

O II Congresso de História Econômica e 3ª Conferência Internacional de História de Empresas, realizados na Universidade Federal Fluminense, de 13 a 16 de Outubro de 1996, obtiveram uma ampla resposta do mundo acadêmico e versaram sobre temas que se estendem da história agrária, urbano-industrial, a políticas públicas, finanças, economia internacional, pensamento econômico e história de empresas.

Ambos os eventos propiciaram a apresentação de trabalhos originais e pesquisas em andamento. As comunicações serão publicadas na íntegra, em quatro volumes temáticos, integrando contribuições de especialistas nacionais e estrangeiros, cujos trabalhos enfatizaram os casos brasileiro e latino-americanos. Trata-se de mais uma iniciativa da Associação Brasileira de Pesquisadores em História Econômica (ABPHE), entidade fundada em 1993.

## II CONGRESSO BRASILEIRO DE HISTÓRIA ECONÔMICA

### 3ª CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE HISTÓRIA DE EMPRESAS

# ANAI S

## VOLUME IV

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISADORES  
EM HISTÓRIA ECONÔMICA (ABPHE)  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E FILOSOFIA  
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

NITERÓI - 13 A 16 OUTUBRO DE 1996  
1997

ANAI S  
330.9  
0749  
1997

45919  
428379

OFFICIAL/SOC

Biblioteca Central de Ciências - BCC/SOC

Código da obra: 45919

Nº do exemplar: 428379

**COMISSÃO ORGANIZADORA DO EVENTO:** Eulália Maria Lahmeyer Lobo (coord.); Cezar Teixeira Honorato; Sonia Regina de Mendonça; Carlos Gabriel Guimarães; Theo Lobarinhas Piñeiro; Newton A. C. de Oliveira; Almir Pita Freitas Filho.

**COORDENADORES DE MÓDULOS:**

- Maria Yedda L. Linhares e Sheila de Castro Faria (História Agrária)
- Luiz Carlos Soares (Urbanização e Industrialização)
- Luiz Carlos Prado (Economia Internacional)
- Maria Antonieta Leopoldi (Políticas Públicas e Finanças)
- Fábio Sá Earp (História do Pensamento Econômico)
- Eulália Maria Lahmeyer Lobo e Cezar T. Honorato (História de Empresas)

**ORGANIZAÇÃO DOS ANAIS:** Sonia Regina de Mendonça  
Carlos Gabriel Guimarães

**APOIO TÉCNICO:** Amara Rocha e Iraídes Coelho

**DIAGRAMAÇÃO:** Geraldo Ferreira de Souza

**PATROCÍNIO:**

*Universidade Federal Fluminense (UFF)*

*Associação Brasileira de Pesquisadores em História Econômica (ABPHE)*

Presidente: Tamás Szmrecsányi

Vice-Presidente: Eulália Maria Lahmeyer Lobo

Secretários: Flávio A. M. de Saes e Cezar Teixeira Honorato

Tesoureiros: Wilson Suzigan e Sonia Regina de Mendonça

**APOIO EDITORIAL:**

Fundação Universitária José Bonifácio (FUJB/UFRJ)

**APOIO:**

Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq)

Pós-Graduação em História - UFF

CORECON - CONFECON

GRUPO UNILEVER

UNIBANCO

LIDADOR

ICHF - UFF

IFCS - UFRJ

Obs.: Os textos estão reproduzidos de acordo com os originais enviados.

## SUMÁRIO

### HISTÓRIA DE EMPRESAS

*Coordenadores: Eulália Maria Lahmeyer Lobo e Cezar T. Honorato*

#### 1 HISTORIOGRAFIA E HISTÓRIA DE EMPRESAS

**Valentim F. Bouças e a Chegada da IBM ao Brasil (1917); sua Trajetória até 1994.**

*Delia Beatriz Espina* ..... 9

**O Pensamento Social de Euvaldo Lodi (1896-1956) e as Possibilidades da História Empresarial no Brasil.**

*Almir Pita Freitas Filho* ..... 21

#### 2 TECNOLOGIA E COMPETITIVIDADE

**Trabalho e Inovação Organizacional no Crescimento da Empresa: o Caso da S.A. White Martins.**

*Eduardo Navarro Stotz* ..... 37

**Cultura de Empresas, Vantagens Competitivas e Estratégias no Brasil Contemporâneo: a Indústria da Cerveja no Brasil.**

*Margareth Guimarães Martins* ..... 55

**Ciência, Tecnologia e Produção.**

*André Lainó* ..... 69

**Via Embratel: A Simbiose entre o Regime Militar Brasileiro e a História da Empresa Brasileira de Telecomunicações - Embratel (1962/1978).**

*Newton Augusto Cardoso de Oliveira* ..... 86

#### 3 CULTURA EMPRESARIAL E HISTÓRIA DE EMPRESÁRIOS

**Percival Farquhar: Biografia, História e Poder.**

*Pedro Tórtima* ..... 97

<b>O Empresário Brasileiro: Um Estudo Comparativo.</b> <i>Sérgio de Oliveira Birchal</i> .....	114
<b>Meritocracia à Brasileira — O que é Desempenho no Brasil?</b> <i>Livia Barbosa</i> .....	129
<b>A Organização do Patronato Industrial no Estado Oligárquico.</b> <i>Palmira Petratti Teixeira</i> .....	165
<b>4 EMPRESAS DE PESQUISA HISTÓRICA</b>	
<b>Memória &amp; Identidade Ltda.</b> <i>Maria Elizabeth Totini</i> .....	175
<b>Vender História? A Posição do CPDOC no Mercado das Memórias.</b> <i>Vérena Alberti</i> .....	177
<b>5 TRAJETÓRIA DE EMPRESAS</b>	
<b>A Petrobrás na Economia Global: Desafios e Oportunidades de uma Estatal de Trajetória Singular.</b> <i>Carmen Alveal</i> .....	183
<b>Banco Rio e Matto-Grosso e Companhia Matte Larangeira: Um Caso de “Xipofagia” Mercantil e Industrial (1891-1902).</b> <i>Fernando Antonio Faria</i> .....	198
<b>Tejiendo la Historia de los Pioneros de la Industria Textil. Mar Del Plata, 1950/1970.</b> <i>Irene Delfina Molinari</i> .....	209
<b>La Trayectoria del Grupo Campomar En La Industria Textil Uruguaya (1900-1937).</b> <i>Magdalena Bertino</i> .....	218

## 6 EMPRESAS E ESTRUTURAS SOCIAIS

<b>Estratégias de Implantação de uma Multinacional numa Cidade Latino-Americana: <i>The Rio de Janeiro Tramway Light and Power Co. Ltd.</i> - 1899-1910.</b> <i>Elisabeth von der Weid</i> .....	236
---	-----

<b>A Sedução da Luz: Eletrificação e Urbanização no Rio de Janeiro da <i>belle époque</i>.</b> <i>Amara Silva de Souza Rocha</i> .....	246
---	-----

<b>Empresa e Empresário: Trajetória e Relações no Setor Metal-Mecânico.</b> <i>Sueli de Araújo Montesano</i> .....	266
---	-----

## 7 INVESTIDORES E INVESTIMENTOS PRIVADOS

<b>Características dos Empresários do Setor Privado no Brasil.</b> <i>Eulália Lahmeyer Lobo</i> .....	275
--	-----

<b>A LIGHT e a COBAST: Capital Financeiro e Diversificação de Investimentos.</b> <i>Luzia Monteiro de Araújo Soares</i> .....	286
--	-----

<b>Origem e Implantação da Indústria da Celulose no Brasil.</b> <i>Maurício Mendonça</i> .....	294
---	-----

## ALGUMAS PALAVRAS

<i>Sonia Regina de Mendonça / Carlos Gabriel Guimarães</i> .....	311
--	-----

## HISTÓRIA DE EMPRESAS

### I HISTORIOGRAFIA E HISTÓRIA DE EMPRESAS.

#### VALENTIM F. BOUÇAS E A CHEGADA DA IBM AO BRASIL (1917). SUA TRAJETÓRIA ATÉ 1994.

*Delia Beatriz Espina\**

Em 1917, a CTR<sup>1</sup> chegava ao Brasil marcando o início de sua presença na América Latina. Nesse ano a empresa já se encontrava, nos Estados Unidos, entre as líderes do ramo, sendo precedida pela Burroughs e a National Cash Register.

O crescimento experimentado pela Computing Tabulating Recording Company, nos Estados Unidos, a partir de 1914, quando Thomas Watson assume a direção da empresa e sua interação com as firmas concorrentes, em um mercado oligopolizado, são os principais fatores que impulsionaram a expansão geográfica da empresa. O contexto internacional favorecia essa expansão. O período correspondente à Primeira Guerra Mundial caracterizou-se pelo estreitamento de vínculos comerciais e financeiros dos Estados Unidos com os países da América do Sul.

Terminada a Guerra, a atividade comercial internacional acelera-se, favorecendo a entrada das empresas americanas nos países sul-americanos. A profunda transformação experimentada pelo Brasil durante as décadas de 1910 e 1920, converteu o país em ponto de atração para a expansão das atividades da CTR.

A conjuntura nacional e internacional era especialmente propícia aos planos pessoais de Valentim F. Bouças (1891-1964). Destacado economista brasileiro, hábil negociador, viajou para os Estados Unidos e convenceu Thomas Watson a abrir uma representação da CTR no Brasil, enquanto negociava junto ao governo brasileiro para que contratasse a empresa com o fim de realizar o Censo Demográfico, o que se efetivou em 1920. Assim, a subsidiária brasileira foi o único caso de entrada da CTR num país como uma representação, por ele precedida entre 1917 e 1924.

Em 31 de dezembro de 1924 a empresa era autorizada por Decreto nº 16.757, do Presidente Arthur Bernardes a atuar no Brasil, sob o nome de

\* Professora da PUCCAMP (Pontifícia Universidade Católica de Campinas), Campinas - São Paulo - Brasil. Pesquisa realizada no DPCT- UNICAMP (Departamento de Política Científica e Tecnológica da Universidade Estadual de Campinas), financiada pelo CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) Campinas - São Paulo - Brasil.

<sup>1</sup> A CTR (Computing Tabulating Recording Company) surgiu nos EEUU, em 1911. Em 1924 foi rebatizada como IBM (International Business Machines)

International Business Machines Co. of Delaware. Essa data marca o fim da representação e o início das operações da empresa como uma subsidiária da IBM. Valentim Bouças permaneceu no comando da empresa até 1949 como Gerente Geral da IBM Brasil por determinação da matriz. Sua ação foi decisiva para o crescimento da empresa que culminou, em 1939, com a instalação da primeira fábrica, em Benfica (RJ). É impossível desvincular Bouças, administrador da empresa, do homem político. Sua luta no comando da IBM no Brasil se enquadrou no marco mais geral de sua defesa política pela industrialização do país apoiada na associação com o capital internacional, especificamente do país que liderava, na época, o processo de expansão capitalista: os Estados Unidos.

Em 1931, V. Bouças foi designado pelo governo brasileiro para coordenar a dívida externa, sendo o encarregado de sua negociação junto ao governo norte-americano, entre janeiro e junho de 1933. Ainda em junho, fez parte da delegação brasileira à Conferência Mundial Monetária e Econômica, realizada em Londres. Nesse mesmo ano, representou o governo brasileiro e o Banco do Brasil no acordo comercial e financeiro celebrado com o Conselho Nacional de Comércio Exterior dos Estados Unidos. No ano seguinte viajou aos Estados Unidos para tentar aumentar a exportação de café para esse país. A partir de 1935, passou a fazer parte de um círculo de representantes da área econômica, industrial e comercial ligado a Getúlio Vargas, de quem se tornou orientador financeiro pessoal. Em 1937, Vargas criou o Conselho Técnico de Economia e Finanças, órgão técnico e consultivo do Ministério do Trabalho; Bouças foi seu Secretário Técnico. A partir de 1938, exerceu o cargo de consultor técnico do Conselho Federal de Comércio Exterior, criado para centralizar a política de comércio externo, onde eram intensos os debates sobre a política econômica do país, com o comparecimento dos ministros da área e, algumas vezes, de Getúlio Vargas. Nessa época, em que o crescimento da influência da Alemanha na América do Sul e sobretudo no Brasil alarmava o governo norte-americano, Valentim Bouças destacou-se como um dos mais lúcidos defensores de uma política brasileira pró Estados Unidos.

Como representante da CTR, V. Bouças negociou operações muito lucrativas, para a empresa, sobretudo através de contratos com o governo brasileiro, o que lhe garantiu a rapidíssima expansão no país. Em 1917, a empresa iniciava suas operações, depois de assinar um contrato com a Diretoria de Estatística Comercial Brasileira, para a realização do censo de 1920. Desde 1917 começaram a chegar ao Brasil as modernas máquinas Hollerith. Em 1920, foram introduzidas as impressoras, que serviram para agilizar e aperfeiçoar a contagem dos dados do censo.

Em 1922 as máquinas Hollerith foram expostas ao público, pela primeira vez, na Exposição do Centenário da Independência. A partir de então, com o nome de Serviços Hollerith, a CTR estendia suas atividades a importantes órgãos públicos e privados da indústria e do comércio brasileiros.

Em 3 de maio de 1924, a empresa alcançou público reconhecimento do governo brasileiro. Nessa data, o presidente Arthur Bernardes enviou ao congresso a seguinte mensagem:

*"As machinas classificadoras "Hollerith" têm prestado serviço relevante à administração da Fazenda pela rápida verificação das contas. Os balanços mensaes e annuaes estavam com atrazo de alguns annos. Com as machinas, estão todos em dia.*

*Esse serviço está sendo executado em todas as alfândegas." (Bouças, 1927)*

Desde fins da década de 1920, ao tempo que a empresa expandia-se geograficamente, iniciava um rápido crescimento através da diversificação dos produtos que comercializava.

O período de luta pela recuperação da economia nacional, que seguiu à Grande Depressão, entre 1929-33 não afetou a expansão da empresa. Em 1931 abriu uma sucursal em São Paulo; em 1933, inaugurou sucursais em Porto Alegre, Belo Horizonte, Salvador, Recife e Niterói. Nesse mesmo ano, iniciou a montagem e depois a fabricação de relógios industriais.

O acelerado crescimento da IBM do Brasil nesse período a fez merecedora de um lugar de destaque em relação às demais subsidiárias. Em 25 de janeiro de 1933, Valentim F. Bouças recebeu, nos Estados Unidos, o "Watson International Trophy", das mãos de Watson, como prêmio por ter atingido a máxima quota de vendas da IBM, desse ano.

Em 1934 a IBM começou a comercializar, no Brasil, as então revolucionárias máquinas alfabéticas de processamento de dados. Em 1935, passaram a ser fabricados, no país, os cartões de perfuração.

A complexidade das máquinas comercializadas pela IBM, já nessa época, exigiam um considerável conhecimento técnico para sua manutenção. Em 1935, a empresa organizou o primeiro curso regular para Representantes de Serviços Técnicos, iniciando, no Brasil, sua tradicional política de formação e aperfeiçoamento de seus técnicos.

O processo de crescente atividade manufatureira da IBM, e a especial conjuntura econômica nacional e internacional criada pela Crise Mundial de 1929, impulsionaram a instalação da fábrica, em 1939, no bairro de Benfica, no Rio de Janeiro. O colapso sofrido pelo comércio internacional, a partir de 1929, produziu um declínio médio das importações mundiais de 65%, entre 1929 e 1932. Nesse período, as importações brasileiras experimentaram um declínio de 75%, sendo os produtos importados dos Estados Unidos, os mais afetados. As drásticas medidas econômicas tomadas pelo governo brasileiro, para enfrentar a crise, aprofundaram as dificuldades para importar. Entre 1929 e 1932, o Brasil decretou a elevação geral das tarifas alfandegárias (acima de 10%); a taxa de câmbio foi depreciada em 54%, em 1931, e em 108%, em 1939, em relação aos valores de 1928-29, o que provocou um forte aumento nos preços relativos das importações. O controle cambial colocava as empresas importadoras em grandes dificuldades para trocar mil réis pelos dólares necessários para pagar a matriz. Além de criar dificuldades para importar, a política cambial favorecia a acumulação de fundos, em moeda nacional, nas

empresas subsidiárias. Esse fato, no caso específico da IBM, que contava com um mercado em crescente expansão para seus produtos, foi um forte incentivo, para a iniciação das atividades industriais da empresa.

A abertura da fábrica, em 1939, foi um acontecimento relevante para a IBM. Além de ser uma das primeiras fábricas IBM fora dos EEUU, ela constituiu a base do crescimento da empresa no Brasil até o advento da Fábrica de Sumaré, em 1971. Thomas J. Watson viajou ao Rio de Janeiro para estar presente à inauguração. As principais atividades da fábrica foram: a manutenção, recondicionamento e montagem de equipamentos de tabulação e a fabricação de relógios.

A partir da década de 40 dois fatos desencadearam profundas transformações na indústria de processamento de dados: o aparecimento do computador e a explosiva expansão do mercado iniciada no período de Pós-Guerra. A IBM liderou esse processo e em função dele passou por profundas transformações que iriam repercutir na subsidiária brasileira. Em 1949, T. Watson criou a IBM World Coporation. Subsidiária da matriz, com operação independente, a WTC centralizava as operações de todas as empresas que atuavam fora dos EEUU.

Esse acontecimento produziu uma importante reestruturação da empresa no Brasil. A IBM World Trade assumiu o completo controle da subsidiária brasileira. Em 1950, Valentim F. Bouças era afastado da direção da empresa, sendo nomeado como Gerente Geral o americano F. M. Farwell, tendo permanecido na função até 1952. A transferência foi muito bem recebida por todos os funcionários, já que implicou em uma mudança radical da política da empresa, introduzindo importantes melhorias nas condições de trabalho e substancial aumento nos salários. (Depoimento de Mario Albert Pereira)

Desde 1949 até a abertura da fábrica de Sumaré, em 1971, a fábrica de Benfica concentrou sua produção nos cartões de perfuração e na fabricação de máquinas. Esta contava com duas divisões: DP (Data Processing) que produzia máquinas processadoras de dados, Perfuradoras e Verificadoras, e, OP (Office Product) que produzia máquinas de escrever. Existia outra divisão UR (Unit Record) encarregada de recondicionamento de máquinas de contabilidade. Calculadoras de grande porte e Classificadoras. (Depoimento de Paulo Armando de Souza Pinto)

Em 1956 a fábrica iniciou a produção de máquinas de escrever, Modelo A, de Barras de Tipos; em 1960, lançou o Modelo C, de Barras de Tipos; em 1967 passou a produzir máquinas de escrever Modelo 72, de Esfera de Tipos. A despeito da diversidade de modelos introduzidos na fabricação de máquinas de escrever, a grande importância que adquiriu a fábrica deveu-se à influência decisiva que obteve no mercado brasileiro de Processamento de Dados. A fábrica reconcionou grande variedade de máquinas UR (Registro Unitário), as predecessoras dos computadores, abrindo caminho para o ingresso de novas tecnologias no país.

Em 1951, começou a ser fabricada a Classificadora Eletrônica de cartões, Modelo 082. Desde 1955, a IBM iniciou um programa de exportação dessas classificadoras para 11 países da América do Sul e América Central. Em 1958, iniciou-se a fabricação de Perfuradoras 024/026 e Verificadoras 056. Em 1959, a empresa importou o primeiro Computador Eletrônico, IBM 650 até que, em 1961, a fábrica de Benfica esteve em condições de montar os primeiros computadores da linha 1401.

Ao longo dos anos sessenta a difusão do uso de computadores foi rápida no país. Em 1965, havia 89 sistemas de computadores instalados no Brasil, sendo que quase dois terços desse total eram equipamentos da IBM, seguida da UNIVAC, BURROUGHS e NCR. A única empresa não americana era a BULL francesa, com apenas dois computadores instalados.

Assim, o mercado brasileiro de computadores reproduzia o mesmo perfil encontrado em escala internacional, com a presença dominante das subsidiárias das empresas multinacionais de origem americana, sob a liderança incontestável de uma única firma: a IBM.

Ao longo desse período a fabricação de cartões, iniciada em 1939, continuou crescendo. Em 1967, a produção superava o bilhão de cartões anuais. O impulso definitivo para o aumento da produção foi alcançado no começo dos anos 70, momento em que o Governo Federal, através da Caixa Econômica Federal lançava a Loteria Esportiva. As apostas eram feitas em cartão perfurado em uma máquina manual (Port and Punch Board). A produção de cartões foi completamente monopolizada pela fábrica de Benfica. Nesse período, chegou a produzir vinte milhões de cartões por dia, sendo seis milhões para Caixa Econômica Federal, controlando 98% da produção do mercado brasileiro de cartões para perfuração. O máximo foi alcançado em 1974, com 390 milhões de cartões produzidos no ano, representando um faturamento de 4 bilhões em moeda nacional. Nesse ano, as máquinas que estavam programadas para fabricar mil cartões por minuto atingiram o limite de 2.350 por minuto.

A introdução do sistema eletrônico de apostas, pela CEF, marcou o fim da produção de cartões e da própria fábrica de Benfica. Em 1991, produziram-se seis milhões de cartões, quase um terço da produção diária dos bons tempos.

A crescente expansão da IBM no mercado mundial de computadores no início dos anos 70, e a própria política estratégica de crescimento formulado pela Matriz, representaram um verdadeiro desafio para a subsidiária brasileira, em um mercado local que se apresentava especialmente promissor. No começo dos anos setenta a expansão do mercado brasileiro de computadores foi enorme. O "boom" econômico experimentado pelo país, entre 1968 e 1974, exigiu a rápida modernização de amplos segmentos da administração pública e do setor privado. A base instalada de computadores passou de 506, em 1970, para 3.843, em 1975, apresentando uma taxa anual de crescimento de 55%. (Piragibe, 1985)

Desde 1968, a IBM-Brasil respondeu aos novos desafios do mercado brasileiro de computadores planejando a ampliação de sua atividade produtiva no

país. Com esta finalidade, nesse ano, comprou um terreno de 1 milhão de metros quadrados, no município de Sumaré, (hoje Hortolândia) São Paulo, destinado à construção de uma nova fábrica.

Em maio de 1970, iniciou-se a construção que fora finalizada em julho de 1972, completando 55.000 m<sup>2</sup> de área construída, o que representou, na época, um investimento superior a 211 milhões de dólares.

O plano inicial de fabricação tinha como objetivo concentrar, em Sumaré, a produção mundial de Perfuradoras e Verificadoras, transferindo para a fábrica brasileira a produção de Greenock (Escócia) e Poughkeepsie. (Estado de Nova Iorque) que era um dos centros encarregados de supervisionar a transferência de tecnologia. A queda da demanda projetada de Perfuradoras e Verificadoras exigiu alterar os objetivos iniciais de produção. Com tal fim, a IBM-Brasil procurou os suporte das fábricas IBM de Montpellier, na França, e Mainz, na Alemanha, para a transferência de parte da produção de Subsistemas de Fita Magnética e Computadores da Série/370, a mais avançada tecnologia de *mainframes*.

O ano de 1972 foi o sinalizador do início de uma mudança abrupta no desenvolvimento do mercado brasileiro de computadores, que iriam afetar fortemente a IBM Brasil. Tendo em vista a implantação da indústria nacional de informática no país, o Governo criou, nesse ano, a CAPRE (Comissão Coordenadora das Atividades de Processamento Eletrônico de Dados), a qual centrou sua estratégia de produção no segmento de mini-sistemas.

Em 1974, foi criada a primeira empresa nacional de computadores, a COBRA (Computadores e Sistemas Brasileiros S/A). A partir desse momento, o Governo criou restrições crescentes às empresas estrangeiras do setor, convertendo o mercado brasileiro de informática em um dos mais limitados que a IBM enfrentou em nível mundial. Em 1975, iniciou-se o controle das importações de computadores que ficaram condicionadas à anuência prévia da CAPRE. A IBM-Brasil foi atingida fortemente, a partir de 1977, quando novas medidas foram ditadas pelo governo brasileiro.

Em junho de 1976, a subsidiária brasileira anunciava o lançamento, no Brasil, do Sistema/32, minicomputador barato, de fácil utilização, com o qual a empresa pretendia se adiantar à conquista de um mercado, ainda em fase de implantação. O projeto da empresa esbarrou na decisão da CAPRE, de 1977, de criar uma reserva de mercado exclusiva para fabricantes nacionais na área de minicomputadores. A Fábrica de Sumaré teve que interromper a produção do Sistema/32. Mais de 900 máquinas produzidas foram reconfiguradas para serem exportadas.

Foram anos difíceis para a empresa. A entrevista realizada para esta pesquisa junto ao Sr. José Bonifácio de Abreu Amorim, presidente da IBM entre 1969 a 1979, reflete, ainda hoje, a angústia do então Presidente da empresa e sua impotência para negociar um acordo razoável tanto ao governo brasileiro quanto com a matriz, frente a duas posturas intransigentes que terminaram precipitando sua saída. José Bonifácio queria que a matriz permitisse à

IBM-Brasil continuar fabricando o Sistema/32 para a exportação com a esperança de que, ao longo do tempo, fosse um meio de pressionar o governo brasileiro a abrir o mercado interno para esse produto. A matriz não aceitou e o sistema/32 deixou de ser produzido.

Em 1979, a CAPRE foi substituída pela Secretaria Especial de Informática, vinculada ao Conselho de Segurança Nacional, a qual passou a incorporar novas áreas da microeletrônica no âmbito da reserva de mercado. Em 1982, passou a controlar também, Serviços e Software. Por último, em 1984, o Congresso Nacional aprovou a chamada "Lei de Informática" nº 7232/84 referendando os princípios básicos de capacitação tecnológica e de reserva de mercado, que se manteve em vigência, até outubro de 1992, data de finalização dessa política, através da Nova Lei de Informática, nº 8248/91, aprovada pelo Congresso em 23 de outubro de 1991. A nova lei decretou a finalização da reserva de mercado, a partir de outubro de 1992, eliminou as restrições à produção e comercialização impostas às empresas estrangeiras, estimulando a produção local através de incentivos fiscais.

Durante o período em que vigorou a reserva de mercado, a IBM-Brasil viu-se limitada a produzir só computadores de grande porte. Além das restrições para produzir PC's, a subsidiária brasileira foi proibida de produzir computadores de médio porte, como AS/400, impressoras grandes e pequenas, sistemas *workstation* e periféricos. Em terminais, a IBM só podia vender a Família 3270, que tinha colocado no mercado antes do início da Política Nacional de Informática. Essa linha continuou sendo vendida no Brasil, ainda quando sua fabricação fora desativada em outras subsidiárias IBM, pois a empresa brasileira foi proibida de introduzir novos modelos.

Superada a crise sob a presidência de José Bonifácio de Abreu Amorim, a IBM adotou uma estratégia de ajuste à realidade do mercado local para o qual afastou-se, inclusive, da tradição política da Corporação, mas conseguiu fazer da reserva uma fonte de lucros para a empresa.

Ao longo dos anos 80, a empresa intensificou sua estratégia de realização de investimentos destinados a aumentar a produção e a obter o controle do desenvolvimento e da qualidade do produto, na Fábrica de Sumaré. Respondendo aos novos desafios tecnológicos criados com o aparecimento do circuito integrado, foi crescente o envolvimento da Fábrica no desenvolvimento de produtos.

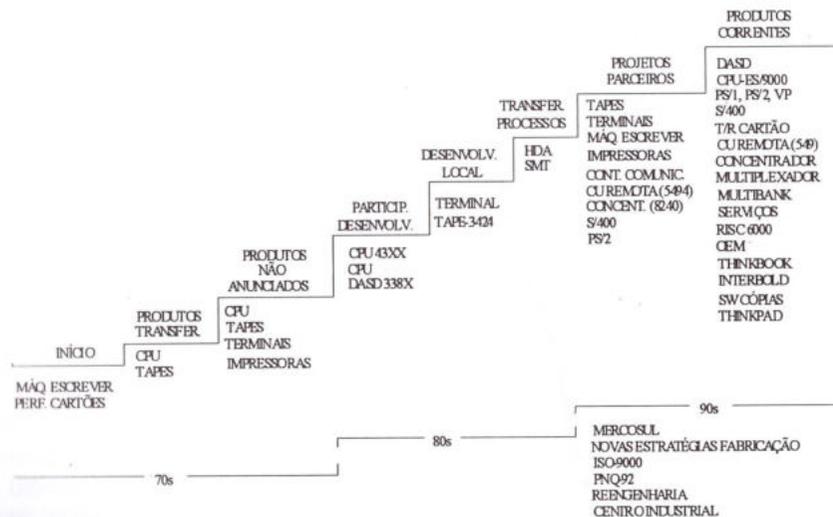
A evolução tecnológica foi acompanhada pelo domínio crescente do controle da qualidade da produção, pela própria Fábrica. De 1971 até 1976, todo o trabalho de qualificação de produtos foi feito pelo laboratório de Hursley, na Inglaterra. Desde 1976, o aumento do volume de fabricação de Sumaré exigiu a presença de um representante da Fábrica para facilitar os trabalhos de *assurance*, realizados pelo laboratório inglês. Desde então, foi constante o aumento da autonomia de Sumaré, no controle de qualidade. No período de 1981-82 a qualificação do produto ficou, ainda, sob responsabilidade do laboratório de Boeblingen, na Alemanha. Em 1983, sob a direção de um brasileiro,

Aloysio J. Laborio, criou-se a Função de Assurance na América Latina, mas ainda não tinha os suportes necessários para tomar posições formais de qualificação de produto. O serviço era sub-contratado nos laboratórios americanos da IBM.

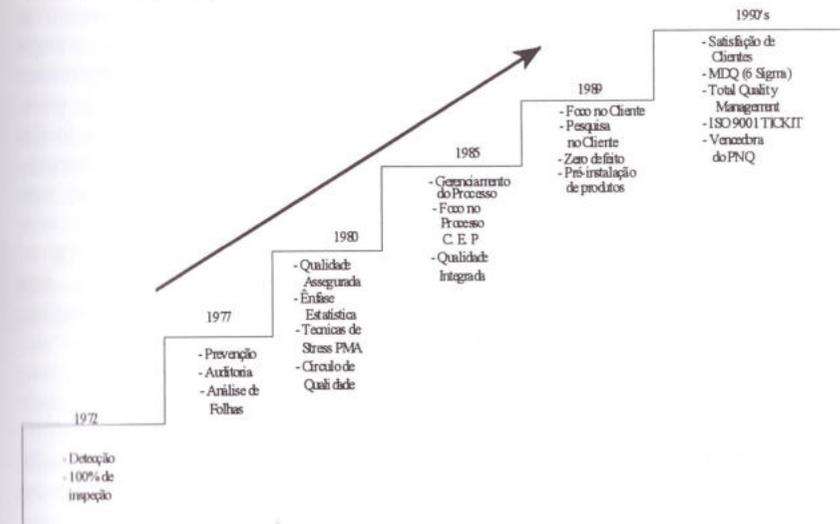
À medida que os níveis de nacionalização de componentes de alta tecnologia cresciam, em Sumaré, aumentava a necessidade de centralizar, na Fábrica, o controle de qualidade desses itens. Agregou-se, então, ao grupo de "assurance", os laboratórios de tecnologias e componentes de Sumaré, ampliando-se o conceito de qualidade, analisando o produto em seu aspecto global. Com essa ampliação as bases para o estabelecimento autônomo do P.T.A. (Product and Technology Assurance), em Sumaré, estavam consolidadas. Em 1989, o PTA alcançou autonomia e auto-suficiência sobre a qualificação de produtos e serviços da IBM-Brasil.

Em vinte anos, 1971-91 o valor da produção da IBM-Sumaré passou da média de US\$ 40 milhões, nos três primeiros anos, para a média de US\$ 265 milhões anuais, no triênio 89-91.

### Histórico Tecnológico



### Jornada da Qualidade



As mudanças estratégicas iniciadas na IBM Corp. e o aprofundamento da reestruturação, quando o comando da empresa passou de J. Akers para L. Gerstner (1993), coincidiram, no Brasil, com o fim da política de reserva de mercado. Segundo avaliação da empresa a peculiar situação a que foi submetida a IBM Brasil durante o longo período de vigência dessa política, imprimiu na subsidiária brasileira características particulares, se comparada com o resto da Corporação, que estão favorecendo a implementação das políticas de reestruturação ditadas pela matriz na atualidade.

Assim o afirma Celso Sachs<sup>2</sup>, "Em relação ao resto da Corporação, a IBM Brasil está mais preparada para adaptar-se ao ambiente atual. Isto é consequência de algumas experiências obtidas pela subsidiária brasileira de seu esforço de sobrevivência ao longo do período da reserva e da aplicação da estratégia Market Driven Quality à realidade local. O que hoje são direções estratégicas novas, em nível mundial, já tinham sido adotadas no Brasil". Desde 1974, época em que a IBM Mundial exercia sua liderança em um ambiente de crescimento e relativamente estável, a IBM Brasil viu-se obrigada a converter-se em "uma empresa flexível e orientada para o mercado", única forma de sobreviver em um ambiente externo altamente instável. "Nada flutua mais rápido do que flutuaram as decisões do governo brasileiro", lembra Sachs. Assim, atender as incertezas do meio e mudar a forma de operar no curto prazo, para ajustar-se, continuamente, aos negócios que tão pronto surgiam

<sup>2</sup> Entrevista realizada para esta pesquisa junto a Celso S. Sachs, Dir. Estratégia e Desenvolvimento de negócios. IBM Brasil Ltda.

como desapareciam foi estratégia de sobrevivência da empresa. Esses negócios foram batizados na época, pela IBM Brasil, como "janelas do mercado" e apresentavam um dinamismo semelhante ao atual. "A instabilidade que hoje cria o mercado, antes era criada pelo governo" afirma Sachs. Foi destacada, também, a importância da política de parcerias praticada desde cedo pela empresa. Essa política foi especialmente dinâmica como consequência da reserva de mercado, sendo outra experiência valiosa que está beneficiando, atualmente, a implantação das novas estratégias. A política de parcerias, segundo Sachs, arraigou na subsidiária brasileira, o convencimento de que uma empresa não é auto-suficiente e a capacitou para levar para dentro da organização, culturas e experiências empresariais diversas e convertê-las em sinergias favoráveis a seus objetivos. A IBM Brasil apresentou outras vantagens específicas para implementar o plano de verticalização da companhia, inaugurado por L. Gerstner. Em boa medida a verticalização já tinha sido instituída na subsidiária brasileira, desde 1992, quando as operações foram divididas em 14 segmentos para atuar em 4 setores: finanças e serviços; indústria; setor público; educação-pesquisa e saúde o que permitiu reunir, em cada segmento, recursos humanos e materiais que possibilitaram a formação de centros de competência. Perfeitamente organizados, esses setores passaram a reportar-se a áreas semelhantes da corporação, respondendo à estratégia de verticalização de L. Gerstner.

A nível da produção, as restrições impostas pela reserva de mercado ao obrigar a IBM a concentrar-se nos computadores de grande porte, produziram consequências contraditórias para a empresa brasileira. Ao mesmo tempo em que era condenada a um atraso tecnológico geral em relação às outras subsidiárias, as restrições governamentais exigiram uma superespecialização da empresa em computadores de grande porte e no desenvolvimento de software para esses sistemas. Hoje, a alta capacitação da IBM Brasil nessa área a faz merecedora do reconhecimento da Corporação.

A empresa soube tirar proveito de sua experiência no mercado local, fruto de sua antiga inserção no país, para criar laços duradouros com os grandes clientes (Petrobrás, bancos, etc.). Desenvolveu a lealdade desses clientes ao produto que oferecia qualidade, serviços e preços competitivos, em um mercado em que as distorções criadas pela reserva penalizava as empresas nacionais a comprar produtos não competitivos. A opção era sua fidelidade aos equipamentos de grande porte, ainda quando pudessem migrar para equipamentos menores. Como consequência, a IBM Brasil, inclusive depois da abertura do mercado, se distingue do resto da Corporação pela ampla vantagem que mantém sobre seus concorrentes no segmento de computadores de grande porte, vendo-se favorecido pelas distorções criadas pela reserva de mercado. (Celso Sachs)

Como consequência do processo de reserva o mercado brasileiro de informática apresenta perfil muito peculiar quando comparado ao mercado mundial.

O mercado brasileiro de informática - cerca de 2% do mundial - continua apresentando, ao longo dos anos, a presença de grandes sistemas bastante superiores ao do mercado internacional. Os sistemas médios não encontraram muito espaço no Brasil.

O segmento de microcomputadores apresenta muito espaço de crescimento, se comparado o perfil brasileiro ao internacional. Em 1993, 8,6% das vendas de sistemas de informação foram PCs, enquanto no mundo a taxa foi de 15,1%. O Brasil tem defasagem de quase cinco anos em relação ao perfil internacional para workstations. (Folha de São Paulo, 11/08/94)

É possível apreciar, a partir dos dados, que as distorções criadas pela reserva de mercado criaram, paradoxalmente, uma vantagem para IBM-Brasil, que permite diferenciar seu desempenho, até 1994, do resto da corporação.

Enquanto a IBM Mundial, em 1993, lutava por sair da crise que lhe produziu um prejuízo de 2.8 bilhões de dólares, em 1991, e de 4.9 bilhões, em 1992, a IBM Brasil fechava 1993, obtendo o maior crescimento de sua história - 13% - tendo atingido 18 vezes seus objetivos financeiros, nos 20 anos precedentes. Em 1994, liderava o mercado brasileiro, com um faturamento de 1.6 bilhões US\$.

Nesse ano, comercializou cerca de 220 mainframes, incluindo as migrações para equipamentos mais potentes. Com o PPB (Regulamentação do Processo Produtivo Brasileiro para mainframes), conseguiu reduzir de 5 a 8% o preço final. Investiu US\$ 80 milhões em P&D; fabrica quatro famílias de grandes sistemas, exportando equipamentos, já montados, para América Latina, Japão e Oriente.

Fiel à sua estratégia focalizada nos computadores de grande porte, a Corporação está investindo na tecnologia do microprocessador CMOS associada à arquitetura paralela.

A IBM iniciou pesquisas não tradicionais em paralelismo voltadas para ambientes científicos: o SP (Scalable Parallelism - Paralelismo Escalonável). Neste modelo, centenas de micro-processadores passam a estar interligados por uma rede de interconexão suficientemente veloz, e por meios de software, parecendo um computador único. Cada um destes processadores tem a memória local, sistema de I/O local e sistema operacional local, evitando assim os limites encontrados pelas arquiteturas paralelas tradicionais.

O sucesso das máquinas paralelas irá compensar o inevitável declínio dos *mainframes convencionais*, que é um negócio que rende US\$ 7 bilhões para a IBM. Estima-se que o mercado total para essas máquinas paralelas de alto desempenho irá subir vertiginosamente de US\$ 600 milhões, em 1994, para US\$ 5,3 bilhões, em 1998.

Além de centrar sua estratégia nas máquinas paralelas de alto desempenho, a IBM está investindo em novas tecnologias para microprocessadores. Até o ano 2004 deverá desenvolver um computador portátil de altíssima capacidade, muito mais veloz do que os grandes equipamentos utilizados hoje em



cém-saídos da luta contra o nazi-fascismo e da depressão dos anos 30, se comprometiam na construção de uma sociedade mais justa. Governos e da iniciativa privada se empenhavam na institucionalização de mecanismos que evitassem o reaparecimento do desemprego em larga escala, assim como na atenuação do conflito entre capital-trabalho, dando ensejo à adoção de práticas keynesianas de política econômica e de um conjunto de medidas que beneficiassem o trabalhador, cujo marco se encontra no Relatório Beveridge (1942), que levariam à criação do chamado "Welfare State".

A atuação de Lodi, um empresário dotado de sensibilidade e responsabilidade social, que propunha inserir o Brasil no contexto de modernização e de "humanização" do capitalismo característico do pós-guerra, contrasta fortemente com a de lideranças empresariais modernas, servindo para demarcar períodos distintos na história empresarial e do capitalismo no Brasil

A presente comunicação, após esta breve introdução, apresenta alguns aspectos de biografia de Euvaldo Lodi, especialmente relacionados com sua atuação enquanto líder empresarial, procurando estabelecer algumas correlações entre suas experiências e suas idéias; finalizamos com uma análise de seus discursos relativos aos temas da formação de uma mão-de-obra qualificada e do sistema de assistência social para o trabalhador da indústria.

As idéias que embasam a análise dos discursos de Lodi podem ser assim sintetizadas:

- a) a criação do Senai e do Sesi deve ser vista como mais um passo no processo de afirmação da burguesia industrial brasileira enquanto classe, na definição de um projeto de desenvolvimento econômico, que tinha por base o setor industrial;
- b) embora não houvesse incompatibilidade estrutural entre o Estado, representado pelo governo Vargas, e os industriais, alguns setores da burguesia desejavam manter o controle sobre determinadas instituições, particularmente àquelas ligadas à formação e controle da mão-de-obra assalariada;
- c) tais preocupações também se encontravam articuladas com as transformações que atingiam a maioria dos países capitalistas desenvolvidos, onde se fortalecia a visão acerca da necessidade de se estabelecer um novo tratamento para com os trabalhadores.

#### **Euvaldo Lodi: Elementos Biográficos de um Empresário Industrial**

A realização de biografias de empresários nacionais não tem despertado o interesse de historiadores profissionais, mesmo daqueles poucos que têm se dedicado à história empresarial. Esta tarefa vem sendo desempenhada, na maioria das vezes, por jornalistas e profissionais dos meios de comunicação<sup>1</sup> ou ainda por pessoas que, em algum momento de suas vidas, estiveram liga-

<sup>1</sup>Ver, por exemplo, os lançamentos mais recentes das biografias de Mauá e Assis Chateaubriand, que figuraram por diversas vezes na lista de livros mais vendidos, ambos escritos por competentes profissionais da área de comunicação.

dos ou realizaram trabalho de assessoria de imprensa em empresas ou para empresários, configurando um exemplo de "política de comunicação" compatível com a estrutura empresarial do país. Trata-se, portanto, a nosso ver, de um campo de pesquisa ainda não explorada de forma suficiente pelos historiadores de empresa, que têm se circunscrito ao exame de alguns poucos empresários, conforme já abordamos em trabalho anterior<sup>2</sup>.

A biografia, como um instrumento de estudo da história empresarial, deve, sem dúvida, ultrapassar a mera compilação e arrolamento de dados e fatos cronologicamente dispostos, para articulá-los, ao contexto sócio-político e econômico do qual são partes integrantes. Neste sentido, o trabalho biográfico se preocupa em identificar, e trazer à baila, os elementos formadores do pensamento e capazes de explicar as idéias e ações dos protagonistas, ou seja, os elementos que fizeram parte de sua formação e que podem, de certo modo, esclarecer partes de seu comportamento, de suas idéias e formas de ação para além do âmbito familiar.

No tocante a uma biografia de Euvaldo Lodi dispomos de dois registros que constituem a base para a elaboração destas notas: o verbete do Dicionário Histórico-Biográfico Brasileiro, elaborado pelo CPDOC/FGV, e a publicação do Senai de Minas Gerais, da autoria de Eliana Mourão, "Euvaldo Lodi - Fragmentos de memória". Tais informações nos auxiliarão na tarefa de traçar um perfil de Euvaldo Lodi que ressalte sua atuação enquanto líder do empresariado industrial num período crucial de nossa história econômica, as décadas de 1930 a 1950, assim como as idéias, os argumentos, que justificaram a criação destas duas importantes instituições, o SENAI e o SESI.

Euvaldo Lodi, filho de imigrantes italianos, nasceu na cidade mineira de Ouro Preto a 9 de março de 1896. Cursou o ginásio em Belo Horizonte, vindo a formar-se engenheiro em 1920, diplomado pela conceituada Escola de Minas e Metalurgia em sua cidade natal.

Como engenheiro Lodi trabalhou na construção de rodovias e ferrovias, exploração de minas de ferro e carvão, assim como na instalação de fornos metalúrgicos, atividades que proliferavam na década de 20. Sua formação de engenheiro e os trabalhos de que participou o levaram a ser convidado para fazer parte, em 1923, da Comissão Nacional de Siderurgia, cuja tarefa era a de sondar as possibilidades de implantar uma grande usina siderúrgica no país. Desde cedo, portanto, Lodi travou contato, com os problemas ligados à implantação de empreendimentos relacionados ao setor industrial, tais como a carência de capital, de mão-de-obra especializada, de matéria prima, além da concorrência com a produção estrangeira.

Lodi participou ainda da criação de duas empresas voltadas para fabricação de ferro. A primeira, criada em 1925, J.S. Brandão e Cia. objetivava a

<sup>2</sup>Ver Comunicação apresentada ao Primeiro Congresso de História Econômica e Segunda Conferência Internacional de História de Empresa, São Paulo, setembro, 1993. Mimeio.

construção de uma usina siderúrgica na cidade mineira de Caeté; suas instalações, inauguradas dois anos depois sob a denominação de Usina Gorceix, vieram a constituir, em 1931, a Companhia de Ferro Brasileira. Um segundo empreendimento foi a criação da Companhia Industrial de Ferro, a Cifer, na década de 30, em Belo Horizonte<sup>3</sup>.

Foi certamente em função destes empreendimentos, da vivência com os problemas ligados à instalação de determinados ramos industriais, que cresceu em Lodi a convicção de que o desenvolvimento econômico do país encontrava-se associado e dependente do desempenho do setor industrial. Na elaboração desta idéia deve-se considerar ainda a própria formação profissional de Lodi, e a tradição de um discurso industrialista difundida por representantes da engenharia nacional desde fins do século XIX.

A influência destas idéias e o contato com questões de ordem mais prática, ligadas à expansão das atividades industriais no país, contribuíram para que, já na década de 20, Lodi se destacasse como líder e defensor do setor industrial. Na ocasião tornou-se presidente do recém criado Centro Industrial de Juiz de Fora, inaugurando sua trajetória como representante dos industriais na vida política do país até seu falecimento em janeiro de 1956.

Na década de 30, tendo se transferido para o Rio de Janeiro, Lodi participou da recém criada Federação Industrial do Rio de Janeiro (1931), que substituiu o antigo Centro Industrial do Brasil. Em 1933 foi um dos fundadores da Confederação Industrial do Brasil que, em 1938 transformou-se na atual Confederação Nacional da Indústria (CNI), sendo Lodi seu primeiro presidente. O industrial acumulava os cargos de presidente da CNI, do Centro Industrial do Rio de Janeiro (CIRJ - 1941) e do Federação das Industriais do Rio de Janeiro (FIRJ - 1942).

Tal proliferação de organizações sindicais, oficiais e paralelas, traduzia o processo de institucionalização e de adaptação das entidades em geral à nova realidade jurídica do país instituída a partir de 1930. Os industriais, dentre outros, procuram se organizar em sindicatos, federações e associações, locais e nacionais, voltadas para a defesa de seus interesses específicos junto aos poderes públicos, ao mesmo tempo em que buscavam se manter afastados da interferência dos mesmos no interior de suas organizações classistas<sup>4</sup>. Tratava-se de mais um capítulo no processo de autonomização da burguesia industrial face aos demais grupos da sociedade, para a qual a atuação de Euvaldo Lodi foi fundamental.

Na solenidade de posse da presidência da CNI, em 1952, Lodi, ressaltou a importância da criação da CNI, reportando-se à situação em que se encontrava o empresário industrial, na ausência de um ambiente social e de institui-

<sup>3</sup>Mourão, Eliana. Euvaldo Lodi. Fragmentos de memória. Belo Horizonte, SENAI-MG, 1992, pp. 57-62.

<sup>4</sup>Ver: Freitas Filho, A.P. A Industrialização no Rio de Janeiro. 1930-1945. Niterói, UFF/ICHF, 1986, pp. 251-262.

ções que favorecessem e defendessem seu empreendimento. O trecho a seguir é ilustrativo da importância que, tanto o setor industrial, quanto a organização classista tinham para Lodi:

*"A criação desta entidade sindical, (...), exprime hoje, de forma iniludível, a aspiração de sobrepor aos múltiplos e diversos interesses particulares e locais, não raro superficialmente conflitantes, a unidade profunda dos interesses coletivos e nacionais."*

*"Com a Confederação Nacional da Indústria aglutinam-se as vontades industriais dispersas, ganham consciência de sua própria força, de sua origem comum, e encontram um instrumento através do qual formulam e exprimem à comunidade e ao poder público uma interpretação autêntica do processo de industrialização e, conseqüentemente, das reivindicações legítimas da indústria."*

*"A experiência, a partir de 1938, (...), fortaleceu, em primeiro lugar, o espírito associativo e a consciência da interdependência dos vários setores, e demais, como conseqüência, possibilitou, mediante a assistência de órgãos técnicos, um exame objetivo dos fundamentos da industrialização no Brasil e nas condições necessárias para intensificá-las."<sup>5</sup>*

A atuação de Lodi no novo panorama institucional e político do país incluiu ainda sua participação em diversas assessorias e conselhos durante o governo Vargas, a exemplo do Conselho Federal de Comércio Exterior (1934). Uma de suas principais atuações foi a de relator do inquérito realizado pelo Conselho sobre as Indústrias que se encontravam em estado de superprodução em 1937. Tal estudo resultou num polêmico anteprojeto, apresentado por Lodi que proibia a importação de máquinas para a instalação de fábricas naqueles setores. O industrial também foi um dos representantes classistas na Assembléia Nacional Constituinte, reunida a partir de 1933.

Foi durante o Estado Novo (1937-1945) que Lodi dedicou-se cada vez mais à organização do empresariado industrial, estreitando as relações desta categoria com o governo, e aperfeiçoando a idéia de um projeto de desenvolvimento econômico do país baseado na indústria. Fazendo parte deste projeto, pode ser situada a proposta de criação de um Serviço de Ensino Profissional e outro de Assistência Social a cargo da CNI, que vão dar origem, respectivamente, ao Senai e ao Sesi.

Na década de 40, face aos problemas enfrentados pelo país no âmbito econômico, decorrentes da Segunda Guerra Mundial, e também político, rela-

<sup>5</sup>Revista de Economia Popular, 31/03/53

cionados com o esgotamento do Estado Novo, a atuação das organizações empresariais ligadas ao governo Vargas foi intensificada.

A Segunda Guerra Mundial proporcionou aos dirigentes e aos homens públicos na maioria dos países a oportunidade de refletirem sobre os rumos que deveriam ser dados à vida econômica e política após o fim do conflito. A demonstração de capacidade produtiva apresentada pelas economias dos países, para atender às necessidades do esforço de guerra, era um elemento a ser considerado na definição das estratégias a serem adotadas no pós-guerra. Buscava-se, neste sentido, utilizar esta capacidade para dar início a uma nova era, de paz e de melhoria nas condições de vida das populações.

No Brasil, tal sentimento era também compartilhado por um grupo de industriais, do qual Lodi era um dos porta-vozes. E, para eles, a busca de melhores condições econômicas e sociais, implicava no desenvolvimento industrial. Lodi costumava dizer que a economia do país não podia ficar exclusivamente dependente do desempenho do setor voltado para exportação. É bastante esclarecedor desta postura o trecho a seguir:

*“Ao preconizarmos a industrialização, visamos a diversificação da produção e ao desenvolvimento do mercado interno nacional, de modo a abrir à nossa pátria o caminho para sua integração econômica e a fazê-la depender cada vez menos dos sobressaltos e incertezas dos mercados internacionais. Pensamos em superar a fase agrária da produção de tipo colonial, preocupados exclusivamente em exportar produtos em bruto ou “in natura”, convocando a capacidade de trabalho do nosso homem - que deve ser defendido, valorizado, enobrecido - como fator primordial de enriquecimento coletivo.”<sup>6</sup>*

Fazendo parte do projeto de incremento da indústria no país e de melhoria nas condições de vida se encontravam as instituições de ensino industrial, que redundará na criação do SENAI, e as de assistência social aos trabalhadores do setor, que se concretizará na proposta de criação do SESI.

### **Criação e Significado do Senai**

O Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, inicialmente dos Industriários (SENAI), foi criado pelo decreto-lei n. 4048, de 22 de janeiro de 1942, após um longo processo desencadeado pelo governo Vargas em 1939, com um outro decreto-lei, o de n. 1238, de 2 de maio daquele ano, que obrigava às indústrias com mais de 500 operários a instalarem refeitórios e a criarem cursos profissionalizantes para seus empregados.<sup>7</sup>

<sup>6</sup>Lodi, Euvaldo. Discursos e Conferências. Rio de Janeiro, CNI, 1954, p.62-3.

<sup>7</sup>Para maiores detalhes ver: Leopoldi, M.A. Industrial Associations and Politics in contemporary Brazil; 1984, pp. 400-407; Freitas Filho, A.P. História, São Paulo, 14:215-227, 1995

Na ocasião buscou-se relacionar a nova instituição como sendo resultado da constatação, por parte do Estado e das lideranças industriais da deficiente formação dos trabalhadores para o setor, particularmente diante da situação econômico-social do país nos anos da Segunda Guerra.

