição de importações num setor já relativamente complexo e em franca expansão, como o de bens de consumo duráveis.¹⁸ Daí por diante, fica impossível minimizar a decisiva influência econômica do grupo Pereira Lopes sobre o município. À medida que se desenvolveu, o grupo verticalizou a produção da empresa matriz, criando localmente uma série de outras firmas produtoras dos componentes utilizados nas próprias geladeiras. A mais importante delas foi, sem dúvida, a linha de compressores herméticos utilizados nas próprias geladeiras, a maior e a pioneira do país. Lã de vidro, plásticos, fundidos, equipamento elétrico, termostatos, trocadores de calor, evaporadores, condicionadores de ar, gráfica e uma frota própria de veículos transportadores são outros exemplos de artigos e serviços que passaram com o tempo a ser explorados por empresas ligadas ao grupo. Enfim, no início da década de 60, outra enorme empresa, também pioneira, foi construída pelo grupo Pereira Lopes: a CBT, Companhia Brasileira de Tratores.¹⁹

Os elementos que compõem a trajetória de Pereira Lopes reforçam, por oposição, os *handicaps* comumente presentes nas histórias de vida dos imigrantes empresários. Sua educação formal mais prolongada e em escolas da elite, sua profissão de nível universitário altamente prestigiosa para a época, sua vivência numa ci-

dade grande, o setor econômico em franca prosperidade em que operava, a abertura do capital de sua empresa — tudo isso indica que Pereira Lopes conseguiu reunir um conjunto de percepções, atitudes e comportamentos mais modernos e mais sincronizados com os novos rumos que o país inaugurava a partir da segunda metade do século.

Por outro lado, é evidente que todos estes elementos que acabaram fazendo de Pereira Lopes um empresário mais moderno para a época, assim como o seu próprio poder econômico, foram orientados como trunfos, no sentido de credenciá-lo politicamente. Na campanha para eleger-se deputado federal, em 1950, fazia comícios na praça principal de São Carlos, onde se apinhavam multidões para ouvi-lo. Todos levavam o título de eleitor, entregavam-no no palanque e, de acordo com o número do título, eram sorteados no final do comício geladeiras fabricadas pela IPL.²⁰ É fácil imaginar o que um refrigerador doméstico significava no início dos anos 50.

Simbolicamente, a trajetória bem-sucedida de Pereira Lopes é indício de que o capitalismo no Brasil amadurecera a ponto de as transformações em curso exigirem empresas de maior porte, em novos ramos de produção, com tecnologia mais complexa, e, sobretudo, capitaneadas por uma burguesia industrial cuja compreensão de seus negócios e interesses no interior da sociedade brasileira fosse qualitativamente distinta daquela de sua matriz social original, formada pelos imigrantes.

CONCLUSÃO

As condições econômicas desencadeadas pelo florescimento da cultura do café, conjugadas com a entrada em cena de novos agentes detentores de trunfos específicos que os credenciavam a estabelecer pequenos negócios, fizeram com que florescesse, a partir do início do século, uma série de pequenos estabelecimentos que acabaram por se constituir em esteio do processo pioneiro de industrialização em determinadas regiões do interior paulista. Este é o pano de fundo mais geral onde se desenvolverá o tema em questão.

O presente texto procura explicitar a racionalidade da gestão empresarial levada a cabo pelos imigrantes que se tornaram empresários, através da investigação dos elementos principais definidores deste tipo de gestão. A incorporação do trabalho familiar, a valorização da lealdade, do esforço e da rotina, o local de moradia anexo à empresa, a estrutura de relacionamento hierárquico vigente nas firmas, as percepções a respeito do mercado e da concorrência, o controle pessoal e direto sobre a firma, as dificuldades no relacionamento entre sócios — todas estas características foram sucessivamente enfocadas no decorrer da análise. Ao mesmo tempo, procurei demonstrar como todas estas atitudes e comportamentos dos imigrantes pioneiros — além de certa rejeição social e política — se refletiram numa gestão de padrão tradicional, padrão este que se tornou inadequado à realidade do país, a partir de determinado momento de seu desenvolvimento, por volta de meados dos anos 50. Por contraste, utilizei por fim o exemplo de ou-

tro empresário bem-sucedido para ilustrar um conjunto mais moderno de comportamentos e atitudes que acabaram se traduzindo num padrão de gestão mais sincronizado com os rumos que o processo econômico e social da industrialização assumiu no país.