Esta explicação é apresentada pelos pioneiros na organização e estruturação das escolas do SENAI no país, a exemplo de Ivo Piccoli, conforme aparece no trecho abaixo selecionado:

*“A deflagração da segunda guerra mundial abriu novas oportunidades para a indústria nacional que se sentia pressionada a ampliar sua produção de bens de consumo para servir, também, à exportação e, constrangida a produzir aqui o maquinário para sua ampliação e, também, as peças de reposição do equipamento mecânico do parque fabril e do de transportes.*

*“Esta situação exigia um contingente elevado de mão-de-obra adestrada e qualificada que não poderia mais ser obtida por imigração.*

*“Isto levou as indústrias a realizar aprendizagem no próprio local de trabalho de forma precipitada e sem técnica educativa*

*“Razões econômicas impunham à indústria organizar a aprendizagem e ao governo ampliar e dar estrutura orgânica ao ensino profissional. Razões econômicas e sociais exigiam maior acesso de menores ao mercado de trabalho e meios de capacitação dos trabalhadores maiores a ocupações de maior capacitação profissional.”<sup>8</sup>*

A criação de um serviço de aprendizagem industrial, embora refletisse as necessidades imediatas da indústria na conjuntura da segunda guerra, era, no entanto, parte de um projeto mais amplo de reestruturação econômica defendido pelos empresários do setor industrial, além de atribuir aos mesmos a responsabilidade direta na organização e administração de escolas de aprendizagem em todo o país.

No discurso proferido por ocasião da instalação do SENAI, em 4 de agosto de 1942, Euvaldo Lodi, relacionou a criação da instituição como mais um passo em direção à independência econômica do país, tida como sinônimo de industrialização, conforme se pode detectar nos trechos abaixo selecionados:

*“Com a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem dos Industriários, que ora inaugura o Exmo. Sr. Ministro da Educação, dá o nosso país mais um grande passo no sentido da industrialização.*

<sup>8</sup>Revista Indústria & Produtividade, ano 15, n. 153, janeiro, 1982, p.25

*"Depois de lutas pela declaração da independência, cabe-nos o dever de emprendermos a outra, silenciosa e anônima, pelas construções que a tornam efetiva.*

*"Impõe-se, entretanto, prosseguir com desdobrado esforço na tarefa de construir nossa independência econômica, (...). A muitos ainda parecia, no primeiro quartel deste século, que a nossa fosse a vocação agrícola. (...). Incluo-me entre os que pensam não ser esse um destino privilegiado de alguns povos. Nações agrárias e nações industriais representam, apenas, fases do desenvolvimento social de todos os povos."*<sup>9</sup>

No mesmo discurso Lodi refere-se às características da escola profissional voltada para o ensino industrial, e para a formação em grande escala de trabalhadores; em sua concepção,

*"A escola profissional tem como órgão sintonizador do seu "currículo", dos seus métodos e processos, de sua matrícula e orientação de alunos, a indústria a que pretende servir, sem o qual ela representa um artifício caro e inoperante. Ora, nenhuma fórmula parece-nos assegurar melhor essa articulação do que a que situa a escola dentro da própria fábrica. Até aqui os operários de que dispõem as nossas indústrias, com raras exceções, aprenderam o que sabem no ambiente do próprio trabalho. Essa, portanto, a nossa tradição no assunto. Aperfeiçoar o sistema, escoimá-lo de imperfeições ou de defeitos graves, enriquecê-lo, torná-lo racional e sistemático, é o que cumpre realizar. "Vê-se, pois, que a solução dada ao problema da formação em massa de operários representa uma notável providência, possivelmente a mais fecunda e decisiva de toda a história do ensino profissional brasileiro."*<sup>10</sup>

O SENAI era apresentado por Lodi como uma obra realizada pelos industriais, destinada à educação e preparação da mão-de-obra, "... um passo importantíssimo no sentido da valorização profissional do trabalhador", e que possuía uma autonomia em relação ao governo pelo fato de ser mantido por recursos das próprias empresas. Na visão de Lodi isto significava que, além

<sup>9</sup>Serviço Nacional de Aprendizagem dos Industriários. *Jornal do Comércio*, Rio de Janeiro, 5 de agosto de 1942, p.3.

<sup>10</sup>*Jornal do Comércio*. Idem, *ibidem*.

de constituir um elemento capaz de contribuir para acelerar o desenvolvimento econômico do país, a construção do SENAI traduzia mais uma etapa do processo de organização do empresariado industrial, onde as práticas coletivas eram mais valorizadas, em detrimento das individuais.

A formação de uma mão-de-obra para a indústria era mais um importante componente do projeto de desenvolvimento econômico para o país. E era em função desta limitação que tal projeto, em alguns momentos do discurso de Lodi caracterizado como uma "planificação industrial", devia levar em conta o chamado "fator humano". Lodi chama atenção para o fato de que necessitávamos

*"(...) de técnicos e pesquisadores de nível superior, tais como engenheiros e químicos de todas as especialidades. (...), igualmente de técnicos de nível médio, sejam os condutores de serviços, sejam os técnicos de construção, montagem, sejam os técnicos de processo de fabricação e de controle de rendimento. (Era ainda essencial a formação de mestres e artífices necessários à montagem e manutenção de maquinário, bem como os modernos processos de fabricação.)"*<sup>11</sup>

E, sem dispensar a participação do Estado neste amplo projeto, Lodi reservava para os industriais a tarefa de formação dos "mestres e artífices". Em sua concepção o ensino profissional era um investimento elevado, lento e que requeria paciência, mas cujos alicerces já se encontravam estabelecidos desde a criação do SENAI.

*"Levantar escolas industriais de grande vulto, em série, representa todo um programa de recurso, de pertinácia, de paciência, de equilíbrio e de sabedoria. (...).*

*"Não se deve fazer meio ensino. Ou o temos da melhor qualidade ou será preferível dele desistirmos. A formação de artífices ao sabor dos empregados, com todos os defeitos do autodidatismo, no fundo não dará pior resultado do que a aprendizagem feita em escolas sem organização, sem equipamentos e sem instrutores adequados. Oneroso como é o ensino profissional, ele há de ser ótimo para ter justificativa."*<sup>12</sup>

<sup>11</sup>Mais uma escola para o preparo e aperfeiçoamento dos nossos operários. *Correio da Noite*. Rio de Janeiro, 1 de dezembro de 1948, pp. 3 e 9.

<sup>12</sup>Idem, *ibidem*.

A incorporação do "fator humano" na agenda do empresariado industrial referente aos problemas do desenvolvimento econômico do país, baseado na indústria, teve em Euvaldo Lodi um de seus principais incentivadores.

A "modernização" da economia brasileira envolvia a criação de um sistema de ensino profissional para os trabalhadores jovens do setor industrial a nível nacional. Tratava-se de uma tarefa urgente mas que, na visão de Lodi, não se esgotava na criação do SENAI, mas que necessitava ser complementada.

#### **A Idéia de Criação de um Serviço Social para a Indústria (o Sesi).**

A grave situação econômico-social dos países europeus ocidentais ao final da guerra alertou as autoridades governamentais para a possibilidade de ocorrerem explosões sociais de descontentamento que abrissem espaço para a expansão do comunismo. Neste sentido, se fortaleceu, nessas mesmas sociedades, a necessidade de se adotarem novas formas de tratamento e de relacionamento para com os trabalhadores. Tal perspectiva deu ensejo a criação de programas de reformas sociais e da institucionalização de sindicatos e partidos trabalhistas que, juntamente com os recursos financeiros e a proteção militar norte-americanos, contribuíram para lançar aqueles países numa nova fase de crescimento e prosperidade a partir da década de 50. Tratava-se de uma mudança de estratégia, voltada para reformar o capitalismo, tornando-o um sistema que, se não eliminava, buscava, ao menos atenuar seus problemas estruturais de desigualdade.<sup>13</sup>

Esta onda reformista teve repercussões nos países capitalistas fora da Europa, cujas economias não se encontravam no mesmo patamar de desenvolvimento. Nestas regiões o problema maior era o de incorporar as massas recém saídas das áreas rurais ao mercado de trabalho urbano industrial ainda incipiente. A solução do problema passava por sua vez, pelo incremento da industrialização.

No caso do Brasil, a necessidade de se acelerar a industrialização do país, aumentava, na visão de Lodi, as responsabilidades dos industriais para com os trabalhadores. Estes novos elementos vão estar presentes nos discursos do líder industrial relacionados com a criação do Serviço Social da Indústria, o SESI.

Enquanto líder industrial, Euvaldo Lodi vai defender uma intervenção mais ativa dos industriais na "questão social", uma vez que esta se constituía num importante elemento para viabilizar o processo de industrialização do país. Em sua concepção, tratava-se de buscar uma "paz social", ou seja, de criar um ambiente institucional propício à integração dos diferentes agentes sociais, num processo considerado como de interesse nacional, e não apenas de

<sup>13</sup>As idéias deste parágrafo retoma as explicações formuladas pelos autores da chamada Escola Francesa da Regulação para a fase de crescimento do capitalismo após a Segunda Guerra, e foram desenvolvidas com base nas seguintes leituras: Souyri, Pierre. *La dynamique du capitalisme au XXe siècle*, Paris, Payot, 1983; Marglin, S.A. & Schor, J.B. *The Golden age of capitalism*. Oxford, Clarendon Press, 1991; Hobsbawm, E.J. *A Era dos extremos*. São Paulo, Cia. das Letras, 1995.

um setor da sociedade brasileira. Para os empresários industriais, a forma para obter o engajamento dos trabalhadores neste projeto, apresentado como de caráter e interesse nacional, era, segundo Lodi, através de concessões de caráter social.

A criação de um Serviço Social da Indústria, do SESI, foi a concretização de algumas idéias que já vinham sendo apresentadas e discutidas pelos industriais em suas associações de classe e em encontros promovidos desde 1944, a exemplo do Primeiro Congresso Brasileiro da Indústria (realizado de 8 a 18 de dezembro de 1944) e a Conferência das Classes Produtoras do Brasil (de 1 a 6 de maio de 1945).<sup>14</sup>

Na Conferência das Classes Produtoras foi divulgada a Carta Econômica de Teresópolis. Os signatários deste documento, dentre eles os industriais, se posicionavam diante da problemática social do período, e aspiravam a constituição de um "regime de justiça social" que eliminasse "as incompreensões e mal-entendidos entre empregadores e empregados", permitisse "o trabalho harmônico, a reciproca troca de responsabilidades, a justa divisão de direitos e deveres, e uma crescente participação de todos na riqueza comum."<sup>15</sup>

A Carta da Paz Social, publicada em janeiro de 1946, é um segundo documento que registra a posição do empresariado do país relacionada à questão social. A Carta reconhecia a necessidade de se garantir no país um período de cooperação e entendimento entre empregados e empregadores, como condição para se processar o desenvolvimento econômico e a elevação do padrão de vida da população brasileira.

Em seus onze pontos os signatários: a) reafirmavam a importância da democracia política e econômica, assim como a necessidade de aperfeiçoamento de suas instituições; b) consideravam o capital como um elemento não só produtor de lucro, mas como um instrumento de expansão econômica e de bem estar coletivo; c) defendiam o fortalecimento do mercado interno do país através do aumento do poder aquisitivo da população; além de, d) proporem aos empregadores a criação de um Fundo Social, a ser utilizado em obras e serviços que beneficiassem os empregados. Seu objetivo era o de "promover a execução de medidas que, não só melhorem continuamente o nível de vida dos empregados, mas que lhes facilitem os meios para o seu aperfeiçoamento cultural e profissional."<sup>16</sup>

Os industriais estavam, portanto, atentos à necessidade de integrar a questão social em seu projeto de reestruturação da ordem econômica do país no final da segunda guerra. Esta consideração aparece também como um dos principais componentes do pensamento social de Euvaldo Lodi, e que se consubstancia na criação do SESI em 1946.

<sup>14</sup>Para maiores detalhes sobre estes encontros ver: Freitas Filho, A.P. *A industrialização no Rio de Janeiro*, pp. 344-350;

<sup>15</sup>Carta Econômica de Teresópolis. Teresópolis, 6 de maio de 1945, p.2-3.

<sup>16</sup>Ver: Carta da Paz Social, p. 4/5.

Nos discursos de Lodi a abordagem da "questão social" aparece relacionada com as condições econômicas e sociais do país ao fim do período da segunda guerra e à decisão dos industriais de intervirem no sentido de atenuarem a gravidade da situação.

Em reportagem publicada no jornal O Dia de Curitiba sobre a assistência patronal aos empregados na indústria, Lodi explicou as origens do SESI da seguinte forma:

*"A vida social e econômica do país, principalmente, e para as classes menos favorecidas tornou-se, como natural, muito difícil depois da guerra. O aumento das populações urbanas e a fuga dos habitantes do interior para os centros mais adiantados, na ilusão de melhoria de vida, agravaram os problemas de habitação, de alimentação e de transportes entre inúmeros outros. Os reflexos da situação de que falo se fizeram sentir em todas as classes, porém os que vivem de salários são sempre os mais sacrificados."*

Na visão de Lodi, os problemas decorrentes deste quadro se refletiam no panorama político e econômico do país, e afetavam a atuação dos trabalhadores na indústria, o que levou o empresariado a buscar uma solução, que originou na criação do SESI.

*"Problemas sociais desse porte, além de afligirem os trabalhadores, (...) tornam cada vez mais graves as condições do país, porque refletem, por vários prismas na configuração do panorama político-econômico."*

*"Os industriais compreenderam essas verdades e decidiram, com a melhor boa vontade, solucionar tais problemas para os trabalhadores da indústria. Aliás é de interesse primordial dos patrões que os empregados tenham melhor padrão de vida, gozem saúde e boa disposição para que possam trabalhar com maior prazer e produzir mais e melhor. O aumento da produção determinará o baixo custo de vida, mas só pode haver boa produção quando os trabalhadores se sentem satisfeitos em suas justas pretensões, vivem bem e podem oferecer o necessário conforto às suas famílias."<sup>17</sup>*

Tendo em vista tal quadro, os industriais pleitearam junto ao governo Dutra a criação de um serviço de melhoria e assistência aos trabalhadores da indús-

<sup>17</sup>Sobre o SESI. O Dia, Curitiba, 6 de dezembro de 1949, s/p.

tria, bem como de suas famílias, no sentido de estimular o desenvolvimento da produção industrial do país, a ser custeado pelos empregadores. Atendendo a esta solicitação, foi expedido o decreto-lei n. 9403, de 25 de junho de 1946, que atribuía à Confederação Nacional da Indústria a tarefa de criar, organizar e dirigir um Serviço Social da Indústria, o SESI.

A criação do SESI é também apresentado como um ação do empresariado industrial voltada complementava o trabalho do SENAI.

Reverendo as atividades deste órgão e destacando suas realizações, Lodi revela que, após um ano e meio de funcionamento as escolas do SENAI começaram a se despovoar e os jovens a abandonarem os cursos. A explicação para tal êxodo foi assim apresentada:

*"Chegamos, assim, a saber que os jovens, depois de um ano e meio de curso no SENAI, tendo aprendido um pouco da tecnologia de sua profissão, com nomes técnicos de operações e de ferramentas, depois de convenientemente esclarecidos sobre seus deveres de cidadãos, depois, enfim, de adquirirem na escola uma visão mais alta, dentro da casa, à vista do ambiente de penúria material e moral, do pai enciumado pelas observações do filho que o desafiava quanto ao que aprendia na escola, tudo isso deu como resultados castigos violentos em alguns filhos e a expulsão de casa. As mães, não querendo para os outros filhos igual risco, trataram de tirá-los das escolas. Verificou-se, pois, que um novo problema social se impunha. (...). E isto foi que inspirou a criação do SESI."<sup>18</sup>*

No próprio decreto-lei que criou o SESI estão explicitadas as justificativas do empreendimento. Elas indicam, dentre outras, as correlações com a conjuntura econômica do pós-guerra; a preocupação com a criação de um clima de cooperação entre as classes, evitando a ocorrência de explosões de descontentamento que ameaçassem a ordem social e política estabelecida; assim como um posicionamento mais ativo do empresariado e seu comprometimento na construção de uma ordem social capitalista mais justa.

Ao atribuir à Confederação Nacional da Indústria a tarefa de criar, organizar e dirigir o SESI, a presidência da República considerava que tal empreitada, além de incentivar "...o sentimento e o espírito de justiça social entre as classes, muito concorria para destruir, em nosso meio, os elementos propícios à germinação de influências dissolventes da coletividade"<sup>19</sup>.

<sup>18</sup>As grandes realizações do SENAI na palavra do Dr. Euvaldo Lodi. Jornal do Brasil, Rio de Janeiro, 9 de abril de 1952, p. 9.

<sup>19</sup>Brasil. Coleção de Leis e Decretos: Decreto-Lei 9403 de 25 de junho de 1946.

O objetivo específico do SESI, de acordo com o artigo 1.º do decreto, era o de:

*“...de estudar, planejar e executar, direta ou indiretamente, medidas que contribuam para o bem estar social dos trabalhadores na indústria e nas atividades assemelhadas, concorrendo para a melhoria do padrão geral de vida no país, e, bem assim, para o aperfeiçoamento moral e cívico e o desenvolvimento do espírito de solidariedade entre as classes.”*<sup>20</sup>

O significado do SESI, assim como sua posição no pensamento de Euvaldo Lodi, relativo à questão social no país, pode, por fim, ser avaliado. Foi o próprio Lodi que buscou esclarecer o significado da entidade.

Em entrevista dada ao Diário de São Paulo, e publicada em 26 de novembro de 1948, o líder industrial relatou o interesse do Papa Pio XII a respeito do SESI, visto por Lodi como “uma contribuição do gênio brasileiro à solução da questão social em todos os países”. Tratava-se, em suas palavras,

*“...de um organismo de serviços sociais de iniciativa privada, financiado exclusivamente pelos empregadores da indústria, transportes, comunicações e pesca, e - aqui o seu traço de ineditismo - que prestava serviços sociais não a título de esmolas aos necessitados, que constrange e humilha, mas como prestação de um dever dos empregadores na satisfação dos direitos dos empregados à vida mais digna.”*<sup>21</sup>

O fato da criação do SESI ter partido de um proposta do empresariado apresentada ao governo, e de ser um empreendimento criado e dirigido pela iniciativa privada era um dos argumentos recordado com frequência por Lodi. Tratava-se de um sólido indicador da capacidade de organização do empresariado industrial; de sua preocupação em apresentar soluções para os problemas de ordem social do país, decorrentes da industrialização, assim como uma demonstração de espírito coletivo, no engajamento nas questões de caráter nacional. Esclarecendo que o SESI era uma entidade de direito privado, Lodi enfatiza em seus discursos este aspecto:

*“a origem do SESI resulta de iniciativa da Confederação Nacional da Indústria, depois da memorável sessão que realizou aos nove de maio de 1946, autorizando seu Presidente a solicitar do governo o apoio moral, o prestígio da lei para que, além dos deveres que a legislação trabalhista impõe aos empregadores em face dos trabalhadores, pudesse, sua*

<sup>20</sup>Idem, ibidem.

<sup>21</sup>Apontadas por Pio XII as raízes cristãs do SESI. Diário de São Paulo, 26 de novembro de 1948, p. 1 e 3.

*mais alta entidade de classe, em caráter supletivo, espontâneo, com a contribuição exclusiva de seus associados, realizar um serviço social complementar que fosse atuar na melhoria das condições de vida dos trabalhadores e suas famílias, com objetivo de educação social e sincera preocupação de elevar o espírito do homem entre nós, tão sofredor e tão infeliz.”*<sup>22</sup>

Tanto o SESI quanto o SENAI eram tidos pelo líder empresarial como instrumentos capazes de estabelecer uma maior harmonia entre empregados e empregadores, contribuindo, de forma ampla, para o bem estar dos operários<sup>23</sup>.

E, especialmente, diante do novo quadro mundial e da dimensão do empreendimento da industrialização, as atitudes individuais, isoladas, de caridade e filantropia não seriam suficientes. Segundo Lodi,

*“Impunha-se, portanto, um novo sistema para observação e solução dos problemas sociais criados pelo industrialismo. Era indispensável eliminar o mal-estar do proletariado, de forma sistemática, racional organizada. Era necessário pois, penetrar na análise científica de suas causas. Tornava-se urgente adotar um programa previdente e construtivo de saneamento social.”*<sup>24</sup>

Por fim, ao expor as reformas sociais realizadas pelo empresariado com a criação do SESI, Euvaldo Lodi revelava uma visão que, além de não dissociar política social da econômica, identificava, na obra social da qual era um dos mentores e porta-vozes, uma tradução fiel do espírito da época do pós-guerra relacionado com a adoção de uma política mais justa, mais adequada para a solução do bem-estar social. Não era outro senão este o significado do discurso, pronunciado por ocasião da visita do presidente Eurico Gaspar Dutra à CNI, publicado em 11 de maio de 1948.

Nas palavras de Lodi,

*“O Serviço Social da Indústria (SESI) é outro grande empreendimento da Confederação, (...), e que resulta e se afirma da convicção dos empregadores da indústria de que são os atributos morais da pessoa humana, que em última análise, impõe-se construir e desenvolver, sem os quais a própria economia nacional não passará de expressão mais ou menos lírica.*

<sup>22</sup>Revista Política Econômica, fev./março, 1950, s/p.

<sup>23</sup>Federação das Indústrias do Rio de Janeiro, Relatório da Diretoria, ano de 1946, Rio de Janeiro, 31 de março de 1947, p. 7-8, mimeo.

<sup>24</sup>Discurso de Euvaldo Lodi na Confederação Nacional da Indústria, Mimeo. 6 de abril de 1948 (data provável da visita).

*'A política social esta vinculada fortemente à política econômica, (...). Existe, portanto, uma interdependência da política econômica da política social, noção que o presidente Roosevelt examinou, dizendo que, tanto no plano nacional como no internacional, a política econômica não pode ser mais um fim em si mesma, devendo ser considerada como um meio para se alcançarem os objetivos sociais'.*

*"Transcreve estas frases do Relatório Geral do Conselho Econômico e Social da Organização das Nações Unidas (ONU), apresentado no dia 13 de junho de 1946. No mesmo mês de junho, do mesmo ano, o ilustre presidente da República dos Estados Unidos do Brasil, general Eurico Gaspar Dutra, criou o Serviço Social da Indústria, atribuindo à Confederação Nacional da Indústria esse encargo, e interpretando fielmente o espírito de uma nova política social.*

*"A criação do SESI não resultou de uma improvisação. Se no mês de junho de 1946 chegavam os representantes mais destacados da inteligência do mundo a conclusões preciosíssimas no Conselho Econômico e Social da ONU, os nossos líderes industriais, que vinham acompanhando, desde muito, os problemas sociais da humanidade, e de modo especial os do Brasil, já se preparavam para o pesado encargo financeiro de uma notável reforma social no Brasil, pesado encargo esse cuja responsabilidade sentiam ser no setor espiritual, bem maior do que a representada pelos ônus materiais que determinarão."*<sup>25</sup>

### Considerações Finais

Centrando-se no exame de dois temas que integravam as idéias de Euvaldo Lodi, esta comunicação buscou resgatar uma faceta do pensamento empresarial brasileiro, relativo a uma época onde se efetuaram transformações econômicas e sociais do país que repercutem até nossos dias.

Trata-se, sem dúvida, de um tema relevante para a história empresarial na medida em que a historiografia econômica do país tem, tradicionalmente, privilegiado as abordagens que se concentram na análise do papel do Estado, e no pensamento de homens públicos que ocuparam posições de destaque, a

<sup>25</sup>Idem, ibidem; As classes industriais atenderão ao apelo do governo no sentido de prevenir o êxodo dos homens do campo. *Jornal dos Sports*, 11 de abril de 1948, p. 9.

nível dos três poderes, em particular, do executivo. Neste sentido, esta comunicação reforça a necessidade da realização de novos e mais detalhados estudos biográficos de empresários, resgatando suas formas de ação e pensamento, como um importante elemento na demarcação de períodos na história econômica e, particularmente, na história do capitalismo no Brasil.

Com isso se quer também chamar a atenção para o fato de que, o estudo do passado, da história enquanto atividade do conhecimento, para ter alguma utilidade social, deve buscar respostas, esclarecimentos, para compreender questões do presente. A constatação feita por Hobsbawm<sup>26</sup> de que, atualmente, se vive num presente contínuo, onde os laços entre passado e presente parecem inexistentes, confere ao historiador a realização de uma tarefa que supere o memorialismo e busque reatar o elo perdido entre passado-presente, mesmo que seja um passado considerado recente.

O estudo das idéias de Lodi tem, portanto, além de uma diretriz intelectual, outra política. Esta última chama atenção para o fato de que, em uma época não muito distante dos dias atuais, uma parcela representativa do empresariado nacional, que tinha como porta-voz Euvaldo Lodi, procurou se comprometer mais intensamente na busca de soluções para os problemas que atingiam o país, concretizando, através dos exemplos do SESI e SENAI, idéias que podem ser interpretadas como integrantes de uma pensamento de reação ao liberalismo clássico.

Avaliar o significado destas idéias na realidade brasileira dos anos 40, entender porque foram superadas, e explicar as causas para tais mudanças de comportamento do empresariado é uma tarefa do historiador, de qualquer rótulo, pois deste modo ele estará justificando seu ofício: o de tentar aproximar passado e presente.

## 2 TECNOLOGIA E COMPETITIVIDADE

### TRABALHO E INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL NO CRESCIMENTO DA EMPRESA: O CASO DA S.A. WHITE MARTINS \* .

*Eduardo Navarro Stotz \*\**

*"(Los patronos), paradójicamente quedan como los únicos materialistas históricos convencidos que hoy se conozcan." Antonio Negri. Fin de siglo*

<sup>26</sup>Para o desenvolvimento destas idéias ver: Hobsbawm, E.J. *A Era dos extremos*. Op. cit., p. 1

\* Trabalho apresentado ao II Congresso Brasileiro de História Econômica e 3ª Conferência Internacional de História de Empresas. Módulo VI (História de Empresas), sessão 6.2. Tecnologia e Competitividade. Niterói, de 13 a 16 de outubro de 1996.

\*\* FIOCRUZ.

### A Proposta de Pesquisa.

O presente estudo (<sup>1</sup>) toma o caso de uma grande empresa multinacional, a S.A. White Martins, uma companhia holding que atua e exerce liderança no segmento de gases industriais do ramo químico, para discutir e examinar as relações entre crescimento econômico e crescimento da firma em duas situações históricas distintas, a saber, a de mercado protegido (A) e a de mercado aberto (B). Examina-se, nos anos 1974-1994, a passagem da situação A para a situação B e, ao identificar as razões do crescimento da firma, destaca-se a relevância da estratégia oligopolista de controlar mais profundamente o processo de valorização do capital pelo trabalhador. Busca-se, portanto, contribuir para melhor caracterizar a atuação das empresas oligopolistas sob as condições de mercados restritos e de crescimento mais lento sob as quais vivemos.

### A Investigação Realizada.

Em fins de outubro de 1994 iniciamos (<sup>2</sup>) investigação na S.A. White Martins Gases Industriais, a principal empresa controlada pela **holding** S.A. White Martins. No Distrito Industrial de Santa Cruz, no extremo oeste do município do Rio de Janeiro, região rural que faz fronteira com Itaguaí, tivemos a oportunidade de ver uma usina de gases atmosféricos desmontada e em processo de transferência para a Argentina e, pouco mais de uma semana depois assistir à desativação de uma usina de gases especiais tida como de alta produtividade. Antes e depois das entrevistas, na passagem obrigatória pelo pátio, sempre tínhamos à vista a aparelhagem da produção e as colunas de separação de gases da usina desmontada, símbolo de outras tantas unidades que já haviam passado e ainda estariam por sofrer o mesmo destino.

Esse contínuo deslocamento das plantas industriais faz parte da história da empresa. Conforme Guilherme Martins (BARSANTE, 1992: 94),

*"...ao longo dos anos 60 conservamos uma prática que há muito vinha sendo mantida, a de remover as pequenas usinas do interior para outras localidades, substituindo-as por usinas maiores, estas por sua vez trazidas da região litorânea. Seguindo a trajetória do pulo do sapo empenhamo-nos em levar os serviços da White Martins a todo Brasil."*

Mas essa "mobilidade" do capital contrastava com o longo tempo de casa dos operários, encarregados e gerentes que nos falavam exatamente das

<sup>1</sup> O estudo integra o Relatório final de pesquisa do Projeto "Reestruturação empresarial no Estado do Rio de Janeiro e suas inflexões no campo da proteção social à força de trabalho", coordenado pelo autor na FSS-UERJ com a participação das Profs. Elaine Marlova e Isabel C.C. Cardoso, e o apoio da FAPERJ e CNPq, no período 1994-1996.

<sup>2</sup> O trabalho de campo foi realizado em quatro unidades produtivas que correspondem aos segmentos de gases atmosféricos, gases combustíveis e especiais e equipamentos criogênicos que compõem a estrutura da empresa.

características desse processo. Como foi observado, o paradoxo era uma inversão de termos: extrema mobilidade do "capital fixo" e imobilidade da força de trabalho, o "capital variável" (<sup>3</sup>).

Qual era então o objetivo da pesquisa? Conhecer melhor (<sup>4</sup>), a partir do estudo de caso de uma empresa, as conexões entre alterações na gestão da força de trabalho introduzidas com Programas de Qualidade Total e tendências da reestruturação no âmbito das empresas industriais no Brasil, nos anos 80/90.

### Questões Atuais.

A problemática da "utilização eficiente da força de trabalho", da "qualidade e da produtividade" e da "atividade que agrega valor" é proposta aqui como uma parte da reflexão sobre o crescimento econômico e o da empresa capitalista numa economia dominada pelos oligopólios.

O tema do crescimento da firma em suas relações de determinação sobre o desenvolvimento econômico, social e político foi proposto para o caso dos Estados Unidos por CHANDLER (1977). Seguindo esse caminho, CORIAT (1994) procurou chamar atenção para o fato de que o nascimento da grande firma está relacionado (a) à emergência da coordenação *administrativa*, a qual permitiu obter produtividade, custos e lucros mais vantajosos do que a coordenação *pelo mercado*. Tais vantagens decorreriam do fato de que a firma adotou uma organização dos fluxos de fabricação mais eficaz (métodos de organização das encomendas e da fabricação); (b) às economias de escala implicadas nos novos métodos; e (c) ao volume da atividade econômica em nível suficiente, ou seja, a um mercado vasto, homogêneo, crescente e aberto.

No Brasil, BETHLEM (1995) tem sido um dos que tem procurado desenvolver pesquisas na direção indicada por Chandler. Aqui nos interessa sobretudo o crescimento visto pelo "lado do ativo", isto é, basicamente pela agregação, à empresa existente, (I) de novos produtos e/ou processos e (II) de outras empresas mediante incorporação, fusão, **take over**, etc.

No estudo anteriormente realizado, foi possível perceber que novos produtos e processos tinham, ao lado dos preços e de prática de incorporação de empresas, uma relevância dentro do processo de crescimento da S.A. White Martins. Tudo indicava que esses fatores participaram concomitantemente para produzir crescimento das vendas, lucro e reinvestimento da firma.

Ainda que não caiba discutir aqui as teses da **business history**, mormente as de Alfred Chandler, cabe chamar atenção para o fato de que não se pode falar em empresas isoladamente uma das outras e sim de relações determinadas (de concorrência, de controle) entre as empresas, sob um certo grau de

<sup>3</sup> A observação, de Elaine Marlova, foi a seguinte: "aqui, na White, parece que o capital fixo é... variável!".

<sup>4</sup> STOTZ, E.N. Relatório final de pesquisa encaminhado à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro - FAPERJ, em janeiro de 1996.

interferência do Estado e de legitimação social do princípio da “livre empresa”, etc. Uma “regularidade” decorrente do modo de operação ou de funcionamento dessas relações entre as empresas e que envolve a aceitação, pelos empregados assalariados, da empresa capitalista como instituição básica da vida econômica, concepção normalmente consagrada em lei e princípio limitador da intervenção do Estado. Como disse GRAMSCI (1978), essa “atividade solidária e coordenada de um grupo social” que se impõe hegemonicamente sobre os demais, “dita leis” e introduz um “desenvolvimento automático” na sociedade.

A força desse “automatismo de grupo” é tanto maior quanto mais avançado é o processo de monopolização da economia. Adotamos aqui o ponto de vista de BRAUDEL (1985) que propõe distinguir mercado e capitalismo: a alta cúpula da administração das grandes empresas monopolistas atua, na conjuntura econômica, como um ator social institucional<sup>(5)</sup>. Frente a uma situação histórica de mercados restritos e altamente competitivos, age conforme uma lógica de oportunidades de negócio que “identifica antes que o resto”<sup>(6)</sup>.

É importante reter aqui, inicialmente, as características gerais da conjuntura histórica dos anos 70. Recorde-se que, ao lado do esgotamento da fase de altas taxas de crescimento, a partir do “choque” do petróleo, as empresas capitalistas tinham de enfrentar outro desafio fundamental: a revolta operária nos locais de trabalho que, entre 1968 e 1970, na França, Itália, Espanha, Suécia e Estados Unidos, colocou em questão o modo de gestão e de propriedade dos meios de produção. Os protestos operários permitiram que, ao longo da segunda metade dos anos 70, sindicatos e partidos representativos de trabalhadores conseguissem institucionalizar, contratual e politicamente, uma série de reivindicações<sup>(7)</sup>.

A retomada (lenta) do crescimento dos países industrializados se deu em meio à racionalização técnica (em curso desde os anos sessenta/setenta) e administrativa-gerencial (anos oitenta) que a nova tecnologia de automação industrial permitia e favorecia<sup>(8)</sup>. Neste sentido é interessante ressaltar que a

<sup>5</sup> Organizações como empresas constituem-se atores coletivos institucionalizados. SWEEZY e BARAN (1974: 52) afirmam, por exemplo: “A substituição do capitalista individual pelo capitalista da sociedade anônima constitui uma institucionalização da função capitalista.” Na definição de Robert Salisbury (1968), a institucionalização consiste no processo mediante o qual organizações tornam-se complexas e diferenciadas, dispondo de uma multiplicidade de funções e de uma estrutura hierárquica de poder. Quanto mais elevado for o grau de institucionalização de uma organização, tanto maior será sua autonomia para agir e decidir.

<sup>6</sup> EXAME, 27(12): “Os empreendedores dos anos 90”, 66

<sup>7</sup> Estabelecendo, entre outras conquistas, limites ao poder despótico das gerências, o direito à informação e a interferência nas decisões sobre investimento e novas tecnologias (NAVARRO, 1993).

<sup>8</sup> “O início da década de oitenta foi caracterizado por dois processos importantes: o amadurecimento de tecnologias de automação industrial<sup>(8)</sup>, incluindo redução de custos e melhor desempenho, e a tendência crescente para uma convergência dessas tecnologias em direção à PIC - Produção Integrada por Computador.” (RATTNER, 1985)

“generalização” de determinada forma de gestão estilizada em um “tipo” (a exemplo do “modelo japonês” com base na experiência da Toyota), coordenada por um punhado de empresas e sustentada teórica e “publicitariamente” por pensadores e consultores, permitiu às empresas capitalistas do Ocidente tanto superar a queda da taxa de lucro como “domesticar” as classes trabalhadoras.

CAPPELLI & ROGOVSKI (1994) evidenciam, a partir de estudo sobre as qualificações requeridas pelos sistemas de gestão da força de trabalho, a ênfase crescente, entre as empresas, na *eficiência do trabalho*, típica da *lean production* (produção “enxuta”), em contraposição à preocupação com a adesão dos trabalhadores que marca as reformas da organização do trabalho (genericamente batizadas de “condutivistas” pelos autores, a saber, tipicamente dos países nórdicos, como a Suécia). A “produção enxuta” vem logrando tornar-se, inclusive no Brasil (HUMPHREY, 1993), um sistema de produção cada vez mais difundido.

#### A White Martins na Estrutura Oligopolista do Ramo Químico.

A White Martins<sup>(9)</sup> tem sua origem no grupo composto, sob a forma de Companhia Limitada, por Affonso Bebiano e Mark Sutton. Este último, engenheiro mecânico com experiência em fábrica têxtil na Inglaterra veio trabalhar com Bebiano no momento em que este presidia a Cia. América Fabril, na passagem do século. Discutiram sobre a revolucionária técnica da soldagem e sua introdução no Brasil. Entretanto foi George White, engenheiro mecânico radicado no Brasil desde 1903, quem conhecia o processo de solda oxiacetileno. A decisão de constituir uma empresa industrial para produzir oxigênio somente se viabilizou pela aquisição de uma planta industrial básica, vinda da Inglaterra e Alemanha, através do outro sócio, Simon McLauchlan que possuía uma firma importadora de máquinas e equipamentos. Nasce então a S. McLauchlan & Cia, cuja fábrica foi instalada no bairro de São Cristóvão, na cidade do Rio de Janeiro.

A sociedade assim constituída começou a funcionar em 1912. Durante toda a década, construiu-se outra usina de oxigênio, comprou-se a massa falida da Cia Brasileira de Ar Líquido (ambas no Estado de São Paulo) e ampliou-se as filiais (Pernambuco e Rio Grande do Sul). Guilherme e Fausto Martins, netos de Bebiano e enteados de Sutton, ingressaram na firma em 1917. A renúncia de S. McLauchlan conduziu à mudança da razão social para White, Martins & Cia. em 1920. Neste ano ingressava na empresa José Leopoldo Bulhões, ex-ministro da Fazenda de Rodrigues Alves e de Nilo Peçanha. No ano seguinte ocorria a transformação em sociedade anônima: aos 19 de março de 1921 constituía-se a S.A White Martins, sob a presidência de José Leopoldo Bulhões.

<sup>9</sup> As informações que se seguem foram extraídas da obra comemorativa dos 80 anos da empresa; BARSANTE (1992), dos Relatórios anuais do Conselho de Administração e do boletim White Martins Notícias (WM/Notícias).

A alteração organizacional mais recente data de 1989, quando a **holding** S.A. White Martins (gases, revendas, soldagem, carbureto, cilindros e comércio exterior), separando-se o negócio de eletrodos e demais produtos de carbono (Ucar Carbon), foi organizada.

Na distribuição do capital social em 1989, a principal acionista era a Electric Furnance Co. Products Ltd, empresa canadense que detinha o controle acionário da White Martins e que recebeu essa participação acionária da Union Carbide. A família dos fundadores brasileiros detinha algo em torno de 12% do capital social e o bloco dos demais acionistas (incluindo fundos, investidores institucionais e cerca de 20 mil acionistas pessoas físicas), 38%<sup>(10)</sup>. Essa alteração na razão social e na estrutura organizacional - constituição de **holding** e subsidiarização - foi o reflexo, no Brasil, da cisão<sup>11</sup> que envolveu a Union Carbide nos EUA, de onde nasceu a Praxair, Inc., processo este concluído em 1992.

Em uma sucinta caracterização<sup>(12)</sup>, a S.A. White Martins é uma empresa brasileira com participação acionária majoritária da Praxair (EUA). No mercado internacional a Praxair tem como concorrentes a Air Liquid, BOC, Air Products, Nippon Sanso, Messer Gresheim, Linde AG, AGA e Liquid Carbonic. É uma das três maiores empresas de gases industriais do mundo. O faturamento global da Praxair, em 1992, alcançou US\$2,6 bilhões e empregava 18.500 pessoas.<sup>(13)</sup>

Nas Américas a Praxair atua através da White Martins, organizada sob a forma de **holding**, com o objetivo de explorar o ramo de gases (industriais, medicinais) e produtos industriais associados (carbureto de cálcio, equipamentos de soldagem e cilindros de alta pressão), desde a produção até a distribuição. Possuía, em 1994, 6.931 funcionários, a maior parte<sup>(14)</sup> na White Martins Gases Industriais. Esta última foi responsável por 20% das vendas e do lucro operacional da Praxair<sup>(15)</sup>. No Brasil a WM era a sexta no **ranking** do setor químico nacional e a 66ª dentre as 500 maiores empresas<sup>(16)</sup>.

Por ordem decrescente, as 10 maiores do ramo químico e petroquímico, classificadas em termos de liderança de mercado e por receita operacional

<sup>10</sup> Boletim ABAMEC Especial: White Martins. Reunião realizada na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro - 25 de agosto de 1989.

<sup>11</sup> Entretanto a cisão no Brasil também teve uma motivação local: a escolha da White Martins Nordeste como empresa que ficou com os negócios da Union Carbide, teria sido motivada pelo controle e defasagem de preços resultante da prática do Conselho Interministerial de Preços (CIP). Isto porque a cisão descaracterizava as atividades da White Martins como monopólicas e, portanto, sujeitas ao controle do CIP.

<sup>12</sup> Os dados são relativos ao ano de 1994.

<sup>13</sup> S.A. White Martins. Relatório Anual de 1992.

<sup>14</sup> SAWM. O que fizemos em 1994. Anexo do Relatório Anual de 1994. Dos 6.931 funcionários, 78% estavam alocados em Gases, 18% em Produtos e 4% na Holding. Segundo dados da revista EXAME Maiores e Melhores, a SA White Martins Gases Industriais, com sede no Rio de Janeiro, tinha 4.188 empregados (60% do total) em dezembro de 1994.

<sup>15</sup> WM/Notícias, XXV (273): jul/ago 1994.

<sup>16</sup> EXAME Melhores e Maiores: 231, ago. 1995.

bruta foram, em 1994, a Petrobrás, Copene, Basf, Rhodia, Hoechst, White Martins Gases Industriais (RJ), Copesul, Bayer, Petroquímica Camaçari e Petroquímica União.

A respeito do mercado específico de gases industriais, no Brasil, a principal concorrente da White Martins é a AGA, empresa multinacional de origem sueca. O mercado de gases industriais é caracterizado por dois segmentos: **on-site**, caracterizado pela comercialização de elevados volumes de gases (como oxigênio, nitrogênio e argônio, consumidos pela indústria química, petroquímica e siderúrgica) e, por isso mesmo, por preços menores; e pelo denominado "varejo", quer dizer, pela comercialização de gases combustíveis (como acetileno), medicinais ou especiais que são comprimidos em cilindros.

Há outros mercados de gases, explorados por outras firmas. Era o caso da Liquid Carbonic que operava, com 95% de controle, no setor de gás carbônico (CO<sub>2</sub>), fornecendo para a indústria de bebidas. Até o ano de 1994 teria existido uma espécie de "acordo" de divisão de mercado, cada uma das empresas operando no seu segmento de negócios. O rompimento desse acordo<sup>(17)</sup> prenunciou a disputa pela aquisição da concorrente. Recentemente, a Praxair concluiu contrato de compra da Chicago British Iron (CBI), proprietária da Liquid Carbonic, dentro do mesmo sistema da holding<sup>(18)</sup>.

O segmento de gases industriais era responsável, em 1994, por 89% do faturamento líquido consolidado da holding (Os maiores consumidores eram a siderurgia na qual, desde a privatização das estatais, a White Martins vem adquirindo, em concorrência com a Aga, as plantas de oxigênio), a indústria química, petroquímica, automobilística e naval.

Em fins de 1994 a S.A. White Martins estava assim constituída:

#### HOLDING

S.A. White Martins

#### GASES INDUSTRIAIS

##### Brasil

White Martins Gases Industriais S.A.

White Martins Gases Industriais do Nordeste S.A.

White Martins Gases Industriais do Norte S.A.

##### Argentina

Praxair Argentina S.A.

##### Colombia

Oxigenos de Colombia S.A.

<sup>17</sup> JORNAL DO BRASIL, 21/5/95. Negócios & Finanças: "Jogo pesado", 4.

<sup>18</sup> JORNAL DO BRASIL, 2/1/96: "Fusão agita mercado de gás industrial", 14. Id., 02/05/96: "White Martins reduz participação de acionistas", 16. O take over da Liquid Carbonic pela Praxair nos EUA em janeiro deste ano resultou na seguinte estrutura da empresa no Brasil: SAWM (Praxair com 69,3% e outros minoritários com 30,7%), controlando 100% das afiliadas da SAWM no Brasil e outros países da América Latina, 87,43% da Liquid Carbonic SA no Brasil e uma participação não definida na Liquid Carbonic em outros países latino-americanos.

White Martins Gases Industriales de Colombia S.A.  
 Paraguai  
 White Martins Gases Industriales del Paraguay SRL  
 SOLDAGEM  
 White Martins Soldagem Ltda  
 CILINDROS  
 Cilbrás - Empresa Brasileira de Cilindros Ltda.  
 CARBURETO DE CÁLCIO  
 Cia Nacional de Calcários e Derivados - Concal  
 REFLORESTAMENTO  
 Embral - Empresa Brasileira de Reflorestamento e Agropecuária Ltda.  
 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA  
 White Martins Administração, Investimentos e Fomento Comercial Ltda

### A Grande Firma Multinacional, essa Familiar Planta Trepadeira dos Jardins da História.

O negócio principal da empresa, até o arranque da industrialização dos anos JK, organizou-se em torno da produção e venda de oxiacetileno, aproveitando as conjunturas econômicas de dificuldade de importação (as duas guerras mundiais). Foi durante a fase da depressão econômica e às vésperas da II Guerra Mundial que a White decidiu implantar usinas produtoras de gases e centros de distribuição estratégicos. Tornou-se, assim, uma empresa atuante no mercado nacional pois, já tendo atuação no Rio, em São Paulo, Porto Alegre e Recife. A partir do impulso que a industrialização começou a tomar no período de guerra, principalmente a indústria metalúrgica (com o marco da criação da CSN) e metal-mecânica, a White Martins incrementou consideravelmente seus negócios. Nesse período foram criadas 11 unidades produtivas (contra nove unidades nos 28 anos anteriores).

Em 1948, uma Assembléia Geral Extraordinária notificava que o aumento do capital social da empresa, de Cr\$ 50 milhões para Cr\$66 milhões, decidido na AGE de 10 de novembro de 1947, havia sido totalmente subscrito pela Sociedade Union Carbide do Brasil S/A Indústria e Comércio<sup>(19)</sup> A associação com a Union Carbide permitiu, além do acesso à tecnologia de ponta em condições favoráveis, dispor de uma estrutura produtiva vertical, com o ciclo completo do produto (do carbureto ao acetileno).

Na fase da industrialização substitutiva "ampliada", impulsionada pelos governos militares (1968-74) -, a White Martins transformou-se na maior empresa industrial produtora e fornecedora de gases industriais no país. Em 1966 instalou uma fábrica de equipamentos de soldagem; em 1971 passou a produzir oxigênio, nitrogênio e argônio líquidos (gases *on-site*); em 1974, já fabricava equipamentos criogênicos; e em 1980 inaugurava a CILBRÁS, unidade de fabricação de cilindros de alta pressão. Ao final dos anos 70 possuía uma estrutura produtiva verticalizada que englobava desde a produção da matéria-

<sup>19</sup> SAWM. Livro de Atas. Vol. I (9-3-21 a 29-9-67).

prima até os equipamentos industriais de suporte para a venda do principal produto, os gases industriais. A White Martins era então fornecedora de insumos para a siderurgia, para os complexos químico e petroquímico, as indústrias automobilísticas, de construção naval e de alimentos entre outros ramos industriais.

Um importante subsídio estatal à empresa, a redução da tarifa sobre energia elétrica nos anos do "milagre econômico", beneficiou o crescimento de indústrias eletrointensivas como a White Martins<sup>(20)</sup> A tarifa do Imposto Único de Energia Elétrica foi reduzida de 17,5% para 2%, nos termos do Decreto-Lei 644/69, redução também incidente sobre o empréstimo compulsório (de 35% da tarifa fiscal cobrada) às indústrias eletrointensivas. Por último diferenciou-se as tarifas por área de concessão (sendo que a Light era a que apresentava os custos mais baixos). A equalização tarifária em 1974 e a posterior recuperação do valor da tarifa, ainda que com a manutenção do estímulo às indústrias eletrointensivas, voltou a elevar esse custo fixo da empresa. (CMEB, 1988)

Quais foram as características fundamentais do crescimento da SAWM ao longo de sua história, particularmente nos anos 1974-1994?

Registre-se inicialmente que a empresa soube aproveitar as facilidades criadas pela famosa Instrução SUMOC 113 para importar equipamentos e tecnologia, como um forno de carbureto de cálcio, grandes quantidades de equipamento criogênico e quatro fábricas de oxigênio em 1957. Na Assembléia Geral Extraordinária de 22 de março de 1957, os principais acionistas decidem aumentar o capital social da Sociedade de Cr\$750 milhões para Cr\$1.200 milhões, aumento subscrito em bens e equipamentos no valor de Cr\$418.182.000,00 pela Union Carbide Corporation e CR\$31.818.000,00 em dinheiro pelos acionistas. Modificações na composição acionária ocorreram daí: a Union Carbide passou a deter, em 1958, 56% do capital da White Martins<sup>(21)</sup>.

O aumento do capital social da SAWM no período de 1957 até 1965 baseou-se fundamentalmente na incorporação de reservas ou lucros em suspensão, seguida de reavaliação do ativo imobilizado e utilização de ações e cotas de outras empresas. A partir de então, além dessas fontes, o capital social foi aumentado em função de recursos oriundos de fundos de investimento (1966) e da correção monetária do ativo imobilizado (1969).

De 1978 em diante, a forma da conversão de equipamentos e bens importados sem cobertura cambial em ações tornou-se sistemática; ao mesmo tempo, contrataram-se empréstimos externos para expansão da empresa. Na AGE de 7 de agosto de 1978, decide-se aumentar o capital de 975.282.809,00 para Cr\$ 995 milhões mediante capitalização de créditos resultantes da importação sem cobertura cambial de máquinas e equipamentos<sup>(22)</sup>. A decisão foi implementada no ano seguinte. Nos anos subseqüentes, recursos oriundos

<sup>20</sup> A energia elétrica representaria 60% do custo do gás acetileno e perto de 70% dos gases atmosféricos como oxigênio, nitrogênio e argônio, segundo gerentes dessas unidades.

<sup>21</sup> BARSANTE (1992).

<sup>22</sup> SAWM. Livro de Atas, vol II (31/1/68 a 18/10/85).

da conversão de bens/equipamentos/**know how** em ações, passaram a ser usados, na proporção de 2/3 do valor, para fruição de incentivos fiscais <sup>(23)</sup>.

A decisão expressava uma avaliação das perspectivas de crescimento da economia brasileira e, portanto, das vendas, formulada no início dos anos 70:

*"As perspectivas de constante crescimento das vendas, com particular ênfase dos gases industriais, estão baseadas na inarredável confluência existente entre o processo já iniciado, de incremento da produção, através de um notável plano de expansão e um extraordinário volume de vendas contratadas para os próximos dez anos."* <sup>(24)</sup>

Essa expectativa não era descabida. A explicação encontra-se nas condições que permitiram um crescimento de 6,2% do PIB e 6,8% da indústria nos anos 1984-87, dentre as quais a maturação dos projetos de investimento iniciados após 1974. Para BONELLI & GUIMARÃES (1990), tais projetos (exploração de petróleo e produção de álcool carburante, papel e celulose, produtos siderúrgicos, fertilizantes, petroquímicos e metais não-ferrosos) amadureceram nos primeiros anos da década de 80. Veja-se o quadro abaixo, retirado do texto dos autores citados.

Produção real da economia brasileira  
(taxas médias de crescimento, em %)

períodos	PIB	indústria
1968-74	10,9	12,2
1975-78	6,1	6,5
1979-80	8,2	8,0
1981-83	-1,6	-5,4
1984-87	6,2	6,8

Nos anos 1974-1987 <sup>(25)</sup> ocorreu o ciclo de nacionalização dos equipamentos e **know-how** na SAWM. Para tanto foi crucial a existência de um corpo de jovens engenheiros que ingressara nos anos 70 e ascendera às posições de mando na empresa na época de sua expansão e diversificação.

Entretanto, a alta administração da firma tinha clareza de que, a partir da recessão de 1982-83, a economia cresceria mais lentamente. É interessante observar que o balanço relativo ao ano de 1986 faça referência ao grande esforço da companhia em conservar sua fatia de mercado, em torno de 70% <sup>(26)</sup>.

<sup>23</sup> Aumento do capital sob esta modalidade iria acontecer em 1981, 1983, 1984, 1986, 1987 e 1990.

<sup>24</sup> SAWM. Relatório da Diretoria 1973/1974.

<sup>25</sup> Com a criação, na empresa, da Divisão de Tecnologia, considera-se que o ciclo de produção está inteiramente dominado, com a utilização de tecnologia nacional. SAWM. Relatório Anual de 1987

<sup>26</sup> AGO de 11/04/83 e Relatório Anual de 1986.

Daí a manutenção dos investimentos, no valor de US\$224 milhões entre 1983 e 1988 e o plano, desde então trienal, de investir 274 milhões de dólares entre 1989/1991. O realizado ficou 15% aquém do previsto, num montante de 231 milhões de dólares. Os investimentos diretos, que apesar da recessão econômica, prosseguiram nos anos de 1992 e 1993 e alcançaram o valor de US\$107 milhões, permitiram substituir, a custos inferiores, a produção de unidades mais antigas. Mas nos anos 90 foi a aquisição das plantas de líquidos das siderúrgicas (Belgo Mineira, Açominas e Companhia Siderúrgica Nacional), através da participação no programa de privatização, que permitiu à White Martins controlar cerca de 90% do segmento de gases industriais.

A capacidade White Martins em manter o controle do mercado <sup>(27)</sup> explica-se, em boa medida, por uma maior capacidade de auto-investimento. Cabe ressaltar, a esse respeito, que o capital de giro próprio foi de 12,9 em milhões de dólares no caso da White Martins e de 10,7 na Liquid Carbonic, mas de US\$ -7,1 na DuPont e de -7,7 na Aga. <sup>(28)</sup>

É interessante observar ainda que a empresa não se desverticalizou. Continuou sendo fornecedora de equipamentos, os quais representaram algo em torno de 12% do seu faturamento líquido nos anos 1989-1994. A tecnologia de ponta que importou da matriz permitiu explorar nichos de mercado, como a do fornecimento de nitrogênio para congelamento de alimentos, a de utilização de gases na fabricação de equipamentos de altíssima precisão e de novas máquinas para mistura de gases e equipamentos de corte de metais <sup>(29)</sup>.

Embora a produção industrial brasileira viesse crescendo a uma taxa inferior a do PIB, os volumes comercializados de gases industriais, devido às aquisições no setor siderúrgico, apresentaram um acréscimo de 44% no período 1990-1994. Veja-se os dados da White Martins em termos de crescimento acumulado (1990 = 100):

Anos	PIB	produção industrial	volumes comercializados
1990	100	100	100
1991	101	97	107
1992	100	94	140
1993	105	101	169
1994	110*	107*	239*

\*Estimativa. FONTE: Relatório Anual de 1994.

Os volumes comercializados representaram a seguinte evolução em termos de vendas líquidas (faturamento líquido) e lucro líquido, em milhões de reais:

<sup>27</sup> EXAME, 28(20): "A chave para o parceiro", 65; set. 1995. A parcela do mercado de gases industriais "on-site" que a White Martins detinha, num mercado que movimentava 800 milhões de dólares por ano, seria de 56% segundo a fonte citada.

<sup>28</sup> EXAME Maiores e Melhores. Agosto de 1995.

<sup>29</sup> O mix dos produtos fazia com que o resultado, em termos de lucro bruto, fosse positivamente afetado.

Anos	vendas	lucro
1990	619	39
1991	422	24
1992	547	62
1993	513	78
1994	635	78

FONTE: Relatório Anual de 1994.

Observe-se que o faturamento em 1994 ficou pouco acima do nível real de 1990. Por outro lado se as vendas líquidas por funcionário e o custo fixo como percentual da venda líquida evidenciam crescimento com eficiência, a partir de 1992 essa taxa foi meramente incremental:

Anos	Venda líquida	Custo fixo como % da venda líquida
1990	60	36
1991	47	39
1992	71	29
1993	74	28
1994	92	27

Esse problema da baixa eficiência fica mais visível quando se faz a comparação com a eficiência das suas concorrentes.

A estrutura do mercado de gases no Brasil é mais fortemente marcada pela presença de quatro grandes companhias, cuja **performance** é apresentada abaixo:

empresas	vendas em US\$ milhões	empregados	vendas por empregados (US\$mil)	rentabilidade do patrimônio (em%)
White Martins	718	4.188	174,0	23,9
DuPont	493,9	1196	397,5	41,6
Liquid Carbonic	226,2	550	NI	26,2
Aga	204,7	872	227,8	44,4

FONTE: EXAME Maiores e Melhores, agosto 1995

As vendas por empregado medem a produtividade da empresa, enquanto a rentabilidade sobre o patrimônio, indica eficiência.

### Trabalho e Inovação Organizacional.

Nos relatórios anuais de diretoria destaca-se, a partir de 1987, que os resultados positivos obtidos numa conjuntura econômica adversa, basearam-se nos ganhos de escala e no aperfeiçoamento dos processos de produção. No relatório do ano de 1991, há menção explícita à importância do Programa White Martins de Qualidade Total no crescimento das vendas.

O problema central, como salientou um consultor da área de RH e que havia trabalhado na Rhodia, consiste em garantir o comprometimento dos empregados com o processo de trabalho (ALMEIDA, 1994). As velhas ques-

tões do trabalho alienado e da exploração passaram a ser revisitadas sob outras categorias, com outra perspectiva e interesse: o trabalho qualificado e, portanto, mais produtivo, é o componente fundamental dos programas de qualidade total. Mas a relevância do trabalho qualificado deve ser apreciada de modo relativo no caso brasileiro <sup>(30)</sup>.

Em várias empresas, simultaneamente à adoção de estratégias de RH que procuravam estimular a adesão dos trabalhadores aos esforços para aumentar a produtividade, começou a difundir-se o "modelo japonês" de uma nova forma e sistema de gestão empresarial. Os Programas de Qualidade Total adotados pelas empresas japonesas sob influência dos princípios de Deming e Juran, passaram a ser vistos como chave para o sucesso das empresas - uma vantagem comparativa em termos competitivos.

As inovações organizacionais pensadas no interior desses programas, a exemplo dos Círculos de Controle de Qualidade, foram implementadas por grandes empresas na primeira metade dos anos 80, em um contexto de retomada do movimento operário e de crise econômica.

HIRATA (1983) refere-se à adoção de Círculos de Controle de Qualidade num universo que varia de 200 a 400 empresas. O primeiro CCQ teria sido implantado na Johnson & Johnson, em 1972 e no início dos anos 80, adotado por centenas de empresas multinacionais e por empresas locais (FREYSSINET & HIRATA, 1985). Uma visão apologética refere-se a 50.000 CCQ's em 5000 grandes e médias empresas entre 1971 e 1980 (MACHLINE, 1994). Essa massa de números expressa, portanto, estimativas e não dados.

Mesmo se considerarmos os valores mais baixos como indicativos do processo em questão, é de se pressupor que a adoção dos CCQ's ocorreu nas poucas centenas de grandes empresas onde, como afirma ABRAMO (1990), teria iniciado o processo de reestruturação industrial. Na imprensa especializada <sup>(31)</sup> encontramos referência à Cofap e White Martins como empresas que colheram bons resultados com a adoção de programas de produtividade e qualidade.

<sup>30</sup> Os dados comparativos sobre a produtividade do trabalho e o investimento por trabalhador nas 500 maiores empresas brasileiras e nos EUA são, a esse respeito, muito significativos. A produtividade medida em termos do faturamento (vendas) por empregado atingiu, em 1994, nas empresas brasileiras a marca de 161.847 dólares em média. Nos EUA essa participação é 30% superior, ou seja 211.562. A diferença pode ser explicada em função dos baixos investimentos médios por trabalhador no Brasil (US\$ 153 mil) em comparação aos EUA (US\$ 474 mil). Por outro lado, nas 13 maiores do ramo químico, observa-se que as apenas cinco indústrias químicas - todas multinacionais - investem nos trabalhadores valores monetários acima da média brasileira. Nenhuma das empresas que superou a média brasileira conseguiu, porém, passar de 60% da média americana. Já o mesmo não ocorre nas indústrias petroquímicas, com alto investimento (na média e acima da média americana) por trabalhador. Paradoxalmente, as maiores taxas no ano de 1994 estava entre as empresas privadas. As exceções são a Basf, DuPont, Ciba-Geigy, Solvay e Dow Química. A White Martins gastou em 1994 o valor de 102,2 mil dólares por empregado. EXAME Maiores e Melhores. Agosto de 1995

<sup>31</sup> INDÚSTRIA & PRODUTIVIDADE, 23(261): "CNI lança campanha de incentivo à qualidade e à produtividade", 4-13, jan. 1991.

Mas - caberia perguntar - em que níveis o capital demanda a participação do trabalho? Através dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQs), demanda-se a participação em dois os "níveis": no primeiro, o *nível 1*, o círculo tem o "problema" previamente identificado, assim como a possível "solução" (a organização do estoque de matéria-prima na fábrica, através de um calendário de entrega, por exemplo) O *nível 2* é atingido pelo círculo quando identifica um problema mas não tem a solução (como reduzir as perdas de tempo com a manutenção do equipamento x). Está fora do alcance do CCQ o *nível 3*, quando são desconhecidos problema e solução.

Eis a questão: os trabalhadores podem participar da melhoria do equipamento, dos processos existentes, de algo já dado. Está vedado à sua participação (32) modificações abrangentes, as do *nível 3*, quer dizer, aquelas que implicam em *planejamento da produção*. Este é o nível de intervenção exclusiva dos Times de Qualidade, cujos membros são convocados pelas gerências, atuando com base em plano estabelecido pelo nível hierárquico superior e são temporários. O oposto ocorre com os CQs. Enquanto estes últimos representam o início da Administração Participativa, os TQs expressam sua consolidação.(33) Mas é certo também que os TQs somente se tornaram viáveis graças à difusão dos CQ's e a mudança na mentalidade gerencial, mormente as de nível médio que, segundo o Presidente da empresa, representavam um "foco de resistência". (34)

Na White Martins, o Programa de Círculos de Qualidade teve início em maio de 1982 nas Fábricas de Equipamentos Criogênicos e de Soldagem. O ano concluiu com a formação de seis grupos. Em 1985, havia 135 grupos, com 835 participantes (9,3% dos empregados). O número aumentou para 162 grupos (983 membros ou 10,5% do efetivo) em 1986 e para 191 grupos (com 1299 membros) em 1987.

No período que vai até aproximadamente 1990, a adesão dos trabalhadores foi estimulada pela alta gerência com base em benefícios sociais e uma estabilidade "relativa" (não havia garantia formal de emprego mas o *turn over* era baixo). Conquista de *status* (prestígio entre colegas, distinção pública nos encontros de qualidade) e melhorias no "ambiente" de trabalho constituíram motivações específicas. O treinamento massivo (praticamente 100% do efetivo) no curso básico de círculos de qualidade foi outra característica que mar-

32 Participação é entendida aqui nos termos da Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (1991): o conjunto de formas de interação entre partes interessadas, envolvendo desde a simples informação, a consulta, até a negociação, e eventualmente o processo decisório conjunto. Eficiência, motivação e fomento à mudança constituem as preocupações essenciais dos empresários na medida em que advogam a participação dos trabalhadores (a qual, por sua vez, deve ser devidamente qualificada). Trata-se da participação como "fator produtivo".

33 Times da Qualidade - Estratégia para o envolvimento e participação gerencial. In: I Congresso Brasileiro de Qualidade e Produtividade. Palestras e trabalhos de Grupos. Vitória-ES, junho de 1991.

34 QUÍMICA INDUSTRIAL, 39: "Atravessando a tempestade sem risco de naufrágio", 14-39, set/out 1991.

cou o processo concluído em 1988, com o lançamento do Processo White Martins de Qualidade Total.

Contudo, no início da década de 1990, com a recessão econômica, a empresa iniciava, pela primeira vez desde os anos da década de 1930, um programa de racionalização que desativou unidades, vendeu negócios, reduziu em aproximadamente 4.000 o número de empregados, dificultou a ascensão funcional, redistribuiu pessoal (alguns deslocados das cidades de origem) e gerou um quadro interno de medo e insatisfação. Por outro lado, houve uma brutal queda no salário real médio no ramo da indústria química. Mas ao mesmo tempo, como empresa oligopolista que era, procurou novos negócios: assim, em plena recessão estava participando de programas de privatização das estatais do ramo siderúrgico (aquisição de plantas de líquidos).

É nesse contexto que se iniciou a formação dos Times de Qualidade, do Programa de Sugestões (35), ambos em 1990 e se instituíram premiações, em dinheiro, para os projetos de melhoria implantados nas unidades e para aqueles que se destacavam nos Encontros Nacionais de Qualidade.

Em resumo: a estratégia da empresa para a participação no Total Control Quality "barganhava" a adesão dos trabalhadores (benefícios antes de 1990 e incentivos após essa data).

#### Trabalhos de CCQ Implantadas na SAWN

anos	total de funcionários	membros dos CCQs	trabalhos implantados	
				acumulados
1988	10.665	1.444	13,5	715
1989	9.913	1.317	13,3	978
1990	9.887	1.747	17,7	1.452
1991	8.378	1.710	20,4	2.020
1992	7.051	1.641	23,3	2.447

As diferenças, acima apontadas, entre círculos e times de qualidade expressaram-se também no peso diferente das suas contribuições aos resultados econômico-financeiros da firma. Enquanto os CQ's, no período 1983-1994 trouxeram à SAWM uma economia de 11,5 milhões de dólares (36), os Times de Qualidade, somando 60 grupos ativos ao final do período 1990-1994, economizaram US\$ 10,4 milhões. É importante assinalar que tais benefícios representam o retorno de um investimento que, no caso das fábricas de equipamentos (soldagem e criogênicos), ficou na proporção de 1:3. Ou seja, para cada dólar investido a empresa obteve nessas unidades, em média, três dólares de retorno (37).

Esses números expressam formalmente benefícios mensuráveis e termos

35 Em 1967 a White Martins, seguindo orientação da Union Carbide introduziu no Brasil o Programa Melhoria de Operações (PMO), o qual pode ser considerado um embrião do Programa de Sugestões. Durou até 1970 aproximadamente. WM/Notícias, III(28): jul 1967, IV(45): mar 1969 e IV(47): jun 1969.

36 Ao final de 1994 existiam 215 CQs ativos, com 1.364 membros (19,6% do efetivo total)

37 WM/Notícias, XXX (280): mai/jun 1995; WM/Notícias, XXI (224): jan. 1987.

da *economia de capital*, isto é, reduzem os custos de produção, tanto fixos como variáveis. A redução dos custos na produção de gases industriais (atmosféricos, combustíveis, especiais) é vista pelos gerentes como crucial devido ao peso que seus elementos, principalmente a energia elétrica, tem na receita operacional bruta. O peso da energia no custo é o maior, em torno de 70% do total no caso da produção de gases atmosféricos, os denominados *on-site*. O "controle" sobre esse item depende de racionamento e de racionalização. Racionamento no uso de energia não era mais possível porque já não se tinha, como outrora, atuação sobre as tarifas de energia. Os 30% restantes do custo tem representado um desafio que, nas unidades produtivas, implica desde a redução e controle de despesas até o melhor uso (mais eficaz, produtivo) dos recursos existentes.

Mas então o que se passa é que o trabalho - sobretudo o de manutenção e as inovações que melhorem este item operacional - além de economizar, permite aumentar o rendimento da relação trabalhador-equipamento. No caso da planta de gases atmosféricos, busca-se sempre "maior confiabilidade na planta"<sup>(38)</sup>.

Assim a economia (redução de custos) é um dos termos da equação. O outro é o rendimento que o trabalho "inovativo" incorpora aos processos de produção, otimizando-os. Economia de capital = economia de tempo, eis a equação. "Economia de tempo: é nisso que se baseia, em última análise, toda a economia" (Marx).

A participação do trabalhador em inovações que "agregam valor", como se diz no jargão da SAWM, reflete a existência de um núcleo "estável" dentro da firma. Dados de 1993 indicavam que o tempo de casa dos participantes de círculos de qualidade era superior a quatro anos. Esses dados correspondiam, em boa medida, ao perfil do empregado da White Martins em fins de 1994<sup>(39)</sup>.

A inovação organizacional, implicando principalmente a criação de uma estrutura empresarial estruturada por "negócios", seguiu, no caso da White Martins, o mesmo "modelo" adotado pela Cofap em 1983 e pela Xerox em 1984<sup>(40)</sup>. A organização de um Processo White Martins de Qualidade Total, baseado inicialmente nas inovações introduzidas pelos Círculos de Qualidade nos processos de trabalho/produção, otimizando-os, possibilitou a adoção do método ABC<sup>(41)</sup>. Ou seja, a discriminação das atividades que agregavam ou não valor aos resultados esperados pela empresa facilitou a "reengenharia

<sup>38</sup> Confiabilidade significa dispor do conjunto do equipamento funcionando conforma o programado, sem ou com o menor número possível de interferências (manutenção corretiva). Cada interrupção implica em perda, em aumento nos custos.

<sup>39</sup> 50% com até 5 anos, 25,5% de 6 a 10anos e 19,7% com mais de 10 anos de casa. White Martins. O que fizemos em 1994.

<sup>40</sup> INDUSTRIA & PRODUTIVIDADE, 23 (261): "CNI lança campanha de incentivo à qualidade e produtividade", 4-13, jan. 1991.

<sup>41</sup> No Activity Based Costing tal como é hoje difundido, a "análise dos custos passa a ser feita por processo/atividade, tornando possível saber exatamente quanto se gasta para desenvolver cada atividade e se elas agregam ou não valor ao negócio" Wm/Notícias, XXV (275): jul/ago 1994.

organizacional" colocada em prática a partir de 1989, implicando drásticos cortes de pessoal como se pode verificar no quadro abaixo:

#### SAWM - TOTAL DE FUNCIONÁRIOS (1975-1994)

1975	1982	1989	1991	1994
5000*	8285	11.000*	8378	6931

\* Estimativa

Ao final do período estudado, a SAWM estava institucionalizando a "reengenharia" através do Programa de Reengenharia Organizacional. De acordo com informações de gerente de produção, o PRO começa por uma avaliação e uma *customização* de atividades (o que, como e quem faz) e mercados (eficácia, produtividade) com participação de vários grupos e apoio em pesquisas internas e externas. Com base nesse processo que já incorpora o ABC, chega-se à questão-chave: "o que agrega e não agrega valor à empresa?" Na prática, o PRO tem resultado em alterações na estrutura da empresa: a "departamentalização" tende cada vez mais a ser substituída por uma "horizontalização das funções". A polivalência instituiu-se, então como uma prática em toda a empresa, dos operários até o mais alto escalão gerencial. A direção de todo esse processo aponta para uma companhia *holding* controlando "unidades de negócio" (uma agregação de diversas fábricas e serviços sob um comando único) em determinado mercado-região.

#### A Título de Conclusão.

O crescimento da firma oligopolista seguiu, no caso da S.A. White Martins, o caminho das oportunidades de investimento que garantissem altas taxas de retorno. Nos anos 1974-80, as altas taxas de crescimento da economia - graças a continuidade da industrialização substitutiva - permitiram à empresa a agregação de novas unidades de produção, com novos produtos (equipamentos, principalmente) e produtos existentes (plantas de líquidos). Os anos subsequentes foram marcados pelo esgotamento do processo de substituição de importações. A resposta da firma foi a diversificação (novos produtos) para explorar nichos de mercado (segmento de congelados, por exemplo) e, mormente a partir de 1986/87, a modernização das plantas de gases.

Os anos 90 foram caracterizados pela chamada "reestruturação industrial", isto é, terceirização, subsidiarização, venda de ativos, fusões entre empresas, privatização das empresas estatais. E pelas demissões de pessoal. A White Martins também participou desse mesmo processo. O crescimento se deu fundamentalmente através da diminuição de custos, aumento do valor "agregado" do trabalho e incorporação de outras empresas.

A passagem de uma situação de mercado protegido para outra de mercado aberto influenciou fortemente sobre a direção e taxa de crescimento da empresa. Porém é certo que, como uma firma oligopolista que é, buscou aproveitar as oportunidades e desfazer-se dos negócios conforme a evolução da conjun-

tura que "constantemente vigiava". E assim pôde agir porque a firma capitalista expressa certas oportunidades de investimento e de crescimento no interior da economia de mercado. Como disse BRAUDEL (1985: 361),

*"Ora, mais do que a própria escolha - que não pára de variar de conjuntura para conjuntura, de século para século - é o próprio facto de ter os meios de criar uma estratégia e os meios de a mudar que define a superioridade capitalista."*

Mas a manutenção da posição dominante no mercado, diante da rigidez dos custos fixos e da inflexibilidade da composição orgânica do capital que caracteriza um empreendimento como o da SAWM, obrigou a firma a revalorizar a força de trabalho e a investir na inovação organizacional. Firms como a White Martins resgataram, na prática, um velho ensinamento taylorista: o fundamental não são os índices salariais mas o grau de utilização da capacidade dos equipamentos, das fábricas, pela força de trabalho ocupada. Em outros termos é o "uso" ou a exploração da força de trabalho que define a rentabilidade esperada do capital investido.

#### Bibliografia

- ABRAMO, L. Novas tecnologias, difusão setorial, emprego e trabalho no Brasil: um balanço. *BIB*, 30: 19-65, 2º sem. 1990.
- ALMEIDA, J. M. de. *Produtividade versus participação: um estudo de caso*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1994.
- BARSANTE, C E (coord/ed.) *A história da White Martins: 1912-1992*. Rio de Janeiro, Bloch Ed: 1992.
- BETHLEM, A. O crescimento das empresas brasileiras - algumas considerações sobre causas e efeitos. *RAP*, XXXV (1): 6-13, jan./fev. 1995.
- BONELLI, R. e GUIMARÃES, E A Política econômica e estratégia industrial: perspectivas. In: VELLOSO, J. P. dos. (coord.) *A nova estratégia industrial e tecnológica: o Brasil e o mundo da III Revolução Industrial*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1990.
- BRAUDEL, F. *Civilização material, economia e capitalismo*. Vol. 2 - O jogo das trocas. Lisboa: Edições Cosmos, 1985.
- CAPPELLI P. e ROGOVSKY, N. Que calificaciones requieren los nuevos sistemas de trabajo? In: *Revista Internacional del Trabajo*, 113(2): 233-252., 1994.
- CARVALHO, R. de Q. Capacitação tecnológica limitada e uso do trabalho na indústria brasileira. In: *São Paulo em Perspectiva*, 8(1): 133-143, jan/mar 1994.
- CMEB-CENTRO DE MEMÓRIA DA ELETRICIDADE NO BRASIL. *Panorama do setor de energia elétrica no Brasil*. Rio de Janeiro: CMEB, 1988.
- CHANDLER, A.D. *The Visible Hand*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1977.
- CORIAT, B. *Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização*. Rio de Janeiro: Revan/UFRJ, 1994.
- FREYSSINET, M. e HIRATA, H. Mudanças tecnológicas e participação dos trabalha-

dores: os Círculos de Controle de Qualidade no Japão. In: *Revista de Administração de Empresas*, XXV (3): 5-21, jul/set 1985.

- FUNDACIÓN EUROPEA PARA LA MEJORA DE LAS CONDICIONES DE VIDA Y DE TRABAJO. *Participación en el cambio: nuevas tecnologías y el papel de la participación de los trabajadores*. Dublin: 1991
- GRAMSCI, A. *Concepção Dialética da História*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1978.
- HIRATA, H. Receitas japonesas, realidade brasileira. In: *Novos Estudos CEBRAP*, II (2): 61-65, jul. 1983.
- HUMPHREY, J. A gestão da mão-de-obra e os sistemas de produção do Terceiro Mundo. In: *Estudos Avançados*, 8(21): 119-146, 1994.
- NAVARRO, V. Produção e Estado de Bem-Estar. O contexto político das reformas. In: *Lua Nova*, 28/29: 157-199, 1993.
- RATTNER, H. *Informática e Sociedade*. SP: Brasil., 1985.
- SALERNO, M. S. Produção, trabalho e participação: CCQ e Kanban numa nova imigração japonesa. In: FLEURY, M. T. L. e FISHER, R. M. (Coord.) *Processo e relações do trabalho no Brasil*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- SALISBURY, R.H. *The Analysis of Public Policy: A Search for Theories and Roles*. In: RANNEY, A. (ed.) *Political Science and Public Policy*. Chicago: Markham Publishing Company, 1968.

### CULTURA DE EMPRESAS, VANTAGENS COMPETITIVAS E ESTRATÉGIAS NO BRASIL CONTEMPORÂNEO: A INDÚSTRIA DA CERVEJA NO BRASIL.

Margareth Guimarães Martins\*

O trabalho aqui apresentado é resultado parcial da pesquisa *Cultura de Empresas, Estratégias e Vantagens Competitivas no Brasil Contemporâneo*, cujo objetivo principal é o estudo sistemático da empresa como organização produtiva, compreendendo a elaboração das estratégias, organização, gerenciamento, tecnologia e cultura de empresa com vistas à tentativa de obtenção de vantagens competitivas no Comércio Internacional de bens e serviços. Assim, a partir da perspectiva da cultura de empresa, fortemente atrelada à história da empresa como ramo do conhecimento, bem como do conceito de vantagens competitivas, busca contribuir para o debate acadêmico sobre o desempenho das empresas na Economia do Comércio Internacional. Neste sentido, o resgate do passado e da identidade cultural de cada uma das empresas estudadas permite a compreensão de seu comportamento no presente, em termos de estratégias e desempenho econômico financeiro, especialmente diante das novas exigências da economia do comércio internaci-

\* PUC/RJ

onal. No que se refere a este último aspecto, foi necessário recorrer ao instrumental teórico-metodológico de Michael Porter, que ao considerar insuficiente o tradicional conceito de *vantagem comparativa* desenvolvido para a economia do século passado, propôs o novo conceito de **vantagens competitivas**<sup>1</sup>, que aqui será aplicado no sentido de compreender como as maiores empresas que operam no Brasil mantêm vantagens no mercado local face a uma economia de alto grau de internacionalização, além de buscar compreender como conseguem ingressar no mercado mundial.

Assim, com base nos instrumentais teóricos citados acima foram elaboradas as hipóteses deste trabalho, que serão testadas em vários conjuntos de empresas:

1. A explicação clássica para o desenvolvimento do Comércio Internacional, em termos de vantagens *comparativas*, é insuficiente para explicar o sucesso ou o fracasso de empresas sediadas no Brasil, entre as décadas de 1970 e 1990, na construção de suas estratégias para o Comércio Internacional.
2. A *cultura de empresa* na vida das organizações, é decisiva para a definição de estratégias adotadas para a obtenção de novos e melhores resultados econômicos no mercado internacional de bens e serviços;
3. O desempenho das empresas sediadas no Brasil, entre os anos 70 e 90, face ao processo intensivo de Globalização é fortemente influenciado pelas vantagens competitivas oferecidas pelo país.

Tais hipóteses estão sendo testadas em diversos setores, dos quais são isoladas as empresas mais representativas e, em seguida, analisar os elementos fundamentais de sua cultura. Neste sentido, será seguido o método proposto por **Maurice Thévenet**<sup>2</sup>; da ESSEC, Paris e parte de metodologia criada por de Porter para a análise do desempenho de empresas na Economia Internacional.

O trabalho aqui desenvolvido trata dos primeiros passos da aplicação do método citado acima na indústria da cerveja no Brasil, mais especificamente o

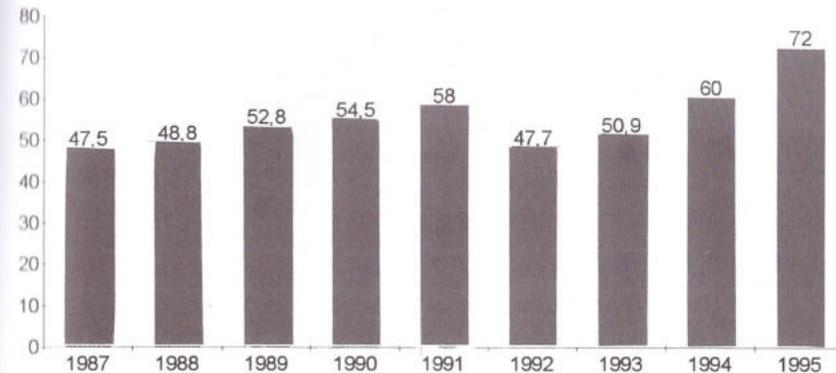
<sup>1</sup> Michael Porter. As vantagens competitivas da nação - Rio de Janeiro: Campus, 1993. pp. 6- 10: "A busca de uma explicação convincente tanto para a prosperidade do país como das empresas tem de começar pela pergunta certa. Devemos abandonar toda a idéia de "nação competitiva" como expressão dotada de grande significado para a prosperidade econômica (.....) Nossa tarefa central, portanto, é explicar por que as empresas baseadas num país são capazes de competir com êxito contra rivais estrangeiras em determinados segmentos e indústrias. A competição internacional pode envolver exportações e/ou localização de algumas atividades da empresa no exterior. (.....) Para realizar o sucesso competitivo, as firmas do país precisam ter uma vantagem competitiva na forma, seja de menores custos ou de produtos diferenciados que obtêm preços elevados. Para manter a vantagem, as empresas precisam conseguir uma vantagem competitiva mais sofisticada com o tempo, oferecendo produtos e serviços de melhor qualidade ou produzindo com mais eficiência. Isso se traduz diretamente em crescimento da produtividade".

<sup>2</sup> Maurice Thévenet. A cultura de empresa hoje em dia. Revista Brasileira de Administração. São Paulo: v. 25, n.2, ABR./JUN., 1991. p. 35: 1. Coleta de materiais básicos: os fundadores e as circunstâncias da fundação; a história; o ofício; os valores; e os signos e os símbolos.

caso da *Brahma* e da *Antártica*, notadamente, a influência de seus fundadores.

A escolha de tais empresas, seguiu os critérios gerais estabelecidos para a pesquisa, ou seja, pertencem a um setor importante da economia brasileira, que na década de 1990 apresenta rentabilidade de vendas superior às empresas estrangeiras<sup>3</sup>. Além do que, trata-se de um setor dinâmico, pois a produção e o consumo vêm apresentando uma tendência de crescimento, no decorrer das décadas de 80 e 90, apesar da presença de algumas oscilações, atribuídas à recessão e à política tributária como se pode observar no gráfico abaixo. O fato é, que o dinamismo do setor tem provocado a busca de alternativas visando a manutenção das vantagens. Outro fator relevante, tem sido a acirrada disputa entre as duas empresas que dominam o setor, para tanto ambas tem recorrido freqüentemente ao exterior, fato relevante para esta pesquisa que visa compreender os vínculos de empresas que operam no Brasil bem sucedidas com a Economia Internacional. Assim nas duas empresas, a importação de equipamentos, o treinamento de técnicos, bem como a busca de experiências de marketing e gerência no exterior, além do estabelecimento de *joint-ventures* com empresas estrangeiras, ou seja a *Miller* e a *Budwiser* respectivamente com a *Brahma* e a *Antártica*.

**Evolução das vendas de cerveja no Brasil\***



**FONTES:** EUROMONITOR e SINDISERV (previsão para o ano de 1995). Apud. *CNI: Indústria e produtividade*. Rio de Janeiro: CNI, n. 283, JAN./FEV., 1996. pp. 26 e 27.

\* Em milhões de hectolitros

<sup>3</sup> Ver por exemplo Quem é quem. Revista Visão. São Paulo: 1990. p. 140: "as 98 companhias nacionais privadas do subsetor obtiveram rentabilidade média sobre vendas melhor que as 12 estrangeiras (34,8% contra 22,1%)".

O estudo da indústria de cerveja justifica-se, ainda, por se tratar de um dos mais tradicionais e sólidos setores da indústria brasileira. Afinal, o setor foi instalado no Brasil nos primórdios de sua industrialização, sendo que, como nos ensina **Wilson Suzigan**:

*"Nas estatísticas de 1907, as cervejarias ocupavam o terceiro lugar em montante de capital investido (depois da indústria têxtil de algodão e de açúcar) e o quinto em valor de produção (.....) Por ter um processo simples de fabricação, a produção de cerveja foi uma atividade que se desenvolveu cedo no Brasil, geralmente em pequenas "fábricas", operadas manualmente. Pouco capital era necessário, e se fabricava uma cerveja leve, de alta fermentação. Ao final da década de 1860, constava que diversas cervejarias estavam fazendo "uma boa espécie de cerveja fraca" no Rio de Janeiro, e uma dessas cervejarias já estava procurando se proteger ao requerer redução de direitos sobre as garrafas importadas, das quais as cervejarias utilizavam uma grande quantidade. Em meados da década de 1870, (...) esta produção interna já estava reduzindo as importações de cerveja (.....). No entanto, a partir da segunda metade da década de 1880 e especialmente na década de 1890 começou a se desenvolver grandes fábricas. (.....) A proteção ao crescimento da produção interna durante a década de 1890 foi dada através do aumento dos direitos de importação sobre as cervejas estrangeiras e, subsequentemente, pela depreciação da taxa de câmbio (.....). Ao final do século, dizia-se que a importação de cerveja havia praticamente cessado, com exceção de "uma quantidade ínfima de especialidades". O consumo era satisfeito pelos suprimentos entregues pelas cervejarias do país, que produziam "cervejas leves de vários tipos, admiravelmente apropriadas ao paladar dos habitantes"<sup>4</sup>.*

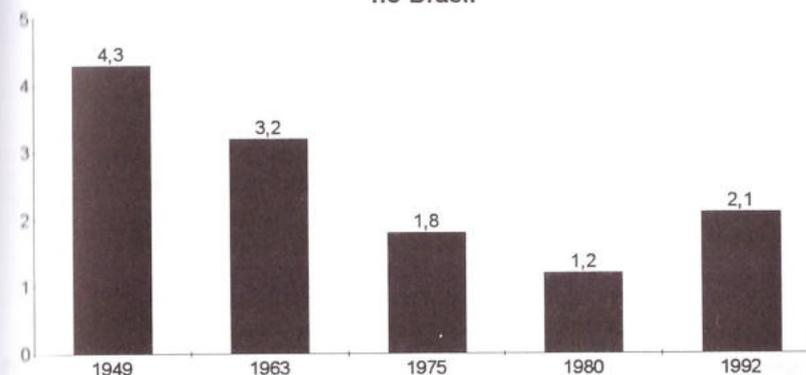
Como se vê, o setor desde o início de suas atividades no Brasil esteve fortemente vinculado à Economia Internacional, pois como afirma **Maria Teresa R. O. Versiani**, embora a produção de cerveja no Brasil não tenha surgido devido à proteção tarifária e sim devido às características de sua produção, os efeitos das tarifas sobre a produção doméstica de cerveja nos anos 1906/1912 são um exemplo de uma "proteção eficaz ao produtor interno":

<sup>4</sup> Wilson Suzigan. Indústria Brasileira. São Paulo: Brasiliense, 1986. pp. 217-222.

*"Essas tarifas provocaram um aumento substancial nos preços internos do produto importado similar e uma redução nos preços de importação da matéria-prima utilizada (o malte). A margem dos lucros do produtor interno foi ampliada, atraindo investimentos para o setor"<sup>5</sup>.*

O fato é que, apesar dos protestos de importadores, produtores e governos estrangeiros, a proteção tarifária, somada à proteção cambial, e reforçada pela substituição de importações desenvolvida no pós-I Guerra Mundial, contribuíram para que o setor se consolidasse no país. Embora tenha havido "uma retração durante a guerra devido às dificuldades para a importação de malte e lúpulo, bem como à elevação dos preços da cerveja brasileira em virtude dos fretes mais caros e do aumento nos preços dessas matérias-primas. Contudo, depois da guerra a produção cresceu continuamente, com apenas uma ou outra retração durante os anos de depressão no início da década de 1930"<sup>6</sup>. Embora, ao longo das décadas a economia brasileira tenha se diversificado e sofrido mudanças profundas em sua estrutura industrial, o setor de bebidas conseguiu manter um percentual relevante de participação na mesma, como é possível observar no quadro abaixo.

**Bebidas na estrutura industrial\* no Brasil**



FONTE: IBGE. *Censos Industriais e Perspectivas da Economia Brasileira 1993*. Rio de Janeiro: IPEA, 1993. p. 709. Apud. Werner Baer. *A economia brasileira*. São Paulo, Nobel, 1996. p. 365

\* Valor agregado em percentagem

O mais importante, porém, é que o desenvolvimento da indústria de cerveja, ao longo de décadas, se deu de tal forma que garantiu a liderança dos

<sup>5</sup> Maria Teresa R. O. Versiani. Proteção tarifária e crescimento industrial nos anos 1906/1912: o caso da cerveja. *Pesquisa e Planejamento Econômico*. Rio de Janeiro: 12 (2), AGO., 1992. p.470.

<sup>6</sup> Wilson Suzigan. op. cit. p. 225.

produtores locais no mercado interno até os nossos dias. São duas as características principais que acompanharam tal desenvolvimento: a manutenção do contato com a Economia Internacional, notadamente no que diz respeito à importação de materiais e tecnologia, e o seu caráter monopolístico, com a forte presença de dois grupos de empresas.

As duas empresas que compõem o objeto inicial desta pesquisa, surgiram no movimento de criação de grandes fábricas de cerveja, ocorrido a partir da década de 1880 e acentuado na década de 1890, "dando início à produção em larga escala no Brasil do mesmo tipo de cerveja leve que se importava da Alemanha, em muitos casos por iniciativa de imigrantes alemães, que usavam máquinas alemães, empregavam técnicos especializados alemães e malte e lúpulo quase todo importado da Alemanha e Áustria"<sup>7</sup>. Deste processo nasceram, em 1888, a **Companhia Cervejaria Brahma**, no Rio de Janeiro e a **Companhia Antártica Paulista**, em São Paulo, que logo adquiriram o predomínio do setor. "De fato, a estrutura já era aparente na década de 1890, quando foram estabelecidas as grandes fábricas da Brahma e da Antártica"<sup>8</sup>, que não só foi mantida, como se ampliou com a instalação de subsidiárias e a absorção de empresas existentes<sup>9</sup>. A persistência da situação oligopolística das referidas empresas pode ser observada, a título de exemplo, no Processo Administrativo nº. 12 do Conselho Administrativo de Defesa Econômica, datado da segunda metade dos anos 1970, que julgava a possibilidade de existência do abuso de poder econômico:

*"A cláusula de preferência, ou mesmo exclusividade, para a compra de produtos de uma determinada linha de fabricação, incerta em contratos de comodato, celebrado entre um fabricante e seus respectivos distribuidores ou revendedores, não configura abuso de poder econômico". Assim decidia o CADE o caso das cervejas, homologando o domínio do mercado de cerveja pela Brahma e pela Antártica, que celebrando contrato de exclusividade com bares e restaurantes, impediram com sucesso, a entrada de concorrentes no mercado, já que estes jamais conseguiram vender seu produto, em escala econômica, sem rede própria de restaurantes. E assim, fora melancólico o fim da Carlsberg, que a exemplo de outras 20 cervejarias construídas no Brasil no último decênio, acabou sendo adquirida por uma das duas poderosas concorrentes..."<sup>10</sup>*

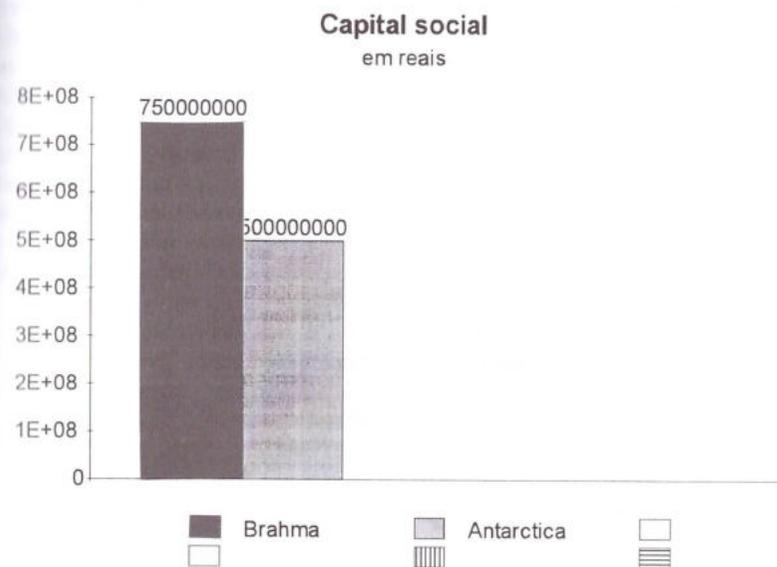
<sup>7</sup> Wilson Suzigan, op cit. p.218.

<sup>8</sup> Idem. Ibdem. p. 224.

<sup>9</sup> Idem. Ibdem. p.225.

<sup>10</sup> Kurt Rudolf Mirow. A ditadura dos cartéis. Anatomia de um subdesenvolvimento. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1978. 2ª ed. p. 160.

Atualmente, a **Companhia Cervejaria Brahma** e a **Companhia Antártica Paulista** ocupam, respectivamente, o primeiro e o segundo lugar do setor de bebidas<sup>11</sup>, além de estarem perfeitamente enquadradas no critério de seleção das empresas exposto na metodologia desta pesquisa, ou seja, estão localizadas entre as 500 maiores empresas do Brasil, também respectivamente, nos representativos 21º e 24º lugares<sup>12</sup>. As referidas empresas também são importantes para o estudo pretendido pelo fato de persistentemente estarem envolvidas com a Economia do Comércio Internacional, sobretudo pelo fato de que sempre contaram com a importação de equipamentos, terem desenvolvido estratégias para a entrada em mercados localizados no exterior e, mais recentemente terem estabelecido *joint-ventures* com empresas estrangeiras<sup>13</sup>. Sem contar, que o próprio volume do capital social, exposto no quadro abaixo, de ambas já justificaria seu estudo.



FONTE: Bovespa - Bolsa de Valores de São Paulo - Demonstrativo da Evolução do Capital Social das Empresas Fonte: © Copyright Bovespa, 1995

É justamente a primeira etapa desta pesquisa, referente à História das duas empresas, que trata esta comunicação, notadamente da influência de seus fundadores na definição de suas respectivas culturas.

<sup>11</sup> Conjuntura Econômica. As 500 maiores empresas do Brasil. Rio de Janeiro: FGV 49 (8), AGO., 1995. p. 70

<sup>12</sup> Idem. Ibdem. p.48.

<sup>13</sup> Ver Exame. São Paulo: 6 (579), MAR, 1995.

### Esboço de História de Empresas: a Brahma e a Antártica - A Influência dos Fundadores.

Nascidas na mesma conjuntura, na qual criou-se condições para a conquista do mercado interno, quer pela substituição das cervejas importadas, quer daquelas produzidas por pequenas empresas, *Brahma* e *Antártica*, apesar das semelhanças em sua origem, suas peculiaridades levaram ao seguimento de trajetórias diversas, fato que contribui para a compreensão do seu desenvolvimento e das escolhas de suas estratégias. O primeiro aspecto observado diz respeito aos fundadores da empresa, ambos os casos correspondem a um caso clássico de formação de empresas brasileiras, no final do século XIX, ou seja, a forte presença de empresários imigrantes. Nas duas empresas tais sócios vieram predominantemente da Alemanha, o que certamente favoreceu a escolha dos negócios.

A origem da *Brahma*, vem do engenheiro suíço, Joseph Villinger, que nove anos após sua chegada ao Brasil, em 1879, estabeleceu a *Manufatura de Cerveja Brahma, Villinger & Cia*, na Rua Visconde de Sapucaí, no Rio de Janeiro, onde até hoje funciona a sede da empresa, cujo nome foi inspirado na religião hindu. Em 1894, vendeu sua empresa ao cervejeiro alemão, George Maschke, cuja razão social passou a ser *George Maschke & Cia - Cervejaria Brahma*, uma sociedade em comandita por ações, autorizada a funcionar no ano seguinte, com o objetivo de produzir um produto novo e de tecnologia mais moderna, ou seja, a produção por baixa fermentação<sup>14</sup>.

Um dos pontos de apoio para a realização de seus objetivos, estava fincada na presença de John Baptist Friederizi,

*"na época representante da cerveja importada de marca Spatenbräu ( conhecida entre nós pelo nome de Cerveja Pá ), até então de maior consumo no Rio de Janeiro (...) era também proprietário do afamado restaurante "Stadt München, na Praça Independência (Tiradentes), Largo do Rocio, na época. Nesse estabelecimento, não só se consumia a cerveja que representava, como também já se vendia a que saía de sua fábrica, denominada Fraziskanik Braü, a primeira marca idealizada por George Maschke"*<sup>15</sup>.

A presença de Friederizi foi decisiva para o desenvolvimento da empresa, devido não só ao seu capital, bem como suas relações. A título de exemplo, é possível destacar que o genro deste importante sócio, Heinrich Hoelck, era o gerente da firma *Herm. Stoltz & Cia*, à qual foi entregue a distribuição do produto nas regiões Norte e Sul do país. Friederizi se afastaria da sociedade em 1902, por motivo de doença, sendo substituído por Joseph Klepsch, "ex-

<sup>14</sup> Companhia Cervejaria Brahma. 50 anos... 1904-1954. Rio de Janeiro: Livraria Tucano, 1954.s/p.

<sup>15</sup> Idem.Ibdem.

*celentemente relacionado nas colônias inglesa e alemã e possuindo grandes qualidades de propagandista"*<sup>16</sup>.

Ainda no processo de formação da empresa, Maschke incorpora, em 1899, a cervejaria Bavária, "situada no sopé do Morro Babilônia, cujas atividades haviam se encerrado no ano anterior"<sup>17</sup>. Porém, a **Companhia Cervejaria Brahma, Sociedade Anônima**, só viria a ser criada dois anos mais tarde, por meio de um processo de fusão conduzido pelo próprio George Maschke, com o objetivo de "enfrentar as inúmeras dificuldades decorrentes da então ainda poderosa concorrência estrangeira e encontrar o caminho na racionalização dos esforços da sociedade"<sup>18</sup>. Assim, em 12 de agosto daquele ano, fundiam-se a *George Maschke & Cia*, *Cervejaria Brahma* e *Preiss e Häussler & Cia*, que passaram a contar com a fábrica da Rua Marquês de Sapucaí, onde está até hoje, localização privilegiada pela qualidade de sua água.

Por várias décadas, a direção da empresa ficou nas mãos de imigrantes alemães e seus descendentes, quando o pioneiro Maschke deixou a empresa, voltando à Alemanha, em 1906, sendo substituído, depois de alguma turbulência, por Johann Künning, que contou com a ação decisiva de diretores da mesma origem, como Joseph Klepsch, Paul Wolf e Robert Rutowisth. Houve apenas um único interregno, nesta fase de consolidação da empresa, durante a I Guerra Mundial, quando os brasileiros Ulysses Vianna Filho, Silvino Leitão e João Machado de Oliveira assumiram a diretoria da empresa de forma a contornar problemas diplomáticos, cessado o conflito, os alemães reassumiram o comando da empresa.

No caso da *Antártica Paulista*, dois imigrantes alemães, inicialmente como sócios minoritários, selariam seu destino:

*"Entre os 61 acionistas que no dia 9 de fevereiro de 1891 subscreveram as 15.000 ações da Companhia Antártica Paulista, no valor de 3.000 contos de réis (...), estavam algumas figuras de projeção na vida política, social e econômica da cidade de São Paulo (...). No escritório da recém-fundada fábrica de cerveja na avenida Água Branca, SP, estavam, por exemplo, Antônio Campos Sales, o médico Teodoro Sampaio, o conde Asdrúbal do Nascimento, Augusto da Rocha Miranda e o coronel Pedro de França Pinto - os acionistas majoritários da nova empresa. Um pouco retraídos - eram alemães recentemente naturalizados pelo jovem governo republicano que se implantara no país -, também assinara a ata João Carlos Antonio Frederico Zerrenner, subscrevendo 137 ações, e Adam Ditrik von Büllow,*

<sup>16</sup>Idem.Ibdem.

<sup>17</sup>Idem.Ibdem.

<sup>18</sup>Idem.Ibdem.

com 11 ações. Os dois eram sócios na firma importadora Zerrener, Büllow & Cia. (A participação de importadores nas fábricas que surgiam no Brasil naquela época era freqüente, pois isso facilitava a compra de máquinas no exterior e, não raro, a obtenção de créditos junto a bancos estrangeiros). assim, prudentemente, a Antártica cuidou de ter como acionista alguém que encaminhasse os contatos no exterior, inclusive porque as matérias-primas para a produção de cerveja eram importadas da Alemanha<sup>19</sup>

Os dois imigrantes conseguiram assumir o controle da empresa, no processo que segue-se ao Encilhamento e aos problemas cambiais decorrentes, uma vez que dificultou a importação de garrafas, carvão e máquinas, bem como a dificuldade de pagar um empréstimo contraído na Alemanha para a expansão da empresa<sup>20</sup>. A empresa conseguiu resistir à falência devido:

*"a ação da firma "Zerrener, Büllow & Cia, credora de 860.000 réis junto à Antártica, [ que ] assumiu o controle acionário através de acerto geral de contas em que os acionistas se reduziram a 43 e o capital caiu para 1710 contos de réis. Com 51,15% do capital controlado pela firma importadora, a Antártica conseguiu se reequilibrar e, seis anos depois, em 1899, o capital voltava a subir, desta vez para 3.500 contos de réis"*<sup>21</sup>

Ao contrário da *Brahma*, não foi necessária a substituição dos dirigentes alemães devido às dificuldades decorrentes da Primeira Guerra Mundial, pois houve o recurso da naturalização. Adam Ditrik von Büllow dirigiu a companhia de 1893 a 1923, sendo substituído por seu filho Carl Adolf, quando de sua morte. Enquanto, Antônio Zerrener, o principal acionista da empresa, partia ao final da década de 1920 para a Europa, deixando a empresa aos cuidados de procuradores. Com sua morte, em 1933 e de sua mulher Helena três anos após e depois de uma disputa judicial, o patrimônio da empresa passou à *Fundação Antônio e Helena Zerrener*, criada em testamento pelo próprio industrial<sup>22</sup>.

A solução original dada por Zerrener para a ausência de herdeiros, aliada ao fato de ter se retirado do país interferiu decisivamente no comportamento da empresa ao longo de sua história. Afinal, a fundação:

*"possui 87,7% do capital total da empresa. Nasceu aí uma organização peculiar, voltada para den-*

<sup>19</sup> Revista Exame. "Antártica 83 anos de dinamismo". São Paulo: N.80, Maio, 1974. p. 52.

<sup>20</sup>Idem. Ibdem. pp. 52-53.

<sup>21</sup>Idem. Ibdem. p.53

<sup>22</sup>Idem, Ibdem, p.54.

*tro de si. Seu organograma era reflexo dessa mentalidade. A empresa não tinha, e ainda não tem, um presidente ou um executivo-chefe. O órgão máximo de decisão era o conselho de administração - e boa parte de seus integrantes acumulavam postos na diretoria"*<sup>23</sup>.

Desta forma, a empresa conservou uma tradição de centralização administrativa, conservadorismo e lentidão nas decisões estratégicas, como se pode observar nos exemplos abaixo:

*"Qualquer decisão, por mais simples que fosse, tinha de receber a bênção desse grupo. A concessão de um desconto para um bar no interior da Bahia, por exemplo, era discutida pelos diretores de São Paulo (...) [ ; ou o fato da ] mudança no rótulo de sua cerveja [ter consumido] oito meses de reuniões entre o conselho e a Seragnini, a empresa encarregada de redesenhá-lo"*<sup>24</sup>

Outra característica resultante da peculiaridade de sua organização foi o cultivo de valores vinculados ao tempo de serviço e lealdade, que eram considerados essenciais na hora das promoções:

*"A Antártica não só aceitava como sempre incentivou esse tipo de conduta. Havia a Escola Walter Belian, que oferece cursos de primeiro e segundo graus com especialização em química, mecânica, eletrônica e, para as moças secretariado. Para a hora da velhice há o Abrigo de Idosos Santo Antônio, também pertencente à fundação"*<sup>25</sup>

Visto assim pode parecer que a *Antártica* seguia os princípios mais elementares da administração de empresas japonesas, não obstante, tratava-se do velho paternalismo brasileiro existente em significativos segmentos do empresariado local, do qual mesmo empresas organizadas por estrangeiros não fugiriam à regra.

O fato é que a forma como foram constituídas as duas empresas, notadamente no que se refere a ação de seus fundadores, permitiu a adoção e manutenção de estratégias tradicionais, em suas trajetórias de conquista de mercado, que fica patente no fato de direcionarem suas atenções basicamente para a produção.

Por toda a parte são encontrados símbolos deste conservadorismo, pois, apesar da *Brahma* apresentar símbolos de mudança em sua sede, com seus modernos escritórios na velha Marquês de Sapucaí, isto só ocorreu nos últimos anos, porque a empresa passou às mãos do *Grupo Garantia*, a *Antártica*

<sup>23</sup>Joaquim Castanheira. "O Pingüim faz sua revolução em silêncio" In Idem, N. , Fev. ,1995, p.48.

<sup>24</sup>Idem. Ibdem. p. 48.