Mais uma vez, o entendimento do processo de industrialização não pôde se esgotar na compreensão das circunstâncias econômicas mais ou menos adequadas ao seu desencadeamento. Foi necessário pôr em evidência, na figura dos empresários, uma parte da dinâmica propriamente social que assumiu este processo, focalizando seus comportamentos, atitudes e valores enquanto possibilidades de ação que se cristalizaram no interior de determinadas condições estruturais.

* Este artigo constitui uma versão, com ligeiras modificações, de um tópico desenvolvido ao longo do trabalho *Café e indústria no interior de São Paulo (o caso de São Carlos)*, apresentado como dissertação de mestrado à EAESP/FGV, em 1985. Agradeço as valiosas sugestões que foram incorporadas ao texto original, formuladas pelo Conselho Redatorial da *RAE*.

¹ *Alguns*, porque uma extração social pequeno-burguesa em sua terra natal constitui quase um pré-requisito à atividade empresarial. Em São Carlos, por exemplo, não se encontra nenhum colono que tenha depois se tornado empresário industrial (Truzzi, 1985, p. 218).

² A dissertação de mestrado (Truzzi, 1985) como um todo, apresentou como caso a história econômica e social do município de São Carlos, no período de 100 anos compreendidos entre a ocupação pioneira da região (que ocorreu um pouco antes da data da fundação oficial da cidade, 1856) e o final da primeira metade deste século, 1950. Para efeito do tema específico de que trata o presente artigo, creio ser suficiente situar como época analisada apenas as últimas quatro décadas (1910 a 1950) deste período mais amplo, precisamente aquelas em que atividades industriais pioneiras na região foram desenvolvidas por imigrantes. Estas atividades acabaram conferindo ao município, ao longo de todo este período, uma certa expressão industrial dentre o elenco dos núcleos urbanos do interior do estado.

³ O leitor interessado em acompanhar os recortes do contexto propriamente econômico que vigia na região, marcados pelo florescimento da economia cafeeira (revigoramento urbano, monetarização da economia demandando bens de consumo popular e artigos para serem utilizados nas propriedades agrícolas, economias externas geradas pela implantação da infra-estrutura que a produção cafeeira exigiu, demandas de atividades industriais específicas que o café também exigiu etc.), poderá consultar o capítulo *Origens e evolução da atividade industrial em São Carlos* (Truzzi, 1985). Por outro lado, o mapeamento das trajetórias sociais dos imigrantes empresários foi realizado no primeiro tópico do capítulo *Os imigrantes como empresários industriais* (Truzzi, 1985).

⁴ Cardoso (1964, p. 45).

5 Bendix (1956, p. 1)

6 Além da bibliografia anotada ao final do texto, a construção do artigo se valeu de depoimentos recolhidos em entrevistas, cuja relação completa está referida em Truzzi, (1985). Registro aqui, em ordem alfabética, apenas as pessoas entrevistadas cujos depoimentos acabaram se constituindo em fontes de informação direta para este artigo: Ademar Basso, Ademir Martins de Oliveira, Emílio Fehr, Ernesto Pereira Lopes, Ibrahim Remaili, Inês Censoni, Ivo Giongo, Leonel Tolentino, Oscar Ferreira, Rubens Zoppellari e Viriato Facchina.

7 Carlos Facchina, correspondência pessoal.

8 Ver Maeyama (1975, p. 132, diagrama 7).

9 Holanda (1981, p. 106)

10 De acordo com o depoimento de um neto de Facchina, seu avô também se orgulhava do mesmo.

11 Fehr, por exemplo, não deveria ser assim tão benquisto por seus operários, a julgar pelos acontecimentos que envolveram um monumento em sua lembrança, encomendado por amigos e parentes e doado à prefeitura para que o colocasse em praça pública, ao lado da herma de Jesuíno de Arruda, um dos fundadores da cidade. "A população são-carlense, respeitando embora a intenção dos parentes e amigos do Sr. Germano Fehr, não concordou com o ato da prefeitura. Não lhe parece que devam ser colocados no mesmo plano o fundador da cidade e um industrial que exerceu durante muitos anos atividades honestas e dignas, mas não se distinguiu por atos de grande benemerência que o equiparassem a Jesuíno de Arruda ou aos homens que se consagraram ao bem público, criando e desenvolvendo São Carlos como seus dirigentes ou como seus elementos de vida e progresso." Embora o monumento do pioneiro da indústria são-carlense tenha permanecido em praça pública, na época "houve protestos. Ao que nos informam, foi preciso que força armada guardasse o monumento, para não ser arrancado pelo povo. Outras providências estão sendo dadas junto às autoridades superiores do estado, inclusive representações que contam centenas de assinaturas" (*Folha da Manhã*, São Paulo, 29 de fev. 1944)

12 Cardoso (1964, p.42).

13 Weber (1981, p.5)

14 Maeyama (1975, p.53)

15 No Governo de Médiçi, durante o último de seus mandatos, Pereira Lopes ocuparia o cargo de presidente da Câmara dos Deputados.