<sup>25</sup>Idem. Ibdem. p. 48.

conservou por muito tempo os elementos simbólicos de sua tradição, ao contrário de sua arqui-rival *Brahma* que apresenta :

*"A sede da empresa continua a funcionar num vestuto edifício no bairro da Mooca, no congestionado centro de São Paulo, construído no início do século. Arquitetura de interiores, design, essas coisas? Nem pensar. Continuam valendo o pé-direito altíssimo e as divisórias em madeira escura. Na sala de reuniões da diretoria, as paredes são cobertas com retratos de antigos conselheiros e executivos. Os elevadores, é claro, continuam mantendo as portas pantográficas"*<sup>26</sup>

A escolha de tais estratégias está diretamente ligada à política implementada por seus fundadores, afinal, no caso da *Brahma*, os laços gerados no interior da colônia alemã e, no que se refere à *Antártica*, a fundação criada por Zerener, geraram um forte laço entre os dirigentes da empresa e seus funcionários mais graduados, permitiu a utilização de estratégias conservadoras. É importante ressaltar, que tais estratégias, desenvolvidas tanto por *Brahma* como pela *Antártica*, só foram mantidas ao longo de décadas porque dominavam o mercado.

As próprias empresas reconheciam as semelhanças culturais entre elas, tanto assim que, em de cultura entre as empresas era reconhecida por elas mesmas, como por ser comprovado na tentativa de realização, no ano de 1902, de um convênio entre ambas, denominado "Federação", "que estabelecia uma divisão geográfica de interesses. "Por esse acordo ficou a *Brahma* representando a *Antártica* no Rio e, reciprocamente, a *Antártica* passou a representar a *Brahma* em São Paulo. Foi de curta duração o acordo entre as duas fábricas que, no entanto, continuaram a ter em comum a defesa de seus interesses perante as autoridades fazendárias", de forma que cada uma delas passava a ser representada, no Rio de Janeiro e em São Paulo, pelo procurador da outra<sup>27</sup>.

#### Notas Preliminares Sobre o Papel dos Fundadores.

O resumo da parte da pesquisa sobre a importância dos fundadores das empresas *Brahma* e *Antártica* aqui apresentado, indica algumas conclusões preliminares. Em primeiro lugar, em ambas as empresas, a escolha do produto foi fortemente influenciada pela nacionalidade de seus fundadores, pois o projeto de priorizar a produção de cerveja.

Em seu projeto original da *Companhia Antártica Paulista* era bastante diversificado, uma vez que além da fabricação de cerveja, seus Estatutos previam a produção:

<sup>26</sup> Ver Exame. N. Fev. 1995, op. cit., p. 48

<sup>27</sup> Companhia Cervejaria Brahma.... op. cit. s/p.

*"de ácido carbônico líquido, para adicionar à cerveja, e outras bebidas espumantes; de malte; [cultivo] de cevada, usando resíduos para engordar porcos; de uma "máquina de gelo" para abastecer a cidade; [manutenção] de câmaras frias para a conservação e armazenamento de frutas, legumes, leite e peixes; [instalação] de um grande salão e jardim de recreio para a venda de chope; [construção] de uma usina de "destilação", retificação de álcool e outras manipulações"*<sup>28</sup>

Do projeto original a produção de bebidas foi a que vingou, neste sentido, a produção da cerveja *Antártica* teve o seu início no ano de 1888, seguindo-se do *Club Soda Antártica*, em 1911, da *Soda Limonada*, no ano seguinte, da *Água Tônica*, em 1914 e do *Guaraná Champagne Antártica*, definindo os produtos básicos do setor. Afinal, além da diversificação dos tipos de cerveja produzidos, somente em 1977, houve o lançamento da *Pop Laranja* e mais recentemente a linha de refrigerantes *diets* e da *Pop Cola*, respectivamente em 1889 e 1994<sup>29</sup>.

Já no caso da *Brahma*, no que se refere ao seu projeto inicial, a diversificação não foi cogitada, todas as iniciativas estavam muito bem articuladas com a produção de bebidas propriamente dita, tanto assim que os empreendimentos mais importantes desta fase inicial foram a compra de máquinas para a fabricação de gelo, uma vez que a importação dos mesmos em precários veleiros vindos do Canadá, ao longo do tempo acabou por não dar conta de acompanhar o aumento da produção, bem como a inauguração de restaurantes característicos da cultura alemã, como o *Stadt München* ou *O Grande Bar e Restaurante* (dirigido por Adalbert von Breitenbach, antigo oficial do Império Alemão, contrato para este fim), ambos inaugurados no final do século passado e utilizados como meios de propaganda, todos administrados por pessoas próximas aos dirigentes da empresa<sup>30</sup>. Quanto aos produtos, os destaques vão para a marca Pilsener, primeira alternativa para as cervejas escuras, datada de 1897, *Guaraná*, de 1918 e a *Soda Limonada* de 1922, e a *Brahma Chopp* em garrafa, de 1934.

A presença de estrangeiros nos quadros dirigentes de ambas as empresas também foi fundamental no período de consolidação das mesmas, porque os vínculos com empresas de importação e exportação eram fortes, no sentido em que era fácil o contato com fornecedores de equipamentos e matérias-primas estrangeiras, afinal tanto umas como outras vinham maciçamente do exterior. Além do que, o recrutamento e treinamento de pessoal especializado era feito principalmente na Alemanha, notadamente no que se refere aos mestres-cervejeiros.

<sup>28</sup> Revista Exame. op. cit : N.80, Maio, 1974. p. 52.

<sup>29</sup> © Grupo Antártica, 1995.

<sup>30</sup> Companhia Cervejaria Brahma ... op. cit. s/p

**Introdução: Sociedade Pós-Industrial, Globalização ou Retaliação do Capital?**

Esse artigo é parte de um campo teórico-metodológico de pesquisa voltado para a relação ciência, tecnologia, produção e sociedade.<sup>1</sup> Como ela é muito ampla, tomamos por fio-condutor a questão da ciência e tecnologia na medicina, onde desenvolvemos um projeto.

As mudanças na medicina dos últimos 30 anos, tanto internas entre os profissionais quanto externas com os pacientes, são próximas daquelas que ocorreram noutros setores produtivos. A relação entre os conhecimentos e atividades profissionais, vê confluir transformações do biológico à engenharia genética, passando pela informática. Estas mudanças geraram pesquisas na medicina, para analisar suas características e efeitos na estrutura dos conhecimentos e práticas médicas. O grau das transformações estende sua importância às mediações sociais, econômicas e políticas. No Brasil, elas são paradoxais: tais tecnologias e conhecimentos de "1o. mundo" se somam à exclusão das condições sócio-sanitárias e de saúde mínimas nas quais vivem muitos trabalhadores, agravando tal quadro.

Desse quadro surgem comportamentos e ideologias paradoxais. Há uma sorte de polarizações, das quais se destacam "modernidades" vs. "arcaísmos" e "exclusão" vs. "inclusão". Estas últimas dizem respeito às mudanças que as tecnologias trouxeram, à divisão do trabalho na medicina, às diferenças de condições sócio-econômicas entre os médicos, e entre eles e os novos profissionais incorporados. Tais polarizações são o ponto de partida para marcar a relação da ciência e tecnologia com a medicina e a sociedade. Envolvem as transformações no saber e nas relações entre os diferentes profissionais da medicina, e a relação deles com os pacientes.

Isso remete-nos à pergunta: quais as relações entre "modernidades" e "arcaísmos" e tais transformações? Tal questão nem sempre está presente em certas abordagens, ainda que o tema situe-se em campo correlato. O professor Leônicio M. Rodrigues, por exemplo, falando para o Conselho de Orientação Política da FIESP declarou: "Na sociedade pós-industrial, não haverá lugar para os sindicatos." (Cf. Pd. D. e D. Maio de 1996) Ele não está só no prognóstico precipitado dos destinos de uma instituição, a partir de uma amorfia "sociedade pós-industrial". Críticas às análises do neo-liberalismo tem

O fato de nas duas empresas o caráter de unidade das empresas ter ocorrido, quer pelos fortes laços desenvolvidos por empresários empreendedores imigrantes de uma mesma nacionalidade, ou, no caso da Antártica pelas fortes relações criadas entre os seus diretores na Fundação que passou a controlar a empresa após a morte de seu grande acionista, deram um caráter conservador às estratégias de formação e consolidação das empresas. Assim, em primeiro lugar a opção pela produção de bebidas, com especial destaque a cerveja, certamente deve-se ao fato de que, diante de um mercado interno em ascensão - afinal tratava-se de um produto barato e de gosto popular, que mesmo um país de capitalismo retardatário comportava produzir. Ora, nada melhor do que a definição por um produto tradicional em seus países de origem, que permitisse o acesso à informação necessária à produção local.

As incorporações e ampliações ocuparam o segundo lugar no processo de origem e consolidação das empresas. Neste sentido, enquanto na *Brahma*, além das fusões iniciais, em que a empresa passou a contar com a fábrica na Rua Visconde de Sapucaí, as instalações da antiga Cervejaria Bavária, que haviam sido compradas por Maschke, em 1889, que estava localizada nas imediações do Morro da Babilônia, e a Fábrica Teutônica, localizada no Município de Mendes, que veio com a Häussler & Cia. Esta última fábrica foi mais tarde vendida porque optou-se pela centralização da produção na capital. Só em 1921, a *Brahma* teria uma nova incorporação, com a aquisição da maior das ações da Companhia Guanabara (ex-Germânia), uma das mais antigas do país. No mais, predominou a estratégia de construções e ampliações<sup>31</sup>. No caso da *Antártica*, o recurso às incorporações foi mais utilizado, a primeira delas data de 1904, quando Zerrener e Büllow desistiram da diversificação proposta em seus Estatutos, e passaram a priorizar a produção de cerveja, decidiram comprar sua concorrente<sup>32</sup>, a *Cervejaria Bavária*, também de São Paulo<sup>33</sup>. Como no caso de sua concorrente, a opção pelas ampliações foi a estratégia predominante.

As estratégias adotadas pelos dirigentes das cervejarias *Brahma* e *Antártica* marcaram suas trajetórias, no sentido da valorização dos métodos convencionais. As exigências da economia contemporânea, entretanto, tem levado à revisão de estratégias convencionais, neste sentido, *Brahma* e *Antártica* vêm dispendendo um enorme esforço no sentido de buscar outras alternativas, que lhes permitam manter sua liderança no setor, numa situação de concorrência mais agressiva. Sem dúvida, que para a primeira tal caminho tem sido aparentemente facilitado pelo fato de ter sido vendida a um grupo dinâmico e contemporâneo, permitindo as transformações profundas de modo mais fácil, ao contrário da *Antártica*, que vem fazendo tais transformações de dentro para fora. De qualquer modo, ambas as empresas tem conseguido manter a solidez de sua atuação, embora com novas estratégias.

<sup>31</sup> Idem. *Ibidem*.

<sup>32</sup> A incorporação seria retomada com vigor na segunda metade do século XX.

<sup>33</sup> Revista Exame... N.80 op. cit...p. 53.

\* Professor do Departamento de Sociologia da UFF.

<sup>1</sup> Ver também "Ciência, tecnologia e linguagem" In: "Arrabaldes" Cadernos de História do Programa de Pós-Graduação em História da Universidade Federal Fluminense. Niterói, 1996.

o mesmo procedimento. Assim, para o professor Luciano Martins: "a proliferação de neos[ ] mostra o *descompasso* entre a *rapidez* das mudanças em curso no mundo e a *preguiça* ou *incapacidade* em conceituá-las." (Pd. J.B. 15/5/96. Grifos nossos)

Onde se baseiam as distinções entre "rapidez" e "preguiça"? Por que as transformações correntes estão muito além da capacidade dos "neos" perceberem o fenômeno? A resposta está fora do emaranhado de "neos". Ou retomando Gramsci para perguntar: de onde provém a objetividade que permite tanta compreensão e clareza, capaz de distinguir subjetividades e equívocos, permitindo classificar certas análises como "descompassos" e "incapacidades"? (Cf. GRAMSCI. 1966) A objetividade do professor Luciano tem a ver com a velha e maquiada "sociedade pós-industrial". Vejamos de onde provém, o que é sua "objetividade" e porque retorna.

Os argumentos da "sociedade pós-industrial" articulam-se com aqueles do "fim das ideologias". Ambos encontram-se em Daniel Bell, nos anos 50 (Cf. BELL. 1964 e 1977) E unidos no neoliberalismo num mesmo objetivo: buscar elementos para o capital "higienizar" as relações internas fabris das perturbações externas, principalmente sindicais e partidárias.

A preocupação não era nova. No Prefácio para a edição em português de um livro lançado na França em 1928 por L. Walther, escrevia Ed. Claparède: "Qualquer trabalho humano não pode prescindir da mais estreita solidariedade entre os *interesses do capital e do trabalho (tidos como opostos)* e obedecer[ ] às exigências da natureza humana e da produção." (WALTHER. 1929. P. 8. Grifos nossos.)

Na década de 80, no Japão pioneiro das grandes transformações tecnológicas na produção, o capital adotava os mesmos pressupostos. Segundo Hiroshi Takahashi, do escritório de pesquisa da Sohyo, maior confederação sindical japonesa: "A verdade é que a sociedade japonesa está hoje diante de uma enorme transformação, para a qual ninguém está preparado. E o problema é que tudo isso ocorre debaixo de improvisações, uma espécie de 'liberismo' desenfreado nas relações industriais que tende a anular completamente o sindicato." (MAGGI. 1984. P.27)

Atualmente, o neocapitalismo estende e aprofunda o processo a toda a sociedade, e aponta os "vilões" concentrados nos sindicatos "corporativistas". Mas, o arquétipo visa outro alvo: os avanços e conquistas dos trabalhadores. Para isso pouco importa se "corporativismo" e "arcaísmo" são produtos das relações de produção capitalistas, de sua base técnica revolucionária da indústria moderna desde o século XIX. (Cf. MARX. 1983. Tomo 1. Livro 2. Pp. 83)<sup>2</sup>

<sup>2</sup> "A máquina por excelência era, então, o torno universal, também chamado flexível, porque com ele se podiam executar mais desenhos e diferentes tipos de trabalho. A responsabilidade do desenho recaía inteiramente sobre as costas do operário, do torneiro, daquela elite operária que rapidamente iria constituir-se e que compreendia os 'ases' do torno, da fresa, das máquinas-ferramentas 'inteligentes'. A partir daquele momento, o operário [ ] é o controlador da máquina, o seu guarda [ ] ninguém o pode substituir. Ele sabe-o e tem orgulho disso. É com base neste orgulho nasce uma consciência de classe indubitável, embora tingida por um elitismo corporativo." (FERRAROTTI. 1986. Pp. 66 e 67.)

Mas, como dizíamos, a "sociedade pós-industrial" e o "fim das ideologias" buscavam a "assepcia" dos conflitos e tensões entre as classes sociais. Nas fábricas, seu objetivo era substituir as formas de luta que conduzissem à conscientização e hegemonia dos trabalhadores na sociedade, pela ideologia do entendimento entre patrões e empregados. Esta baseava-se nos "novos" patamares de relações que a ciência e a tecnologia colocavam as "novas" classes de patrões e trabalhadores, que deviam abandonar, principalmente, "velhas" formas de lutas. Uma das estratégias era pinçar alguns elementos nos grupos de trabalhos, e cooptá-los para a direção, tendo por base uma decomposição dos papéis produtivos, diluída e alterada rapidamente em seus referenciais de padrões técnicos de trabalho, nos novos cargos, postos e salários. Para estes confluíam, indistintamente, tanto operários mais ou menos especializados quanto os níveis médios de técnicos e engenheiros que, no conjunto, formavam os "white colars" ou "blue colars", etc. Nessa camada amorfa se "dissolvia" o poder burguês. Era a reedição burilada da formação da "elite" partidária proposta por Robert Michels trinta anos antes.

Atualmente, desde a queda do muro de Berlim, o capitalismo retoma um ritmo de acumulação jamais visto. O termômetro da orgia é a alucinação do capital financeiro, controlando e orientando o processo de acumulação na produção. E mesmo o vocabulário sofisticado e atraente da "sociedade pós-industrial" e "fim das ideologias", não escondem os vínculos com tal processo. No bojo dele, talvez a próxima etapa seja "o fim da ciência". Pois, é cada vez mais evidente que ela também não surge de uma situação socialmente asséptica, politicamente neutra e, principalmente, seu discurso se define pela sua capacidade de se autocorriger. Possui, portanto, o inconveniente de ter uma história. (Cf. FERRAROTTI. 1986. P. 15)

Essas ideologias vem sendo ressuscitadas pela Globalização. Neste, aquelas ideologias visam falsear a retaliação do capital com todas as conquistas das classes trabalhadoras que, mal ou bem, tinham vínculos com os erros ou acertos dos socialismos "reais" e, também, com as lutas pelos direitos sociais e políticos dos trabalhadores nos diferentes países. Tais conquistas só foram aceitas em meio a conflitos, com fortes resistências e pressões do capital que guardou, portanto, em relação a elas uma profunda raiva, desagrado e mal estar.

Logo que ruíram as distintas formas de anteparo àquelas conquistas, o capital voltou-se furiosamente contra elas visando, principalmente, golpeá-las nos avanços sócio-político e jurídico-legal que trouxeram para as classes trabalhadoras. O objetivo dessa barbárie é, reduzir os trabalhadores a uma condição pretérita de humilhação, subserviência e degradação, anulando e excluindo qualquer forma de consciência crítica.

A questão fundamental que se coloca para o capital é a reinstalação de sua hegemonia na sociedade civil. Principalmente eliminando tudo que, dentro dela, remeta às perspectivas críticas emanadas da classe trabalhadora, ou vinculadas a ela. Dentre estas, um alvo estratégico são as aproximações da

ciência com as condições sociais, econômicas e políticas das classes trabalhadoras, e que transportaram-se orgânica e articuladamente para a sociedade civil nos últimos decênios.

Mas, essa estratégia mais ou menos genérica do neoliberalismo recai sobre processos de produção e de trabalho que são distintos. É preciso, então, assinalar como as mudanças no saber e qualificação do trabalho, fruto de transformações científicas e tecnológicas convivem com gradações diferentes. Daí podem surgir elementos sobre sua estrutura e ritmos de expansão. Isso limita o rigor e alcance dados aos pressupostos neoliberais aplicados ao trabalho, demarcando criticamente seus paradigmas.

Nos anos 80 muito se falou sobre o impacto que os CAD (Computer Aided-Design) e os CAM (Computer Aided-Manufacturing) trariam à sociedade, pelas mudanças que provocariam nos processos de produção e de trabalho. Nestes, elas foram de fato revolucionárias. O mesmo elas não provocaram na sociedade. O setor de serviço ou terciário, visto como alternativa para a mão-de-obra deslocada pelas mudanças, estagnou-se ou comprimiu-se. E nem todas as indústrias tiveram condições de acompanhar o ritmo das transformações. Como esse não se arrefeceu, tais mudanças se concentraram. Nos setores onde isso ocorreu, os CAD e o CAM atingiram diretamente os trabalhadores envolvidos. Dentre estes os "colarinhos brancos" ou "azuis" da arquitetura, desenho e engenharia civil, além do pessoal do "chão" de fábrica, como ferramenteiros, frezadores, etc. (Cf. Mc LAUGHLIN. 1983. P. 470)

Há outro aspecto relacionado aos CAD/CAM. Eles alteraram as relações de custos operacionais que existiam entre empresas de um mesmo setor, mas de portes diferentes. Antes deles, tais custos que implicassem P & D (pesquisa e desenvolvimento) na produção e no trabalho, eram muito mais altos nas grandes do que nas pequenas empresas. Com as tecnologias associadas aos CAD/CAM aplicadas às linhas de produção - automação e "assembly" - tais custos baixaram nas grandes empresas, mesmo considerando o volume dos investimentos aplicados. Além disso, aqueles custos operacionais passaram a ser arcados, ainda em maior medida, pelas pequenas e médias empresas. Os processos de subcontratação, que atrelam estas últimas às grandes, são o instrumento que encerram a evidência disso. A questão é saber, até que ponto pequenas e médias empresas tem condições de arcar com essa ampliação de sua capacidade de instalar P & D, que não venha romper com a elasticidade de seus baixos custos operacionais. Essa carga é distribuída indiscriminadamente sobre elas, sem levar em conta limitações internas, o que pode causar problemas econômicos e políticos em certos setores produtivos. Em resumo, os CAD/CAM ampliaram a capacidade das grandes montadoras incorporarem os baixos custos operacionais das pequenas e médias empresas. Resta ver até que ponto essa relação se mantém.

### **Ciência e Tecnologia na Produção: a Falsidade das "Modernidades" e "Arcaísmos".**

Proximidades entre produção e ciência só há em poucos e geralmente isolados setores de produção. Dizer que elas existem, genericamente, visa

mais a atender expectativas da opinião pública e ao interesse da imprensa em explorá-la. A desatenção à projeção destas interpretações, aumenta o risco de cair nas versões imediatistas das polarizações "arcaísmos" vs. "modernismos". Como ocorreu com os professores Martins e Rodrigues, o que torna pertinente dirigir-lhes uma pergunta feita por Marx: "Constitui progresso científico fazer concessões covardes à opinião pública?" (Cf. MARX. 1983. Tomo 1. Volume 1. P. 234. N. 183)

A proximidade entre produção e ciência veio à tona no bojo de um fenômeno que caracteriza, atualmente, a crise do taylorismo e do fordismo: estas formas de organizações do trabalho e da produção restringem a instalação e propagação da ciência e tecnologia nos processos de produção e de trabalho.

Mas, a veracidade parcial da tese difere de sua repercussão. Se as formas de organização taylorista e fordista no processo de trabalho inibem a aplicação e expansão da ciência no processo de produção, não se deve pressupor que a relação entre os dois processos seja uniforme. Aí reside o equívoco. Aquela incompatibilidade verdadeira norteia-se, falsamente, na inexistência das formas "arcaicas" numa dada estrutura, ou processo, ao lado de outras "modernas".

A incompatibilidade entre ciência e taylorismo existe há tempos. Léon Walther, escrevia em 1928: "O grande mérito de Taylor reside no fato de ter sido o primeiro a tomar em consideração e elemento humano. Todavia, estava bem longe de encarar a questão do ponto de vista realmente científico. Seu sistema não se põe em contato com a psicologia e a fisiologia [ ] Taylor diz 'entre as mais inteligentes, trabalhadeiras e conscienciosas' [ ] bastando isso para demonstrar a insuficiência científica e moral de tal sistema." (Cf. Op. cit. Pp. 21 e 56)

Mais à frente, acrescenta: "Se Taylor chegou a restringir o número de variáveis que determinam a duração de uma tarefa operária, ele se encontrava, porém, diante de uma outra variável: a do valor do próprio operário. Cada operário trabalha de modo diverso. A noção de operário 'bem treinado', assim como a de 'bom' operário são muito relativas. Vê-se que se está longe das esperanças concebidas por Taylor, no que concerne à possibilidade de fixar normas 'universais' para todas as indústrias." (Idem. Pp. 121 e 126)

Sua "ciência" visava otimizar o trabalhador na máquina, excluindo seus conhecimentos. Ou, nos seus termos: "No começo de 1922 fomos chamados para proceder à *análise psicológica de diferentes máquinas*. Tratava-se de estabelecer, para melhor reagrupamento dos operários aí ocupados o conjunto de aptidões, e não dos conhecimentos que a mão de obra em cada uma dessas máquinas exigisse." (Idem. P. 67. Grifos nossos)

Nessa "redução" do homem à máquina, ele confina com a conclusão de outro autor da psicotécnica que, dezessete anos depois, escrevia: "Conclusões - *A máquina humana*, a partir de nossas constatações, nos aparece, não como um direito com altos e baixos, um começo e um fim, mas como um círculo, os distintos elementos do mecanismo se encadeando e o último ligando-se ao primeiro." (BEAUMONT. 1945. P. 70. Grifos nossos)

Mas, apesar de L. Walthers procurar distanciar-se "cientificamente" do taylorismo, ele reconduz a psicologia a instrumento de exploração do capital. Pois para ele: "Desde que se aplique a psicologia à organização do trabalho, tem-se a tecno-psicologia. Ao contrário, *toda repercussão psíquica que possa reproduzir o contato do trabalho com o capital, formam assunto de outra ciência que é a psicologia social ou econômica.*" (WALTHER. Op. cit. P. 47. Grifos nossos)

Logo, inicialmente, há que ser reconstruída criticamente essa trama entre ciência, tecnologia e produção. Para não cair nas artimanhas produtivistas que vinculam ciência à produção, que muitos conceitos "modernos" ou "arcaicos" escondem. Em seguida, as proximidades entre ciência, tecnologia e produção devem ser vistas como mais restritas que as ilimitadas magnitudes nas quais tais "modernidades" ou "arcaísmos" pretendem inseri-las ou dotá-las.

No século XIX, quando Marx utiliza o "slide-rest" - tórno mecânico - como exemplo claro de uma máquina que sintetiza a superação e exclusão da subjetividade mental e dos limites e oscilações da força física do trabalhador, substituído pela objetividade das regulagens e frequências dos movimentos do tórno, tal máquina seria, naquele momento, o ponto mais avançado da utilização e aplicação do conhecimento científico à produção. Isso não significa que todos os setores produtivos estivessem passando, total e uniformemente, por transformações equivalentes. E não nos parece que Marx pretendia dar essa dimensão à sua lúcida percepção daquelas transformações. (Cf. MARX. Tomo 1. Volume 1. 1983) Ou, nos termos de Gartman, "Marx não via o desenvolvimento das forças de produção de uma forma autônoma, ou fenômeno auto-direcionado, mas como um processo social dirigido pelo conflito de classes sociais." (GARTMAN. In. ZIMBALIST. 1979. P.193)

Se aplicássemos a lei da queda tendencial da taxa de lucro à questão, teríamos conclusão semelhante. Ou seja, o setor que investiu pioneiramente no uso da ciência na produção tem, inicialmente, altas taxas de lucro. Estas, com o tempo tendem a cair numa média geral abaixo daquela taxa inicial à medida que os demais setores tendem a seguir com tais investimentos. Essa seria uma das causas contrariantes daquela lei, ou o barateamento dos elementos do capital constante. (Cf. MARX. Idem. Pp. 177, 179 e 180)

Nos marcos da nossa questão, a lei da queda tendencial da taxa de lucro é útil para indicar como o aumento da taxa de expansão da ciência na produção é a tendência do capitalismo. Mas, a lei da queda tendencial da taxa de lucro não é um instrumento mecânico de entendimento, autônomo e dissociado do processo social. Daí ser preciso determinar o ritmo e frequência das inversões, interligando tais transformações interligadas às características sociais, econômicas e políticas da sociedade onde se inserem. Neste caso, principalmente, daquelas que dizem respeito ao valor da classe trabalhadora. A trama está em desvendar, como o desenvolvimento das forças produtivas e composição superior do capital produzem uma superpopulação trabalhadora (Cf. MARX. Idem. Pp. 168, 170 e 171). Marx aponta que aquela força-de-trabalho

empregada, tem sua parte alíquota do produto global com menos trabalho vivo e menos trabalho objetivado, "tanto na depreciação do capital fixo empregado quanto nas matérias-primas e meios auxiliares utilizados." (MARX. Idem. P. 172)

Na Itália, na década de vinte, Gramsci já advertia para os enganos das abordagens generalistas que apontavam precipitadamente para a aceitação inusitada do taylorismo e fordismo. Mostrava como estes, na Itália, eram modernidades de fachada, sem respaldos concretos nas condições gerais da produção e do trabalho daquele país. Os desníveis sócio-econômicos entre norte e sul afetavam a população trabalhadora de tal forma que, tais modelos, já dificilmente alcançáveis em condições ideais, na Itália eram inatingíveis, para não dizer caricatos. Isso não impedia, os entendimentos em torno da acumulação que, através do capital financeiro, se estabeleciam entre as classes dominantes do norte e do sul, superando as aparências de distinção e conflito entre elas. Nesse âmbito, o capital chegava a acordos conjuntos de fundo para a acumulação, além das divergências aparentes que emanavam para a sociedade civil na forma de "modernidades" e "arcaísmos" entre as regiões. (Cf. GRAMSCI. 1968)

Na Alemanha, ocorria algo semelhante. Sua classe trabalhadora, ainda se achava em meio às profundas mudanças advindas com o avanço do capitalismo no final do século XIX, que transformou um país semi-feudal na segunda potência industrial. Os operários tinham, ainda, suas origens recentes no artesanato e muitos trabalhadores permaneciam com uma formação basicamente artesanal. (Cf. LOWY. 1983.) Os avanços tecnológicos e científicos estavam confinados a certas regiões e setores da produção, e sua expansão era um dilema. Deveria ser limitado porque ameaçaria a dominação política do capital: se tais "ilhas" se ampliassem por todo território, certamente questionariam os compromissos políticos calcados no fato da maioria da classe trabalhadora ser constituída de artesãos, ou ex-artesãos. As "modernidades" na produção tinham limites espaciais e sócio-profissionais impostos, portanto, pelo tipo de saber predominante nas origens da estrutura da classe trabalhadora. Estes não foram totalmente quebrados com a unificação e eram elementos fundamentais nos acordos políticos que envolviam, inclusive, a unidade da nação. O partido nazista, 30 anos mais tarde, resgatou aspectos ligados a isso por meio de acordos políticos que, extemporaneamente, canalizaram estas questões usando-as como uma de suas principais fontes de apoio e penetração junto à classe trabalhadora.

No Brasil, a discussão sobre escravidão e capitalismo possui aspectos que remetem à questão da ciência e tecnologia na produção. O domínio pelo escravo de algum tipo de saber, poderia ser interpretado como uma brecha capitalista, em meio a processos de produção e de trabalho escravistas. Certos saberes usados no trabalho escravo - tendo por base conhecimentos sobre alguns recursos técnicos - deveriam, em princípio, se restringir a relações de trabalho e de produção capitalistas. Eram características de mão-de-obra li-

vre em meio a relações de trabalho e de produção escravocratas. Neste caso, a distinção conferida pela organização do trabalho a estes escravos, em função da maior proximidade que seus saberes tivessem com certos detalhes, - associado ao caráter mais técnico de seu trabalho - pode ser uma pista para ajudar a esclarecer a questão.

Essa sugestão tem por base a dinâmica das relações de produção capitalistas, que não exclui a relação entre processos de produção e de trabalho distintos. Pois nestes últimos, mesmo "sob capitalismo avançado a forma de hegemonia do regime varia de acordo com o setor da economia. No setor competitivo encontramos um equilíbrio entre consentimento e coerção[ ] conquanto, onde os trabalhadores retêm considerável controle sobre o processo de trabalho, encontramos formas de administração artesanal." (BURAWOY. 1983. P. 590)

As relações entre ciência, tecnologia e produção contém balizamentos. Em cada país, diferentes regiões e setores produtivos têm processos de acumulação distintos, presentes nas questões relacionadas à formação profissional e as suas expressões nas classes sociais. Segundo Marx, "que o desenvolvimento da força produtiva nos diferentes ramos industriais transcorra não só em proporções muito diferentes, mas com freqüência em sentido oposto, origina-se não só da anarquia da concorrência e da peculiaridade e do modo de produção burguês. A produtividade do trabalho também está ligada a condições naturais, que freqüentemente se tornam menos férteis na mesma proporção em que a produtividade - à medida que ela depende de condições sociais - aumenta. Daí movimento antitético nessas diferentes esferas, progresso aqui, retrocesso acolá." (MARX. 1983. Tomo 1. Volume 3. P 195)

Convém lembrar que, as matrizes dos alarmismos "modernistas" e "arcaicos" estão nas mesmas inquietações onde, "nos limites do juízo capitalista", surgem periodicamente preocupações com o adormecimento da mola impulsionadora da produção capitalista - taxa de lucro - devido ao risco de cair nas mãos de uns poucos capitais. (Cf. MARX. 1983. Idem)

Tais alarmismos adotam distintas expressões. Vejamos algumas de suas manifestações, tomando por fio condutor a Sociologia do Trabalho e instituições voltadas para a questão do trabalho.

### **As Rupturas nos anos 40 e 50: Convergências e Divergências.**

A organização do trabalho e da produção entre os anos 20 e 40 caracterizou-se, dentre outras, por divergências entre a corrente psicotécnica e o taylorismo. Em torno destes giravam grandes temas e discussões, polarizando as propostas daqueles campos. Mas, estas não eram as únicas tendências presentes na questão do trabalho. A questão do racionalismo dividia-se na velha discussão entre positivistas e humanistas, onde a luta pela hegemonia de grupos ou setores sobre o trabalho era evidente.

No Brasil, Alceu Amoroso Lima representava o ponto mais avançado na Igreja, na busca desta hegemonia nas questões relativas ao trabalho. (Cf. LIMA. 1947. Pp. 25, 26 e 27) Sua corrente não é a única na Instituição, foi das mais

importantes sobre a questão. E, mesmo debaixo de ostracismo interno, buscou circunscrever a racionalização da ciência no interior do humanismo católico. Procurava uma alternativa ao racionalismo positivista e, considerando as características então predominantes na Instituição, era avançado ao propor uma via distinta. Nos seus termos: "Racionalizar o trabalho é tirar-lhe o máximo de suas escórias sub-humanas, para adaptá-lo à sua autêntica condição de esforço humano[ ] não é apenas atribuir-lhe um grau maior de dificuldade mental. É adaptá-lo a cada grau de mentalidade humana. Nesse sentido os esforços da psicotécnica moderna podem ser extremamente fecundos. A autêntica racionalização está em aproximar o trabalho de sua fonte, que não é nem a natureza nem a sociedade, mas o *homem*. É o homem o sujeito do trabalho. O homem é a medida do trabalho." (LIMA. 1947. Pp. 53 e 54. Grifo do autor)

Na perspectiva oposta, leiga, industrialista e comtiana, Guerreiro Ramos escreveu: "A Sociologia é inspirada pelo mesmo propósito do industrialismo: dar uma forma racional à realidade social. Comte considera a sociedade industrial como etapa superior do processo histórico[ ] a indústria como motor da história[ ] *sociólogos* incumbidos de assegurar a direção científica da sociedade e dos líderes industriais[ ] Nestas condições, o observador ficaria apto a superar as pré-noções, os estereótipos, os preconceitos que prejudicam a visão genuína dos fatos[ ] seria vencida grande parte da miopia cultural de que é afetado todo ser humano dentro de sua própria cultura[ ] através de uma atitude etnográfica, o observador consegue ser um 'estranho' dentro de sua própria cultura." (RAMOS. 1952. Pp. 48 e 57)

Mas, como vimos, a herança das décadas anteriores - 20 e 30 - tinha na prevalência do saber-fazer trabalhador uma ampla base. Esta se manifestava contrária às inovações na organização da produção e trabalho. Nos EUA, por exemplo, muitas categorias sindicais expressaram resistência às inovações. No berço do taylorismo e do fordismo, estes não eram ampla e generalizadamente aceitos. Tais correntes eram vistas como "inovadoras" até os anos 40. (Cf. CORIAT. 1979) No Brasil, não era muito diferente. Além de resistências sindicais, as tentativas de Simonsem introduzir o taylorismo eram tratadas com reserva, mesmo nos setores industriais. Tais obstáculos, provenientes de diferentes camadas sociais, vinham reforçar a aura de "visionário" que muitos lhe conferiam.

Por trás das diferenças entre psicotécnica e taylorismo, ou humanistas e racionalistas, havia duas questões interrelacionadas que com raízes há décadas.

Em primeiro lugar, tais mudanças implicavam em custos de conversão associados à padronização dos métodos. Nos E.U.A, por exemplo, "o conflito em torno de métodos de estandardização já cristalizados e a controvérsia envolvendo a adoção de sistema métrico.[ ] Nos anos 20 estimou-se que esta conversão - que atingia cientistas, educadores, muitas manufaturas, físicos, farmacêuticos, químicos e engenharia elétrica - custaria em torno de 200 dólares por empregado." (NOBLE. 1979. P. 77)

Em segundo lugar, os objetos e temáticas de pesquisa e intervenção na organização do trabalho, no campo social e psicológico, eram plenos de detalhismos e especificidades profissionais. Essa herança alcançou os anos 40. Não tinham um fio condutor no plano individual ou coletivo, carecendo de elos que ligassem suas temáticas. A dispersividade, amparada na excessiva pormenorização descritiva dos caracteres do trabalho, reduzia a possibilidade de aproveitar qualquer elemento na elaboração de uma unidade entre eles. A perspectiva de tais abordagens se revelava muito mais próxima de um saber-fazer artesanal, na sua busca de um entendimento dos particularismos e subjetividades, do que do processo de exclusão destas, que caracteriza a condição operária. Apesar da terminologia dizer que se tratava de tentar alcançar uma "personalidade total", como propunha Beaumont no seguinte trecho: "Quando dizemos que tal teste mede tal faculdade, é nós mesmos que abstraímos uma das funções escolhida entre as outras. E é assim que uma experiência qualquer pode colocar em evidência noções tais como: emotividade, precisão e delicadeza gestual, vistas em profundidade. Ela pode igualmente, pela observação do comportamento do sujeito, expor idéias preestabelecidas e atitudes diversas como a afirmação de seu ponto de vista ou um complexo de inferioridade. Concluindo, estudaremos agora, o homem em sua personalidade total. Para isso, graças a exames médicos, sensoriais, a testes motores e intelectuais, adicionados de questionários precisando o nível de cultura geral, os conhecimentos particulares, os gostos e a experiência, enfim graças a observações de análise e de síntese antropomórficas, nós pesquisamos quais são os instintos profundos e os gostos, porque a partir de um certo grau de desenvolvimento as atitudes são sobretudo comandadas por tendências pessoais fundamentais."(BEAUMONT. 1945. P. 46)

Esse detalhismo sem fios condutores, ocorria paralelamente às dificuldades relacionadas à inexistência de padrões e normatizações técnicas. Como, por exemplo, em fins do século XIX nos EUA, onde "havia uma necessidade nas novas indústrias por instrumentos confiáveis, calibrados por standardizações fidedignas, para as medidas não só de comprimento, peso e volume, mas também de pressão, calor, luz, eletricidade, magnetismo e radioatividade, para determinar a avaliação da eficiência, e durabilidade de máquinas, planejamentos e processos. Esforços foram feitos por parte dos engenheiros neste sentido, articulados com aqueles dos cientistas profissionais, físicos e químicos, para standardizar suas terminologias, estabelecer constantes físicas acuradas, e sistematizar métodos de análise."(NOBLE. 1979. P. 72)

A partir de tal busca de padronizações e normatizações nos E.U.A., começam a tomar corpo os campos da gerência de produção e da gerência do trabalho. "A mais importante extensão do conceito de standardização foi na área de 'pessoal', termo da gerência científica para o trabalho standardizado. A gerência científica do trabalho veio diretamente, na mente dos engenheiros, a partir da standardização de materiais e maquinário. Enquanto a

standardização era a 'eliminação do desperdício em materiais', M. Alexander observou que a gerência científica era a 'eliminação do desperdício em pessoas'(NOBLE. 1979. P. 82)

Mas, nos anos 40 começaram a se configurar outros patamares para abordar aquilo que eram os "gostos e tendências pessoais". Os trabalhos de Friedmann e Naville buscam superar aquele parcelamento citado, dando unidade à abordagem dos temas. As diferenças de pontos de vista - Friedmann durkheimiano e Naville marxista - não impediu essa proximidade inicial em torno de um propósito: elaborar uma unidade de perspectiva sociológica na abordagem das mudanças nas relações de trabalho.

Sem que suas identidades teóricas e metodológicas desaparecessem, havia entendimentos em torno de uma questão: as mudanças nos processos de formação e especialização da força-de-trabalho que, a partir da década de 40, são um marco distintivo em relação às décadas anteriores. Em torno dele há um ponto de encontro entre aqueles autores. Como escreveu Friedmann em "Trabalho em migalhas": "Hoje, cumpre-nos ir mais longe e, como Pierre Naville observou com *justeza*, fazer intervir aqui o momento da especialização: 'com efeito, uma especialização pode ter um alcance diferente, conforme seja adquirida antes ou depois de uma competência mais geral'. *Falta-nos uma ampla e concreta 'fenomenologia' da especialização* em nossa civilização técnica. Propomos, em todo caso, distinguir o *especialista*, para quem a redução do domínio de atividade *se baseia numa cultura profissional precedente* ] e o *especializado*, que *exerce uma atividade parcelada preparada pelo treinamento*."(FRIEDMANN. 1972. P. 136. Grifos nossos)

A proximidade com Naville sobre estes aspectos, não afasta Friedmann de sua perspectiva durkheimiana. As distâncias entre "especialista" e "especializado" seriam superadas com uma intervenção na "automação". Segundo ele: "A fim de que a 'automação' seja amplamente introduzida e benéfica, é preciso [ ] que se eleve a formação profissional de numerosos 'quadros' e se difunda, em todos os meios operários, conhecimentos tecnológicos, que permitam revalorizar intelectualmente cada função e integrá-la como um todo [ ] A *fragmentação das tarefas*, cada vez mais avançada através dos desenvolvimentos do maquinismo, *aparece agora* [ ] como uma forma transitória do trabalho, *amiúde até patológica*, quando confrontada com determinadas exigências profundas da natureza humana." (FRIEDMANN. 1972. Pp. 181/182. Grifos nossos)

O "Trabalho em migalhas" foi editado na França em 1964. É uma crítica ao taylorismo apontando, basicamente, para seu "fracasso" em gerar uma "participação" dos trabalhadores na vida da empresa. A perda do "significado" e a exclusão da "responsabilidade" do trabalho aumentaria as tensões e tornaria a supervisão mais pesada, inibindo a cooperação espontânea. (Cf. FRIEDMANN. Pp. 69/70, e 206/207)

A contribuição de Friedmann na ruptura desse período já se configurava desde 1946, com "Problèmes humains du machinisme industriel". Para de-

marcar os envolvimento da psicotécnica então predominante, Friedmann crítica, a estreiteza da perspectiva taylorista, os compromissos com as experiências da linha de produção da General Electric em Hawthorne, e as distorções aplicadas aos acidentes de trabalho. (Cf. FRIEDMANN. 1968. Pp. 262-268, 317 e 110/111)<sup>3</sup>

Tomando por fio condutor a crítica do taylorismo, seu objetivo é a busca de uma unidade na questão do trabalho, não alcançada pela psicotécnica. No centro da questão estavam as críticas: 1ª) do parcelamento e do tecnicismo taylorista que, uma vez controlados, permitiriam o "reaparecimento da unidade que Taylor teria deliberadamente ignorado no produtor" e; 2ª) às pesquisas científicas sobre a monotonia, um dos fios condutores da psicotécnica, que não se dissociavam das necessidades práticas da empresa, e visavam diminuir as quebras no rendimento. (FRIEDMANN, 1968. Pp. 57, 58 e 124)

Com base nessas críticas, ele apontava os vínculos entre, os interesses privados da empresa e a introdução dos "fatores humanos", destacando a falsa neutralidade dos testes psicotécnicos. Além disso, o transito das fronteiras de conhecimentos feitos por tais testes - interpelações técnicas, fisiológicas, psicológicas, econômicas e sociais - demonstravam que as racionalizações não eram absolutas. Era preciso demarcar, portanto, as condições que forjavam seu conteúdo e as integravam. (Cf. FRIEDMANN. 1968. Pp 373/374) Seu objetivo era uma revisão da psicotécnica que prevalecia, com novos pressupostos e sistematizações, (Cf. Idem. P. 43) distanciando-se das abordagens que predominavam na questão do trabalho. Sua atualização, sem abandono da perspectiva durkheimiana, seguiu com "*7 études sur l'homme et la technique*" de 1966, onde as questões de fundo são: a) que o homem domine a técnica; b) o maquinismo invade tudo, do trabalho ao lazer; c) o novo meio da civilização técnica enquanto um prolongamento do corpo.

Não havia, portanto, uma exclusão de campos de conhecimento mas, uma reinterpretação de trajetórias e pressupostos. No âmbito das pesquisas e dos testes, as variáveis não diferiam daquelas da psicotécnica: ritmo, tempo, sensibilidade, percepção, mentalidade. Mas, voltava-se para o "estudo sistemático das relações entre mentalidade e condições de vida" considerando as "novas técnicas que remodelam nossas percepções das coisas". (FRIEDMANN. 1966. Pp. 37 e 59)

A proximidade entre as abordagens de Friedmann e Naville permaneceu até a edição do "Tratado de Sociologia do Trabalho" em 1962. Depois, as

<sup>3</sup> "O sentido e a fama do trabalho de investigação acerca da Hawthorne Western Electric Company ficaram a dever-se a uma descoberta aparentemente simples, mas na realidade revolucionária. Para aumentar a produção e diminuir a taxa de conflitos industriais Mayo provou experimentalmente que o 'espírito de grupo' era mais importante do que os níveis salariais e as próprias técnicas de segurança social e, até, do que as pausas para descanso. Esse trabalho, que tinha sido iniciado como uma pesquisa sobre a capacidade da direção para controlar a produção dos operários, através da manipulação do ambiente físico, acabou por conduzir à descoberta do pequeno grupo de trabalho, particularmente do pequeno grupo espontâneo." (FERRAROTTI. 1986. P. 56)

diferenças de perspectivas teóricas e metodológicas se reinstalaram. Aquela busca de uma crítica à psicotécnica trouxe não só uma unidade, mas a própria configuração de um campo distinto para a Sociologia do Trabalho.

As transformações que começavam a ocorrer nas relações de trabalho e de produção, contribuíram para o término do período de decantação das diferenças. Tais transformações alteravam os balizamentos internos de dois grandes campos de conhecimentos: a questão do desenvolvimento, e as transformações nas estruturas de classes advindas com a introdução dos primórdios das atuais mudanças científicas e tecnológicas.

O primeiro envolvia uma reconceitualização de desenvolvimento que se arrasta até hoje nas denominações de "primeiro" e "terceiro" mundo. O segundo campo, ficou encoberto pelo primeiro, apesar de ter contribuições para ele.

Nesse segundo campo, estavam as análises sobre as mudanças na estrutura interna das classes médias, do operariado, e das relações entre elas, provocadas pelos efeitos que as transformações da ciência e tecnologia trouxeram aos distintos processos de produção e de trabalho. Incipientemente, surgia a questão dos "colarinhos brancos", "tecnocratas" e "novos trabalhadores" na estrutura social. A visão daquelas mudanças aplicadas a tais processos amparava as classificações dadas a tais segmentos na estrutura social e, então, tanto operários poderiam ser alocados nas classes médias quanto vice-versa. Isso obviamente implicava em questões políticas, sindicais e partidárias, conferindo uma dimensão sócio-política e não meramente técnica à questão. Embora, para escapar aos dilemas que ela colocava, leigos e cientistas - diante de limitações teóricas para compreender a complexificação da bipolaridade social - voltavam-se para uma "tecnificação" do tema, tornando-o de uma unicidade fictícia de papéis sociais. Tais mitificações não impediram o surgimento de crises e tensões. Pelo contrário, elas precipitavam as duas classes - operários e classes médias - numa angústia, que fora fomentada pela ilusão de uma autonomia estrutural. (Cf. FERRAROTTI. 1986. Pp. 71/72)

Para Friedmann, as concepções de luta de classe e transformação social não explicavam o que ocorria no meio técnico e nas relações de produção. (Cf. FRIEDMANN. 1966. Op.cit. P. 174) Segundo ele: "A civilização tecnicista tende a individualizar as condutas, à ultrapassar - no trabalho e lazer - as distinções de classe social. [ ] Os elementos constitutivos do meio ambiente técnico ultrapassam as sociedades capitalistas e suas transformações, e não obedecem a evolução dialética segundo os esquemas marxistas clássicos, particularmente aqueles da luta de classes". (Idem. Pp. 195 e 199)

Aqui teríamos a linha demarcatória entre ele e Naville mas, como vimos, haviam pontos de convergência. Nos trabalhos de Naville encontramos dois pontos dessa proximidade. No primeiro, ele classifica a automação como uma aventura técnica e social, onde novos estatutos atingirão o homem. (Cf. NAVILLE. 1963. P. 29) No segundo, ele critica a psicotécnica ou psicometria que está constantemente repetindo que se deve "suscitar vocações". Além disso, ela "se refere aos ofícios nobres ou considerados como tais, aureolados

de glória intelectual ou brilhantismo artesanal." Para Naville, o pano-de-fundo dessa prática da psicotecnia contém um sentido metafísico, na qual se afirma uma filosofia da transcendência. Esta vê uma "alma da criança, inocente, mas atingida pelo estigma do pecado original." O ofício é uma de suas expressões, sendo "algo imanente ao destino." (NAVILLE. 1975. Pp. 123, 124 e 125)

Essa abordagem da psicotecnia contém o prenúncio da diferença com Friedmann. Ao contrário deste último - que tomava por fio condutor os distúrbios, patologias e desequilíbrios produzidos pelas transformações na força-de-trabalho e no conjunto da sociedade - Naville orienta-se para uma crítica dos conceitos que estas transformações assumiam. Seu vínculo com tais mudanças tinha outro eixo. O centro de sua perspectiva era o seguinte: "Os sistemas automáticos reagem como seres 'superexplorados'[ ] Precisam de condições de atmosfera, ruído, silêncio, luz, que os tornem tributários de uma autêntica sensorialidade. *A fadiga dos mecanismos começa então a ser estudada especificamente[ ]* As ferramentas de produção se conformam cada vez mais ao estado das matérias tratadas como fluxos, obtidos por procedimentos térmicos, pulverização, decomposição química[ ] *A fluidez das situações técnicas e das situações sociais é uma das grandes características da nossa civilização.*"(NAVILLE. 1963. Pp. 42, 43 e 44. Grifos nossos)

Para Naville, fundamental era a sensibilidade dos mecanismos automáticos - exigindo cuidados diante da fadiga de suas peças com certos materiais tratados - que trazia consigo o aumento do papel da ciência nesse processo. A distância entre ciência, técnica e produção diminuía a medida que aumentava a necessidade de quadros com alguma formação para atuar diretamente, mantendo a continuidade da sensibilidade dos mecanismos automáticos.

Seu ponto de observação era a "fluidez das situações técnicas e situações sociais" em curso nos processos de trabalho e de produção. Partia de tais processos para captar as principais tendências que neles se instalavam. Para ele: "A evolução técnica e social tomava uma outra via, que somente hoje começamos a discernir claramente, na época da extensão dos ciclos automáticos de produção. Essa extensão conduz à *separação acentuada das aptidões corporais e dos procedimentos técnicos de fabricação; a integração dos instrumentos de trabalho funcionando em seqüência contínua de forma autônoma; a repartição coordenada das tarefas independentes do funcionamento dos instrumentos de trabalho; a redistribuição funcional das tarefas humanas no tempo e no espaço; a mobilidade acentuada das operações no tempo e no espaço, por circulações, rotações, mutações, transferências e polivalência de emprego; e enfim o manejo das hierarquias de subordinação que sobredeterminam a divisão das tarefas.*"(NAVILLE. 1963. P. 114. Grifos do autor)

Tendo por fio condutor as mudanças na automação da produção, Naville aponta oito características que tenderão a se instalar, desde então, nos processos de produção e de trabalho: 1a) através de *novas técnicas*, visualizar como se tecem os *novos modos de produção e de consumo*. 2a) a *produção*

*automática de massa* tende a *modificar* seriamente as *noções clássicas de rendimento e de produtividade*: a fração vinculada ao salário torna-se quase secundária, e o produto deve ser vendido rapidamente. 3a) o sistema nervoso das indústrias terá duas grandes zonas de comportamentos: um iniciador e controlador, no âmbito das respostas orientáveis; o outro equilibrador e regulador, na ordem dos automatismos adaptados. 4a) os componentes da automação são: supressão de empregos, criação de novos empregos e modificação das proporções de diferentes empregos. Estudo de caso por caso. 5a) ocorre uma metamorfose do conjunto do processo de trabalho: diminuição relativa do número e mudança no tipo de operações. 6a) Efeito geral da automação na mão-de-obra; reclassificação dos níveis hierárquicos. 7a) superqualificação de poucos e desqualificação de muitos. 8a) Problema não é tanto de "lazer", mas de regularizar, organizar, o interior dos tempos do trabalho: preencher os vazios com atividades conexas: redefinição de exigências psicológicas e fisiológicas. (NAVILLE. 1963. Pp. 9, 25, 39, 56, 62, 66/69, 81 e 84)

Trata-se, portanto, de indicar como tais mudanças recaem nos processos de trabalho e de produção pretéritos, evitando generalizações que obstaculizam o entendimento das situações concretas.

### Conclusão.

Nos limites impostos pela extensão de um artigo, muitas abordagens recentes ficaram de fora. Mas, dentre estas não podemos deixar de destacar o texto de Harry Braverman "Trabalho e capital monopolista" (BRAVERMAN, 1977) tanto pelas sugestões quanto pelas críticas que suscitou. A partir dele houve uma revisitação a uma série de temas que, até então, estavam mais ou menos acomodados na Sociologia do Trabalho.

Esperamos que esse artigo tenha contribuído para mostrar, como as transformações científica e tecnológicas nas décadas de 40 e 50 trouxeram um questionamento dos pressupostos da psicotécnica. E, também, como que a partir dele foram se elaborando uma série de revisões que culminaram nos neo taylorismos e neo fordismos. Esperamos, também, ter indicado que muitos eixos das transformações científicas e tecnológicas contemporâneas estão fincados em heranças daquele período. Não houve condições, nos limites desse trabalho, de indicar os pontos onde incidem mais fortemente as semelhanças e diferenças, proximidades e distâncias entre estas duas fases. Mas, pelas características que tais transformações adotam pode-se supor que elas vão, também, produzir uma série de questionamentos de ideologias atuais sobre o trabalho, considerando as relações que atualmente se estabelecem entre ciência e tecnologia, e os processos de produção e trabalho. Nesse sentido, cabe o retorno à introdução do trabalho. Ou seja, considerar as transformações que vem ocorrendo na medicina.

Nela, o uso da informática articulada à quimioterapia e aos novos campos

da radiologia já vem sendo utilizado normalmente. As possibilidades que se descortinam para a realidade virtual e os diferentes campos de aplicação da engenharia genética abrem perspectivas cujas rupturas em termos de conhecimentos e saberes aplicados ao ato médico parecem apontar para processos que, em certos casos, tenderão a ultrapassar aqueles que ocorreram noutros setores produtivos.

Tudo isso entretanto, como mostramos, não passa ao largo das estruturas sociais, econômicas e políticas da sociedade em questão. No Brasil, estas são mediadas pela mais recente "jóia" do neoliberalismo: o "custo Brasil". Segundo ele, os investimentos econômicos do Estado na sociedade devem pautar-se na capacidade de retorno que as populações alvo tenham. Segundo essa concepção, os "custos investimentos" direcionados à sociedade obedecem a um critério de prioridade. Esse pauta-se na capacidade de uma dada camada da população dar um mais rápido retorno a eles. Nessa nova feição do processo de exclusão, o neoliberalismo lança mão de medições que, aplicadas por exemplo à saúde e educação, justifiquem as escolhas das áreas e populações.

Esperamos que esse trabalho tenha indicado ainda que, não reconhecer que o processo de produção inclui um aparato político - contendo a reprodução das relações do processo de trabalho através da regulação das lutas e conflitos - pode conduzir a uma das duas vias: ou a sub-politização da produção, ou a sobre-politização do Estado. (Cf. BURAWOY. 1983. P.587) Para isso, procuramos indicar que é fundamental considerar a presença ou não das transformações tecnológicas mais recentes - CAD/CAM, "assembly", etc. - no entendimento das relações entre trabalho e sociedade.

Para finalizarmos convém lembrar que, as transformações científicas e tecnológicas vem evidenciando, também, os aspectos relacionados à produção da própria ciência. Os novos instrumentos que têm sido introduzidos nos distintos laboratórios, acarretaram neles uma série de mudanças internas. Já existem reflexões sobre, de que forma e até que ponto essas alterações influem na dinâmica de seus mecanismos internos, e nas suas relações externas. (Cf. LATOUR. 1988 e 1993)

O enriquecimento dessas novas feições dos canais internos e externos dos laboratórios, vem revelando uma nova projeção para o caráter multi e interdisciplinar das ciências. Apesar de comumente persistirem os tradicionais obstáculos das diferentes áreas a esse processo, as novas tecnologias revelam trajetórias que, para o conhecimento, faziam parte mais das utopias do que das condições concretas. As novas formas de organização dos processos cognitivos, associados à Inteligência Artificial e canalizados principalmente para a informática, revelam um potencial capaz de romper com tais isolamentos e instalar novas formas de relações no campo científico. (Cf. JORION. 1989. LEVY. 1995)

## Referências bibliográficas.

### Livros.

- BEAUMONT, G. - *La psychotechnique au service de l'entreprise*. Librairie Istra. Paris. 1945.
- BELL, Daniel - *El fin de las ideologías*; Madri; Tecnos; 1964.
- BELL, Daniel - *O advento da sociedade pós-industrial*; São Paulo; Cultrix; 1977.
- BRAVERMAN, H. - *Trabalho e capital monopolista*. Zahar Editores. Rio de Janeiro. 1977.
- BURAWOY, M. - *Between labor process and the state*. In. American Sociological Review. 1983.
- CORIAT, B. - *L'atelier et le chronomètre*. Christian Bourgois Editeur. Paris. 1979.
- FERRAROTTI, F. *Sociologia*. Editorial Teorema Ltda. Lisboa. 1986.
- FRIEDMANN, G. - *7 études sur l'homme et la technique*. Editions Gonthier. Paris. 1966.
- FRIEDMANN, G. - *Problèmes humains du machinisme industriel*. Gallimard. 2a. edição. Paris. 1968.
- FRIEDMANN, G. - *O trabalho em migalhas*. Editora Perspectiva. São Paulo. 1972.
- FRIEDMANN, G. e NAVILLE, P. - *Tratado de Sociologia do Trabalho*. Editora Cultrix. São Paulo. 1973.
- GRAMSCI, A. - *Concepção dialética da História*. Editora Civilização Brasileira S.A. Rio de Janeiro. 1966.
- GRAMSCI, A. - *Maquiavel, a Política e o Estado Moderno*. Editora Civilização Brasileira S.A. Rio de Janeiro. 1968.
- JORION, P. - *Principes des systèmes intelligents*. Masson. Paris. 1989.
- LEVY, P. - *As tecnologias da inteligência*. Editora 34. Rio de Janeiro. 1995.
- LATOUR, B. - *La vie de laboratoire*. La Découverte. Paris. 1988.
- LATOUR, B. - *La clef de Berlin*. La Découverte. Paris. 1993.
- LIMA, A. Amoroso - *O problema do trabalho*. Livraria Agir Editora. Rio de Janeiro. 1947.
- LOWY, M. - *Por una sociologia de los intelectuales revolucionarios*. Siglo Veintiuno Editores. Mexico. 1983.
- Mc LAUGHLIN, D. - *Electronics and the future of work*. In. ANNALS. AAPSS. No. 470. November 1983.
- MAGGI, R. - *Ristrutturazione, il Giappone*. In, Rassegna sindacale. No. 17. 1984.
- MARX, Karl - *O Capital*. São Paulo. Abril Cultural. Tomo 1. Volumes 1, 2 e 3. 1983 e 1984.
- NAVILLE, P. - *Vers l'automatisme social?* Editions Gallimard. Paris. 1963.
- NAVILLE, P. - *Teoría de la orientación profesional*. Alianza Editorial. Madri. 1975.
- NOBLE, D. - *America by design*. Oxford University Press. USA. 1979.
- RAMOS, G. - *A sociologia industrial*. Est. Artes Gráficas. Rio de Janeiro. 1952.
- WALTHER, L. - *Techno-psychologia do trabalho industrial*. Editora Melhoramentos. São Paulo. 1929.
- ZIMBALIST, A. (org.) - *Case studies in labour process*. Monthly Review Press. New York. 1979.

### Periódicos. (Pd)

- J.B. - *Jornal do Brasil*. 15/5/96. "O celibatário e o neoliberal". Luciano Martins.
- D. e D. - *Debate e desenvolvimento*. Ano 1. No. 1. Maio de 1996. "Sindicalismo busca saídas". Artigo de João Franzin.

VIA EMBRATEL:  
A SIMBIOSE ENTRE O REGIME MILITAR BRASILEIRO  
E A HISTÓRIA DA EMPRESA BRASILEIRA DE  
TELECOMUNICAÇÕES - EMBRATEL (1962/1978).

Newton Augusto Cardoso de Oliveira \*

Introdução.<sup>1</sup>

Rio de Janeiro, Abril de 1996. Aberto pelo Presidente Fernando Henrique Cardoso, teve realização em um pavilhão de exposições a AMERICAS TELECOM, um evento promovido regularmente pela UIT ( União Internacional de Telecomunicações), órgão das Nações Unidas. Participam do evento empresas como a gigantesca AT&T, dividida, dado o seu tamanho em 3 grandes unidades de negócios, sendo o braço das telecomunicações chamado de LUCENT TECHNOLOGIES, apresentado ao público nesse evento. Outras empresas que disputam monopolisticamente o mercado de telecomunicações também se fizeram presentes, como a finlandesa NOKIA, a norte americana GTE, o grupo SITA ( Societé Internationale de Telecommunications Aeronautiques), a GLOBAL ONE uma joint-venture entre a SPRINT norte-americana e as estatais DEUTSCHE TELECOM e FRANCE TELECOM.

Segundo um jornal de negócios que noticiou o evento: "Em cada US\$1 mil gerado em negócios em todo o mundo, US\$ 59 são resultantes da área de telecomunicações, que registrou em 1994 receita de US\$ 1,43 trilhão, 5,9% do produto bruto mundial. Só as redes financeiras de computadores movimentam, por dia US\$ 2,3 trilhões"<sup>2</sup>

Esse números dão a dimensão de grandeza do negócio das telecomunicações, onde a América Latina e o Brasil em particular vem tendo uma participação cada vez maior.

Isso é emblemático de uma tendência praticamente irreversível no mundo dos negócios contemporâneos: a participação cada vez maior das Telecomunicações como elemento primordial do desenvolvimento do capitalismo na chamada Terceira Revolução Industrial, pós-fordista.<sup>3</sup>

\* Doutorando em História Empresarial da UFF. Professor da Universidade Estácio de Sá Depto. de Administração e Pós graduação.

<sup>1</sup> Esse texto é uma versão modificada e aprofundada do trabalho apresentado na *Primeira Jornada de História Econômica*, realizada em Montevideu e promovida pela Associação Latino Americana de Historiadores Econômicos em 1995.

<sup>2</sup> Gazeta Mercanti, 16 de abril de 1996 p. c-7.

<sup>3</sup> A respeito das transformações do capitalismo recente, em particular do conceito da chamada Terceira Revolução Industrial ver: HARVEY, D. *A condição pós moderna* SP Ed. Loyola, 1993. TAVARES, M. e FIORI, J. *Desajuste global e Modernização conservadora* SP Ed. Paz e Terra 1993. Para uma visão alternativa mas que em perspectiva colima com o conceito proposto como linha interpretativa Ver: TOFLER, A. *A Terceira Onda* RJ Ed. Record

Estamos vivendo um momento, que tem seu continuum mais recente nas reestruturações ocorridas nos países centrais da Europa, nos EUA e em menor escala no Japão, a partir de meados da década de 70. Seu marco foi o choque do petróleo e a crise do dólar foi seu corolário. As economias capitalistas passaram por um período de ajuste que, concentrado nos anos 80, significou uma globalização das finanças e da produção inédita. Nos países periféricos ao sistema, o timing dos ajustes fez-se sentir somente em meados daqueles mesmos anos 80. Momento em que foram postas de lado pelas classes dirigentes nacionais qualquer veleidade desenvolvimentista que a herança cepalina dos anos dourados da substituição de importações tanto tinha acalentado.<sup>4</sup>

*Como apontou BORON entender a processualística dos países latino americanos, significa identificar que o capitalismo latino americano é: "... a história frustrada de uma dupla revolução, a burguesa, levando em conta o caráter reacionário de nossos capitalismo oligarquicos-dependentes, cujos processos de desenvolvimento transitaram por vias inequivocamente junkerianas; e a socialista, cujas expectativas levaram adiante as grandes lutas populares dos anos 60 e parte dos 70. A Revolução havia sido... com palavras de Ernest Bloch o princípio de esperança na década de 60; depois do infernal parêntese imposto pelas ditaduras, a democracia se converteu em sua sucedânea dos anos 80, depositária de todo o messianismo e o desespero gerados pelas ditaduras"*<sup>5</sup>

Os ajustes realizados no centro do sistema, na promoção do desmanche do *welfare state*, nos países do chamado Terceiro Mundo, assumiu a forma de negação apostólica do Estado e do seu papel como coordenador e promotor de políticas nacionais de desenvolvimento. Mimetizando e radicalizando o que aconteceu e era coevo aos países acima do Equador, as políticas de tipo neoliberal que a Era Thatcher/Reagan/Bush preconizaram, foram postas em execução como mais uma panacéia miraculosa para a final redenção da situação de miséria e estagnação em que se encontram metidas a maior parcela das populações dos países da América Latina.

*Como indicam TAVARES E FIORI:*

*A força hegemônica neoliberal, irradiada a partir do pensamento Reagan-Tatcher e ampliada pelas*

<sup>4</sup> A respeito das ilusões fomentadas pelo pensamento da CEPAL na América Latina, e no Brasil de forma particular, Cf.: MANTEGA, G. *A economia política brasileira*, RJ Ed. Vozes/Polis 1984. Veja-se também BÓRON, Atilio. *Estado, Capitalismo e Democracia na América Latina*. RJ Paz e Terra 1994. e de GENTILI, Pablo e SADER, Emir. (orgs.) *O Pós neoliberalismo: As políticas sociais e o Estado Democrático*. RJ Paz e Terra 1995.

<sup>5</sup> BORON, A. Id. *Ibid.* p. 10-11.

*antigas instituições de Bretton Woods, acabou tendo efeitos globais na década de 90 que vão além do mero poder econômico militar e ideológico da superpotência americana. Para isso contribuíram tanto a transnacionalização do espaço econômico europeu, quanto a globalização produtiva e financeira na qual o Japão mergulhou fundo, arrastando vários países retardatários da Ásia e ajudando a transnacionalizar a própria economia norte-americana. Assim, a economia mundial está sofrendo um processo de ajuste global no qual a hierarquia das relações econômicas e políticas internacionais está sendo arrumada sob a égide de uma doutrina neoliberal, cosmopolita, gestada na capital política do mundo capitalista.<sup>6</sup> (grifos meus)*

Por conseguinte, o quadro que se delineia na metade dos anos 90 está inelutavelmente emoldurado pelas questões apontadas acima. Até porque, fugindo aos objetivos precípuos desse trabalho, o ajuste aos novos tempos ainda está se processando na América Latina e seus desdobramentos político-econômicos e culturais são ainda uma questão em aberto<sup>7</sup>.

É nesse cenário que se encontra a empresa estatal brasileira de Telecomunicações - EMBRATEL. Com a perda do monopólio estatal das Telecomunicações consolidada pelo Congresso Nacional, no processo de revisão constitucional em curso no Brasil, urge construir uma reflexão que problematize e coloque no centro das atenções o papel da EMBRATEL, seus mitos, seus trabalhadores, seus dirigentes, suas experiências e seus êxitos.

Isto é tanto mais importante pois acreditamos que a hipótese central que sustenta nosso estudo, qual seja a de que é uma relação inversamente proporcional a construção das empresas estatais no Brasil dos militares, à repressão política. Em outros termos, o processo de redemocratização aberto nos países latino americanos a partir da segunda metade dos anos 70 é diretamente proporcional a perda de prestígio social e político das empresas de infra-estrutura do Estado. Pois o movimento que ocorre no capitalismo central, de ajuste e reestruturação produtiva, vai capturar as nossas burguesias prussianas e atrai-las em um abraço fatal que desperta a sua sempre presente vocação cosmopolita, dependente e associada.

Assim acreditamos obter na análise da História Econômica a contemporaneidade que o momento histórico nos exige e, portanto possamos estar sintonizados à proposta de Febvre: combates pela História.

<sup>6</sup>TAVARES, M. E. FIORI, J. Op. Cit. p.19

<sup>7</sup>A esse respeito ver :BORON, A. op.Cit. passim.

## 1- As Telecomunicações e a Embratel.

A história recente das Telecomunicações no Brasil tem como marco a lei 4.117 que estabeleceu o Código Brasileiro de Telecomunicações em 1962. Entretanto, até a constituição desse ponto de partida existe toda uma trajetória que merece ser sumariada. Iniciada nos anos 40, quando vigia no país o Estado Novo do primeiro governo Vargas, naquele momento, a lógica do Estado Brasileiro era a de organização e sistematização legal de todos os quadrantes da vida nacional.

Era um tempo em que as emissoras de radiodifusão pressionavam ao governo para a obtenção de regras claras que pudessem guiá-las na sua estratégia de mercado. Essa demanda empresarial criou no âmbito do DIP - Departamento de Imprensa e Propaganda- uma comissão da ditadura varguista que apresentou ao presidente um projeto de Código Brasileiro de Radiodifusão, elaborado no final do Estado Novo durante o I Congresso Brasileiro de Radiodifusão.

Tal iniciativa não foi esquecida após a queda do regime varguista no Congresso Nacional. Aquele documento, fruto da pressão empresarial, foi assumido no Congresso Nacional em 1947 pelo Dep. Bertho Condé, sendo apresentado sob a forma da criação do Conselho Federal de Radiodifusão. Uma comissão mista do Congresso analisou a proposição e consolidou-a na forma de projeto de lei que estabelecia o Código Brasileiro de Radiodifusão. Contudo, por razões obscuras, a proposta da Comissão nunca tornou-se lei.

O assunto passou por longos anos semi-adormecido até que no curto governo do presidente Jânio Quadros, é criado o CONTEL- Conselho Nacional de Telecomunicações-, no ano de 1961. Esse órgão, subordinado diretamente a presidência da República, é incumbido de apresentar no prazo máximo de 3 meses um anteprojeto do Código Nacional de Telecomunicações e em 6 meses um anteprojeto de Lei complementar sobre Radiodifusão.

A iniciativa janista só veio a ganhar materialidade quando já estava no poder o seu vice-presidente João Goulart, pois em 17 de dezembro de 1962, pela lei 4.117 é instituído o Código Brasileiro de Telecomunicações (CBT), o Conselho Nacional de Telecomunicações (CONTEL), o Fundo Nacional de Telecomunicações (FNT). A lei ainda põe as Telecomunicações sob regime de exploração pela União e autoriza o Executivo a criar uma empresa que viesse a explorar esses serviços. Estava desenhada neste momento a idéia da EMBRATEL.<sup>8</sup>

É, não obstante, necessário entender o ambiente político no qual emerge o Código Brasileiro de Telecomunicações.

Os anos 60 foram para o mundo e para o Brasil momentos de agitação e definição de rumos institucionais. A agenda política era marcada pelo debate

<sup>8</sup> Os dados históricos acima foram retirados da excelente compilação realizada por SILVA, A. A. Política de Telecomunicações no Brasil: histórico, análise e tendências. RJ EBAP/FGV (mimeo) 1994.

entre uma proposta de desenvolvimento autocentrado *versus* uma política de integração econômica aos EUA. A primeira parte denominava a contenda como o embate entre "nacionalistas" e "entreguistas". A rigor, o que se passava no plano da política, era a expressão autônoma da contradição instalada na base industrial brasileira desde os anos JK (1955-1960).

Naquele instante, optou-se por um padrão de acumulação centrado nos investimentos de risco do capital estrangeiro a partir da indústria automobilística. Essa opção governamental, promovia uma mudança radical na lógica da economia nacional, que durante toda a era Vargas orientou-se para a constituição de uma base industrial que possibilitasse um desenvolvimento endógeno de bens de capital e insumos. Ao optar pela utilização da base industrial já instalada e a partir dela implantar a indústria de bens de consumo duráveis, JK inoculou na economia um sentido que, no seu devir, só realizar-se-ia com o ajuste do regime político à nova lógica da economia. Isto veio acontecer com a crise da renúncia de Jânio, os tumultuados anos da presidência de João Goulart e foi colimado pela radicalização de posições, açulada pela guerra fria e a Revolução cubana, o que gerou o caldo de cultura para a instalação do regime militar brasileiro a partir do golpe de 1º de abril de 1964.<sup>9</sup>

Nestes anos o problema das Telecomunicações no Brasil atingiu um nível em que o clamor público reclamava uma solução, pois em um país que se modernizava, era inconcebível a deficiência de serviços prestados, na época por empresas privadas.

O quadro era caótico. Havia mais de 800 empresas e serviços municipais operando no país; uma rede de telefones que dava a proporção de 1,7 telefones para cada 100 habitantes; os serviços de interurbanos eram apoiados basicamente em linhas físicas ou rádio de ondas curtas (HF); o setor "moderno" era o eixo RJ-SP-BSB que ligava-se através de microondas, porém segundo avaliação da época já em vias de saturação. A intensidade do tráfego era imensa provocando o congestionamento em ligações locais, interurbanas e internacionais. As ligações internacionais eram realizadas através de canais de HF (para voz) e cabo submarino para telegrafia, com tecnologia obsoleta. A transmissão de dados inexistia, as transmissões de TV eram essencialmente um serviço local nas grandes capitais, dado a precariedade dos serviços. Essa situação provocou a proliferação de redes privadas de rádio (HF) para fazer frente às necessidades não atendidas pelas concedentes do serviço público.<sup>10</sup>

Como reação à inépcia desses serviços, o então governador do Rio do Grande do Sul, Leonel Brizola, encampa a Cia. Telefônica Nacional, uma

<sup>9</sup>Sobre a lógica da economia no governo JK Cf.: OLIVEIRA, F. A economia da dependência (in)perfeita. RJ Ed. Graal 1978. Sobre a lógica econômica da Era Vargas Cf.: DUTRA, P. Vargas: O capitalismo em construção SP Ed. Brasiliense, 1991. Sobre a crise política que levou ao golpe militar de 1964 Cf.: TOLEDO, C. O governo Goulart e o golpe de 1964. SP Ed. Brasiliense 1987. e DREYFUSS, R. 1964: ação política, poder e golpe de classe. RJ Ed. Vozes 1984.

<sup>10</sup> Cf.: Minicom: 15 anos em busca de reconhecimento. Ethevaldo Siqueira. *Revista Nacional de Telecomunicações*. Março de 1992.

subsidiária da ITT norte-americana. Esse ato, gerou uma crise diplomática entre o Brasil e os EUA, já que o Departamento de Estado considerou - o uma violência aos interesses estadunidenses.

Analisando o acontecimento, fica patente a oportunidade da encampação, pois o que a crise das Telecomunicações anunciava era a premência da instituição de um sistema nacional de Telecomunicações, que integrasse as redes já existentes e fosse a cabeça dessa articulação.

No ano de 1963, mediante o Dec. 52.026 é aprovado o regulamento geral do CBT, e através do Dec. 52.859, é aprovado o Plano Nacional de Telecomunicações e a reestruturação do CONTEL. Com o advento do golpe de 1964, os militares assumem o pleno comando da política de Telecomunicações, algo que eles já vinham desenhando a partir do EMFA - Estado Maior das Forças Armadas - desde a época anterior ao golpe.

Neste contexto, em 16 de setembro de 1965 é criada a EMBRATEL, na época Empresa Nacional de Telecomunicações. A partir de então, começa a verdadeira epopéia que foi a instalação do sistema nacional de Telecomunicações no Brasil, encabeçado pela EMBRATEL. Foi uma época em que se constituiu aquilo que P. EVANS chamou de "tríplice aliança", isto é, a articulação realizada entre o capital estrangeiro, o grande capital nacional e o capital estatal. No caso das Telecomunicações EVANS analisa a implementação da "aliança" como mais complexa pois:

*para permitir às companhias privadas o lucro que elas consideravam adequados, teria sido necessário levantar o controle dos preços sobre as comunicações telefônicas. O resultado foi a EMBRATEL e a Telebras, duas companhias de holding, (sic), de propriedade do Estado, em Telecomunicações. Essas companhias foram uma resposta às dificuldades de fazer com que o setor privado investisse em áreas nas quais os preços e os lucros eram mantidos baixos para incentivar outros investidores.<sup>11</sup>*

De todo modo, analisando-se os fatos ocorridos no período em questão, poderemos encontrar um significativo movimento de companhias multinacionais no sentido de se instalar no país. Valendo-se de uma isenção tributária oriunda dos anos JK, instalar-se-ão no Brasil, em 1965, pela ordem, a Ericsson, a Standart Elétrica (ITT), a NEC, a SIEMENS, a Plessey inglesa, e a PHILIPS, através da compra da Cacique, empresa nacional do ramo.

A lógica do novo regime, que orientava suas ações através da ótica da segurança nacional, tinha como um de seus esteios o controle estratégico

<sup>11</sup>EVANS, P. A Tríplice Aliança: as multinacionais, as estatais e o capital nacional no desenvolvimento dependente brasileiro. RJ Ed. Zahar 1980.p.193 O texto citado de EVANS comete um pequeno anacronismo, pois a TELEBRAS foi criada justamente para substituir a EMBRATEL no papel de holding do sistema nacional de telecomunicações.

pelo Estado dos pontos mais sensíveis da infra-estrutura econômica. Isto fez com que a orientação em termos de política de Telecomunicações contrariasse a retórica dos gestores da economia nacional naquele período, a dupla Roberto Campos- Octavio Bulhões. Assim, em 1966, a EMBRATEL adquiriu a Companhia Telefônica Brasileira - CTB - do grupo canadense Brazilian Traction por U\$ 92,000,000. Em 1967 o dec. Lei 162 estabelece competência exclusiva da União para outorgar concessão dos serviços públicos de Telecomunicações. Esse decreto, o dec.lei que reestruturou o CONTEL, dando-lhe caráter consultivo, mais o dec. 236 que modificou 1/3 do Código restringindo a participação alienígena no negócio das Telecomunicações, fez parte das ações coordenadas dos militares para o controle de um setor considerado por eles estratégico.

Conseqüência imediata desse processo, o grupo TIME-LIFE/WARNER, que vinha aumentando os seus investimentos no país, retrai em níveis mínimos suas atividades oficiais.<sup>12</sup>

A lógica da ideologia do regime militar também se fez presente quando o Brasil integrou-se ao sistema mundial de Telecomunicações, aderindo ao consórcio INTELSAT e construindo a estação terrena de Tanguá, na periferia do Rio de Janeiro. Essa estação permitiu a primeira grande manifestação de legitimação do regime militar no conjunto da população: a transmissão via satélite para todo o país, em 1969, mostrando a partida do Apollo 9, na viagem que levaria pela primeira vez o homem à lua. Era a televisão, agora cumprindo o papel de ferramenta de homogeneização e integração do país, além de instrumento de legitimação do sucesso do regime militar. A proposta da ESG - Escola Superior de Guerra - seria materializada pelas ondas da EMBRATEL.

No campo das realizações que dão caráter de epopéia à trajetória histórica da EMBRATEL, merece registro o seguinte rol de feitos, considerado por engenheiros estrangeiros de firmas fornecedoras de equipamentos como de improvável realização. A implantação em todos os estados brasileiros do sistema básico de microondas no período 1969-1974, a implantação do sistema de TV a cores e a discagem direta à distância, provando a capacidade de realizações da EMBRATEL e dando materialidade ao discurso governamental, na época do Gen. Médici, período em que a repressão política atingiu níveis de barbárie inauditos, proclamava a idéia de um Brasil Grande, e tinha como dístico de propaganda institucional a frase: Brasil - ame-o ou deixe-o.

Nesse período de anos de chumbo, a EMBRATEL conseguiu ser uma expressão material dos acertos do regime militar. Seu corpo funcional, formado

<sup>12</sup> Refiro-me a atividades *oficiais*, pois foi objeto de discussão e debate no Congresso Nacional e na sociedade, as suspeitas de que o grupo TIME LIFE teria a Rede Globo de Televisão como testa de ferro nas suas atividades no país. Chegou-se, inclusive, a abrir-se uma CPI -Comissão Parlamentar de Inquerito- no Congresso que encerrou os seus trabalhos com o pedido de arquivamento, por parte da maioria governista na Câmara.

por engenheiros, muitos de origem militar<sup>13</sup>, foi o artífice de uma infra-estrutura moderna, arrojada e consentânea às necessidades nacionais de Telecomunicações do Brasil no período. É digno de nota que, após a integração do país pelo DDD, a tarefa conferida pelo Ministério das Comunicações a funcionários destacados da EMBRATEL foi a de redesenhar e reorganizar a CTB adquirida pelo governo aos canadenses. Enquanto se reorganizava a empresa, que era a responsável pelos telefones do Rio, São Paulo, Minas e Espírito Santo - estados que detinham a maior parte na produção do PIB nacional - a população brasileira cantava: "90 milhões em ação. Prá frente Brasil! Salve a seleção!". Era a vitória inédita do Brasil, tricampeão mundial de futebol, no estádio de Guadalajara, no México, sendo assistida pela população via satélite, em mais uma transmissão via EMBRATEL. Nada foi mais palpável para a população do que essa transmissão de futebol.

Mas os êxitos da EMBRATEL não pararam aí. Em uma época que o Brasil crescia a taxas "japonesas", a concentração de renda fazia o general-presidente reconhecer que: "o País vai bem, mas o povo ia mal". Essa contradição era toldada por um novo feito da EMBRATEL: o Brasil em 1972 realizava da cidade de Caxias do Sul a primeira transmissão à cores abaixo do Equador. Era a comprovação dos "acertos" da política do regime. Naquele mesmo ano, em abril, no entroncamento das regiões Norte e Centro Oeste, estourava a resistência armada que ficou conhecida como a Guerrilha do Araguaia. Essa contradição foi de novo obscurecida para além da violenta censura do período, por um novo desafio à EMBRATEL: solucionar o problema das ligações locais. Era mais fácil falar com o Japão do que com o município vizinho. Para encaminhar a solução desse problema foi utilizada a nova estrutura da antiga CTB, agora transformada em TELERJ, TELEMIG, TELESP E TELEST. A partir dessa base foi instituído pelo Ministério das Comunicações, no final do ano de 1971, o Plano de 1 milhão de telefones. Tal iniciativa significou na prática a concretização da aliança com o capital estrangeiro, pois mais do que um presente, para os fabricantes multinacionais estabelecidos no país, como a Ericsson, a Philips e outros, a incumbência de fornecer material de comutação para essa empreitada, viabilizou os investimentos já feitos para a instalação no país das plantas dessas indústrias, bem como possibilitou a participação no negócio das empresas nacionais, dado o volume de encomendas que se avizinhou.

Entretanto o sucesso não ocorre por acaso, e não é imune às desavenças. O ministro Hygino Corsetti passa em 1971 a pregar a necessidade de uma empresa holding que fosse capaz de coordenar as ações de Telecomunicações no país sendo a "cabeça" do sistema. Aparentemente essa empresa já existia: era a EMBRATEL. Mas, para a tarefa de incorporar a miríade de empresas locais que o sistema de Telecomunicações absorveria, foi criada uma nova empresa que assumiu as funções de *holding*, desbancando a missão

<sup>13</sup> Sobre os engenheiros e sua ligação com as atividades castrenses, algo que leva a criação genuinamente nacional da *engenharia civil*, as concepções intelectuais desta categoria profissional e sua atuação no cenário brasileiro ver: HONORATO, C.; OLIVEIRA, N., e outros O clube de Engenharia nos momentos decisivos da vida nacional (1881/1991) RJ 1995 Ed. Especial Norberto odebrecht. No prelo.

histórica da EMBRATEL. Em 9 de novembro de 1972 foi criada a Telebras, com a missão de "...ser muito mais que uma supervisora, coordenando e planejando o desenvolvimento de toda a telefonia, captando recursos, financiando e promovendo a pesquisa"<sup>14</sup>. Com a criação da Telebras, a EMBRATEL foi transformada em uma sociedade de economia mista, perdeu os recursos do FNT para a Telebrás e se transformou na empresa que administra as transmissões de dados no país; os serviços internacionais e de longa distância.

Em meados dos anos 70 a ditadura militar brasileira, que se afirmava democrática pelo fato de realizar eleições de tipo plebiscitário para os legislativos estaduais e federal, começa a enfrentar uma onda oposicionista. No ano de 1974, quando da posse do Gen. Geisel na presidência, o partido único e consentido da oposição, o MDB, ganha as eleições realizadas em novembro daquele ano. Iniciava-se um novo contexto marcado pela fala de Geisel em seu discurso de posse, que prometia o início de um processo de distensão política, o que segundo suas palavras, seria "lento, seguro e gradual". No seu governo assume o Ministério das Comunicações o Cel. Quandt de Oliveira. Sua gestão será marcada por dois vetores: o impacto da crise do petróleo que atinge em cheio o modelo de desenvolvimento implementado pelos militares, e corolário disso, os cortes de verbas, bem como o desvio dos recursos do FNT para outros fins que não os determinados pela lei que o estabeleceu. O outro vetor seria a busca da implantação de uma base industrial nacional que pudesse concorrer com as empresas estrangeiras. Aliás, esse vetor ajustava-se com perfeição à lógica da economia na era Geisel, onde o II. PND-Plano Nacional de Desenvolvimento - foi o esforço final para manutenção do milagre brasileiro. Na medida em que a economia brasileira era baseada em uma tecnologia altamente consumidora de energia, o choque do petróleo vai pôr terra todas veleidades de uma industrialização sustentada em uma poupança externa elevada, lógica econômica do projeto militar. Na segunda metade da década de 70, os juros da dívida contraída para financiar o sonho de Brasil Grande Potência foi atingido em cheio pelo aumento dos juros dos empréstimos internacionais.

A saída encontrada para dar alento a economia brasileira a partir de então foi a de instalar-se no país toda uma base industrial que pudesse suprir as atividades produtivas do modelo de desenvolvimento econômico da época do Milagre Brasileiro. Em outras palavras, tratava-se de iniciar um acelerado processo de substituição de importações aos insumos industriais, importados anteriormente e agora anti-econômicos, dado o aumento do dólar e do petróleo.<sup>15</sup>

Na direção da nova orientação econômica do regime a EMBRATEL, vai ser a catalisadora dos novos rumos: nacionalização do capital e da tecnologia conforme indicou E. SIQUEIRA. Mais explícito, entretanto, foi o próprio ministro Quandt:

<sup>14</sup>Ethevaldo Siqueira op. Cit. p.28

<sup>15</sup>A respeito do II PND e sua política econômica ver: MANTEGA, G. E M, MORAES *Acumulação e crises no Brasil*. RJ. Ed. Paz e Terra

*A introdução da nova geração de centrais CPAs é a melhor oportunidade para iniciar esse processo de nacionalização e de emancipação da tecnologia. Não podemos simplesmente comprar tecnologia estrangeira, importando-a num pacote. É preciso envolver capitais privados nesse processo.*<sup>16</sup>

Assim, Quandt dava forma a uma das marcas do Gov. Geisel, que foi a da capacitação de empresas nacionais para suprir uma demanda que não poderia mais ser abastecida externamente. Apesar de todos esse esforços, a segunda metade da década de 70 foi atingida pela crise da economia capitalista mundial, algo que atingiu de pleno os rumos econômicos brasileiros. Com isso o IIPND sofreu cortes orçamentários profundos para o ajuste à nova e dramática situação internacional. Prevendo o crescimento da rede telefônica do país no período de 1974 a 1979 da ordem de 2,4 milhões de terminais para 8,1 milhões, só foi possível a expansão para 5,8 milhões ao final do ano de 1978, um crescimento de 107%.

No âmbito da EMBRATEL ocorreu, apesar das restrições orçamentárias, o mais surpreendente crescimento de todos os subsectores do MINICOM. A rede nacional de telex passou de 4.060 terminais em finais de 1973 para a expressiva cifra de 23.940 ao término do ano de 1978, aumentado 478%. As cidades ligadas por DDD passaram de 101 para 802 no mesmo período. Os circuitos interurbanos cresceram de 35.606 para 279.415 com expansão de 684%.

Atingido pelo segundo choque do petróleo em 1978, as metas da EMBRATEL que tinham como coroaamento a aquisição de um satélite doméstico, não puderam ser alcançadas. Nesse mesmo ano o cenário político interno do país passa por modificações significativas. Há um recrudescimento da oposição ao regime militar, que tinha derrotado as tentativas armadas de contestação à sua legitimidade. O movimento sindical, contestatório da política econômica do governo, renasce no ABCD paulista e um novo nome começa, lentamente, a ocupar espaço no cenário político nacional. Um metalúrgico pernambucano de apelido LULA, vai encabeçar o movimento que ganhou força nos últimos anos da década de 70, e que nos anos 80 foi uma marca decisiva nas ações que levaram à queda do regime.

As oposições articulam-se no partido a elas destinado, o MDB, e fazem da eleição legislativa de 1978 um plebiscito que se anunciou como uma frontal derrota ao governo. Antecipando-se a essa derrota no final de 1977 o governo edita um conjunto de medidas de exceção chamado "pacote de Abril", para garantir antecipadamente uma maioria que as urnas lhe negariam.

Assim foi feito, e o país começou a dividir-se entre um grupo cada vez mais minoritário que apoiava o regime, e as oposições estudantil, operária, e das classes médias que aglutinavam-se à volta do MDB.

Na EMBRATEL os anos que inaugurariam a década de 80 seriam marcados pela profunda crise que atingiu o país, mas a excelência conquistada nas

<sup>16</sup>id. Ibid. p.30

tarefas de implantar, expandir e operar o sistema nacional de Telecomunicações garantiriam a manutenção de uma vanguarda empresarial e tecnológica que fez da EMBRATEL uma das honrosas exceções de empresas construídas pelo regime militar que, de monopólio estatal, base da chamada "tríplice aliança" de EVANS, passou a ser a expressão material da frase da campanha institucional que foi veiculada pelas suas ondas no ano de 1994: Vitória do talento brasileiro!

#### A Título de Conclusão.

Jonh Sculley, um dos mais bem sucedidos executivos norte-americanos, o responsável pela vitória comercial da Pepsi sobre a Coca Cola nos anos 70, e artífice da revolução que trouxe a partir do Macintosh o computador pessoal para o centro da cena contemporânea, recentemente em entrevista ao jornal Folha de São Paulo, aponta com o faro que lhe é peculiar para tendências de negócios, que a nova economia é cada vez mais informação intensiva. Neste processo as telecomunicações, como negócio, são cada vez mais valor agregado pelos serviços que suportam. Assim, na sociedade da informação que se avizinha, as pessoas que não forem capacitadas com experiências culturais que lhes possibilitem manejo com as novas tecnologias terão severas desvantagens para inserção nesse novo mundo que se forma.

Nesse novo cenário que se anuncia o conjunto de vitórias não foi suficiente para garantir a sobrevivência autônoma da empresa. Ao contrário, a EMBRATEL que, espalhou sua planta de telecomunicações por todos, mesmo os mais longínquos rincões do Brasil, com o avanço do processo de redemocratização, vai paulatinamente sendo questionada pelas empresas - nacionais sobretudo - que usufruíram da infra-estrutura instalada para acumular e potencializar suas estratégias negociais. O melhor exemplo disso são as organizações Globo de Televisão. Se compararmos o mapa de instalação dos retransmissores da EMBRATEL, com a dinâmica de instalação das retransmissoras dessa empresa, ver-se-á de forma clara a materialização já citada tríplice aliança indicada por EVANS.

De outro modo, o processo de expansão e a política de comunicação global foram a imagem e a voz da ditadura até os seus estertores. Contudo, no processo de mais de 30 anos que enfeixam - não de forma casual - a trajetória histórica das duas empresas - podemos observar que, sintonizada com as mudanças do capitalismo em escala mundial, as Organizações Globo, sua televisão em particular, ao mesmo tempo em que é a voz semi-oficial do regime, procura adquirir um mínimo de independência possível, para no momento adequado, se desvencilhar dos militares e em um projeto próprio e associado ao grande capital monopolista internacional, utilizar a base instalada para a sua inserção exitosa na reestruturação produtiva, sob os cânones privatistas do modelo neoliberal. Proponho que essa trajetória é semelhante - guardadas as devidas especificidades históricas - para o conjunto de empresas estatais, hoje alvo de desmanche patrimonial. Obviamente, essas indicações não pretendem ser exclusivas, mas tão somente, apontar um eixo interpretativo para o estudo histórico das empresas estatais no Brasil recente.

Mas isso já é outra história....

### 3 CULTURA EMPRESARIAL E HISTÓRIA DE EMPRESÁRIOS.

#### PERCIVAL FARQUHAR: BIOGRAFIA, HISTÓRIA E PODER.\*

Pedro Tórtima\*\*

O conhecido homem de negócios americano, engenheiro Percival Farquhar<sup>1</sup>, nasceu na cidade de York, estado da Pensylvania, a 19 de outubro de 1864 e faleceu em New York, a 4 de agosto de 1953. Filho de uma tradicional família **quaker**, o jovem Percival teve em que se mirar: seu pai, Arthur Farquhar, foi um industrial de grande sucesso com atenções também voltadas para o mercado consumidor latino-americano - o brasileiro inclusive (SINGER, 1977: 377). O universo de negócios e das finanças não era, portanto, estranho ao futuro "titã" do capitalismo, o último deles, como diria GAULD (1964) em sua extensa, minuciosa e laudatória biografia. O velho Arthur, partidário das práticas arrojadas do capitalismo ianque, dá bem a medida do clima que deveria envolver seu próprio lar ao escrever a autobiografia **The first million the hardest**. O toque empresarial sugerido pelo título do livro iria marcar em cifras a trajetória da família. Ou, pelo menos, de parte dela, foi nesse ambiente, cercado das rudes práticas da disciplina **quaker** que Percival Farquhar cresceu e se fez homem.

Depois de cursar o York Collegiate Institute, ingressou na Universidade de Yale onde se formou em Engenharia pela Universidade de Columbia, em 1885<sup>2</sup>. O convívio nesses centros elitistas da Academia norte-americana permitiu ao herdeiro dos Farquhar estreitar laços de amizade e estabelecer contatos imprescindíveis à carreira de homem de negócios que ali começava a dar os primeiros passos (SINGER, 1977).

Iniciou sua carreira entre 1884-85, ingressando na companhia de máquinas agrícolas do pai - a A. B. Farquhar Company - primeiramente em York e, depois, nos escritórios de exportação em New York<sup>3</sup>. O trabalho na empresa que a essa altura já vendia máquinas a países latino-americanos, abriu caminho para os seus futuros negócios. Todavia, tem-se a impressão que, antes

\* Este trabalho é parte do ensaio "As biografias e o pensamento dos diretores-pioneiros da Rio-Light ou uma teoria dos vasos comunicantes do Poder", não publicado por razões alheias a nossa vontade e agora reescrito com vistas ao II Congresso Brasileiro de História Econômica, a ser realizado entre 13 e 16 de outubro de 1996.

\*\* Mestre em História pela UFF e doutorando em História Social na USP.

<sup>1</sup> ARQUIVO NACIONAL-A.N. Rio de Janeiro. Arquivos Privados. Coleção Percival Farquhar. Cx. 1, pac. 3, doc. 2 (escritos de Charles A. Gauld).

<sup>2</sup> A.N. Loc. cit., doc. 4, fl 2 e doc. 9. Embora tivesse título de advogado registrado em New York, não exerceu a profissão.

<sup>3</sup> A.N. loc. cit., doc. 7.

de se lançar para fora dos Estados Unidos, ele procurou sedimentar sua base político-financeira em casa. O entrosamento com seus amigos de New York - alguns ainda dos tempos de Yale - permitiu que passasse a se entrosar na vida de Wall Street, bem como nos círculos dos famosos clubes nova-iorquinos. Foi, aliás, graças a uma amizade desse gênero que Farquhar encontrou facilidade para chegar à diretoria de mais duas outras empresas. O jornalista George Harvey, seu companheiro de pôquer, o aproximou das poderosas Atlantic Coast Electric Railway Co. e da Stanten Island Electric Railway Co, das quais veio a ser vice-presidente<sup>4</sup>.

Na realidade, Percival já era, então, um conhecido homem de negócios, presidente de uma empresa mineradora de carvão e possuía experiência político-parlamentar: o dinâmico empresário se elegeu deputado estadual, em New York, pela legenda do Partido Democrata (1890-97).<sup>5</sup>

O fim da Guerra Hispano-Americana, a ocupação da ilha de Cuba pelas tropas norte-americanas e o próprio desempenho desse empresário à testa de duas concessionárias de bondes foram fatores que propiciaram sua chegada a Havana onde disputaria, com sucesso, o privilégio para a exploração não somente do serviço de bondes, mas também do abastecimento de energia elétrica de Havana. Era o ano de 1898. Em sociedade com seu amigo Harvey e com o engenheiro Frederick S. Pearson, alto funcionário da Manhattan Street Railway Co., levou o projeto adiante. Os contatos de Pearson no Canadá permitiram que parte do capital necessário fosse levantado. Enquanto isso, Farquhar se dirigia a Paris, entrava em contato com o Banque Internationale que apoiava um outro sócio, o cubano Castañeda e, de volta, se tornava um dos diretores da Companhia de Eletricidad de Cuba.

Na virada do século, Farquhar se empenhou na construção de uma ferrovia para ligar Havana à cidade de Santa Clara. O objetivo desse projeto era abrir o Leste da Ilha ao que o engenheiro e seus associados chamavam de desenvolvimento e encontrou apoio entre os milionários de Wall Street. A estrada de ferro foi construída entre 1900 e 1902 (OGELSBY, 1976: 100; SINGER, 1977: 378).

O crescimento de seu prestígio permitiu-lhe fazer alianças com outros grupos. Assim, em 1903, se associou ao financista Minor C. Keith, da United Fruit Co. e William Van Horne, o famoso construtor da Canadian Pacific Railway Co., da qual se tornou vice-presidente em 1904 (OGELSBY, 1976: 100-101). Essa concessão seria a pedra angular para o sucesso dos investimentos norte-americanos na exploração de produtos agrícolas tropicais na região e Farquhar foi o responsável pelas negociações com o ditador Manuel Estrada Cabrera, presidente da Guatemala (1898-1920). Como os tradicionais centros de investidores norte-americanos não estavam interessados em financiar empreendimentos do gênero na América Latina, ele teve que recorrer aos

<sup>4</sup> Idem, doc s/nº.

<sup>5</sup> Idem, doc. 9.

bancos europeus. O Deutsche Bank, de Berlim, concordou em abrir seus cofres e os recursos foram concedidos em 1905. A fórmula habilidade norte-americana, oportunidades na América Latina e capital europeu parecia ser o lema de Farquhar<sup>6</sup>.

A ferrovia foi construída e novos negócios realizados na América Central. Mas a tentativa de Farquhar expandir seus negócios no outro lado do mundo, propondo o projeto de eletrificação da velha capital turca, Constantinopla, fracassou diante do impedimento do Sultão Abdul Amim II. Para o sultão, a eletricidade era obra do diabo ... (BRANDI, 1989: 3).

O "caçador de concessões" voltou então suas atenções para o Brasil. Com informações proporcionadas por agentes da empresa de seu pai, tomou conhecimento da situação dos serviços públicos na cidade do Rio de Janeiro, à época capital do país. O transporte coletivo por meio de bondes pertencia a empresários americanos e ao Deutsche Bank. O monopólio da exploração da iluminação da cidade estava entregue à Société Anonyme du Gaz de Rio de Janeiro, uma companhia belga à beira da falência. Quanto à energia elétrica, a concessão para o estabelecimento de usinas datava do século passado e o inglês William Reid era o beneficiário (SINGER, 1977: 379).

Assim, em maio de 1904, Farquhar criou, juntamente com Frederick Pearson, a Rio de Janeiro Light and Power Co., incorporada em New Jersey. Segundo seus biógrafos, a razão da incorporação ter ocorrido nesta cidade americana e não em Toronto, sede do grupo Light, era simbólica: tratava-se (na ótica de Farquhar) de evidenciar para os canadenses que eles não estavam sozinhos, isto é, que os riscos assumidos seriam partilhados com outros capitalistas (OGELSBY, 1976: 132). Entretanto, parece possível, também que Toronto não estivesse, naquele momento, interessada na empresa, o que teria levado Percival a procurar outro centro em condições de efetuar essa operação financeira. A legislação de New Jersey já havia se demonstrado adequada a esse gênero de operação quando seu sócio Van Horne incorporou a Cuba Company, em abril de 1900 (OGELSY, 1977: 112).

A incorporação da Rio Light ocorreu sem que para isto o financista tenha pisado os pés no Brasil. Os modernos meios de comunicação - entre os quais o telégrafo - e as novas práticas do ágil mercado capitalista do século XX permitiam tais ousadias. Mais que isto, propiciavam-nas. Leve-se em conta, porém, que a amizade e o bom entrosamento entre Pearson e Farquhar - sócios desde o final do século XIX - facilitaram as negociações para a exploração de serviços públicos na cidade do Rio de Janeiro. Pearson já conhecia bem o país e integrava a direção da "São Paulo Tramway Light and Power", bem como a da "Mexico Power and Light Co.", empresas do grupo Light.

Na formação da concessionária do Rio de Janeiro fica difícil saber quem realmente empunhava a batuta: se Pearson ou se Farquhar. De qualquer modo, esse último e seus associados no Canadá levantaram a respeitável quantia de

<sup>6</sup> A.N., loc. cit., doc. s/nº.

três milhões de dólares. Enquanto Van Horne e William Lamnar Bull (de Wall Street) comprometiam-se com mais dois milhões (SINGER, 1977: 379). Grande parte das operações foi coordenada por Alexander Mackenzie, sócio de Pearson na São Paulo Light e futuro sócio e colega de diretoria de Farquhar e de Pearson na Rio Light. As operações foram complexas: Mackenzie recebeu o dinheiro do exterior, entrou em entendimentos com as concessionárias então existentes no Rio de Janeiro, adquiriu o controle acionário das companhias de bondes e a concessão de William Reid para fornecimento de energia elétrica gerada por força hidráulica<sup>7</sup>.

Em 1905, um ano após a abertura da "Rio de Janeiro Light and Power Co.", Farquhar foi até a Alemanha e em seguida à Bélgica com a finalidade de obter recursos financeiros para seus empreendimentos na Guatemala, para a compra da linha de bondes carioca pertencente ao Deutsche Bank e salvar da insolvência a "Société Anonyme du Gaz" que Pearson compraria pouco tempo depois. Os alemães impuseram a condição da incorporação, pela Rio Light, da pequena "Brasilianische Elektricitäts-gesellschaft", formando um pacote único de negociação<sup>8</sup>. Essas transações indicam que a "Companhia Light and Power do Rio de Janeiro foi a sociedade Mãe, ao redor da qual todas as outras se foram progressivamente agrupando" (LORIN apud AMARAL, 1915:8).

A participação direta de Percival Farquhar na Companhia se deu entre 1904, quando das gestões para sua criação, e 1907, momento de seu desligamento da mesma para dedicar-se a outros negócios (SAES, 1986: 24). Mas inclusive durante esse período, manteve uma agenda repleta de compromissos na esfera dos negócios, bem como no mundo político onde, em parte como conseqüência desses compromissos, era obrigado a empreender.

O desligamento de Farquhar da Rio de Janeiro Light and Power pode ser considerado muito relativo. Pearson e Mackenzie eram seus sócios em outras empresas concessionárias como a "Bahia Tramway, Light and Power Company", cuja organização em Portland (Maine), em 1905, significou um investimento inicial de treze e meio milhões de dólares. Esse "affaire" baiano durou até 1912 e nele estiveram envolvidas outras concessionárias de serviços públicos estabelecidas em Salvador. Assim, foram adquiridas - estando Percival à frente das aquisições - uma linha de bondes (de propriedade de alemães), a "Bahia Gas Company" (de britânicos) e a "Compagnie d'Éclairage de Bahia" (francesa).

Em 1906 foi fundada, por iniciativa de Farquhar em sociedade com velhos conhecidos, todos ligados a empresas concessionárias e ao grupo Light especialmente, a toda-poderosa "Brazil Railway Co.". Ali estavam Van Horne, Pearson, Minor C. Keith e Alexander Mackenzie - sócios fiéis do capitalismo internacional. O capital inicial dessa empresa que viria a ser a "holding" do vasto império ferroviário de Farquhar, era de quarenta milhões de dólares

<sup>7</sup> A.N., loc. cit., doc. s/nº.

<sup>8</sup> INSTITUTO HISTÓRICO E GEOGRÁFICO BRASILEIRO - IHGB. Rio de Janeiro - Arquivo Coleção Carlos Sampaio, lata 636; SINGER, op. cit., p. 379.

(SAES, 1979): estavam lançadas as bases do Sindicato Farquhar. O capital europeu, especialmente o financiado por casas bancárias francesas, constituiu um dos mais significativos investimentos com que contou o Sindicato. AMARAL (1915:9) faz referências às pesadas críticas da Revue Franco-Brésilienne a respeito das práticas "modernas" do Sindicato. Segundo o periódico, a "Brazil Railway Co." monopolizava uma extensa rede de viação férrea no Brasil e só em quatro anos e meio levantou na França a fabulosa quantia de 420 milhões de francos, dos quais 181 milhões passaram às mãos de seus fundadores a título de "pagamentos especiais aos quais tinham direito segundo dizem eles" (ou seja, o Sindicato Farquhar).<sup>9</sup>

Como é possível constatar, o temido Sindicato que tantas celeumas provocou, resguardava-se atrás da razão social "Brazil Railway Co." e englobava não apenas ferrovias como também hotéis (no Rio de Janeiro e em São Paulo), loteamentos (em Santa Catarina), seringais (ao longo do Rio Madeira), cabos telegráficos, etc. Embora o grosso dos empreendimentos estivesse localizado no Brasil, a "Brazil Railway Co." projetava-se internacionalmente com ferrovias rasgando os territórios do Chile e da Bolívia (FERREIRA, 1959: 284).