16 Em 1950, as Indústrias Pereira Lopes (IPL) empregavam ao todo 55 funcionários, entre operários e pessoal administrativo. Em 1951, pouco antes de Pereira Lopes eleger-se deputado federal, a IPL começa a fabricar geladeiras e no ano seguinte transforma-se em empresa de capital aberto (sociedade anônima). Em 1955, podia contar com 650 funcionários e estava apta a produzir quase um quarto das geladeiras fabricadas no país. (Conforme informações sobre produção industrial obtidas junto ao Seade e Ficha de Breve Relato da Junta Comercial do Estado de São Paulo.)

17 O período foi marcado por um aumento significativo dos preços dos produtos de exportação nacionais provocado pela Guerra da Coreia, capacitando a balança comercial a realizar maiores importações — consultar a este respeito Pereira (1967, p. 44-5)

18 Até o final da década de 40, inexistia no Brasil a produção em série de refrigeradores, sendo o mercado interno suprido por importações. Cinco anos mais tarde, a importação destes foi apenas de 2 mil unidades, enquanto a produção interna chegava a 130 mil unidades. Cinco grandes grupos disputaram o enorme mercado que se abriu em virtude do barateamento do produto: em 1956 o produto nacional custava ao consumidor menos da metade do similar estrangeiro. Eram líderes do mercado as marcas Frigidaire (da General Motors) e Climax ambas produzindo, em 1955, 30 mil unidades — esta última pertencente às Indústrias Pereira Lopes. (Ver artigo Vem suprindo satisfatoriamente as necessidades do mercado interno a produção nacional de geladeiras publicado em 16 de dezembro de 1956, na *Folha da Manhã*, em São Paulo. Arquivo do jornal *O Estado de S. Paulo*.)

19 Consultar na pasta Tratores, do arquivo do jornal *O Estado de S. Paulo*, o artigo História do trator no país do em se plantando tudo dá.

20 Ultrapassaram todas as expectativas o interesse e a acorrência do público são-carlense ao sorteio da primeira geladeira que as Indústrias Pereira Lopes Ltda. ofereceram-na no programa Aprenda a votar. Ficou o auditório daquela rádio literalmente repleto, havendo ainda grande número de pessoas à entrada do edifício. Na Praça Cel. Salles, onde estava sendo transmitido, por alto-falantes, o interessante programa e havia um posto para apresentação do título sorteado, compareceu compacta multidão, tendo sido necessário interromper o trânsito da Avenida São Carlos naquele trecho" (*Correio de São Carlos*, São Carlos, 17 set. 1950). Ver também, neste mesmo periódico, as datas de 14 e 28 de setembro de 1950. Ao final do mês de setembro (a eleição ocorreria no dia 3 de outubro), as Indústrias Pereira Lopes anunciaram, na primeira página do diário local, a oferta de 12 refrigeradores domésticos, 10 supercongeladores e 25 fogões, a serem colocados em sorteio, caso o Dr. Ernesto Pereira Lopes, candidato a deputado federal, obtivesse no município de São Carlos um mínimo de 6 mil votos válidos. Embora tenha sido eleito, o candidato não receberia no município nem 4 mil votos. Ver Kerbauy (1979) para um estudo mais aprofundado da trajetória e das campanhas políticas de Ernesto Pereira Lopes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bendix, Reinhard. *Work and authority in industry, ideologies of management in the course of industrialization*. New York, John Wiley, 1956.

Cardoso, Fernando Henrique. *Empresário Industrial e desenvolvimento econômico*. São Paulo, 1964.

Holanda, Sérgio Buarque de. *Raízes do Brasil*. 14 ed. Rio de Janeiro, José Olympio, 1981.

Kerbauy, Maria Tereza Miceli. *Poder político local. Do coronelismo ao populismo (um estudo de caso, São Carlos)*. Dissertação de mestrado. São Paulo PUC, 1979.

Maeyama, Takashi. *Familiarization of the unfamiliar world. The family, networks and group in a Brazilian city*. Faculty of Graduate School of Cornell University, 1975.

Pereira, José Carlos. *Estrutura e expansão da indústria em São Paulo*. São Paulo, Nacional, 1967.

Truzzi, Oswaldo Mário Serra. *Café e indústria no interior de São Paulo. (O caso de São Carlos)*. Dissertação de mestrado. São Paulo, EAESP/FGV, 1985.

Weber, Max. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo, Pioneira, 1981.