Mas, ainda assim, os vínculos que uniam Farquhar e seu Sindicato à direção da Rio Light mantiveram-se pelo menos até 1915<sup>10</sup>. As evidências dessas ligações aparecem, segundo SAES (1986), quando, por volta de 1912, um jornal teve suas atenções voltadas para a defesa da Light diante da opinião pública e das autoridades estaduais<sup>11</sup>.

À época da já referida experiência com as concessionárias de Salvador, o magnata também voltou seus olhos para o norte do Brasil e, primeiramente, interessou-se pelas obras do porto de Belém do Pará (SINGER, 1977: 380). Adquiriu a concessão em 1905; sabia que o negócio era bom (6% sobre o capital e uma taxa-ouro de 2% sobre as importações para a companhia que explorasse o porto). Era o tempo da borracha rica e soberana. Recursos para investimentos não faltavam, mas, como de hábito, encontravam-se mais nas principais praças bancárias do exterior, mais na Europa do que nos Estados Unidos ou no Canadá. Farquhar dirigiu-se então à França e, entre 1907 e 1912, estabeleceu seu "quartel general em Paris"<sup>12</sup>.

<sup>9</sup> A criação da poderosa holding ferroviária deu-se por ocasião da realização, no Rio de Janeiro, da III Conferência Pan-Americana (1906) que contou com a presença do Secretário de Estado do Governo dos Estados Unidos, Elihu Root. Sobre a participação desse político no evento e sobre os interesses norte-americanos no Brasil, ver VALLA (1978).

<sup>10</sup> SAES (1986: 24); CASTRO (1979:24) informa que Farquhar, mesmo sem participar da direção da Light preservou os títulos da concessionária até 1915.

<sup>11</sup> De acordo com SAES (1986: 24) o jornal fora fundado nessa época com recursos da Light e da Sorocabana, estrada de ferro vinculada a Brazil Railway Co. Convergência de interesses? O fato é que a campanha nacionalista que tomou maior vulto em 1912 não estabelecia maiores diferenças entre o grupo Light e o Sindicato Farquhar, como será visto adiante.

<sup>12</sup> Segundo Charles A. Gauld, a capital Francesa acabara por especializar-se no financiamento de projetos sustentados por "garantias governamentais de juros" (SINGER, 1977: 380).

Com a "Port of Pará", Percival debutou no mundo dos negócios da Amazônia. A constituição da "Madeira-Mamoré Railway Company" em 1907, na cidade de Portland (Maine, EUA) foi o passo seguinte e o seu capital era de 11 milhões de dólares. O projeto dessa estrada já existia desde o século XIX<sup>13</sup>. Apesar do malogro das experiências anteriores nesse mesmo percurso, Percival Farquhar deu início, naquele ano, à construção da ferrovia. Contudo, participou muito pouco da "epopéia" pessoalmente; outros negócios reclamavam sua presença.

FERREIRA (1959: 286-8. 295) considera que as exigências contratuais do grupo Farquhar nesse empreendimento trouxeram uma onda de impopularidade ao engenheiro norte-americano. O motivo não seria apenas a absurda exigência de pagamento superior ao contratado - e outras com nítidos aspectos de negociata - mas, principalmente, pelo fato da Madeira-Mamoré pertencer ao conjunto de empresas ligadas ao grupo Farquhar.

A construção da Estrada de Ferro Madeira-Mamoré foi originalmente concebida como um compromisso tomado pelo governo brasileiro no sentido de prover a Bolívia de uma saída rumo ao Atlântico em troca do território do Acre. Farquhar entendia que a exploração da estrada por arrendamento traria ótimos resultados, principalmente porque muitos negócios poderiam conviver lado a lado. Não foi à toa que o Sindicato Farquhar, logo após o início da construção da via férrea, adquiriu dois imensos seringais que margeavam essa estrada: o seringal "Julio Muller Rubber State" que se estendia ao longo de 150 quilômetros da ferrovia e o "Guaporé Rubber State" com aproximadamente 250 quilômetros. Do lado boliviano, a Madeira-Mamoré era proprietária, também, de outros seringais, além de uma companhia comercial<sup>14</sup>.

Ainda na Região Amazônica, Farquhar criou outra companhia de transportes, desta vez fluvial, a "Companhia de Navegação do Amazonas" que substituiu a "Amazon River Stream Navigation". Era o ano de 1909. Considerando que a "Port of Pará" precisava ter equipamento à altura dos seus modernos ancoradouros, encomendou diversos barcos, formando uma respeitável frota comercial. Também na Amazônia foram criadas pelo empresário a "Amazon Development Co." e a "Amazon Land & Colonization". Com tantas e tais companhias, o grupo Farquhar recebeu em 1911 uma doação de 60.000 Km<sup>2</sup> de terras que hoje constituem o território do Amapá (SINGER, 1977: 383). Acreditava-se que Farquhar fosse empreender uma fabulosa plantação de seringueiras ...

No Sudeste do país, particularmente no Rio de Janeiro e em São Paulo, o empresário "quaker" deixou a marca de sua tenacidade e de seu inegável conhecimento dos mecanismos de poder que presidem a sociedade da qual

<sup>13</sup> Ver a esse respeito HARDMAN (1988).

<sup>14</sup> Os seringais, de acordo com FERREIRA (1959:295), não apenas iriam proporcionar lucros ao grupo da Brazil Railway mas, também, o frete do transporte da borracha seria pago à Madeira-Mamoré ou seja, à própria Brazil Railway.

fazia parte. Seu prestígio o conduziu até a "seleta" corporação de homens de negócios que tão freqüentemente reunia-se no Clube de Engenharia, no Rio de Janeiro. Foi proposto ao quadro de associados pelo engenheiro Carlos Cezar de Oliveira Sampaio (Carlos Sampaio, vice-presidente da Brazil Railway Co. e futuro prefeito do Distrito Federal) e aceito em outubro de 1908<sup>15</sup>.

Ainda em 1907, sabedor da difícil situação em que se encontrava a Rio Light, em face das despesas provocadas pela custosa obra da Usina de Ribeirão das Lajes, Farquhar entrou em entendimentos com o banqueiro belga Alfred Loewenstei<sup>16</sup>. O empréstimo obtido salvou a empresa de uma possível bancarrota e aproximou os dois curiosos personagens. O banqueiro francês Legru<sup>17</sup> que apresentara o belga ao americano num jantar em sua residência, também estava interessado nos negócios das concessionárias no Brasil e, assim, formou-se o "temido trio" que, mais tarde, faria incursões por essas empresas.

Ressalte-se que a Rio Light não foi a única beneficiária dos empréstimos dos bancos europeus; nessa mesma ocasião, Farquhar conseguiu levantar mais de um milhão de dólares em Paris para financiar a construção da Estrada de Ferro Madeira-Mamoré, através da Brazil Railway.

Mais ao Sul, auxiliado por Legru - que não perdia de vista as concessionárias "brasileiras"- Percival criou a "Compagnie Française du Port du Rio Grande", em 1907, e obteve financiamento no valor de cem milhões de francos-ouro para as obras deste porto gaúcho.

Por outro lado, o parque ferroviário paulista mereceu especial atenção de Farquhar. O Estado de São Paulo que adquirira a Estrada de Ferro Sorocabana, manifestou o desejo de arrendá-la. Apresentaram-se dois interessados: o grupo britânico da "São Paulo Railway" e Percival Farquhar. A oferta de ambos foi a mesma - dois milhões de libras. O engenheiro norte-americano foi escolhido devido a "razões de Estado": o governo de São Paulo temia uma possível hegemonia britânica (SAES, 1979: 226). No ano seguinte em duas novas empresas ferroviárias, a Mogiana e a Paulista, Farquhar passou a deter 27 e 38% das ações, respectivamente. A britânica "São Paulo Railway", contudo, permaneceu inacessível ao engenheiro.

A E. F. Sorocabana, daí em diante sob novo controle acionário e nova razão social - "The Sorocabana Railway Company" -, tinha Alfredo Maia, antigo ministro de Campos Salles e diretor da Light a partir de 1907, como integrante de sua diretoria. É importante observar, como assinala SAES (1979: 226-7) que Maia era o superintendente da Sorocabana no momento

<sup>15</sup> Clube de Engenharia. Rio de Janeiro - Arquivo de Sócios.

<sup>16</sup> Personagem, aliás, misteriosamente "defenestrado" com suas ações de seu avião particular alguns anos mais tarde (BERRY, 1972).

<sup>17</sup> O grande banqueiro já conhecia o Brasil. Em 1904, aliás, era sócio efetivo do Clube de Engenharia do Rio de Janeiro.

em que ela foi arrendada a Farquhar, fato que marcou época<sup>18</sup>.

O ano de 1910 foi significativo na biografia do engenheiro Percival Farquhar: suas conhecidas aptidões para se articular com as diversas esferas do poder - poder político, inclusive - aparecem com clareza. A leitura da correspondência trocada com Pearson, sócio e amigo, e com outros executivos, revela essas características.

Esclarecedor, por exemplo, é o conteúdo de uma carta de Percival enviada a Pearson que, então, encontrava-se em Londres. A missiva, postado no Rio de Janeiro a 30 de março de 1910, é uma espécie de "prestação de contas". A primeira parte do texto trata da longa audiência que mantivera com o Presidente da República (Hermes da Fonseca, cujo nome não é especificamente mencionado), na qual o mesmo concordou praticamente com todas as cláusulas da minuta proposta por Pearson. Relata que o estadista fez apenas alguns acréscimos, entre os quais o que prevê a existência de um "departamento especial" para o fabrico de canhões, armas leves, etc. e que este departamento deveria ser uma iniciativa do grupo Farquhar e de Pearson. Farquhar, no entanto, com seu pragmatismo considera a situação da seguinte forma:

*"He seemed [The President] to think that we were asking a lot and giving little in return, and that is why I think he imposed the above extra obligations"*<sup>19</sup>

A seguir o missivista revela outro trecho da mesma entrevista na qual o Presidente sugerira que, para aquietar os clamores (públicos?), alguns brasileiros deveriam figurar como contratantes.

O contrato de que se fala diz respeito a uma fundição que Pearson desejava instalar no Brasil. Farquhar era o intermediário. Essa, como várias outras cartas, mostra como este último era íntimo do Poder Central. Era notável a confiança depositada por Hermes da Fonseca em Farquhar e Pearson: o Marechal-Presidente parecia disposto a fazer concessões relativas à indústria bélica contando com a intermediação de Farquhar. Pouco depois, Pearson passava aquela fundição a Percival<sup>20</sup>.

A transferência dessa metalúrgica que não se realizou de uma forma muito clara (as cartas sobre o assunto muitas vezes são contraditórias entre si), era, inegavelmente, do interesse de Farquhar.

<sup>18</sup> A esse respeito, o autor comenta: "A revista Brazil Ferro-Carril sugeria que '... o contrato de arrendamento (...) foi obtido interessando no negócio altos funcionários da administração do estado de São Paulo, chegando até um deles, antes mesmo de terminar o exercício de seu elevado cargo, a ser considerado diretor da companhia arrendatária, recebendo secretamente réis 5.000\$ mensais." A denúncia era bastante explícita, referindo-se ao presidente de São Paulo (Jorge Tibiriçá) e o superintendente da Estrada (Alfredo Maia) que em futuro próximo passariam a diretores dela, tinham-na arrendado "aos srs. Farquhar e Legru por 60 anos sem concorrência nem publicação de dados ou editais".

<sup>19</sup> IHGB. Arquivo, Col. Carlos Sampaio. Lata 637, pasta 6.

<sup>20</sup> Carta de Frederick Pearson a Carlos Sampaio. New York, 5 de maio de 1910. Em outra carta, datada de 20 de junho de 1910, Pearson lembra a Carlos Sampaio que os sócios franceses de Percival Farquhar tinham como resolver o negócio de maneira rápida. IHGB - Col. Carlos Sampaio, Lata 636, pasta 2.

Assim, a 4 de junho de 1910, já instalado em Paris, enviou ao vice-presidente da "Brazil Railway Co.", Carlos Sampaio (um dos seus procuradores e especial amigo) uma correspondência onde se lê o seguinte trecho:

*"Mon cher Dr. Sampaio,  
Dr. Pearson m'a informé qu'il se retire de la proposition pour les raisons qu'il vous a signalées et qu'il vous a fait part de cette décision. Il m'a sugeré que je prenne ses [sic] lieu et place."*<sup>21</sup>

Negócios como esse foram, contudo, pequenos negócios e o "tête à tête" com o Presidente da República foi quase ridículo - do ponto de vista econômico - quando comparado aos acordos que envolviam territórios, estradas de ferro e minas.

Ainda em 1910, Farquhar enfrentou a espinhosa situação de esgrimir contra os Guinle na defesa da Light. Para tanto, lançou mão de seu prestígio pessoal nas altas esferas da burocracia. Foi assim que, a 18 de maio de 1910, em cartá dirigida a Frederick Pearson (qua ainda se encontrava em Londres), ele comunica que os Guinle (rivais da Light na luta pela concessão de serviços públicos) não sairiam vencedores e que estivera várias vezes com o Presidente da República, tendo o mesmo dito que as decisões seriam rigorosamente respeitadas. Eis um trecho da carta:

*"Dear Dr. Pearson  
From my telegrams you will see that the concessions to the Guinles can not be carried into effect. I have been with the President several times and he repeatedly told me and authorised me to telegraph that the de judicial decisions would be rigorously respected."*<sup>22</sup>

A empatia demonstrada pelo chefe do Poder Executivo em relação a Farquhar não era novidade para este. Como informa SINGER (1977: 380), quando Percival esteve no Rio de Janeiro em 1905 (portanto no governo anterior), tivera uma entrevista com o Ministro das Relações Exteriores, Lauro Muller, que se encontrava então acompanhado pelo embaixador norte-americano. Nessa oportunidade, ambos tomaram conhecimento da posição oficial do governo dos Estados Unidos em relação à disputa entre os grupos Light e Gafree-Guinle. Segundo o diplomata, o Departamento norte-americano havia lhe dado ordens para defender a Light. Os capitais norte-americanos investidos na empresa canadense justificavam largamente essa medida.

Para Percival Farquhar, o ano de 1910 foi tomado por um número muito grande de atividades empresariais. Em correspondência enviada a Pearson comunica o bom andamento dos negócios relativos à usina de aço e à construção de cais para transporte de carvão e outros minerais, dentro e fora do

<sup>21</sup> IHGB - Arquivo, Coleção Carlos Sampaio - Lata 636, pasta 33.

<sup>22</sup> Idem. Lata 637, pasta 6.

porto do Rio de Janeiro<sup>23</sup>. Ainda nesse mesmo ano o financista deu continuidade à expansão do seu império no sul do Brasil: ferrovias gaúchas foram adquiridas, bem como uma linha férrea no Uruguai (de Montevideu até os limites do Uruguai com o Brasil). Quanto às ferrovias do Rio Grande do Sul, Farquhar procedeu da seguinte forma: sabedor de que a grande rede pertencia à "Compagnie Auxiliaire des Chemins de Fer du Brésil", de capital belga, procurou o banqueiro Loewenstein, seu conhecido, na Bélgica, e pediu financiamento para adquirir a concessão. Não se sabem detalhes da operação - talvez o belga não tivesse financiado a empresa de Farquhar - mas foi através dele que Percival adquiriu 70% das ações da companhia cuja sede era em Bruxelas. O ceticismo dos belgas quanto ao destino da viação férrea gaúcha e o dinamismo do "railwayman" teriam permitido a integração da Comapgnie à "Brazil Railway" em 1911<sup>24</sup>.

O Rei das Estradas de Ferro, como ficou conhecido Farquhar, incorporou ao patrimônio da "Brazil Railway Co.", ainda em 1910, as seguintes ferrovias: Estrada de Ferro Paraná (360 Km de linha), Estrada de Ferro Norte do Paraná (42 km), Estrada de Ferro Dona Teresa Cristina (100 km) em Santa Catarina, Ferrovia Paraguay Central e "Assunción Tramway Light and Power" (as duas últimas pertencentes aos britânicos).

Farquhar entendeu que as ferrovias significavam na economia de um país estratégico "escoadouro". Uma via férrea sabidamente é capaz de forçar a criação de um mercado consumidor na medida em que permite agilizar o tráfego de mercadorias. De um modo geral, o esquema é esse. Percival acreditou nisso, sobretudo quando pensou em aplicá-lo à realidade agrária do Sudeste-sul brasileiro.

A Brazil Railway tinha um departamento de terras e colonização. Farquhar lembrou-se de Francis Coll, da "Cuba Railway", e mandou buscá-lo. Coll era um especialista em colonização e poderia ser de grande valia para o seu plano. Farquhar desejava que esse técnico seguisse a política já posta em prática pela Canadian Pacific que ajudara os colonos na aquisição de sementes, bem como de pequenas e médias propriedades (através de financiamentos) e obtivera resultados aparentemente bons<sup>25</sup>. Por que não aplicar o mesmo método no Brasil, de modo a acelerar a ocupação das terras que lhe haviam sido doadas ao longo das vias férreas, no Rio de Grande do Sul e em São Paulo, a fim de tornar o próprio sistema ferroviário mais lucrativo? Os resulta-

<sup>23</sup> IHGB- Arquivo, Col. C. Sampaio - Lata 637, pasta 6.

<sup>24</sup> DIAS (1986: 184). Esse foi, porém, o empreendimento que maiores dificuldades apresentou para o engenheiro norte-americano. A eclosão da Primeira Guerra Mundial deixaria patente o desnível técnico das oficinas de reposição entre as ferrovias paulistas e gaúchas, em detrimento dessas últimas, porque interromperia o suprimento de equipamentos e peças que nem sempre a produção doméstica conseguia substituir a contento. Como consequência de um prolongado período de baixo rendimento e crise, a velha estrada de ferro foi encampada, em 1920, pelo Estado do Rio Grande do Sul.

<sup>25</sup> A.N. Loc. cit, doc. s/n§.

dos foram, entretanto, medíocres. Percival não desanimou. sua formação protestante e empresarial não permitiam desânimos fáceis. Modificou seus planos agrários primitivos. Então, em 1912, passou a dedicar-se à criação de gado no Pantanal Mato-grossense onde chegou a ter cinco grandes propriedades num total de quatro milhões de acres que abrigavam 140 mil cabeças. A empresa que no Brasil chamava-se "Brazil Land, Cattle & Packing Co.", com 45 mil cabeças de gado e seguia os hábitos texanos, quer dizer, a gerência "à moda do *King Ranch* do sul do Texas, guardada por homens armados no esilo dos *rangers*" (LEAL, 1988: 287). Grandes charqueadas foram realizadas e a carne foi exportada para a Argentina. Gado e também madeira - o abate de árvores e serraria atraíram a atenção de Percival que desde 1908-9 construiu serrarias com capacidade de vinte horas de trabalho por dia, em Calmon e Três Barras e a maior do país, no ano de 1911, em Jaguariaíva, empregando cerca de oitocentos trabalhadores (AMARAL, 1915: 38; SINGER, 1977: 384) - pareciam ser negócios mais seguros e rentáveis do que a agricultura. Farquhar tinha um lado imediatista (ainda que sofisticado) que não o abandonava.

Um dos primeiros frigoríficos no Brasil foi obra de Farquhar. Ele recorreu aos Sulzberger, um grupo de Chicago, e tornou-os sócios da empreitada. Parece que o negócio das carnes geladas não foi muito "além das pernas": o frigorífico, depois de muito esperar, começou a funcionar em 1914 mas a tradição desse ramo no Brasil, se comparada com a Argentina e o Uruguai - já com grande experiência - era pequena e deixou os Sulzberger céticos. Além do mais a Swift e a Armour já instaladas no sul do país não pareciam uma concorrência animadora para os sócios de Farquhar. Percival, para não se ver só, já que os seus sócios se retiraram, vendeu a firma para a Wilson, outra experiente empresa de Chicago. No Rio de Janeiro, ele construiu também o primeiro armazém frigorífico.

Com tantas e tais atividades, por que não se ter uma? A imprensa da época estava dividida em relação ao norte-americano, mas a nova atividade do "Rei das Estradas de Ferro" provocou risos gerais: Farquhar hoteleiro! A verdade é que Percival desejava ter uma sólida rede de hotéis de luxo no Rio de Janeiro, em São Paulo e em Santos. Parece que só conseguiu ter um hotel (com cassino), no balneário do Guarujá, por volta de 1917. Seu plano era atrair turistas ricos. A cadeia de hotéis construídos por seu sócio e amigo Van Horne, em boa parte no Canadá, estava produzindo esse resultado: o sonho do "businessman" era reproduzir a experiência canadense no Brasil. Chegou a comprar grandes terrenos no centro do Rio de Janeiro, em redor da Cinelândia, mas o sonho não se concretizou.

Em 1912, Percival Farquhar foi à Rússia czarista para estudar um plano de industrialização do carvão da Bacia do Donetz. O plano era interessante, mas só seria aplicado depois da Revolução de 1917. Ficar fora de casa muito tempo não era recomendável, principalmente tão longe e num ano em que os negócios não iam tão bem. Ele sabia disso e retornou preocupado.

A campanha que foi então desfechada mas que estava em gestação há muito tempo eclodiu com todo vigor. O Sindicato Farquhar passou a ser um alvo quase fácil. Paul Singer observou que a figura do estrangeiro Farquhar (e do grupo a ele associado) que concentrou em mãos portos, estradas de ferro (em todos os pontos do país), serrarias, fazendas de gado, hotelaria e frigorífico, tudo isso reunido, tal controle de propriedade só poderia trazer uma reação defensiva, de caráter nacionalista inclusive. O combate a Percival deixou de ser privilégio da imprensa nacionalista e operária: esta última, aliás, não o diferenciava de outros membros da classe dominante mas não deixou de investir contra ele e seu Sindicato por ocasião da morte de trabalhadores na construção da Madeira-Mamoré<sup>26</sup>. Assim, passou a ser uma luta que envolveu representantes de outros estratos sociais. Os Guinle, velhos rivais, conjuravam. Maurício de Lacerda liderava a investida parlamentar na Câmara dos Deputados, enquanto Alfredo Ellis conduziu a batalha no Senado. Os jornais *A Época*, *Correio da Manhã*, *Gazeta de Notícias*, *O País*, *Brazil Economico e Financeiro* e as revistas *Brazil Ferro-Carril* e *Revue Franco-Bresiliénne*, apenas para citar alguns periódicos do Rio de Janeiro, atacavam frontalmente o Presidente da "Brazil Railway Company". Alberto Torres e Alberto de Faria, representavam combativamente o meio intelectual.

\*\*\*\*

Tamás Szmrecsányi, em artigo publicado no primeiro número da revista *História & Energia* (maio de 1986) levanta uma interessante questão: é quase impossível estabelecer as "fronteiras" (precisas) dos interesses dos grupos internacionais que se entrelaçam. À página 19 dessa revista, isso fica mais claro. Quanto a Farquhar e sua ligação com o grupo Light, Tamás é bastante explícito:

*"Um sintoma revelador dos padrões de conduta de seus fundadores eram as relações que pelo menos alguns deles mantinham com o famoso empresário e especulador norte-americano Percival Faquhar. (...) "Testa-de-ferro" de grupos financeiros europeus e norte-americanos (...), ocupou durante algum tempo diretorias de várias empresas de sua propriedade, ou sob controle do grupo Light. Os vínculos em questão que só cessariam após a Primeira Guerra Mundial, nunca foram bem vistos, quer no mercado financeiro londrino, quer entre as empresas britânicas estabelecidas há mais tempo na América Latina."*

<sup>26</sup> Ver a respeito o jornal *A Voz do Trabalhador* publicado na década de 1910, na reedição do Arquivo do Estado de São Paulo.

Talvez Farquhar tenha servido de "saco de pancada" para toda uma burguesia igualmente ávida de lucro fácil e de poder. É possível. Contudo, antes de se aprofundar o assunto, é importante completar alguns pontos da história na qual o ativo empresário americano teve um papel destacado.

Nas palavras de SINGER (1977:387), Farquhar "representava uma forma de penetração imperialista que estava sendo superada." Essa avaliação permite que se compreendam as razões principais por que, a partir de 1912, o seu vasto império começou a ruir<sup>27</sup>. No entanto, outras empresas, também calcadas no capital internacional tiveram destino diferente. Ainda de acordo com SINGER (1977: 386) a força básica de Percival Faquhar - a unificação de "empreendimentos complementares" permitindo o aproveitamento mútuo de economias externas - "era também a sua fraqueza, pois os prejuízos das empresas mais fracas engoliam os lucros das mais fortes".

Realmente, o investimento dos financistas em papéis de renda fixa (debêntures) estava, aquela época, na ordem do dia. Faquhar não fugia à regra e aplicava o seu capital em investimentos que só poderia gerar lucros a longo prazo, como no caso das ferrovias, portos e frigoríficos.

Vários fatores, entretanto, vieram aguçar a crise pela qual passava o grupo Faquhar. Com a "débacle" da borracha brasileira no mercado mundial, a partir de 1912, as empresas desse grupo instaladas na Amazônia ficaram comprometidas: foi o caso da Estrada de Ferro Madeira-Mamoré que reduziu o transporte daquele produto. O mesmo se deu com a "Companhia de Navegação do Amazonas" e com a "Port of Pará", ambas montadas com vistas, principalmente, a solucionar o complicado problema do escoamento dessa matéria-prima.

É fácil verificar que falar de Faquhar é falar do mundo empresarial que o cercou e o envolveu. É quase inviável traçar a biografia de Farquhar divorciada de suas atividades nas empresas que compunham o Sindicato, bem como da dinâmica da acumulação de capital característica da Formação Social Brasileira nessa fase histórica.

Em 1913 a ruína completou-se. Foi a vez da *holding* "Brazil Railway Company". Farquhar vendeu sua participação acionária nas concessionárias, tanto as da América Central e do Caribe, como as da América do Sul. Da Rio Light inclusive. Em 1915 sua dívida montava a milhões de libras mas a habilidade não o abandonava. Ele entregou aos banqueiros boa parte de suas propriedades, obrigando-os a assumir as dívidas que contraíra. A partir daí, ficou reduzido a condição de simples diretor assalariado de suas empresas, percebendo 25 mil dólares por ano (SINGER, 1977: 386-7).

A tentativa de salvar a "Brazil Railway", de modo desesperado entre 1913 e 1914, foi para Percival uma experiência frustrante e o início da Primeira Guerra

<sup>27</sup> Sobre o caráter decadente dessa prática capitalista de inícios do século, ver BARAN & SWEEZY (1966: 39) quando os mesmos fazem a comparação entre os velhos magnatas e os modernos empresários: os primeiros roubavam da empresa e os últimos roubam para a empresa.

Mundial em agosto daquele último ano, foi a "pá de cal" nas esperanças do capitalista contrariado.

Outra fase de sua carreira diz respeito às investidas no campo da mineração. Finda a Primeira Guerra Mundial, a "Itabira Iron Ore Co." contratou os serviços de Faquhar a fim de levantar os capitais necessários ao desenvolvimento do seu projeto de exportação do minério de ferro. O experiente empresário chegou com contrato de opção que envolveu um grupo britânico praticamente dono da Itabira Iron<sup>28</sup>, além de ter o controle acionário na inacabada Estrada de Ferro Vitória-Minas. Desse modo, Farquhar passaria a controlar a companhia se obtivesse: um contrato de concessão do governo brasileiro, o capital de 82 milhões de dólares e contratos de exportação do minério (SINGER, 1977: 388-9).

Segundo BANDEIRA (1973: 193-5), a I Guerra Mundial abriu a Farquhar mais um "campo de operações cujas maiores reservas os grupos ingleses dos Rotschild, Bahring Brothers e Ernst Cassel controlavam". Vários acordos com grupos internacionais foram efetuados e desfeitos conforme as pressões do mercado externo. O historiador relata como o grupo inglês Vickers Armstrong tinha seus interesses entrelaçados aos da Itabira Iron e mostra a relação dos grupos rivais norte-americanos que forçaram o governo brasileiro a aceitar a recomendação do secretário de estado do governo dos EUA, Robert Lansing, no sentido de que "nenhuma companhia que não fosse americana devia conseguir a concessão". Diante disso, Faquhar tratou de se associar a grupos americanos.

No governo de Epitácio Pessoa, Percival achou-se como nos velhos tempos: ele praticamente obteve o monopólio da exportação do minério de ferro. Arthur Bernardes, então presidente do Estado de Minas Gerais, fez oposição. O "nacionalismo" de Bernardes conseguiu ganhar o Congresso Nacional. Em 1939 o contrato seria declarado caduco pelo Decreto-lei 1.507 de 11 de agosto (KOURY, 1982:10).

Tendo a seu lado empresários brasileiros, Percival fundou, ainda em 1939, a "Companhia Brasileira de Mineração" da qual detinha 47% das ações. O grupo conseguiu incorporar parte dos bens da Itabira Iron e Farquhar manteve o patrimônio da firma sob seu controle. Em 1942, pelo Decreto 4.532, de 01 de junho, o governo federal constituiu a "Companhia Vale do Rio Doce" que encampou a "Companhia Brasileira de Mineração", comprando todos os direitos da Itabira, cujos bens foram incorporados ao patrimônio da União (KOURY, 1982:11).

A Companhia Aços Especiais Itabira foi a última tentativa do "quaker" - empresário. A ACESITA criada por ele em 1944, juntamente com Amintas Jacques de Moraes e Atos de Lemos Rache, ficou sete anos em suas mãos quando, cedendo a pressões nacionalistas, passou a ser controlada pelo Banco do Brasil, em 1952<sup>29</sup>.

<sup>28</sup> Sobre a importância do empreendimento, consultar PELAEZ (1972).

<sup>29</sup> Fundação Getúlio Vargas (1985).

Numa chuvosa tarde do dia 12 de outubro de 1949, o "decano da atividade comercial do Brasil" empresário Percival Faquhar, compareceu ao Palácio do Itamarati no Rio de Janeiro (então sede do Ministério das Relações Exteriores) e aí foi condecorado com a Ordem Nacional do Cruzeiro do Sul "em reconhecimento ao muito que ele contribuiu para o progresso do Brasil".

Presentes à cerimônia, além da esposa, Cathya P. Farquhar (na ocasião, vice-presidente do Instituto Brasil-Estados Unidos), do filho e sócio Donald Faquhar e da esposa deste, Anita Faquhar, vários colegas do homenageado (diretores da ACESITA), amigos e representantes do mundo das finanças.

O palácio da Rua Larga vizinho ao prédio da Rio Light não era estranho ao financista e industrial: ali estivera em diversas etapas de sua carreira de empresário, em conversas freqüentemente sigilosas com ministros e políticos. Seria interessante saber que idéias lhe vinham à cabeça naquele momento solene. O embaixador Rubens F. de Mello lia a citação que justificava a entrega da comenda - a mais alta do país - acentuando as iniciativas de vulto e a larga visão de Percival Faquhar, destacando suas inúmeras atividades no Brasil<sup>30</sup>.

O momento era histórico: o representante do Ministério das Relações Exteriores, usando as "prerrogativas do cargo" entregou a insígnia ao homenageado como "preito de gratidão" do povo brasileiro.

O escritor Salvador de Mendonça, se vivo estivesse, dificilmente compareceria a essa cerimônia pois, diferentemente do diplomata, definiu Farquhar e seu Sindicato como a "máquina de sucção" (BANDEIRA, 1973: 194) da riqueza nacional. Onde estariam, naquela hora, os críticos mais impiedosos de suas práticas empresariais? Onde estaria o engenheiro civil Antero Freitas do Amaral, autor da brochura aqui referida, "Syndicato Farquhar", verdadeiro libelo contra a Brazil Railway e seu presidente? Onde estariam Maurício de Lacerda, João Pandiá Calógeras, Nicanor Nascimento, Alfredo Ellis, parlamentares que denunciaram as formas escusas de atuação do famoso Sindicato? Quase todos já haviam falecido. Mas onde estariam os ferroviários pertencentes à Compagnie Auxiliaire de Chemin de Fer du Brésil, do grupo Farquhar, que nas históricas greves de 1917 já haviam demonstrado estar presente o caráter antiimperialista na luta dos trabalhadores gaúchos? (DIAS, 1986:181)

Na verdade, pesava sobre a consciência social as limitações imposta à participação política pela opressão burguesa do general-presidente Eurico Gaspar Dutra, escolhido pelo voto direto graças à máquina política varguista.

Quatro anos mais tarde, já em New York, morria Percival Farquhar, aos 88 anos de idade.

<sup>30</sup> A.N. Loc. cit., doc. s/n§.

A longa vida do empresário norte-americano, totalmente dedicada ao universo dos negócios - no período compreendido entre o final do século XIX e toda a primeira metade do século XX - reflete, em vários aspectos, o adiantado grau de dependência dos países latino-americanos em relação ao grande capital monopolista internacional.

Nesses quase 60 anos as concessões de serviços públicos estiveram na ordem do dia para os agentes da finança internacional e/ou para os grupos econômicos nacionais e internacionais. Contudo, não se pode afirmar que essa prática empresarial vigorasse apenas nas formações sociais dependentes: o próprio Farquhar, bem como os seus colegas do ramo iniciaram suas carreiras em concessionárias norte-americanas e canadenses. Pode-se afirmar, sim, que o "negócio das concessionárias" representou uma significativa fonte de rendas para o grande capital organizado no plano internacional. Certamente o capital estrangeiro sofreu restrições: durante a Primeira Grande Guerra isso ficou claro e a crise porque passaram as empresas de Farquhar é ilustrativa.

A respeito do grupo Farquhar que através do Sindicato dominava grande número de empresas - concessionárias sobretudo - o historiador e economista Flávio Saes acha que as mesmas, embora tivessem uma expansão espetacular, eram menos "firmes" do que o grupo Light (SAES, 1979: 216) e aproxima-se, assim, de Paul Singer que, como vimos, considera as práticas imperialistas desse grupo ultrapassadas.

A análise do historiador Joaquim Ponce Leal introduz aqui, para se encerrar o quadro compreensivo do perfil biográfico daquele que foi qualificado como o "último titã" do capitalismo, outros elementos significativos:

*"Percival (...) via os brasileiros como um povo sem ambições, incapaz de criar riqueza, incapaz, portanto, de conquistar o Reino dos Céus, conforme as interpretações calvinistas. Via-nos como gente sem vontade nem ideais, incapaz de lutar, um povo que não saberia morrer por uma idéia. A brasileira era uma sociedade de costumes fáceis, sem força moral. Dos cariocas diz serem uma população de costumes relaxados, vivendo em uma sociedade "easy-going" que em suas festas e recepções tolerava a presença do embaixador de seu país, um diplomata duvidoso, de costumes notórios e nada recomendáveis, segundo o mesmo Farquhar. E igualmente 'easy-going' seria o nosso Congresso. Todavia Percival faz-nos o favor de reconhecer que não sofremos de sede de sangue. Mas só pronuncia essas palavras quase que para lamentar e para ex-*

*pressar seus receios quanto a possível tentativa de golpe comunista no Brasil. Farquhar achava que a indiferença e a apatia dos brasileiros não ofereciam nenhuma resistência ante a técnica da violência e a brutal e sangrenta ação revolucionária dos vermelhos treinados para as guerrilhas. Temia pelo nosso futuro..."*<sup>31</sup>

Quem desafiaria o "titã"? Os ministros? Afirmava-se que Farquhar comprara muitos deles. Os parlamentares? Ele tinha muitos aliados no Congresso e poucos, ainda que combativos, opositores. Os juristas? Esses tiveram olhos vendados e ouvidos moucos nas raras vezes em que as falcatruas de Farquhar chegavam aos tribunais. Os escritores e intelectuais? Percival conhecia a combatividade de Alberto de Faria e Alberto Torres e, mais tarde, a integridade de Monteiro Lobato que dirigiu uma carta enérgica a Getúlio Vargas antes do chefe do Governo Provisório ter uma entrevista com o magnata norte-americano, em 1931 (LEAL, 1988: 289) ...

Mas eles eram poucos. Quem desafiaria o "último titã"?

"Um grupo desfilava na Avenida Rio Branco no carnaval de 1913 cantando uma canção em ritmo de samba e em português anglicanizado sobre o Sindicato Farquhar a distribuir potes de ouro para comprar o Brasil" (GAULD apud SAES, 1979: 290).

### Bibliografia

- AMARAL, Antero de Freitas do. *Sindicato Farquhar*. Rio de Janeiro, s.ed., 1915.
- BANDEIRA, Moniz. *A presença dos Estados Unidos no Brasil: dois séculos de história*. Rio de Janeiro, Ed. Civilização Brasileira, 1973.
- BARAN, Paul e SWEETZ, Paul. *Capital monopolista*. Rio de Janeiro, Zahar Ed., 1966.
- BERRY, Madeleine. *Le mystère Loewenstein. Histoire pour tous*. Paris, dec. 1972.
- BRANDI, Paulo. Luzes da cidade. *Memórias da eletricidade*. Rio de Janeiro, Centro de Memória da Eletricidade do Brasil (9): 3, jul. 1989.
- CASTRO, Ana Célia. *As empresas estrangeiras no Brasil: 1860-1913*. Rio de Janeiro, Zahar Ed., 1979.
- DIAS, José Roberto de Souza. *Caminhos de ferro do Rio Grande do Sul*. São Paulo, Rios, 1986.
- DUNLOP, Charles J. *Apontamentos para a história da iluminação da cidade do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro, Cia. de Carris, Luz e Força do Rio de Janeiro, 1949.
- FERREIRA, Manoel Rodrigues. *A ferrovia do Diabo: história de uma estrada de ferro na Amazônia*. São Paulo, Melhoramentos, 1959.
- FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. *Dicionário histórico-biográfico brasileiro*. Rio de Janeiro, FGV, 1985.
- GAULD, Charles A. *The last titan, Percival Farquhar*. American entrepreneur in Latin American. Stanford University, 1964.
- HARDMAN, Francisco Foot. *Trem fantasma: a modernidade na selva*. São Paulo, Cia. das Letras, 1988.

<sup>31</sup> LEAL (1988: 288).

KOURY, Mário da Gama. *Companhia Vale do Rio Doce, 40 anos*. Rio de Janeiro, CVRD, 1982.

LEAL, Joaquim Ponce. *O conflito campo-cidade no Brasil: os homens e as armas*. 2ª ed., Belo Horizonte, Itatiaia; Rio de Janeiro, Rio Arte, 1988.

OGELSBY, J.P.C.N. *Gringos from the far North: casys in the history of Canadian - Latin American Relations, 1886-1968*. Macmillan of Canada, Maclean-Hunter, 1976.

PELAEZ, Carlos Manuel. *História da industrialização brasileira: crítica à teoria estruturalista no Brasil*. Rio de Janeiro, APEC, 1972.

SAES, Flávio Azevedo Marques de. *A grande empresa de serviços públicos na economia cafeeira (um estudo sobre o desenvolvimento do grande capital em São Paulo, 1850-1930)*. São Paulo, 1979. Tese de Doutorado apresentada ao DCS da FFLCH/USP.

\_\_\_\_\_. *Café, indústria e eletricidade em São Paulo. História & Energia*. São Paulo, Eletropaulo (1): 21-31, maio 1986.

SINGER, Paul. O Brasil no contexto do capitalismo internacional, 1889-1930. In: FAUSTO, Boris (dir.) *História Geral da Civilização Brasileira: o Brasil Republicano*. 2ª ed., São Paulo, DIFEL, 1977, t. III, v. I.

SZMRECSÁNYI, Tamás. A era dos trustes e cartéis. *História & Energia*. São Paulo, Eletropaulo (1): 6-20, maio 1986.

VALLA, Victor V. *A penetração norte-americana na economia brasileira, 1828-1928*. Rio de Janeiro, Ao Livro Técnico/INL.

## O EMPRESÁRIO BRASILEIRO: UM ESTUDO COMPARATIVO.

Sérgio de Oliveira Birchal \*

### Introdução.

Este trabalho examina o debate sobre o empresário na historiografia econômica brasileira. Ele objetiva contestar a visão amplamente aceita de que as experiências paulista e, em menor medida, carioca podem ser generalizadas para outras partes do Brasil. O trabalho compara as origens sociais e as fontes de capital dos empresários mineiros, paulistas e cariocas no século XIX. A análise do empresário mineiro revela que em contraste com os seus pares em São Paulo e no Rio de Janeiro, os empresários mineiros emergiram principalmente da elite local constituída basicamente de brasileiros. Além disso, apesar de que as fontes de capital (principalmente agricultura e comércio) usadas pelos empresários mineiros não eram muito distintas daquelas usadas por seus pares paulistas e cariocas, elas diferiam na sua natureza, com o café e o comércio importador-exportador tendo um papel menos relevante.

### Uma Breve Revisão da Literatura sobre o Empresário Brasileiro.

De acordo com a historiografia econômica brasileira o empresário brasileiro capitalista moderno emergiu somente na segunda década do século passa-

\* Professor do Departamento de Economia da UFMG

do com a expansão da economia cafeeira. Essa classe empresarial cafeeira estabeleceu a base econômica e social para a emergência de um estágio mais avançado do desenvolvimento capitalista brasileiro<sup>1</sup>. A industrialização foi promovida por ambos, os chamados imigrantes burgueses<sup>2</sup> e os plantadores de café<sup>3</sup>. Entretanto, a maior parte do que foi escrito até então sobre as origens social e econômica do empresariado brasileiro se baseia principalmente em evidências tiradas das experiências de São Paulo e, em menor medida, do Rio de Janeiro. Porém, há evidências sugerindo que o padrão de desenvolvimento empresarial em outras partes do Brasil, como Minas Gerais, foi de uma certa forma diferente.

### O Empresário Mineiro.

#### - As Origens Étnicas e Sociais.

Como foi mencionado acima, o grupo social constituído por importadores e imigrantes, o chamado imigrante burguês, teve uma grande influência na formação da classe empresarial paulista<sup>4</sup>. Porém, no que concerne a formação da classe empresarial mineira a participação de imigrantes foi muito mais limitada. Os imigrantes tiveram uma pequena, porém relevante, participação no estabelecimento da siderurgia mineira e tiveram uma grande participação na formação da classe empresarial da zona da Mata, uma importante região cafeeira. Em outras regiões, a participação de imigrantes é muito limitada.

Na siderurgia, a participação dos empresários estrangeiros foi importante durante o século passado. Duas das mais bem sucedidas fundições fundadas durante este período foram estabelecidas por imigrantes: a fábrica Patriótica, estabelecida por Eschwege, um engenheiro alemão<sup>5</sup>, e a fábrica de São Miguel de Piracicaba, fundada por Monlevade, um engenheiro francês<sup>6</sup>. Outras fundições, menores e menos importantes, foram também estabelecidas por estrangeiros<sup>7</sup>. Além disso, estrangeiros e seus descendentes participaram do estabelecimento das usinas de maior porte que começaram a dominar a siderurgia mineira nas últimas décadas do século passado<sup>8</sup>.

<sup>1</sup> Ver, entre outros, C. Furtado, *The Economic growth of Brazil: A Survey from Colonial to Modern Times*, (Los Angeles, 1965), pp.124-125.

<sup>2</sup> Ver W. Dean, *A Industrialização de São Paulo*, (São Paulo, 1971), e J. Gorender, *A Burguesia Brasileira*, (São Paulo, 6ª ed. 1986).

<sup>3</sup> Ver J.M. Cardoso de Mello, *O Capitalismo Tardio: Contribuição à Revisão Crítica da Formação e Desenvolvimento da Economia Brasileira*, (São Paulo, 1982) e W. Cano, *Raízes da Concentração Industrial em São Paulo*, (São Paulo, 3ª. ed. 1977).

<sup>4</sup> Dean, op.cit..

<sup>5</sup> F.A.M. Gomes, *História da Siderurgia no Brasil*, (Belo Horizonte/São Paulo, 1983), pp.79-85.

<sup>6</sup> D.C. Libby, *Transformação e Trabalho em uma Economia Escravista: Minas Gerais no Século XIX*, (São Paulo, 1988), p.149.

<sup>7</sup> *Ibid.*, pp.163-9.

<sup>8</sup> A usina Esperança foi estabelecida em 1888 por três brasileiros e um metalúrgico suíço (Alberto Gerspacher) e a usina Burnier foi estabelecida, em 1892 por, entre outros, José Gerspacher (filho de Alberto Gerspacher). Ver W. Suzigan, *Indústria Brasileira: Origem e Desenvolvimento*, (São Paulo, 1986), pp.258-9.

Portanto, os empresários estrangeiros tiveram uma participação pequena, porém relevante, no estabelecimento da siderurgia mineira. Isto parece ter ocorrido muito em função do *know-how* que esses estrangeiros possuíam, que não estava disponível na forma de maquinário como no caso da indústria têxtil. No entanto, baseado na evidência apresentada acima e tendo em mente que o número estimado de fundições em Minas Gerais durante o período 1821-1893 nunca foi menor que 30<sup>9</sup>, fica claro que a maioria das fundições pertenciam a brasileiros.

A participação de imigrantes era muito maior dentro da classe empresarial da zona da Mata. Aí é amplamente aceito que estrangeiros residentes na região tiveram uma participação fundamental no processo de industrialização<sup>10</sup>. O fluxo de imigrantes para a região começou na década de 1850 com o estabelecimento de uma colônia de imigrantes pela Companhia União e Indústria (CUI). A maioria dos imigrantes eram alemães, que mais tarde foram os responsáveis pelo primeiro surto de industrialização de Juiz de Fora. No fim da década de 1880, um grande número de italianos chegou em Juiz de Fora. Muitos deles estabeleceriam mais tarde curtumes e fábricas de chapéus, sapatos, móveis etc<sup>11</sup>.

Além disso, os imigrantes possuíam mais de 66% do total das indústrias estabelecidas em Juiz de Fora durante o período 1858-1912, evidência irrefutável da importância dos imigrantes na formação da classe empresarial da zona da Mata, especialmente na cidade de Juiz de Fora. Além disso, ao contrário do que alguns autores observaram em São Paulo<sup>12</sup>, o imigrante que se tornou industrial em Juiz de Fora normalmente não se encaixa no conceito de "imigrante burguês". A maioria dos imigrantes que se tornou industrial em Juiz de Fora veio inicialmente para o Brasil para trabalhar como operários, artesãos ou camponeses, e foi atraída pela perspectiva de possuir um pedaço de terra<sup>13</sup>.

Apesar da importância dos imigrantes no estabelecimento da siderurgia e na formação da classe empresarial da zona da Mata, a classe empresarial mineira era, porém, amplamente constituída por brasileiros. Os brasileiros foram responsáveis pelo estabelecimento de aproximadamente um terço das indústrias fundadas em Juiz de Fora no período 1858-1912. Entre os brasileiros, os industriais não relacionados com a economia cafeeira possuíam um

<sup>9</sup> Libby, op.cit., p.154.

<sup>10</sup> Para uma discussão mais ampla sobre a participação de imigrantes na industrialização de Juiz de Fora ver A. Esteves, *Álbum do Município de Juiz de Fora*, (Belo Horizonte, 1914); D.A. Giroletti, *A Industrialização de Juiz de Fora: 1850-1930*, (Juiz de Fora, 1988); P. Oliveira, *História de Juiz de Fora*, (Juiz de Fora, 1966); L.J. Stehling, "Trajetória da Indústria em Juiz de Fora", in *Revista do Instituto Histórico e Geográfico de Juiz de Fora*, (Juiz de Fora, 1966), Vol.2, No.2, pp.30-7; and L.A.V. Arantes, "As Origens da Burguesia Industrial em Juiz de Fora, 1858/1912", Universidade Federal Fluminense, tese de mestrado, Niterói, 1991.

<sup>11</sup> Arantes, op.cit., pp.87-121.

<sup>12</sup> Ver Dean, op.cit. e Gorender, *A Burguesia Brasileira*, (São Paulo, 6ª ed. 1986).

<sup>13</sup> Arantes, op.cit., p.98.

pouco mais de 26% do número total de indústrias. Os fazendeiros tinham uma pequena participação, possuindo pouco mais de 3% das indústrias estabelecidas em Juiz de Fora<sup>14</sup>.

Um dos mais importantes empreendimentos estabelecidos por fazendeiros da zona da Mata foi a CUI. A companhia foi estabelecida por Mariano Procópio Ferreira Lage, um fazendeiro nascido em Barbacena, e vários outros fazendeiros da região<sup>15</sup>. Portanto, é razoável afirmar que a CUI foi estabelecida por fazendeiros da região interessados na melhoria dos meios de transporte para a sua produção, como foi o caso de muitas das primeiras ferrovias na província de São Paulo<sup>16</sup>.

A indústria têxtil, que estava concentrada principalmente na parte central de Minas Gerais, foi estabelecida quase que exclusivamente por empresários brasileiros originários de umas poucas famílias ou pequenos círculos de amigos. As fábricas fundadas durante a década de 1870 foram estabelecidas por empresários da região<sup>17</sup> e o mesmo padrão pode ser observado para o restante do século XIX<sup>18</sup>.

A comparação entre a nacionalidade dos principais promotores e acionistas das indústrias têxteis mineira e carioca revela o quão diferente a classe empresarial mineira era daquela descrita pela historiografia econômica brasileira. Enquanto um grande número de empresários têxteis cariocas eram estrangeiros<sup>19</sup>, seus congêneres mineiros eram principalmente empresários locais. A principal explicação para tal discrepância era a grande concentração de estrangeiros no Rio de Janeiro. No período 1872-1920, por exemplo, os estrangeiros representavam não menos do que 20% da população carioca, enquanto durante esse mesmo período eles não repre-

<sup>14</sup> *Ibid.*, p.160.

<sup>15</sup> Companhia União e Indústria, *Relatório da Assembléia Geral dos Acionistas*, (1857), pp.38-9.

<sup>16</sup> C.M. Lewis, *Public Policy and Private Initiative: Railway Building in São Paulo, 1860-1889*, (1991), pp.35-55. Para uma discussão mais ampla sobre a construção e o financiamento das ferrovias paulistas ver também F.A.M. Saes, *As Ferrovias de São Paulo, 1870-1940*, (São Paulo, 1981).

<sup>17</sup> Ver P. Tamm, *Uma Dinastia de Tecelões*, (Belo Horizonte, 2ª ed. 1960), pp.64-9; G. Guimarães, *Francisco José de Andrade Botelho*, (Belo Horizonte, 1950), p.14; M.L.P. Costa, *A Fábrica de Tecidos de Machado, 1871-1917*, (Belo Horizonte, 1989), p.25; M.T.R.O. Versiani, "The Cotton Textile Industry of Minas Gerais, Brazil: Beginnings and Early Development, 1868-1906", University of London, tese de doutorado, 1991, pp.50-1; G.M. Mascarenhas, *Centenário da Fábrica do Cedro, 1872-1972*, (Belo Horizonte, 1972), pp.93-118; S.J. Stein, *Origens e Evolução da Indústria Têxtil no Brasil, 1850-1950*, (Rio de Janeiro, 1950), p.216.

<sup>18</sup> Ver Versiani, op.cit., pp.75-92; Tamm, op.cit., p.25; A.M. Vaz, *Cia. Cedro e Cachoeira: História de uma Empresa Familiar, 1883-1987*, (Belo Horizonte, 1990), pp.102-3; N.A.M. Freitas, "Cia. Têxtil Cachoeira dos Macacos: Empresa que deu Origem a uma Cidade", Fundação Mineira de Arte Aleijadinho/Escola Superior de Artes Plásticas, Mimeo., Belo Horizonte, 1990p.17; N.L. Mascarenhas, *Bernardo Mascarenhas: o Surto Industrial de Minas Gerais*, (Rio de Janeiro, 1954), pp.123-5.

<sup>19</sup> Monteiro, op.cit., pp.98-283.

sentavam mais do 4% da população mineira<sup>20</sup>. Além disso, os estrangeiros controlavam grande parte das atividades comerciais dos principais centros urbanos. No final da década de 1850, os estrangeiros controlavam 62% do comércio atacadista de tecidos do Rio de Janeiro<sup>21</sup>. Em breve eles dominavam as atividades manufatureiras ligadas às suas atividades comerciais, processo já observado em São Paulo<sup>22</sup>.

As empresas mineiras de fornecimento de eletricidade da virada do século foram também estabelecidas principalmente por empresários da região. A Companhia Mineira de Eletricidade (CME) foi fundada por Bernardo Mascarenhas, nascido em Taboleiro Grande, Minas Gerais. Maiores evidências de que a CME era um empreendimento familiar e local é o fato de que dos 30 acionistas originais 12 pertenciam à família Mascarenhas<sup>23</sup> e muitos outros eram nomes proeminentes da comunidade empresarial local<sup>24</sup>. A Companhia Força e Luz Cataguazes-Leopoldina (CFLCL), por sua vez, foi estabelecida por dois brasileiros e um português: Noberto Custódio Ferreira, nascido em Rio Novo, Rio de Janeiro<sup>25</sup>; José Monteiro Ribeiro Junqueira, nascido em Leopoldina, Minas Gerais<sup>26</sup>; e João Duarte Ferreira, nascido em Coimbra, Portugal, que veio para o Brasil em 1872<sup>27</sup>.

Uma análise das origens dos empresários que estabeleceram as empresas de fornecimento de energia elétrica em São Paulo e no Rio de Janeiro

<sup>20</sup> Ver Ministério da Agricultura, Indústria e Comercio, *Recenseamento do Brasil Realizado em 1 de Setembro de 1920*, (Rio de Janeiro, 1924), IV, 2ª parte, p.48 e Directoria Geral de Estatística, *Relatório Anexo ao do Ministério dos Negocios do Imperio de 1876*, (Rio de Janeiro, 1877), p.15. M.A.G. Souza, *História de Itaúna*, (Belo Horizonte, 1986), I, p.101-94; Versiani, op.cit., p.128-243; G.M. Mascarenhas, op.cit., p.118; Tamm, op.cit., p.87; Companhia Industrial Pitanguense, *Lista Nominativa dos Srs. Subscritores*, (1894), em Minas Gerais, 5 de Janeiro de 1894, p.7; Companhia Industrial Pitanguense, *Estatutos*, (1893) em Minas Gerais, 5 de Janeiro de 1894, pp.7-8; Companhia Industrial Pitanguense, *Ata da Assembleia Geral Instituída*, (1893) em Minas Gerais, 5 de Janeiro de 1894, p.7; Companhia Progresso Fabril, *Ata da Sessão da Assembléa Geral dos Accionistas para a Constituição da mesma Companhia*, (1893), em Minas Gerais, 23 de Maio de 1893, pp.6-8; Companhia Industrial São Domingos, *Ata da Assembléa de Instalação*, (1894), em Minas Gerais, 21 de Fevereiro de 1894, p.7; e Companhia Industrial São Domingos, *Lista dos Acionistas*, (1894), em Minas Gerais, 21 de Fevereiro de 1894, p.7.

<sup>21</sup> L.C.T.D. Prado, "Commercial Capital, Domestic Market and Manufacturing in Imperial Brazil: The Failure of Brazilian Economic Development in the XIXth Century", University of London, tese de doutorado, 1991, pp.180-3.

<sup>22</sup> Ver Dean, op.cit., pp.25-40.

<sup>23</sup> P. Oliveira, *Companhia Mineira de Eletricidade: Pioneira da Iluminação Hidrelétrica na América do Sul*, (Juiz de Fora, 1969), p.27.

<sup>24</sup> Companhia Mineira de Eletricidade, *Ata da Primeira Reunião dos Acionistas da Companhia Mineira de Eletricidade, Instalação da Assembléa Geral e Constituição da Sociedade*, reproduzido em *ibid.*, pp.25-6.

<sup>25</sup> "O Falecimento do Dr. Norberto Custodio Ferreira", em *Jornal Cataguases*, (Cataguases), 17 de Fevereiro de 1935, p.1.

<sup>26</sup> "Dr. José Monteiro Ribeiro Junqueira", em *Gazeta de Leopoldina*, (Leopoldina), 19 de Maio de 1946.

<sup>27</sup> L.S. Costa, *Cataguases Centenária: Dados para a sua História*, (Cataguases, 1977), p.541.

também revela uma acentuada diferença com Minas Gerais. Nos casos de São Paulo e Rio de Janeiro, as primeiras empresas de fornecimento de energia elétrica estabelecidas na virada do século foram fundadas por estrangeiros. A São Paulo Tramway, Light and Power Company (SPTLPC), fundada em 1899, foi promovida por Francesco Antonio Gaulco, um empresário italiano, e Frederick Pearson, um engenheiro e capitalista norte americano<sup>28</sup>. A Rio de Janeiro Tramway, Light and Power Company Ltd. (RJTLPC) foi promovida por Alexander Mackenzie, que era certamente estrangeiro, e fundada cinco anos mais tarde por um grupo de capitalistas canadenses<sup>29</sup>.

Um outro aspecto importante da origem social do empresário mineiro é que os mais proeminentes empresários do século XIX vieram da classe dominante e de tradicionais famílias locais. Mariano Procópio Ferreira Lage, fundador da CUI, nasceu numa família rica e de prestígio de Barbacena<sup>30</sup>.

Bernardo Mascarenhas - que fundou diversas fábricas têxteis, um banco, uma empresa de fornecimento de energia elétrica e ainda participou de vários outros empreendimentos -, também nasceu numa rica e influente família. Quando seu pai, Antônio Gonçalves da Silva Mascarenhas, morreu em 1884 ele era certamente um dos homens mais ricos de Minas Gerais. Como um próspero proprietário de Antônio tinha muito prestígio político. Além disso, a maioria de seus 12 irmãos<sup>31</sup> também era muito rica e tinha muita influência política<sup>32</sup>.

Francisco Baptista de Oliveira, um famoso empresário de Juiz de Fora, era neto, pelo lado paterno, de um negociante e fazendeiro de prestígio em Entre-Rio de Minas, que era também líder do Partido Conservador local. O seu avô materno era fazendeiro, tenente-coronel da Guarda Nacional, vereador, juiz e líder do Partido Conservador em Entre-Rio de Minas. Finalmente, seu pai, João Baptista de Oliveira e Sousa, foi um comerciante e criador de gado<sup>33</sup>.

O avô paterno de Américo Teixeira Guimarães, organizador da CCM, era proprietário das fazendas Nova e Paraíso. Seu pai, João da Matta Teixeira, era o principal acionista da CCM e um conhecido capitalista. Além disso, como João da Matta Teixeira era rico e proprietário de terras, é

<sup>28</sup> *Panorama do Setor de Energia Elétrica no Brasil*, ed. R.F. Dias, L.M.M. Cabral, P.B.B. Cachapuz e S.T.N. Lamarrão, (Rio de Janeiro, 1988), pp.34-5.

<sup>29</sup> *Ibid.*, pp.34-9.

<sup>30</sup> Ver W.L. Bastos, *Mariano Procópio Ferreira Lage: Sua Vida, Sua Obra, Descendência, Genealogia*, (Juiz de Fora, 2ª ed. 1991) e R.F. Burton, *Viagem aos Planaltos do Brasil (1868)*, (São Paulo, 1941), I.

<sup>31</sup> Antônio Gonçalves da Silva Mascarenhas, pai de Bernardo, teve treze filhos: Antônio Cândido, Antonino, José, Custódia, Escolástica, Francisca, Victor, Pacífico, Caetano, Bernardo, Maria Teodora, Sebastião e Francisco.

<sup>32</sup> Pacífico foi eleito vice-presidente de Minas Gerais em 1902 e Sebastião foi várias vezes eleito deputado. Ver Tamm, op.cit., p.87-151.

<sup>33</sup> W.L. Bastos, *Francisco Baptista de Oliveira um Pioneiro: Sua Vida, Sua Obra, Sua Descendência, Genealogia*, (Juiz de Fora, 1967), p.144-69.

razoável concluir que ele era também fazendeiro e que esta deve ter sido a sua principal atividade<sup>34</sup>.

José Monteiro Ribeiro Junqueira, um dos fundadores da CFLCL, era filho de um fazendeiro de Leopoldina e pertencia a uma família tradicional do sul de Minas Gerais. José Monteiro Ribeiro Junqueira teve uma longa carreira política. Depois de formar-se em direito ele foi eleito deputado estadual e re-eleito quatro anos mais tarde. Ele foi eleito também prefeito de Leopoldina, deputado federal e senador. Em 1931 ele se tornou Secretário de Agricultura do Estado de Minas Gerais<sup>35</sup>. Norberto Custódio Ferreira, outro fundador da CFLCL, foi promotor público em Ponte Nova e de 1895 a 1897 foi eleito vereador em Cataguazes<sup>36</sup>.

Francisco José de Andrade Botelho, fundador da fábrica têxtil de Brumado veio de uma importante família mineira. Seu bisavô paterno era um fazendeiro rico e influente de Lavras<sup>37</sup>. Além disso, um dos irmãos de Francisco foi eleito senador do Império em 1888<sup>38</sup>.

João Antônio dos Santos, um dos fundadores da fábrica de tecidos de Biribiry, era o bispo de Diamantina<sup>39</sup> e pertencia a uma importante família da região. Um de seus sobrinhos, Antônio Felício dos Santos, era médico na cidade do Rio de Janeiro, deputado pelo Partido Liberal de 1867 a 1886, um dos fundadores e o primeiro presidente da Associação Industrial e um dos fundadores da Fábrica de Tecidos Pau Grande<sup>40</sup>.

Portanto, os dados biográficos analisados acima suportam de forma inequívoca a conclusão de que a maioria dos pioneiros empresários mineiros emergiram da classe dominante e das tradicionais famílias mineiras. Eles e seus parentes eram ricos e politicamente influentes.

### Origens Econômicas:

A historiografia econômica brasileira sugere - baseada principalmente na experiência paulista - que as principais fontes de empreendimento e de capital no Brasil durante o século XIX foram ou o comércio, principalmente o comércio exportador e importador<sup>41</sup>, ou o cultivo do café<sup>42</sup>. Apesar do comércio e da

<sup>34</sup> Companhia Cachoeira dos Macacos, "Ata da Assembléia Geral dos Subscritores de Ações da Sociedade Anonyma Cachoeira dos Macacos para Constituição da mesma", reproduzido em Freitas, op.cit., p.23.

<sup>35</sup> *Gazeta de Leopoldina*, (Leopoldina), 19 de Maio de 1946.

<sup>36</sup> "O Falecimento do Dr. Norberto Custodio Ferreira", em *Jornal Cataguases*, (Cataguases), 17 de Fevereiro de 1935, p.1.

<sup>37</sup> Reproduzido em Guimarães, op.cit., p.14.

<sup>38</sup> *Ibid.*, pp.11-31.

<sup>39</sup> Versiani, op.cit., pp.50-1.

<sup>40</sup> Monteiro, op.cit., p.122.

<sup>41</sup> Dean, op.cit..

<sup>42</sup> Ver W. Cano, *Raízes da concentração industrial em São Paulo*, (São Paulo, 3ª ed. 1977), capítulo II; J.M. Cardoso de Mello, *O capitalismo tardio: contribuição à revisão crítica da formação e desenvolvimento da economia brasileira*, (São Paulo, 1982), pp.96-106; e Z.M.C. Mello, *Metamorfoses da Riqueza: São Paulo, 1845-1895*, (São Paulo, 1985), capítulos II e IV.

agricultura terem também se constituído nas principais fontes de empreendimento e capital em Minas Gerais no século XIX, eles eram de uma natureza diferente em função da diferente natureza da economia mineira. Primeiro, Minas Gerais era uma região de difícil acesso e o comércio era orientado principalmente para os mercados locais, comercializando um número limitado de itens básicos, tais como, café, sal, bacon, gado, fumo, cereais, algodão etc. As atividades importadoras e exportadoras estavam concentradas no Rio de Janeiro, Santos e São Paulo. Segundo, o cultivo de café estava confinado nas regiões do sul da província, as zonas Sul e da Mata. Terceiro, em outras regiões da província, especialmente nas partes central e norte, uma gama diferente de atividades econômicas eram desenvolvidas. Elas incluíam da mineração de ouro à criação de gado e agricultura<sup>43</sup>. Portanto, os cafeicultores e exportadores e importadores não foram tão importantes na formação da classe empresarial mineira como foram em São Paulo e no Rio de Janeiro.

Porém, existe evidência sugerindo que a economia cafeeira - direta ou indiretamente - deu origem a parte dos fundos investidos no estabelecimento da indústria mineira. Como foi mencionado acima, os cafeicultores mineiros foram responsáveis, entre outros, pelo estabelecimento da CUI em 1852<sup>44</sup>.

Outra evidência de que a economia cafeeira forneceu parte dos fundos investidos na indústria mineira, é o fato de que, em 1861, Juiz de Fora - um dos mais importantes municípios cafeeiros<sup>45</sup> - já era o terceiro maior município em arrecadação de impostos, suplantado apenas por São João Del Rey e Ouro Preto na zona Metalúrgica<sup>46</sup>, e um dos principais centros industriais da província. Em 1870, existiam 34 estabelecimentos industriais em Juiz de Fora e sete anos mais tarde 80<sup>47</sup>. Além disso, dos 20 maiores municípios mineiros em termos de produção industrial em 1907 nove estavam localizados dentro das zonas cafeeiras (7 na zona da Mata e 2 na zona Sul) e 11 em zonas não-cafeeiras (10 na zona Metalúrgica e 1 na zona Oeste). O maior município em termos de produção industrial já era Juiz de Fora. Além disso, 65% das indústrias mineiras em 1907 foram estabelecidas nas regiões cafeeiras, enquanto apenas 30% delas foram estabelecidas nas regiões não-cafeeiras<sup>48</sup>. Portanto, o fato de que um grande número de indústrias foram estabelecidas nas regiões cafeeiras mineiras é evidência indiscutível da participação da economia cafeeira no estabelecimento da indústria mineira.

Entretanto, a economia cafeeira que se desenvolveu no sul da província não teve um grande impacto no resto da economia mineira<sup>49</sup>. Na zona da Mata, uma das maiores regiões cafeeiras de Minas Gerais, os fazendeiros

<sup>43</sup> Cammack, op.cit., pp.43-50.

<sup>44</sup> Ver Arantes, op.cit., 41-5, Bastos, *Mariano Procópio Ferreira Lage*, pp.15-270 e Companhia União e Indústria, *Relatório da Assembléia Geral dos Acionistas*, (1861), p.7, 17-8.

<sup>45</sup> Ver D.A. Giroletti, *A Industrialização de Juiz de Fora, 1850-1930*, (Juiz de Fora, 1988), pp.27-31.

<sup>46</sup> *Ibid.*, p.47.

<sup>47</sup> *Ibid.*, p.50.

<sup>48</sup> Ver J.H. Lima, *Café e Indústria em Minas Gerais (1870-1920)*, (Petrópolis, 1981), p.89.

<sup>49</sup> *Ibid.*, pp.101-2.

eram responsáveis por apenas 3% das indústrias estabelecidas em Juiz de Fora (o mais importante centro industrial da região) no período 1858-1912. Eram imigrantes e brasileiros não conectados com a atividade cafeeira que possuíam mais de 90% das indústrias estabelecidas em Juiz de Fora no período 1858-1912<sup>50</sup>. O capital investido por brasileiros foi originalmente acumulado no comércio ou em profissões liberais, ou até mesmo na combinação delas<sup>51</sup>. Os imigrantes (que foram responsáveis pelo estabelecimento de mais de 66% das indústrias fundadas em Juiz de Fora durante este período) normalmente não se adequam ao conceito de "burguês imigrante". A maioria deles não tinha capital e começaram trabalhando como operários, artesãos ou até mesmo camponeses.<sup>52</sup>

Em outras partes de Minas Gerais o comércio regional e as atividades rurais (não relacionadas com a atividade cafeeira) eram o ponto de partida da carreira de muitos empresários. No caso da siderurgia, por exemplo, que durante todo o século XIX estava concentrada na parte central da província<sup>53</sup>, existe evidência de que a maioria das fundições foram estabelecidas por fazendeiros. De acordo com Eschwege, no tempo de sua chegada em Minas Gerais em 1811 a maioria das fundições pertenciam a ferreiros e grandes fazendeiros<sup>54</sup>. Além disso, o capital investido no estabelecimento da fábrica Patriótica, fundada por Eschwege, foi subscrito por Eschwege, o Conde de Palma (o governador de Minas Gerais) e uma grande e importante família mineira. Apesar de não existir nenhuma informação direta acerca das atividades do Conde de Palma e da referida família, há evidência de que eles possuíam terras<sup>55</sup>. Assim sendo, é razoável acreditar que a maior parte do capital investido na fábrica Patriótica veio do setor rural.

Mais evidência de que fazendeiros estabeleceram a maior parte das fundições mineiras fundadas nos primeiros 75 anos do século passado é o fato de que essas fundições começaram como partes integrantes de fazendas. Em 1866, por exemplo, um jornal anunciava a venda de uma fundição localizada numa fazenda no município de Diamantina que incluía, entre outras coisas, extensivo pasto para gado, trinta cabeças de gado, plantação de milho e pomar<sup>56</sup>. Mesmo a usina de São Miguel de Piracicaba, a mais bem sucedida e uma das maiores fundições desse período, era considerada por seu proprietário (Monlevade) como parte integrante de sua fazenda<sup>57</sup>. Portanto, como Libby sugere, é razoável concluir que a maioria das pequenas fundições estabelecidas até a década de 1880 eram também parte integrante de fazendas<sup>58</sup>.

<sup>50</sup> Arantes, op.cit., p.159.

<sup>51</sup> Giroletti, op.cit., p.92.

<sup>52</sup> Arantes, op.cit., pp.87-102.

<sup>53</sup> De acordo com Libby, a maioria das siderúrgicas estavam situadas dentro da zona Metalúrgica. Libby, op.cit., pp.152-60.

<sup>54</sup> W.L. von Eschwege, *Pluto Brasiliensis*, (Berlim, 1833; reprinted Belo Horizonte/São Paulo, 1979), II, p.203.

<sup>55</sup> *Ibid.*, p.247.

<sup>56</sup> Libby, op.cit., p.183.

<sup>57</sup> *Ibid.*, p.151.

<sup>58</sup> *Ibid.*, p.152.

Porém, as usinas maiores (Esperança e Burnier), que foram fundadas nas últimas décadas do século passado, não foram estabelecidas por fazendeiros<sup>59</sup>. Portanto, há evidência de que nos primeiros 75 anos do século passado a maior parte das siderúrgicas mineiras foi estabelecida por fazendeiros.

A indústria têxtil, que também se concentrava na parte central de Minas Gerais, foi estabelecida principalmente por fazendeiros (não relacionados com a atividade cafeeira) e comerciantes. Entre os fundadores da fábrica do Cedro, Antônio Cândido Mascarenhas era fazendeiro, comerciante e capitalista<sup>60</sup>. Caetano e Bernardo começaram suas carreiras de empresário numa sociedade para engorda de gado para venda e no comércio de sal<sup>61</sup>.

Os fundos utilizados para o estabelecimento da fábrica da Cachoeira originaram-se de fontes diferentes. Como aconteceu com os fundadores da fábrica do Cedro, os três irmãos Mascarenhas envolvidos no empreendimento também receberam uma herança de 26 Contos de seu pai quando se tornaram maiores de idade<sup>62</sup>. Além disso, antes do estabelecimento da fábrica da Cachoeira Victor Mascarenhas tinha sido comerciante em Curvelo e gerente da fazenda São Sebastião<sup>63</sup>. Seu irmão Pacífico Mascarenhas era médico na região. Não existe informação sobre as atividades de Francisco de Paula Mascarenhas antes do estabelecimento da fábrica da Cachoeira. Finalmente, Luis Augusto Vianna Barbosa era o dono da fazenda Cachoeira onde a fábrica da Cachoeira foi estabelecida<sup>64</sup>.

Mais tarde os fundadores das fábricas do Cedro e da Cachoeira se juntaram a Theóphilo Marques Ferreira, um comerciante, e a Antônio Joaquim Barbosa da Silva, um advogado, no estabelecimento da CCC<sup>65</sup>. Portanto, os fundos investidos nas fábricas do Cedro, da Cachoeira e da CCC vieram principalmente do comércio e da agricultura (não relacionada com a atividade cafeeira).

Em 1886, Bernardo Mascarenhas decidiu mudar-se para Juiz de Fora e ali montar uma fábrica têxtil como havia planejado anteriormente. Um ano depois de sua chegada em Juiz de Fora ele fundou a Tecelagem Mascarenhas<sup>66</sup> com capital originado, muito provavelmente, em parte do capital acumulado na fábrica Cedro e na CCC, e em parte daquilo que ele herdou de seu pai, capital acumulado no comércio e na agricultura.

Quanto às demais fábricas, as evidências apontam para conclusões semelhantes. A fábrica do Brumado foi estabelecida em 1872 por capital acumu-

<sup>59</sup> Suzigan, op.cit., p.258-9.

<sup>60</sup> Companhia Cedro e Cachoeira, "Caixa de Correspondências Recebidas No.2", "Carta de Antônio Cândido Mascarenhas para Joaquim Pereira Lopes, 3 de Agosto de 1870".

<sup>61</sup> Vaz, op.cit., p.42-3.

<sup>62</sup> Tamm, op.cit., p.86.

<sup>63</sup> *Ibid.*, pp.87, 100-2, 109-10.

<sup>64</sup> *Ibid.*, pp.87-208.

<sup>65</sup> Vaz, op.cit., p.93.

<sup>66</sup> Mascarenhas, Bernardo Mascarenhas, pp.79-86, 123-9.

lado no comércio<sup>67</sup>. O principal acionista e fundador da SAIM, estabelecida em 1875, era também um fazendeiro<sup>68</sup>. Entre os restantes 23 acionistas da fábrica mencionados pelo Almanach Sul Mineiro em 1874, há informação acerca das atividades de apenas 5 deles: todos eram fazendeiros e um era também juiz<sup>69</sup>. No entanto, é importante ressaltar que a fábrica estava situada numa região cafeeira (a zona Sul) e os fazendeiros mencionados acima podem muito bem terem sido cafeeiros. O capital investido no Filatório Montes Claros foi acumulado no comércio, na agricultura e na mineração de diamantes<sup>70</sup>. O capital investido na fábrica São Sebastião foi acumulado, principalmente, no comércio e na agricultura<sup>71</sup>. Os principais acionistas da CCM eram fazendeiros locais<sup>72</sup>. Apesar do capital investido no estabelecimento da fábrica Santa Bárbara ter-se originado em diferentes atividades desenvolvidas por seus proprietários, uma parte significativa teve origem no negócio de diamantes<sup>73</sup>. A fábrica São Roberto foi organizada por Quintiliano Alves Ferreira, que estava envolvido numa série de negócios locais, tais como manufatura de chapéus e utensílios domésticos e a produção de diamantes<sup>74</sup>. A Industrial Mineira foi estabelecida em Juiz de Fora por cinco, a maior parte deles eram comerciantes residentes no Rio de Janeiro<sup>75</sup>.

Entre as fábricas têxteis estabelecidas durante a década de 1890, a CTS foi fundada por um fazendeiro e comerciante local, seus filhos, um comerciante local e outro médico e membro da Assembléia Constituinte do estado de Minas Gerais<sup>76</sup>, e seu genro, que era representante de grandes casas comerciais do Rio de Janeiro<sup>77</sup>.

A Companhia Industrial Pitanguense foi estabelecida, principalmente, por industriais experientes. Entre os demais acionistas da empresa, três eram fazendeiros, dois eram comerciantes, um era magistrado e as atividades dos restantes eram desconhecidas<sup>78</sup>. A fábrica Melancias foi também estabelecida por industriais experientes<sup>79</sup>. Os principais acionistas da Companhia Progresso Fabril dedicavam-se à política local, ao comércio local e à agricultura<sup>80</sup>. O

<sup>67</sup> Guimarães, op.cit..

<sup>68</sup> B.S. Veiga, *Almanach Sul Mineiro*, (Campanha, 1874), p.148.

<sup>69</sup> Ibid., pp.146-51.

<sup>70</sup> Versiani, op.cit., pp.81-2.

<sup>71</sup> Ibid., p.34-40.

<sup>72</sup> Companhia Cachoeira dos Macacos, "Ata da Assembléia Geral dos Subscritores de Ações da Sociedade Anonyma Cachoeira dos Macacos para Constituição da mesma", reproduzido em Freitas, op.cit., p.23.

<sup>73</sup> Versiani, op.cit., pp.86-8.

<sup>74</sup> Ibid., p.91.

<sup>75</sup> Ibid., p.82.

<sup>76</sup> Souza, op.cit., p.101-15, 123-7, 194-98.

<sup>77</sup> Ibid., pp.170-3.

<sup>78</sup> Companhia Industrial Pitanguense, *Lista Nominativa dos Srs. Subscritores*, (1894), em *Minas Gerais*, 5 de Janeiro de 1894, p.7.

<sup>79</sup> Versiani, op.cit., p.165.

<sup>80</sup> Companhia Progresso Fabril, *Estatutos*, (1893), em *Minas Gerais*, 23 de Maio de 1893, pp.7-8.

principal organizador da fábrica da Cachoeira Grande era um fazendeiro da parte central de Minas Gerais, cujos sócios eram os fundadores da CCM. Portanto, o capital investido na fábrica da Cachoeira Grande originou-se principalmente na agricultura e na própria indústria têxtil<sup>81</sup>. Finalmente, a fábrica São Domingos foi estabelecida por sete pessoas, entre eles os membros da família Moreira Penna que eram os principais acionistas: Affonso Augusto Moreira Penna, então Governador de Minas Gerais, seus dois irmãos que eram fazendeiros<sup>82</sup>.

Portanto, apesar de que no todo o capital cafeeiro teve um papel menor no estabelecimento da indústria têxtil mineira, uma parte substancial do capital investido na indústria foi acumulado na agricultura. O comércio local era uma outra fonte importante de capital e várias fábricas estabelecidas no município de Diamantina foram financiadas principalmente pelo capital acumulado no negócio de diamantes. É importante ressaltar também que perto do fim do século muitas empresas têxteis foram financiadas por capital acumulado na própria indústria.

A comparação entre a origem do capital investido no estabelecimento das indústrias têxteis mineira e carioca revelam importante diferenças e semelhanças. A maior parte das fábricas têxteis estabelecidas no Rio de Janeiro durante o período 1878-1895 foi também financiada por comerciantes. Entretanto, enquanto os comerciantes mineiros eram de natureza mais generalista e engajados no comércio local os seus congêneres cariocas eram mais especializados, negociando principalmente tecidos e engajados mais especificamente no comércio importador-exportador<sup>83</sup>.

Portanto, a comparação entre a origem dos fundos investidos nas indústrias têxteis mineira, carioca e paulista revela importantes diferenças. No primeiro caso, o capital investido originou-se no comércio generalista local, no negócio de diamantes e na agricultura (não relacionada com a cafeeicultura). No segundo caso, a principal fonte de capital foi o negócio de importação e exportação, negociando principalmente com tecidos, enquanto o capital investido na indústria paulista veio principalmente da atividade cafeeira e também do negócio de importação e exportação<sup>84</sup>.

A indústria de geração de eletricidade, estabelecida na última década do século XIX, foi financiada de forma similar. Os investidores transferiram capital do comércio, agricultura, indústria, banco etc. Como já foi dito, a CME foi organizada em 1888 por Bernardo Mascarenhas, que começou no comércio e

<sup>81</sup> Versiani, op.cit., pp.174-5.

<sup>82</sup> Companhia Industrial São Domingos, *Ata da Assembléia de Instalação*, (1894), em Minas Gerais, 21 de Fevereiro de 1894, p.7.

<sup>83</sup> Monteiro, op.cit., pp.98-283.

<sup>84</sup> Suzigan em seu trabalho sobre as origens da indústria brasileira chegou às mesmas conclusões acerca da origem dos fundos investidos nas indústrias têxtil mineira e carioca. Para uma breve discussão acerca das origens do capital investido na indústria têxtil em diferentes partes do Brasil até o começo do século XX ver Suzigan, op.cit., pp.122-45, and Stein, op.cit., pp.41-3.

depois investiu na indústria têxtil<sup>85</sup>. Além disso, entre os 30 acionistas originais da CME, 12 pertenciam a família Mascarenhas<sup>86</sup>, pessoas que de uma forma ou de outra acumularam seu capital no comércio, na indústria e na agricultura<sup>87</sup>. De mais a mais, um dos principais organizadores e acionista, e um dos primeiros diretores da CME, Francisco Baptista de Oliveira, começou trabalhando com seu pai na sua casa comercial em Entre-Rios. Em 1882, ele mudou-se para Juiz de Fora onde fundou uma famosa casa comercial na zona da Mata ("Casa da Barateza")<sup>88</sup>. Oliveira conheceu Bernardo Mascarenhas, de quem ele se tornou grande amigo e sócio em vários empreendimentos no começo de 1886. Em 1887, ele e o Barão de Santa Helena (que também era um dos acionistas originais da CME)<sup>89</sup> fundaram o primeiro banco em Minas Gerais, o Banco Territorial e Mercantil de Minas<sup>90</sup>. Portanto, os fundos investidos na CME vieram do comércio, da indústria, de atividades bancárias e da agricultura. É razoável acreditar que o capital cafeeiro poderia ter participado no estabelecimento da companhia também, uma vez que a CME foi estabelecida em um dos maiores municípios cafeeiros de Minas Gerais (Juiz de Fora).

A CFLCL foi estabelecida em 1905 por Norberto Custódio Ferreira, José Monteiro Ribeiro Junqueira e João Duarte Ferreira. Antes de fundar a CFLCL, Norberto Custódio Ferreira estabeleceu um escritório de advocacia em Cataguazes e fundou a primeira agência do Banco de Crédito Real de Minas Gerais na zona da Mata em Cataguazes<sup>91</sup>. José Monteiro Ribeiro Junqueira era também advogado e fundou com o seu sócio no escritório de advocacia o jornal local, *Gazeta de Leopoldina*<sup>92</sup>. João Duarte Ferreira como funcionário da Estrada de Ferro Leopoldina e mais tarde se tornou sócio na firma de Joaquim Estolano da Silveira. Em 1891, ele fundou a primeira usina beneficiadora de café de Cataguazes (um dos maiores centros de produção de café da época), que alavancou decisivamente sua riqueza. Em 1893, ele estabeleceu o Banco de Cataguazes e em 1905 ele foi um dos fundadores e o maior acionista da CFLCL e da Companhia de Fiação e Tecelagem de Cataguazes. João Duarte Ferreira tornou-se um dos homens mais ricos de Minas Gerais e sua fortuna incluía, entre outras coisas, fazendas de café, usinas de açúcar e arroz, uma serraria, o Banco Construtor e o Grande Hotel Villas<sup>93</sup>.

<sup>85</sup> Vaz, op.cit., pp.42-3.

<sup>86</sup> Oliveira, *Companhia Mineira de Eletricidade*, p.27.

<sup>87</sup> Ibid., p.27.

<sup>88</sup> Bastos, *Mariano Procópio Ferreira Lage*, p.21.

<sup>89</sup> Ibid., p.27.

<sup>90</sup> Bastos, *Mariano Procópio Ferreira Lage*, p.22.

<sup>91</sup> "O Falecimento do Dr. Norberto Custódio Ferreira", em *Jornal Cataguases*, (Cataguases), 17 de Fevereiro de 1935, p.1.

<sup>92</sup> "Dr. José Monteiro Ribeiro Junqueira", em *Gazeta de Leopoldina*, (Leopoldina), 19 de Maio de 1946.

<sup>93</sup> Costa, op.cit., p.541.

Portanto, o estabelecimento da CFLCL foi financiado pelo capital acumulado em atividades diferentes - indústria, banco e advocacia. Além disso, é razoável concluir que pelo menos parte do capital investido na CFLCL originou-se na agricultura, na medida em que o pai de um dos fundadores da CFLCL, José Monteiro Ribeiro Junqueira, era fazendeiro em Leopoldina<sup>94</sup>. Porém, agricultura neste caso significava provavelmente cafeeicultura, uma vez que Leopoldina estava situada em um dos maiores centros de produção de café de Minas Gerais<sup>95</sup>. É também importante ressaltar a importância da economia cafeeira no estabelecimento da CFLCL. À parte a contribuição indireta (a formação de um mercado consumidor local, os fundos investido em infra-estrutura etc.) que a atividade cafeeira pode ter tido no estabelecimento da CFLCL, uma das principais fontes de riqueza de um dos fundadores antes do estabelecimento da companhia foi o beneficiamento de café.

Uma comparação do processo de financiamento das companhias de geração de eletricidade nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro, de um lado, e em Minas Gerais, de outro, revela importantes diferenças. A STLPC e a RJTLPC foram financiadas por capital canadense<sup>96</sup> uma vez que a escala do mercado consumidor nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro era tal que o capital necessário não podia ser facilmente obtido localmente sem a intervenção do Estado. No caso das companhias mineiras de geração de eletricidade, os respectivos mercados consumidores eram menores e as fontes locais de capital eram disponíveis e suficientes. No fim, a restrita dimensão dos mercados ao invés de funcionar como uma limitação imposta pelo ambiente de negócios mineiro, funcionou como uma condição necessária para o investimento local nesta indústria particular. Além disso, dos dados apresentados acima é possível observar que os acionistas da CME e da CFLCL eram ou amigos ou membros de uma mesma família (ou profissão), mais uma evidência da natureza local e pessoal dos negócios em Minas Gerais tão tarde quanto o começo do século XX. Em contraste, as companhias paulista e carioca de geração de eletricidade tinham uma estrutura acionária mais despersonalizada.

## Conclusão

A análise das origens sociais e étnicas do empresário mineiro mostrou que uma grande e importante proporção da classe empresarial mineira não se adequa à descrição contida na literatura brasileira. Existem importantes

<sup>94</sup> "Dr. José Monteiro Ribeiro Junqueira", em *Gazeta de Leopoldina*, (Leopoldina), 19 de Maio de 1946.

<sup>95</sup> Em 1905, por exemplo, Leopoldina era o oitavo maior produtor de café da zona da Mata. Ver Lima, op.cit., p.36.

<sup>96</sup> D. McDowall, *The Light: Brazilian Traction, Light and Power Company Limited, 1899-1945*, (Toronto, 1988), pp.48-79.

contrastes com os empresários de São Paulo e do Rio de Janeiro. O mais óbvio é a menor importância dos imigrantes e cafeicultores na formação da classe empresarial mineira como um todo. Portanto, à parte uns poucos casos proeminentes na indústria siderúrgica e à parte a zona da Mata, aonde os imigrantes constituíam a maior parte da classe industrial local, os brasileiros nascidos em famílias tradicionais e influentes, normalmente não conectadas com a atividade cafeeira, parecem ter sido a principal fonte de empresários em Minas Gerais no século XIX.

Porém, as peculiaridades da classe empresarial mineira não se restringiram aos aspectos étnicos e sociais. A análise das principais influências econômicas na formação da classe empresarial mineira revelou também importantes diferenças com relação às classes empresariais paulista e carioca. A participação dos cafeicultores, dos chamados "burgueses imigrantes" e dos importadores foi muito menor em Minas Gerais do que em São Paulo e no Rio de Janeiro. Na zona da Mata - uma grande região cafeeira -, os cafeicultores tiveram uma pequena participação no estabelecimento da indústria local. Foram imigrantes, com recursos muito limitados e que, portanto, não podem ser classificados como "burgueses imigrantes", e brasileiros não conectados com a cafeicultura que foram os responsáveis pelo estabelecimento de mais de 90% das indústrias fundadas em Juiz de Fora durante o período. Além disso, o capital investido nas siderúrgicas e nas indústrias têxteis, concentradas na parte central de Minas Gerais, originou-se principalmente na agricultura, mais uma vez não relacionada com a cafeicultura, no comércio local generalista e no negócio de diamantes. A análise da indústria mineira de geração de eletricidade revelou que os fundos vieram de uma variedade de fontes - agricultura (inclusive a cafeicultura), indústria, bancos e a prática da advocacia. Entretanto, uma comparação com os fundos investidos nas companhias paulistas e cariocas de geração de energia elétrica mostrou que, enquanto os fundos investidos nas companhias mineiras originavam-se de fontes locais, aqueles investidos nas companhias paulistas e cariocas originavam-se de fontes estrangeiras.

Desta forma, a análise da formação do empresariado mineiro no século passado nos permite afirmar que a história econômica brasileira do período era muito mais rica e diversa do que pode sugerir as experiências paulista e carioca. Havia vida econômica de relevante magnitude e dinamismo, cuja lógica guarda pouca semelhança àquela observada em São Paulo e Rio de Janeiro.

## MERITOCRACIA À BRASILEIRA - O QUE É DESEMPENHO NO BRASIL?

Livia Barbosa\*

### I. Introdução.

Quando políticos, intelectuais, imprensa e classe média em geral discutem a administração pública no Brasil falam, quase sempre, da necessidade imperiosa de se implantar uma meritocracia no país. Afirma-se que falta um sistema que privilegie o mérito e que premie as pessoas que efetivamente trabalham. Os critérios utilizados na avaliação dos funcionários e na concessão das promoções são sempre criticados e vistos como fundamentados em interesses políticos, nepóticos e fisiológicos, que excluem qualquer mensuração de desempenho, eficiência e produtividade.<sup>1</sup> O preparo dos próprios avaliadores bem como as metodologias utilizadas não escapam também das críticas.

O interessante acerca desta discussão, sempre que ela vem à tona, é o tom de excepcionalidade e novidade em que ela vem envolto. É como se o Brasil fosse um caso especial e a adoção da meritocracia nos colocasse no primeiro mundo. Duas perguntas cabem de imediato neste contexto. Primeiro, será que se justifica este caráter de "novidade" e "modernidade" que quase sempre acompanha as discussões sobre o estabelecimento de uma meritocracia no serviço público federal brasileiro? Segundo, será que cabe esse tom de excepcionalidade?

A resposta da primeira pergunta é "não", se considerarmos a evidência histórica tanto geral como específica. Sistemas meritocráticos não são uma invenção da modernidade e no Brasil, desde 1824 é possível registrar a existência de um sistema meritocrático, em termos de formulação jurídica. Portanto, se há mais de um século e meio já existia a inciativa de se estabelecer entre nós um sistema deste tipo, a questão que me parece mais relevante é por que essa forma de hierarquização não consegue se reproduzir e, principalmente, encontrar legitimidade na nossa sociedade? A pergunta é ainda mais relevante considerando-se que depois de 1824 foram formulados e pos-

\* A autora é Professora do departamento de antropologia da Universidade Federal Fluminense e Doutora em Antropologia Social

<sup>1</sup>Tecnicamente funcionário público é aquele que é titular de cargo público. Na prática contudo, costuma-se chamar de funcionário público tanto as pessoas que ingressaram por concurso e, conseqüentemente, são titulares de cargo público, como aquelas que entraram no serviço público sem concurso, através de um processo seletivo simplificado e de apadrinhamento político. Para fins desse trabalho estou considerando funcionário público todas as pessoas que entraram por concurso ou não, e que trabalham como contratadas e temporárias, tanto na administração direta como indireta.

tos em práticas vários planos que procuravam estabelecer uma meritocracia no serviço público brasileiro.<sup>2</sup>

A resposta à segunda questão também é não. Qualquer revisão da bibliografia especializada nos indicará que a questão da meritocracia e da sua avaliação é polêmica em toda a teoria da administração moderna e envolve uma dimensão política no Brasil e em outros países. A partir dessas constatações cabe perguntar: em que medida um novo plano de avaliação de desempenho, que hoje se propõe atrelado a reforma do estado, poderá atingir os resultados almejados? Ou melhor "será que desta vez vamos"? Não acredito.

Por que não acredito? Porque estaremos mais uma vez tentando resolver *por decreto, ou seja por mecanismos jurídicos e formais*, uma problemática que não pode ser resolvida dessa maneira. A questão não é a existência de um sistema de meritocracia no serviço público brasileiro, mas sim a sua legitimidade na prática social. Ou melhor, a transformação deste sistema meritocrático, existente ao nível formal e do discurso, em uma prática social meritocrática.

Esta transformação contudo, não surgirá como uma consequência natural de bons e *modernos*, planos de avaliação de desempenho, porque na realidade já tivemos vários. Não virá nem de avaliadores treinados e preparados para executá-los, nem da vontade política de um único governo. A questão é, a meu ver, muito mais ampla, e não será resolvida, automaticamente, apenas com a reforma do Estado ou com a introdução de um nova metodologia de aferição de desempenho. Não creio que avançaremos muito mais, se não for entendida a raiz da diferença entre a existência de sistemas meritocráticos formais e sua legitimidade prática; o que é desempenho e mérito para diferentes grupos da sociedade brasileira; como as diferentes percepções destas categorias culturais se relacionam com outros valores centrais na nossa dinâmica social - como senioridade, lealdade, dedicação e relações pessoais; o que significa, do ponto de vista sociológico no Brasil, excluir por falta de desempenho e, finalmente, como esses temas se relacionam com fluxos culturais mais amplos - estou me referindo às teorias da administração moderna de recursos humanos e as mudanças em curso nas relações de trabalho no mundo capitalista. Em suma, não creio que avançaremos se não entendermos o que realmente está sendo dito culturalmente pelos diferentes grupos que dele participam.

A partir do que foi dito, creio que a melhor maneira de enriquecermos nossa compreensão sobre esse tema é olharmos a questão da meritocracia em

<sup>2</sup> Um sistema meritocrático no serviço público brasileiro estabelece-se, tanto para o ingresso como para a mobilidade interna, ainda no século XIX. Esse sistema meritocrático tem existência formal. Ou seja, pode ser percebido através da reconstrução de uma série diacrônica de leis e decretos referentes ao ingresso no serviço público e a promoção interna das pessoas. A pesquisa dessa legislação é difícil de ser realizada na medida em que nos órgãos federais não se encontram as informações necessárias disponíveis. Os dados aqui apresentados foram recuperados através da bibliografia especializada e da consulta à fontes primárias pela própria autora.

um contexto mais amplo, começando com o seu tratamento no interior da teoria da administração, passando em seguida a analisá-la numa perspectiva intercultural e, posteriormente, sob uma ótica histórico sociológica no interior da sociedade brasileira. Dessa forma poderemos nos confrontar com velhos mitos do tema vê-la não como mais um fracasso da sociedade brasileira, mas como uma leitura específica de um determinado conjunto de valores que engendra uma dinâmica social que coloca em confronto uma prática não-meritocrática e uma representação social da realidade que privilegia princípios de uma sociedade moderna e igualitária.

## II. Meritocracia, Avaliação de Desempenho e Teoria de Administração.

Embora o discurso político e da teoria de administração não deixem transparecer a complexidade envolvida no tema, é bom se ter claro que meritocracia e avaliação de desempenho são temas extremamente polêmicos, não só no Brasil como em outros países são também questões controversas para a teoria de administração moderna, tanto no âmbito do serviço público como das empresas privadas.

Do ponto de vista histórico a política de avaliar as pessoas e suas respectivas produções, como um procedimento administrativo regular no interior das organizações, começa mais ou menos junto com a revolução das relações de trabalho trazida por Frederik Taylor. Quando no início da revolução da produtividade trazida pela *administração científica*, Taylor sugeriu a aplicação de seu método de eficiência à administração de pessoal, ninguém imaginou a grande quantidade de problemas que estavam surgindo. Uma coisa é medir a eficiência na operação de máquinas e linhas de produção que podem ser objetivamente medidas. Outra é julgar, comparar, avaliar e medir as produções humanas que possuem características difíceis de serem objetivamente avaliadas.

Mesmo assim, durante um longo período e ainda hoje em alguns lugares, desempenho ficou associado só à produtividade, à quantidade de trabalho. A filosofia por trás desse tipo de política de avaliação estava assentada em uma visão de mundo estritamente industrial e empresarial. Visava identificar quem trabalhava e quem não trabalhava, quem produzia e quem não produzia. A partir de 1920, com a Escola das Relações Humanas e sua ênfase eminentemente humanista, a visão da avaliação de desempenho, como um artifício punitivo e controlador da produção, começa a ser nuanceado. A visão do *homo economicus*, respondendo apenas aos planos de incentivos salariais, foi substituída pelo *homo social*, que responde melhor a incentivos sociais e simbólicos. Entretanto, é num período bem mais recente que a avaliação de desempenho, como uma política importante de recursos humanos, foi incorporada a administração moderna. Ela perde esse caráter subjacente punitivo de identificar quem trabalha e quem não trabalha e adquire o status de termômetro das necessidades e das realizações das organizações e dos indivíduos.<sup>3</sup> Segun-

<sup>3</sup> Para um panorama introdutório das diferentes escolas de administração ver Chiavenato, I. Administração, Teoria, Processo e Prática. São Paulo, McGraw-Hill, 1985.

do esta perspectiva, através da avaliação de desempenho dos funcionários de uma instituição podemos identificar as áreas onde o treinamento se faz necessário, se os critérios de seleção utilizados estão realmente adequados (no sentido de estarem selecionando as pessoas certas para os lugares certos), que funcionários devem ser remanejados para serem melhor aproveitados e etc.

Embora a filosofia sobre a avaliação de desempenho tenha mudado, e na época atual ela seja concebida como um poderoso instrumento para a orientação e promoção do crescimento pessoal e profissional dos empregados, na prática, contudo, ela é uma fonte de atritos, insatisfações e frustrações para aqueles que a concebem e aplicam, bem como para aqueles que são o alvo de sua aplicação. Esta constatação é comum e antiga, não só no Brasil como também em outros países, como os Estados Unidos.

As insatisfações e polêmicas atreladas à avaliação de desempenho existem desde a primeira metade desde século. Em 1938, John M. Pfiffner escreveu:

*"Não há, provavelmente, campo que ofereça mais agudo conflito entre a teoria e a prática do que o que diz respeito à apuração do merecimento. A teoria diz que seria excelente apurar o merecimento dos empregados, de acordo com o seu valor e desempenho das funções. Com isso concorda a administração, assim como os empregados. Mal porém se tenta por a idéia em execução, é ela bloqueada ou a sua eficácia é reduzida por obstáculos quase insuperáveis."*<sup>4</sup>

Em 1937 outro especialista norte-americano em recursos humanos, Harvey Walker, afirmava:

*"Os sistemas menos eficientes são olhados com desconfiança pelos empregados e, provavelmente, é melhor não ter sistema algum do que ter um que produz resultados nos quais a maioria dos empregados não deposite confiança."*<sup>5</sup>

Entretanto, o ataque mais famoso de toda a teoria da administração contra a avaliação de desempenho dos assalariados partiu de Edward Deming, guru norte-americano dos programas de qualidade no Japão, que considera esse processo como uma das cinco doenças fatais que atingem a administração. Segundo Deming, o sistema anual de avaliação de desempenho dos assalari-

<sup>4</sup> Citado a partir de Pimentel, A.F. A Apuração do Merecimento no Serviço Federal Brasileiro. RSP, ed. DASP, vol. 4, N.2, nov. 1953, pp 92 a 101.

<sup>5</sup> citado de Pimentel A.F., Opus cit.

ados é negativo porque é arbitrário e injusto, desmoraliza os empregados, alimenta o desempenho imediatista, aniquila o trabalho em equipe, estimula o medo e a mobilidade administrativa, na medida em que as pessoas mal avaliadas tendem a procurar outros empregos.<sup>6</sup>

Outros teóricos modernos como Juran e Ishikawa, ligados também aos programas de qualidade, afirmam que se 80 a 85% dos problemas das empresas são de origem sistêmica, e não da responsabilidade individual dos funcionários, como avaliá-los devidamente? Como será possível discernir em um mau desempenho a parcela de culpa do sistema e a da responsabilidade do indivíduo?<sup>7</sup>

Entretanto, paralela à visão anterior encontra-se outra, tão antiga quanto a primeira que vê na avaliação de desempenho uma necessidade fundamental para qualquer administração moderna. Em 1937 Mosher, Kingsley e Stahl afirmavam acerca do assunto:

*"Em conclusão, é francamente reconhecido que os sistemas de apuração ou avaliação do merecimento se revelaram, no passado, acima de tudo, rudimentares e imperfeitos processos de apreciação e registro de aptidões e hábitos de trabalho. Desde, porém, que eles são preferíveis a julgamentos não-escritos formulados individualmente pelos administradores, a administração de pessoal deve aceitar o desafio da situação e fazer por desenvolver instrumentos mais adequados e úteis."*<sup>8</sup>

Outra citação de um gerente da mesma época é uma verdadeira profissão de fé acerca da necessidade da avaliação de desempenho:

*"Acredito que praticamente experimentamos todos os tipos de sistemas de apuração de merecimento que apareceram. Nem um deles se revelou inteiramente satisfatório e qualquer um é, sem sombra dedúvida, melhor do que nada."*<sup>9</sup>

Se quisermos desconsiderar esta questão, afirmando que a bibliografia é muito antiga, basta verificar que as novas técnicas de seleção, de avaliação, de treinamento e acompanhamento continuam sendo temas "quentes" nos seminários e congressos de administradores, nos artigos de periódicos especializados e nas discussões diárias das organizações.<sup>10</sup>

<sup>6</sup> Ver: Deming, E. As sete doenças fatais da administração.

<sup>7</sup> Ver: Juran et al. Quality Control Handbook. Mc Graw-Hill Book Company, 1974; Ishikawa, K. Controle de Qualidade Total. Rio de Janeiro, Editora Campus, Rio de Janeiro, 1993.

<sup>8</sup> Citado a partir de Pimentel, A.F. opus cit.

<sup>9</sup> Citado a partir de Pimentel, A.F. opus cit.

<sup>10</sup> Ver: Mc Evoy, G.M. e Beatty, R.W. Assesment centers and subordinates appraisals of managers: a seven - year examination of predictive validity. Personal Psychology, Houston, 42(1): 37-52, spring 1989; Malvezzi, S. Habilidades e Avaliação de Executivos. Revista de Administração de empresas, São Paulo, 31(3): 83-91, jul/set 1991.

Para aqueles que defendem a avaliação de desempenho, a questão se reduz a encontrar o melhor método de avaliação. Nesta perspectiva, toda a discussão sobre o assunto se torna uma discussão formal, de como fazer, e não uma discussão substantiva, se desempenho e mérito podem e devem ser medidos e avaliados e em que consistem. As afirmações de J.B. Probst, embora datadas de 1938, sintetizam todo o dilema que perpassa ainda hoje a administração moderna<sup>11</sup>

*"Apurar ou não o merecimento não é mais a questão. O essencial é como apurar o merecimento - como apurá-lo meticulosamente, facilmente, sem preconceitos e sem levantar antagonismo."*

Os argumentos a favor da avaliação de desempenho se fundamentam em dois tipos de causas: uma de natureza pragmática e outra de cunho psicológico. A primeira afirma que vários outros subsistemas da área de recursos humanos - e não só a avaliação de desempenho - ensejam também distorções como o recrutamento, a seleção, a demissão e a movimentação das pessoas no interior da empresa, e nem por isso deixam de ser realizados. E a razão para isso é muito óbvia: toda e qualquer empresa tem que selecionar, encarregar e excluir pessoas, pois os quadros de uma empresa não são ilimitados, nem o pertencimento a ela é uma decisão voluntária e unilateral. Portanto, a avaliação, como a seleção, é uma exigência lógica do próprio sistema econômico administrativo.

A segunda baseia-se numa visão acerca da constituição da natureza humana, bem sintetizada pelas teorias de motivação produzidas nos Estados Unidos por David McClelland, Abraham Maslow, Frederick Herzberg and Victor Vroom. Não cabe resenhá-las aqui uma a uma, mas de modo geral estas teorias afirmam que os atos humanos são movidos por ações racionais, motivadas ou impulsionadas por forças interiores, que visam satisfazer alguma necessidade humana básica do tipo: achievement, power, expectativa, etc. Negar reconhecimento e espaço para esses impulsos humanos universais é o caminho mais rápido para o desistímulo, a baixa produtividade e a estagnação, pois tira do homem a vontade de crescer e progredir.<sup>12</sup>

Neste contexto, a avaliação de desempenho, e o seu resultado em termos de mobilidade vertical interna às empresas funcionam como um instrumento fundamental para a satisfação de algumas dessas necessidades, induzindo as pessoas a tentar obter resultados melhores com vistas a recompensas maiores.

Na prática os dilemas criados pelos sistemas de avaliação de desempenho têm sido desde o início resolvidos pela teoria de administração e administradores, através da atribuição da culpa aos instrumentos utilizados para a ava-

<sup>11</sup> Ver: Legge, K. Human Research Management. London, Macmillan Press, 1995.

<sup>12</sup> A respeito do bias cultural das teorias de motivação ver o estimulante artigo de Hofstede, G.. Motivation, leadership and organization: do american theories apply abroad? Organizational Dynamics, Ed. Amacom, 1980, pp 42-63.

liação. Ou os sistemas utilizados são vistos como inadequados ou os avaliadores são mal preparados.<sup>13</sup> O objetivo é encontrar um sistema de avaliação ideal e uma metodologia que consigam, de alguma maneira neutralizar ou controlar a subjetividade do avaliador. O que se observa então é uma crítica permanente ao sistema em uso e a proposta de novos planos que têm sempre o mesmo destino dos planos precedentes.

Essa visão das raízes dos males da avaliação de desempenho baseia-se na suposição da existência de uma realidade concreta e objetiva que pode ser captada em sua dimensão concreta, fotográfica, nos seus mínimos detalhes, livre da subjetividade do observador, desde que se use os meios científicos adequados. O objetivo final é a criação de uma engenharia social que consiga mapear e controlar a realidade tão exatamente como se imagina que ainda possa ocorrer no mundo físico. Embora esse seja um pressuposto geral da teoria de administração existem diferenças, na maneira como as sociedades lidam com essa suposição, elas refletem o que elas consideram sobre o que é meritocracia e quais os problemas que surgem no momento da sua implementação prática. É nessa dimensão é que residem as especificidades dos diversos universos sociais a esse respeito.

Mas o que é realmente importante para os nossos propósitos é enfatizar que meritocracia e a sua aferição não sendo questões tranquilas para a teoria da administração. Portanto, os descompassos existentes entre os brasileiros não são fruto da incapacidade nativa de implementação.

### III. Ideologia Meritocrática e Sistemas Meritocráticos.

Seguindo a nossa proposta de analisarmos a questão da meritocracia e da avaliação de desempenho num contexto mais amplo, é importante perceber que, do ponto de vista intercultural, a polêmica em torno desses temas configura-se, hoje, em um *debate cultural*, que já extravasou as fronteiras da administração e, junto com a idéia de *cultura*, é utilizado para explicar ritmos e estilos de desenvolvimento. Por exemplo, o tradicional sistema japonês de senioridade, no qual a posição e o salário de uma pessoa é determinado pelo seu tempo em uma organização - o mérito dos anos - está com os dias contados.<sup>14</sup> Segundo a discussão corrente hoje na sociedade japonesa, entre

<sup>13</sup> Ver essa seleção de artigos para a a visão dos problemas da avaliação de desempenho como estando centrados na metodologia aferição e no preparo dos avaliadores: Begamini, C.W. Novo exame preocupado da avaliação de desempenho. Revista de Administração, vol 18, n.2, abr/jun 1983, pp 5-11; Carvalho, M.S.M.V. Análise de desempenho: relatório de análise. In: Painel sobre avaliação de desempenho. Revista de Administração Pública, Ed. Fundação Getúlio Vargas, vol 13, n.1, jan/mar pp105-114.; Wahrlich, B. Contribuição ao estudo da avaliação do desempenho. In: Painel sobre a avaliação de desempenho, opus cit.

<sup>14</sup> Para uma descrição detalhada do sistema de avaliação nas empresas japonesas ver: Ouchi, W. *Theory Z*. Reading, Mass., Addison-Wesley, 1981; Pascale, R. E Athos, A.G. *The Art of Japanese Management*, Simon & Schuster, Nova York, 1981; Hayashi, S. *Culture and Management in Japan*. Tokyo, univ. of Tokyo, Press, 1988; March, R. *Working for a Japanese Company: insights into the multicultural workplace*. Tokyo, Kodansha International, 1992.

intelectuais, empresários e administradores, para o Japão continuar crescendo a mobilidade vertical das pessoas no interior das empresas deve ser determinada pelo seu desempenho e não mais pelo tempo de serviço de cada uma.<sup>15</sup> Mas, pergunta-se, que tensões nascerão desse movimento de um sistema que privilegia a antiguidade para outro que enfatiza o mérito? Como isso será feito numa sociedade que sempre trabalhou em grupo e capitalizou o mérito individual para o grupo?

Por outro lado, nos Estados Unidos, uma sociedade que, via de regra, funcionou tomando o desempenho e o mérito individual das pessoas como o principal ordenador das hierarquias e mensurando-o da forma a mais objetiva possível, discute-se hoje, na era do trabalho em equipe, como estimular essa nova forma de relação de trabalho e ao mesmo tempo continuar a reconhecer a contribuição individual?<sup>16</sup> Portanto, esse não é um dilema tipicamente brasileiro, como muitas vezes se faz crer. Além do mais, a sociedade brasileira opera no seu interior com vários e diferentes sistemas meritocráticos. Os concursos públicos, o vestibular, as entrevistas e a avaliação de curriculum utilizados pelas grandes empresas privadas, e os sistemas de promoção estão todos calcados numa visão meritocrática.

Um outro aspecto central desta discussão, sistematicamente ignorado, mas que nos permite enfocá-la em uma outra perspectiva, é a evidência histórico-sociológica do dilema que as sociedades complexas, sempre enfrentaram entre escolher o mérito, a antiguidade e o status hereditário na hora de se organizar social e administrativamente. Mais ainda, o reconhecimento secular de que a capacidade individual é randomicamente distribuída entre os diferentes segmentos, sem que isso implique em uma concepção igualitária de sociedade.

No Japão Tokugawa este debate é claro. Nishikawa Joken, no início do século XVIII, sugeria que o Japão deveria seguir o exemplo da Índia, na qual grande parte das pessoas, com exceção de alguns poucos funcionários, designados hereditariamente, permanecia analfabeta e ignorante de qualquer coisa que não fosse a lei a que tinham que obedecer, ao invés da China, onde os postos na administração pública eram ocupados por funcionários concursados, escolhidos por competência e independentemente da posição social. Aliás a China imperial, durante séculos, um modelo para o Japão em termos culturais<sup>17</sup>, era uma fonte permanente de referência a alimentar esse debate. Ogyu Sorai, um intelectual japonês da época Tokugawa, contrastava

<sup>15</sup> Ver: *Japan Times*. Tokyo, março de 1996; Dore, R. *The Future of Japan Meritocracy*. Bulletin, International House of Japan, n. 26, 1970, Pp.30 - 50.

<sup>16</sup> Parker, G.M. *O Poder das Equipes*. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1994; Manz, C. C. E Sims, H.P. *Empresas sem Chefes!* São Paulo, Makron Books, 1996; Katzenbach, J.R. e Smith, D.K. *A força e o Poder das Equipes*. São Paulo, Makron Books, 1993.

<sup>17</sup> Ver: Sansom, G.B. *Japan, a short cultural history*. London, Barrie & Jenkins, 1991. Especificamente capítulo XI, The development of chinese institutions on japanese soil.

Ver: Gluck, C. *Japan's Modern Myths : ideology in the Late Meiji Period*. New Jersey, Ed. Princeton, 1985.

o sistema feudal hereditário com o governo centralizado, administrado por funcionários escolhidos por mérito, e afirmava que apenas na China antiga e feudal e no Japão da sua época podiam ser encontrados governos estáveis e bons. Seus argumentos vão todos na direção de mostrar que o sistema meritocrático ameaçava a ordem social e estimulava a deslealdade dos funcionários, na medida em que, primeiro, o sistema de exames podia fazer com que um homem de posição inferior se saísse melhor do que um superior e, segundo, estimulasse a deslealdade, pois funcionários que se movem de um posto para outro não estão ligados por nenhum laço emocional, nem aos seus superiores, nem aos inferiores. O resultado disso, segundo Sorai era a necessidade de um rígido sistema de controle e punição para vigiar o comportamento desses funcionários e o estado de suspeição e rebelião que se estabelecia entre eles. Um século mais tarde, outro intelectual japonês, Hirose Tanso, alinhava um argumento dentro dos mesmos parâmetros. Segundo ele, como os funcionários chineses não possuíam estabilidade no emprego, podendo ser dispensados a qualquer momento e nada sendo garantido a seus filhos, eles se preocupavam apenas em usufruir de seus momentos de poder sem nenhuma preocupação com as gerações futuras.

Essas posições não eram unânimes e eram frontalmente contestadas por outros intelectuais da mesma época. Ise Sadatake afirmava que nomear funcionários por nascimento e *status* é como "botar gatos para amedrontar ladrões e cachorros para caçar ratos". Um outro afirmava que o *daimyo* (senhor feudal) tende a escolher como seus subordinados pessoas semelhantes em temperamento e habilidades, aumentando, desmesuradamente as suas próprias deficiências de caráter. Kamei Nammei assinala, na mesma época, que funcionários apontados por favoritismo não são confiáveis aos olhos de seus superiores. Consequentemente, esses superiores interferem constantemente no trabalho dessas pessoas, de forma que estes subordinados perdem tanto a autoridade como o incentivo de trabalharem bem.

Mesmo comungando com essas idéias, nenhum dos intelectuais japoneses do período Tokugawa via possibilidade de o sistema hereditário ser abolido. Por outro lado, os que defendiam o sistema hierárquico de privilégios compartilhavam com os seus oponentes a idéia de que, pelo menos em determinado grau, o princípio básico de um bom governo era promover o mais capaz em detrimento do incapaz. Esse consenso terminava exatamente onde começava a questão de até quanto se deveria permitir que o mérito suplantasse a hereditariedade e a posição social.<sup>18</sup>

Como podemos ver, tanto a China quanto o Japão são exemplos claros da antiguidade e da natureza estrutural do debate acerca de que critério uma sociedade deve adotar para preencher os seus cargos administrativos e políticos. Esse debate não veio com a modernidade nem com o sistema econômico.

<sup>18</sup> Dore, R.P. *Education in Tokugawa Japan*. Ann Arbor, The Athlone Press, Center for Japanese Studies, The University of Michigan, 1984.

co capitalista. Podemos perguntar porém, esta sua natureza estrutural adquire alguma especificidade na época contemporânea e nas sociedades industriais modernas? Certamente que sim. Esta especificidade é dada por uma distinção básica mas raramente feita entre sistemas meritocráticos e ideologia de meritocracia.

Meritocracia enquanto critério de ordenação social é diferente de meritocracia enquanto ideologia. No primeiro caso o mérito - a capacidade de cada um realizar determinada coisa ou se posicionar numa determinada hierarquia baseado nos seus talentos ou esforço pessoal - é invocado como critério de ordenação dos membros de uma sociedade apenas em determinadas circunstâncias. No segundo ele é o valor englobante, o critério fundamental e considerado moralmente correto para toda e qualquer ordenação social, principalmente no que diz respeito a posição socio-econômica das pessoas. Ou seja, num universo social fundado numa ideologia meritocrática, as únicas hierarquias legítimas e desejáveis são aquelas baseadas na seleção dos melhores. Existe, portanto, uma grande diferença entre sistemas sociais que são meritocráticos apenas para determinados fins, e sociedades que são organizadas a partir de uma ideologia de meritocracia, onde quase toda e qualquer posição social deve ser ocupada pelos melhores com base no desempenho individual.

Desta distinção anterior derivam-se várias proposições. A primeira é que toda e qualquer sociedade reconhece que seus membros individuais (sujeitos empíricos), diferem entre si em termos dos resultados que apresentam no desempenho de determinadas funções. Esse reconhecimento, contudo, pode ser legitimado socialmente ou não, através do estabelecimento de hierarquias formais específicas, que apenas possuem valor num certo contexto social. Isso significa que o mérito é o valor englobante apenas para determinados fins, por exemplo para a admissão no serviço público, como no caso dos mandarins da China Imperial, não implicando a sua utilização para outros domínios, nos quais prevalecem atributos pessoais adquiridos por nascimento ou casamento.

A segunda proposição é que não existe ligação necessária entre sistemas meritocráticos e sociedades complexas e, conseqüentemente, não há relação excludente entre sistemas meritocráticos e sociedades tradicionais e hierárquicas. Os exemplos da China e do Japão falam por si mesmos.

A terceira proposição, é que existe uma relação clara entre sociedades modernas, complexas e igualitárias e a vigência de uma ideologia meritocrática. Explico melhor. O fato de uma sociedade hierarquizar seus membros para determinados fins, tomando como base os seus atributos e talentos pessoais, não faz dela uma sociedade igualitária. Ou seja, ela não vai considerar sempre os indivíduos como tábulas rasas e diferenciá-los entre si apenas através dos seus respectivos desempenhos, desconhecendo os atributos adquiridos ou por nascimento ou por status. Em muitas circunstâncias essas sociedades vão ordenar seus membros justamente por esses atributos, que nada têm a

ver com o mérito ou o esforço de cada um. As sociedades hierárquicas podem funcionar como meritocráticas em determinadas circunstâncias, embora não seja essa sua ideologia englobante. Elas partem do pressuposto de que as pessoas não são iguais em relação a um determinado valor que elas tomam como central e englobante para a ordenação geral da sociedade.

Por outro lado, as sociedades igualitárias têm como princípio básico o fato de que os indivíduos são iguais e que a única coisa a diferenciá-los entre si, para fins de ordenação social, em termos de status, poder econômico e político, é o desempenho de cada um. De acordo com a ideologia prevalecente no interior das sociedades individualistas e modernas, a posição de cada pessoa no interior da estrutura social deve ser determinada pela capacidade individual, por aquilo que cada um é capaz de realizar. Em outros termos, neste tipo de sociedade o único tipo de hierarquia desejável e legítima é aquela que classifica as pessoas exclusivamente pelos seus talentos e capacidades individuais, demonstrados no desempenho de determinadas tarefas e funções. Isso significa que as pessoas são comparadas e classificadas tomando-se como base o desempenho relativo de cada uma, e que nenhum outro fator (relações pessoais e consanguíneas, poder econômico e político) pode ser levado em conta nesse processo classificatório sob pena de invalidar a filosofia central de todo o sistema. A estes são atribuídos reconhecimento público e formal sob a forma de cargos, salários, privilégios, status e prestígio. Além disso, o sistema meritocrático é uma exigência de uma sociedade democrática que, do ponto de vista dos princípios, garante a igualdade de oportunidades para todos. Na medida em que as nomeações e promoções recaem em indivíduos capazes, de competência reconhecida e comprovada, esse princípio é concretizado, pois as oportunidades estão abertas a todos que demonstram ter competência e não estão limitadas às pessoas dotadas de relações pessoais e de parentesco. Em suma, nesta perspectiva, a meritocracia alia igualdade de oportunidades com eficiência.

Se este é o valor central que norteia o processo de estratificação e mobilidade social desses universos sociais, nada mais lógico, portanto, do que se estabelecer processos de avaliação que permitam formação de hierarquias de desempenho, onde as posições mais elevadas devem ser ocupadas por aqueles que, comprovadamente, se desencilaram de forma melhor de um trabalho ou se sobressaíram em um determinado domínio. Neste sentido, as hierarquias construídas pelas meritocracias são excludentes, pois elas almejam a seleção do melhor ou melhores. Mais ainda, são duplamente excludentes porque dentre os selecionados como os melhores, elas escolhem novamente os melhores para liderarem os processos e ocuparem os lugares no topo da hierarquia. As sociedades individualistas modernas são simultaneamente sociedades que operam através de sistemas meritocráticos e têm uma ideologia de meritocracia.

Conseqüentemente, no contexto destas sociedades, a questão central do debate não é mais qual o critério que deve servir de parâmetro para as hierar-

quias sociais, pois este já está dado - mérito/desempenho -, mas sim uma questão de ordem prática: se todos nós queremos os melhores, como selecionar e que instrumentos usar para a seleção?

Tudo que foi dito acima pode parecer muito óbvio e muito simples quando explicitado teoricamente, mas quando nos voltamos para a operação prática desta sóciológica tudo se complica, na medida em que as definições e os critérios sobre o que é desempenho e os fatores que entram na sua contabilização não são unívocos. Lingüisticamente as categorias mérito e desempenho são as mesmas. Entretanto, o conteúdo cultural pode divergir de sociedade para sociedade e no interior da mesma sociedade, gerando interpretações divergentes.

A polêmica em torno da questão da meritocracia e da avaliação de desempenho no Brasil origina-se justamente dessa atribuição de conteúdos distintos para uma mesma categoria lingüística por diferentes segmentos sociais e pelo exercício de um discurso que valoriza a meritocracia como critério básico de ordenação social mas que contrasta, fortemente, com a prática social de todos os segmentos da sociedade brasileira. Ela é permeada por uma total falta de entendimento sobre o que está sendo dito pelos diferentes grupos envolvidos e pela confusão entre sistema meritocrático e ideologia da meritocracia.

Do ponto de vista formal e jurídico, a sociedade brasileira de um modo geral, e o serviço público, de forma particular, encontram-se, sem dúvida alguma, organizados como um sistema meritocrático, tanto para o ingresso quanto para a mobilidade no seu interior. Entretanto, a leitura da "realidade empírica" pelos diferentes segmentos sociais envolvidos nesse debate, elites políticas, intelectuais e servidores públicos, não ratificam o Brasil como uma sociedade ideologicamente meritocrática. Primeiro, porque outros critérios, como relações pessoais, de parentesco, de posição social e de antiguidade são utilizados, lado a lado a princípios meritocráticos, na colocação das pessoas no interior da nossa estrutura social. Segundo porque o significado do que é desempenho e a sua importância relativa aos valores anteriores não é a mesma para todos os grupos. A história da implantação de um sistema meritocrático no serviço público brasileiro, é um exemplo do que falei. Além dela nos demonstrar a existência desses múltiplos critérios na classificação das pessoas no interior das hierarquias administrativas, ela nos sugere, também, os diferentes conteúdos culturais do que é mérito e desempenho que levam pessoas de diferentes segmentos a valorizarem vínculos de natureza diversa - morais e profissionais - com as suas respectivas organizações.

#### IV. Sistema Meritocrático e Administração Pública Brasileira.

##### a- Ingresso no Serviço Público.

A idéia de que o serviço público deve ser estruturado como uma meritocracia é, do ponto de vista histórico, bastante antiga no Brasil, embora a impressão do senso comum seja que ela é recente e moderna. A constituição de 25 de março de 1824, delinea claramente, os fundamentos de uma meritocracia. O artigo 179, item XIV rezava:

*"Todo cidadão pode ser admitido aos cargos públicos civis, políticos ou militares, sem outra diferença que não seja por seus talentos ou virtudes."*<sup>19</sup>

Este artigo colocava o acesso aos cargos públicos como uma possibilidade aos indivíduos que tivessem "virtudes e talentos". Esses cargos não eram bens exclusivos das nomeações nepóticas e políticas. Como o artigo não especificasse o processo de aferição dos referidos "talentos e virtudes", as nomeações ficavam, na prática, ao sabor de quem tivesse o poder de nomear. Esta constituição, no que concernia a entrada para o serviço público, estabelecia pela primeira vez no Brasil a possibilidade de um critério meritocrático, embora não fornecesse instrumentos para orientar a prática social pertinente. Houve algumas exceções, como a legislação que organizou o Tesouro Público Nacional e as Tesourarias das Províncias - lei de 4 de outubro de 1831 - que no seu artigo 96 estabeleceu alguns critérios para a contratação das pessoas:

*"Não se admitirá de ora em diante pessoa alguma, senão por concurso, em que se verifique que o pretendente tem os princípios de gramática da língua nacional, e da escrituração por partidas dobradas, e cálculo mercantil, unindo a isto boa letra, boa conduta moral, e idade de vinte e um anos para cima. Os casados em igualdade de circunstâncias serão preferidos aos solteiros."*<sup>20</sup>

É importante observar, conforme assinalai, quando da distinção entre sistemas e ideologia meritocrática, que essa mesma constituição de 1824, que colocava o mérito/desempenho individual como uma possibilidade para a admissão ao serviço público, estabelecia distinções entre os indivíduos no momento da concessão do direito ao voto. Este era um direito de apenas algumas categorias.<sup>21</sup> No seu interior temos, portanto, tendências inteiramente

<sup>19</sup> Ver Campanhole, A. & Campanhole, H.L. *Todas as Constituições do Brasil*. São Paulo, Editora Atlas, 1976.

<sup>20</sup> Couto, L.C. *A Luta pelo Sistema de Mérito*. Petrópolis, Editora Vozes, 1966, R.J O decreto lei n. 2549 de 14 de março de 1860 regulava o concurso e o provimento dos empregos do Tesouro Nacional e Tesouraria de Fazenda das Províncias e dispunha que o resultado final do concurso seria dado através da votação de esferas brancas e pretas; o decreto lei n. 10 340 de 14 de setembro de 1889 dispunha que o resultado final da prova oral seria dada através da votação por meio de cédulas depositadas em uma urna.

<sup>21</sup> O capítulo IV, artigo 92 e 94 dispunham o seguinte em relação ao direito de voto:

Art.92 São excluídos de votar nas Assembléias Parochiaes

I. Os menores de vinte e cinco annos, nos quaes se não comprehendem os casados, e Officiaes Militares, que forem maiores de vinte e um annos, os Bachareis Formados, e clérigos de Ordens Sacras.

II. Os filhos familias, que estiverem na companhia de seus pais, salvo se servirem Officios publicos.

III. Os criados de servir, em cujas classe não entram os Guarda-livros, e primeiros caixeiros das casa de commercio, os Criados da Casa Imperial que não forem de galão branco, e os administradores das fazendas ruraes e fabricas

IV. Os Religiosos, e quaesquer, que vivam em Communidade claustral.

V. Os que não tiverem de renda liquida annual cem mil réis por bens de raiz, industria, commercio, ou empegos.

Art.94 Podem ser Eleitores, e votar na eleição dos Deputados, Senadores, e Membros dos Conselhos de Provincia todos, os que podem votar na Assembléa Parochial. Exceptuam-se

i. Os que não tiverem de renda liquida annual duzentos mil réis, por bens de raiz, industria, commercio, ou emprego.

opostas. O artigo 170 afirmava a igualdade de todos perante à lei, e os artigos 92, 93, 94 e 95 estabeleciam os critérios para o direito ao voto, excluindo do exercício pleno da cidadania pessoas em determinadas posições sociais e de renda. Para alguns fins essa constituição apontava para um sistema meritocrático, para outros apontava para uma hierarquização baseada no *status* e na posição econômica. Ela mesclava, do ponto de vista formal e jurídico, critérios que hoje se encontram combinados apenas na prática social brasileira.

A primeira constituição da república - de 24 de fevereiro de 1891- no seu artigo 73 reafirma o direito de livre acesso de todos brasileiros aos cargos públicos civis e militares, observadas as condições de capacidade especial exigidas pela lei sendo porém vedado as acumulações remuneradas. Ficou a cargo da lei ordinária dispor sobre os critérios exigidos para a entrada.<sup>22</sup>

A constituição de 16 de julho de 1934 inova duas vezes. Primeiro, no seu artigo 168, reafirma o direito ao livre acesso de todos os brasileiros aos cargos públicos e inova ao estabelecer que não haveria mais distinções de sexo e estado civil, existentes na legislações anteriores, as quais asseguravam aos homens casados prioridade na obtenção de um cargo público em relação aos solteiros. Ou seja, estabelece um critério universalizante para o ingresso. Segundo, no artigo 170, dispõe que *"a primeira investidura nos postos de carreira das repartições administrativas, e nos demais que a lei determinar, efetuar-se-á depois de exame de sanidade e concursos de provas ou títulos."*<sup>23</sup>

Com essa disposição assegura-se o direito universal de acesso ao serviço público a todos os brasileiros independente de sexo ou estado civil, através de concurso aos seus cargos iniciais. Ao mesmo tempo libera-se os escalões superiores para as nomeações e influências políticas, tradição que se mantém, em parte, até hoje. Esta tradição de reservar os cargos mais altos da administração para as nomeações políticas deu origem ao conto de Monteiro Lobato, "Luzeiro Agrícola", de 1928, no qual um poeta fracassado pede emprego público a um chefe político. Quando o chefe oferece os cargos mais altos, o poeta diz preferir os cargos mais humildes, recebe a resposta: "mas para estes só com concurso".<sup>24</sup>

As demais constituições - 1937, 1946, 1967, 1969 e 1988 - não fazem referência explícita à capacidade individual. Contudo, ao estabelecerem que o critério de admissão no serviço público deveria ser o concurso aberto a todos

II. Os Libertos.

III. Os criminosos pronunciados em querêla, ou devassa.

O artigo 96 também excluía do direito ao voto os que não tivessem quatrocentos mil reis de renda líquida, na forma dos arts 92 e 94, os estrangeiros naturalizados e os que não professassem a Religião do Estado. Para as constituições brasileiras ver: Campanhole, A. & Campanhole, H.L. opus.cit. pp532 e533.

<sup>22</sup> Ver Campanhole, A. & Campanhole, H.L. opus cit. pp476.

<sup>23</sup> Ver Campanhole, A. & Campanhole, H.J opus cit. pp 433 e 434.

<sup>24</sup> Citado a partir de Couto, L.C. *A Luta pelo sistema de mérito*. Petrópolis, Editora Vozes, 1966.

os brasileiros, deixam implícito a idéia de que o anonimato e a impessoalidade que, teoricamente, cercam esse procedimento, selecionam pelo mérito pessoal, por ignorarem atributos sociais como status, poder político e econômico, relações consaguíneas e pessoais.<sup>25</sup>

A presença destes dispositivos em todas constituições não significa, contudo, a consagração definitiva do mérito como o critério prevalecente na admissão para o serviço público. Do período que vai de 1934 até os dias atuais registram-se avanços e recuos na legislação pertinente, no que concerne à consagração definitiva do concurso público como o único meio de ingresso. Segundo Couto ( 1966 ), de acordo com estatísticas da Divisão de Seleção e Aperfeiçoamento do D.A.S.P, de 1937 a 1962

*"Inscreveram-se em concurso 695.499 candidatos dos quais comparaceram à primeira prova somente 285.852, logrando habilitação, afinal, apenas 75.1555, o que equivale a pouco mais de 10% dos inscritos. Destes, é preciso frisar, alguns não chegaram a ser nomeados e outros, por terem conseguido habilitação em vários concursos, o foram mais de uma vez. Atualmente ( 1966 ), o Serviço Público Civil conta com aproximadamente 677.000 funcionários, sendo 312.000 da Administração centralizada e 365.000 da descentralizada, dos quais pouco mais de 100.000 ingressaram através de concursos públicos realizados pelo D.A.S.P. ou por outros órgãos da administração que dispunham do seu próprio sistema de mérito. Como facilmente se conclui, as cifras estão a evidenciar que, na batalha das leis, tem saído vencedor o regime do pistolão, com uma diferença superior a 500.000. sobre o seu adversário o sistema de mérito ."*<sup>26</sup>

Embora, hoje, não possuamos dados acurados a respeito do serviço público brasileiro que nos permitam fazer cálculo semelhante ao da era do DASP, a evidência empírica nos sinaliza, contudo, para a continuidade da situação descrita por Couto. Se considerarmos que até há bem pouco tempo existiam no serviço público brasileiro inúmeras tabelas especiais que permitiam a contratação de pessoas sem concurso e a prática, bastante comum de efetivar os contratados e os chamados "trens de alegria" das vésperas de fim de mandato - a proporção de não concursados para concursados talvez seja bem maior.<sup>27</sup>

<sup>25</sup> Ver Campanhole, A. & Campanhole, H.L opus cit.

<sup>26</sup> Ver Couto, L.C. opus cit .

<sup>27</sup> Só a título de enriquecimento do que dissemos acima Bárbara França, no seu livro O Barnabé: consciência política do pequeno funcionário público. São Paulo, Editora Cortez, 1993, de uma amostra de 50 pessoas utilizadas na sua pesquisa 60% tinham entrado no serviço público por outros meios que não o concurso como enquadramento, tabel especial, cargo comissionado etc.

Antes de prosseguirmos, acho importante registrar que necessariamente não é a existência ou não de um dispositivo como o concurso que garante que um determinado sistema privilegie o mérito. Existem sistemas meritocráticos que não selecionam os melhores por um concurso e sim pelo desempenho já comprovado em determinadas tarefas ou pela qualificação. Entretanto, no Brasil, o concurso é um elemento paradigmático na legitimação de meritocracia. Na realidade existe na nossa sociedade ao nível das representações uma superposição entre instrumentos democráticos, na sua filosofia básica, como é o caso do concurso, e sistemas meritocráticos.

### Mobilidade Interna.

Da mesma forma que o ingresso no serviço público brasileiro esta centrado na idéia do mérito de cada um, seja explicitamente como na constituição de 1824, seja implicitamente nas demais, via concurso, a mobilidade vertical também é concebida idealmente no interior da nossa administração federal como devendo ser o resultado do desempenho de cada um.<sup>28</sup> A partir da chamada "lei do reajustamento" - lei 284 de 28 de outubro 1936 - que pode ser considerada o início da administração moderna no serviço público brasileiro, foi institucionalizado o sistema do mérito através do concurso e foram fixadas as diretrizes do primeiro plano de classificação e de avaliação de desempenho cargos.

Os últimos sistemas colocados em vigor foram o de 1966, 1977 e 1980. Reafirmam a meritocracia como o critério absoluto e condicionam a promoção por antiguidade a um bom desempenho. Ou seja, embora esses dois planos de avaliação contemplem a progressão por antiguidade, a sua concretização depende, pelo menos no papel, da avaliação de desempenho do funcionário. Por exemplo, o plano de 12 de julho de 1960, promulgado pela lei n.3780, reestruturava a carreira do servidor público federal, estabelecendo os critérios para a promoção por merecimento e por antiguidade. Adotava a metodologia da escala gráfica, estabelecendo que somente poderá ser promovido por antiguidade o funcionário que tiver obtido, pelo menos a metade do máximo atribuível ( 50 -2 = 25 ) :

" De fato, em se tratando de servidor descumpridor de seus deveres funcionais ou inapto para exercer atividade mais relevantes que as atuais, não deve a Administração premiá-lo com promoção mesmo que seja o mais antigo na classe."<sup>29</sup> ( ? )

E continuava :

*"...a rigor não deveria haver promoções por antiguidade, mas exclusivamente por merecimento. A razão óbvia: o funcionário deve estar compro-*

<sup>28</sup> Embora eu tenha pesquisado não encontrei nenhuma informação acerca da existência de algum sistema de avaliação de desempenho utilizado no período do Brasil monárquico e no início do período republicano.

<sup>29</sup> Ver : Medeiros, J.*Estudos de promoção e acesso*. Rio de Janeiro, DASP, 1966.cit., p. 32 e33

*vadamente apto a desempenhar as tarefas específicas da classe para qual é promovido. E essa condição fundamental não é satisfeita pela simples circunstância de ser o funcionário mais antigo na classe anterior, mas sim através de criteriosa aferição de sua eficiência funcional e das qualificações exigidas para o desempenho daquelas atribuições..." ( ? )<sup>30</sup>*

O sistema de 24 de outubro de 1977, promulgado pelo decreto n. 80.602, que instituía a avaliação de desempenho no serviço público federal pelo método da distribuição forçada, chegou ao ponto de extinguir a promoção por antiguidade. De acordo com este plano somente 20% dos funcionários poderiam receber avaliação MB (muito bom), 70% de avaliação B (bom), e 10% de R (regular).

O sistema atual, seguindo o modelo de 1960 na teoria submete, também, a promoção por antiguidade, à avaliação de desempenho. Digo " na teoria" porque na prática as pessoas são automaticamente promovidas. Por exemplo, no caso dos professores universitários, a cada interstício de 24 meses a pessoa pode ser promovida, caso apresente desempenho para isso. De um modo geral, forma-se uma comissão em cada departamento que avalia as atividades desenvolvidas e o desempenho do professor candidato à progressão ao longo desse período. O conteúdo desses relatórios é muito significativo. São basicamente descritivos, das atividades corriqueiras do magistério, dos tipos dos cursos dados, da orientação de alunos, etc... onde não há parâmetro que meça ou avalie o que foi realizado. O interessante é que eles são feitos e exigidos como um fator que condiciona a progressão vertical do professor. Na maioria dos casos, eu arriscaria 99,9%, todos são avaliados como indicadores de um bom desempenho nas suas funções, o que transforma a promoção em um dispositivo automático, sendo a exigência do relatório um dispositivo estritamente burocrático. O resultado desse burocratismo com base na descrição de atividades é que a maioria dos departamentos das universidades federais está congestionada de professores adjuntos IV, encontrando-se nas categorias inferiores apenas o que entraram mais tarde. Depreende-se disso que, para se chegar quase ao final da carreira do magistério universitário, basta apenas ficar o tempo suficiente no cargo, pois são muito variadas as qualificações dos professores adjuntos IV : professores com mestrado, com doutorado, com especialização ou apenas com graduação e também, aqueles que fazem pesquisa, escrevem artigos e livros, participam de congressos, orientam alunos e os que só dão aula e só escrevem no quadro negro. É bem verdade que existem experiências particulares e diferenciadas no seio das universidades públicas federais a esse respeito. São experiências que procuram estabelecer critérios que de alguma forma avaliem o que

<sup>30</sup> Idem

professores fizeram nesse interstício de 24 meses e a qualidade do que eles fizeram, como, por exemplo, a produção acadêmica, a participação em congressos, etc...Entretanto, são iniciativas isoladas que não refletem a média do que ocorre no mundo universitário, embora possamos vê-las como expressões concretas de leituras diferenciadas que a questão do desempenho recebe no interior da universidade e a tensão crescente entre elas e o que normalmente é praticado.

Considerando-se a evidência histórica, apresentada anteriormente, resta-nos perguntar, em que medida, um novo plano de avaliação dos servidores públicos vai ser, efetivamente, um instrumento poderoso na transformação da meritocracia em uma prática social legítima? Será que alguma coisa mudou no contexto do serviço público brasileiro que indique que este novo plano não sofrerá o mesmo destino dos anteriores? E mais, por que não é difícil se estabelecer sistemas meritocráticos formais, embora seja difícil legitimá-los na prática social?

É difícil responder essas questões de forma cabal. Entretanto, parte das respostas pode ser encontrada nos discursos sobre as razões que levaram às modificações dos diferentes planos de avaliação e nas declarações de funcionários sobre a realidade em que vivem. Como mencionado, o primeiro plano de estruturação da carreira do servidor público, foi promulgado a partir da constituição de 1934. Em 1960 foi proposto um novo plano de reestruturação da carreira do servidor público em substituição ao de 1934. Na época apontava-se como um de seus objetivos diminuir a margem de arbítrio que a legislação precedente (decreto lei n.284, de 28 de outubro de 1936) atribuía aos chefes, extinguindo o apadrinhamento de chefes de repartição ou as influências políticas que acabavam por preterir os funcionários mais qualificados. O critério de classificação dos funcionários por desempenho, adotado pelo boletim de merecimento, descrito como objetivo e impessoal, propunha, também, desafogar os "dirigentes" (Presidente da República, Ministros de Estado e Presidente de Autarquia), bem como os parlamentares, da avalanche de pedidos que recebiam, nem sempre atendíveis, por se referirem a interesses contraditórios de funcionários (se atendesse ao A, descontentaria ao B e ao C, e assim por diante).<sup>31</sup>

Em 1977 (decreto lei n.80.602) um novo plano é proposto e a argumentação adquiriu um novo matiz. Ao invés de o objetivo ser apenas neutralizar o apadrinhamento e as relações pessoais, a implantação de um novo sistema de avaliação objetivava, segundo o diretor do DASP na época, Darcy Siqueira, forçar os chefes a efetivamente avaliarem os seus subordinados e fazer vigorar na prática uma verdadeira meritocracia. Em declaração ao Jornal do Brasil de 25 de outubro de 1977, Darcy Siqueira afirmava que no serviço público brasileiro, sempre que se solicita a opinião dos chefes sobre os funcionários, 99% deles são considerados acima da média. Para corrigir essa distorção,

<sup>31</sup> Ver; Medeiros, opus cit. .

reproduzia-se a metodologia da escala de distribuição forçada. Ela que definiu, *a priori*, a percentagem máxima de funcionários que poderia ser considerada de desempenho elevado, médio ou baixo. Além dessa inovação, o novo plano tinha como proposta básica enfatizar as promoções por mérito, extinguindo-se as por tempo de serviço. Segundo o diretor do DASP, no serviço público brasileiro "existe o sujeito com 30 anos de serviço que nunca fez nada e aquele com 10 anos de serviços efetivamente prestados. Então, precisamos medir atributo."

O plano adotado em 1977 durou apenas três anos. Em 1980 ele foi substituído por outro, que, ao contrário, volta a enfatizar a promoção por antiguidade. Desempenho será o critério utilizado apenas para a progressão horizontal (mudança de referência salarial dentro da mesma classe), e a antiguidade para a progressão vertical, independentemente do merecimento do servidor, tendo como requisito o interstício de doze meses, a escolaridade, a habilitação profissional e a formação especializada quando necessárias ao exercício da classe a ser provida. Além desses aspectos, era sempre atribuído o conceito 1, (o mais alto existente), independentemente de qualquer avaliação, aos seguintes servidores: ocupantes de cargos de natureza especial, ocupantes de cargos ou funções de direção e assessoramento superior ou intermediário, em exercício nos Gabinete Civil e Militar da Presidência, no Serviço Nacional de Informação; requisitados para o exercício de cargos e funções de direção e assessoramento superior nos Poderes Legislativos e Judiciários da União do Distrito Federal e Territórios; afastados para cargos de direção superior em Empresas Públicas, Sociedades de Economia Mista, Fundações instituídas pela União e nos serviços dos Estados e Municípios, designados membros de órgãos colegiados federais. Como sabemos que esses cargos são na sua maioria ocupados por nomeações e o critério que as orienta é predominantemente o das relações pessoais, fica claro, portanto, o peso que ainda hoje é atribuído a essas relações, mesmo que estas não apareçam como um critério explícito.

O mais interessante acerca dos motivos invocados para as alterações dos diferentes planos é que eles são os mesmos invocados ainda hoje para justificar a falência do sistema atual de avaliação de desempenho no serviço público. Em pesquisa realizada por mim, entre servidores públicos da administração direta e indireta, num total de 432 questionários respondidos como parte de um projeto de análise cultural de uma empresa estatal, verifiquei que os mesmos dilemas que se encontravam na base das alterações dos antigos planos continuam presentes ainda hoje. Primeiro, quase todos concordam, em tese, que o mérito e o desempenho devem ser os principais senão os únicos critérios de avaliação dos funcionários. Portanto, do ponto de vista representacional as pessoas se dizem adeptas de uma meritocracia. Segundo, todos estão insatisfeitos com o atual sistema, pois além de não funcionar - em muitos lugares está suspenso, muitas pessoas nem sabem que um dia existiu alguma forma de avaliação. O tipo de sistema de avaliação, o proces-

so, a forma como é realizado e os avaliadores, todos são criticados. Terceiro, a desconfiança acerca do sistema é total. Ninguém confia nos resultados. Verifiquei que as pessoas normalmente acham os critérios injustos (79,1%) o mesmo valendo para os avaliadores (50,7%). Via de regra, os mais bem avaliados são vistos, como apadrinhados, "puxa sacos" dos chefes, etc, mesmo que eles sejam reconhecidos como bons profissionais e de alto desempenho. Ou seja, quem não recebe uma boa avaliação, via de regra, não legitima a boa avaliação alheia. Quarto, descobri que a antiguidade como um critério de ascensão vertical é vista negativamente por 54,8%, como um mal necessário na medida em que corrige as injustiças da avaliação de desempenho. Ao mesmo tempo é visto como um incentivo para a acomodação do funcionário, na medida em que, trabalhando ou não, o indivíduo é promovido. Os outros 46% consideram que antiguidade deve ser valorizada. Entretanto ninguém a quer fora dos sistemas, o que indica da parte dos 54% uma desconfiança em relação aos critérios utilizados. Por fim, mas não menos importante, constatei que os chefes não gostam de avaliar porque isso sempre gera insatisfação entre os funcionários. Como forma de evitar tensões dessa natureza, eles tendem a avaliar todos positivamente.

O que se constata na história dos critérios de ingresso, nos diferentes planos de avaliação de desempenho, nas argumentações utilizadas para justificar as alterações e na pesquisa realizada por mim entre funcionários da administração direta e indireta, é que embora esta esteja aparelhada há bastante tempo do ponto de vista formal para avaliar e medir o desempenho dos funcionários públicos federais, este processo nunca chegou a ser implementado de forma sistemática, havendo alguns períodos, em que não houve avaliação alguma como na década de 1960 e acontece hoje.

Neste contexto de alteração de planos há uma inversão hierárquica: o mérito, de valor englobante nas representações simbólicas, passa a valor englobado pela senioridade e pela desconfiança acerca do peso das relações pessoais. Por conseguinte, seria interessante indagar a razão de na nossa **cultura administrativa** mérito e desempenho funcionarem, na prática, como fatores secundários à senioridade e relações pessoais.<sup>32</sup> Mais ainda, por que num grande número de circunstâncias, quando o mérito é acionado como critério, ele não é legitimado por quem não foi bem avaliado? Como disse uma das minhas entrevistadas, "eu sempre vou achar que é injusta, senão comigo pelo menos com um colega". O que se constata aqui é uma forma de resistência profunda à avaliação, enquanto conceito, princípio, independente dos seus resultados práticos ou possíveis efeitos seletivos resistência esta que contrasta fortemente com os discursos sobre a primazia do mérito como valor central das hierarquias administrativas.

A partir do exposto, parece-me que a resposta para um melhor entendimento do que está sendo efetivamente dito em todo esse debate sobre

<sup>32</sup> Para a idéia de cultura administrativa ver: Barbosa, L. Cultura administrativa, uma alternativa ao conceito de cultura organizacional. Rio de Janeiro, 1994, mimeo.

meritocracia na sociedade brasileira, reside na questão básica: o que as pessoas consideram como sendo mérito e desempenho? Qual a explicação dada para as diferenças entre os resultados individuais no desempenho de uma mesma tarefa?

#### IV. Igualdade e Desempenho.

A primeira vista pode parecer estranho relacionar a idéia de igualdade à questão da avaliação de desempenho. Igualdade parece ser um valor político mais associado a questões, opiniões e atitudes frente a eleições, candidatos, governo e ideologias. Na realidade, a idéia de igualdade é muito mais do que um tema político, ela é um valor estrutural nas sociedades modernas, na medida em que se configura como um dos atributos centrais do personagem social característico dessas sociedades - o indivíduo.

Mas, por que igualdade se relaciona com desempenho? Porque, de acordo com a ideologia das sociedades modernas, todos os indivíduos nascem livres e iguais.<sup>33</sup> Além de sujeitos empíricos eles também são sujeitos morais. Isso significa que nenhum atributo social do tipo ascendência, riqueza, *status*, relações pessoais e etc. pode ser levado em conta no tratamento que a sociedade dispensa aos seus membros. Eles não definem o indivíduo. O que define ser indivíduo é uma suposta semelhança moral dada pela existência de uma dimensão natural/física idêntica entre todos os seres humanos. Essa semelhança de forma é tomada como base de um sistema de direitos ao qual todos devem ter acesso igual. Neste contexto, o único elemento a diferenciar uma pessoa da outra são as características idiossincráticas de cada uma delas, ou seja, tanto os seus talentos naturais como a sua disposição interior para alcançar o que os norte-americanos chamam de *achievement*, e a única hierarquia ideologicamente possível é aquela construída a partir da avaliação dos diferentes desempenhos individuais.

Contudo, para que o desempenho dos indivíduos tenha legitimidade social ele deve estar inserido num contexto juridicamente igualitário, no qual a igualdade funcione como uma moldura para os acontecimentos e proporcione as condições para que as pessoas sejam avaliadas exclusivamente pelas suas realizações. Ou seja, nenhum outro critério como por exemplo poder econômico, *status*, relações familiares e pessoais pode influenciar esta avaliação. É por isso que desempenho e igualdade estão intimamente associados. Esta última fornece as condições necessárias e suficientes para a sua legitimidade.

Em termos de representações simbólicas, as coisas funcionam como o descrito acima. As variações começam a surgir quando saímos deste nível

<sup>33</sup> Para uma discussão sobre a ideologia moderna ver: Dumont, L. Homo Hierarchicus. Paris, Editions Tel, 1967; Dumont, L. Homo Aequalis. Paris, Gallimard, 1977. Para uma discussão sobre modernidade ver Giddens, A. As consequências da Modernidade. São Paulo, UNESP, 1991; Touraine, A. Crítica da Modernidade, Petropolis, Editora Vozes, 1994. Para uma discussão sobre ideologia moderna e sociedades igualitárias no contexto da sociedade brasileira ver: DaMatta, R. Carnavais, Malandros e Heróis. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1979; Barbosa, L. O Jeitinho Brasileiro ou a Arte de Ser Mais Igual que os Outros. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1992.

geral da ideologia e passamos a sua implementação em universos sociais distintos. Então é possível observar que o conteúdo social dos conceitos anteriores - igualdade, desempenho, mérito e etc - embora continuem na base da organização social e administrativa das sociedades complexas, possuem conteúdos distintos, bem como as condições sociais consideradas legítimas para a avaliação das produções individuais.

As implicações dessas variações são básicas para o nosso objetivo, compararmos as concepções sobre igualdade e desempenho desenvolvidas no Brasil e nos Estados Unidos podemos entender porque, embora ambos adotemos sistemas meritocráticos, o nosso sistema não possui legitimidade na nossa prática social. Poderemos constatar, sem muita dificuldade, que o discurso oficial da sociedade norte-americana sobre desempenho e igualdade assemelha-se ao que alguns grupos da sociedade brasileira, particularmente as elites políticas e econômicas e os setores mais individualistas e intelectualizados da população, pensam que deva ser desempenho e igualdade. Esse discurso, contudo, contrasta bastante com a prática social de todos os segmentos da população brasileira, que no momento de aplicar esses princípios atribuem no seu contexto e para si e o seu grupo um sentido bastante distinto do norte-americano ao que se entende por desempenho.

Creio que esses pontos poderão ficar mais claros através de um exercício comparativo entre os significados das categorias igualdade e desempenho para os Estados Unidos e o Brasil.

#### V. O significado de Igualdade e Desempenho nos Estados Unidos .

A igualdade norte-americana é dada pela lei e a ela circunscrita. Traduz-se como direito de acesso igual ao sistema legal e não como uma garantia de sucesso ou resultados. Concretamente, a concepção de igualdade como um direito significa garantir a todos os indivíduos, independentemente de suas posições no interior da sociedade, de suas desigualdades naturais (sexo, força física, inteligência, desempenho, talento específicos, etc.) um tratamento igual perante a lei, de forma que ninguém seja privilegiado na consecução de seus objetivos e no exercício de seus demais direitos. Portanto, não é intrínseco à idéia norte-americana de igualdade a busca de um estado substantivamente igualitário. A existência da diferença entre os indivíduos é reconhecida, legitimada e percebida como o resultado do diferencial de talento - aptidão inata - que permite a alguns indivíduos realizarem e praticarem certas ações com muito mais eficiência e eficácia - além de desempenho - que outros, capacidade e desejo de realização (*achievement*) que cada um tem. Mais ainda, a diferença é positivamente valorizada, pois exprime a essência de cada um de nós, enaltecendo o elemento central de todo o sistema social moderno, igualitário e individualista - o indivíduo como personalidade única e irrepetível. As diferenças são assim percebidas como inevitáveis e desejáveis. O que deve ser evitado é qualquer tentativa de se usar, do ponto de vista social, qualquer diferença de talento

as chamadas desigualdades naturais do liberalismo - e de desempenho para marcar distinções perante a lei.<sup>34</sup>

A sociedade norte-americana está pronta a admitir a igualdade jurídica - um ideal a ser buscado, de forma permanente, na vida política - e a desigualdade de fato, consequência das diferenças entre os desempenhos individuais e as desigualdades naturais. A sociedade não coloca como tarefa anular ou aplinar, nem institucional nem juridicamente, essas diferenças. Assim sendo, a idéia de justiça social se aproxima mais de um conceito de proporcionalidade, equidade, e menos de igualdade, esta última funcionando, basicamente, como um valor meio e não um valor fim.<sup>35</sup>

Neste contexto de igualdade jurídica, desempenho - como conjunto de aptidões e realizações - funciona como um mecanismo socialmente legítimo que permite à sociedade diferenciar, avaliar, hierarquizar e premiar os indivíduos entre si. Ele é composto pelo conjunto das realizações objetivas de cada indivíduo, entendidas como o resultado das propriedades idiossincráticas de cada um de nós. Portanto, desempenho é o resultado de processos e mecanismo intrínsecos ao ser humano, de ordem mais psicológica do que social. Ele é, na perspectiva norte-americana, mais um produto individual do que social. O desempenho é a expressão paradigmática do credo de *self-reliance*. Ou seja, a capacidade que cada indivíduo tem de perseguir seus objetivos e viver a sua vida baseado em seus próprios recursos.

No cenário norte-americano, desempenho configura-se como a medida que diferencia e atribui valor social aos indivíduos. Consequentemente, avaliar se faz necessário, pois só a partir da comparação das diferentes realizações posso e devo estabelecer hierarquias entre os indivíduos que sejam socialmente legítimas. Entretanto, como o desempenho é percebido como produto de forças intrínsecas ao ser humano, no momento da avaliação, as circunstâncias sociais no interior das quais foram produzidas as diferentes realizações devem ser mantidas constantes. Quero que reconheçam as minhas produções como exclusivamente minhas, o que fui capaz de fazer independentemente de meus determinantes sociais. O que você fez e o que eu fui capaz de fazer, independentemente das circunstâncias em que o fizemos. O que está sendo avaliado é resultado contra resultado, individualidade versus individualidade.

Pela lógica do *self-reliance*, as circunstâncias sociais em que as diferentes individualidades operaram quase nunca são explicitadas ou declinadas a priori para fins de avaliação. Quando elas são trazidas à baila, é para valorizar ainda mais o desempenho individual. São utilizadas para reforçar ainda mais

<sup>34</sup> Ver: Bobbio, N. A era dos direitos. Rio de Janeiro, Campus, 1992; Merquior, J.G. O Liberalismo antigo e moderno. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1990;

<sup>35</sup> Ver: Barbosa, L. O Jeitinho brasileiro ou a arte de ser mais igual que os outros. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1992; Barbosa, L. E Drummond, J.A. Os direitos da natureza numa sociedade relacional; reflexões sobre uma nova ética ambiental. Estudos Históricos. Rio de Janeiro, vol. 7, n. 14, 1994.

o valor das realizações, na medida em que elas comprovam a superação de condições desfavoráveis, que foram revertidas pela força daquela individualidade. É a prova cabal da superioridade ontológica do indivíduo sobre o grupo social.<sup>36</sup> Por isso a mobilidade social norte-americana é tão grande e pareceu uma coisa inédita para o olhar europeu de um aristocrata francês como Alexis de Tocqueville.<sup>37</sup> O que parecia impossível em outros universos sociais parecia factível e comum na sociedade norte-americana. Nela é possível se ter um *currículo* escolar ruim, um emprego medíocre, aos 22 anos e conseguir reverter toda essa situação através de um bom desempenho, através de mudanças sucessivas de emprego para emprego, até chegar a ser diretor de uma empresa aos 40 anos.<sup>38</sup>

Não é a toa que o herói norte-americano por excelência é o *self made man*. O indivíduo que se fez sozinho, sem a ajuda de amigos e parentes, que venceu todas barreiras baseado apenas em seus méritos pessoais. É este personagem que aparece sistematicamente no imaginário norte-americano, nos mais diferentes papéis - *cowboy*, detetive 007, *superman* ou um regular *guy* - e nos mais diferentes cenários, mas reproduzindo a mesma história, que é a história da sua luta e quase sempre também da sua vitória. O herói norte-americano é basicamente um sujeito pró-ativo, que age sobre a realidade, a transforma e a molda de acordo com a sua visão de mundo. Não tem ajuda de ninguém, a não ser dos inferiores estruturais. Não aceita gratuitamente a realidade ou as

<sup>36</sup> Um dos temas centrais da administração moderna é o conceito de mudança organizacional e cultural. A forma como a mudança é concebida dentro do que denomino de uma cultura de negócios internacionais, de forte influência norte-americana, na medida em que os grandes gurus da administração são norte-americanos, é uma ilustração dessa visão do poder do indivíduo sobre o grupo. Uma das características básicas dessa concepção de mudança, tanto a organizacional como a cultural, é de que ela é um processo planejado e controlável, no qual a vontade individual desempenha um papel central. A figura de um líder desempenha um papel fundamental neste processo. Sua ação e capacidade de motivar as pessoas é vista como um dos ingredientes de uma mudança bem sucedida. A visão do processo de mudança é tão substantivada que grandes empresas de consultoria do tipo Artur Anderson, McKinsey, e etc. não titubeiam em fornecer a seus clientes descrições de mudança organizacional onde se encontra uma fórmula de mudança bem sucedida do tipo: MBS = . Uma outra fonte interessante sobre esse assunto são os próprios livros de administração que tratam da questão de mudança. Os próprios títulos são sugestivos e indicam a visão como um processo controlável por um ato da vontade individual. Ver, por exemplo, CHAMPY, J. *Reengenharia da Gerência. Gerenciando a mudança na reengenharia*. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1995; CONNER, D.R. *Gerenciando na Velocidade da Mudança. como gerentes resilientes são bem sucedidos e prosperam onde outros fracassam*. Rio de Janeiro, Infobook, 1995 dois grandes sucessos editoriais do momento.

<sup>37</sup> Ver: Tocqueville, A. *Democracy in America*. Nova Iorque, Vintage, 1945.

<sup>38</sup> Guardadas as devidas proporções este é o modelo seguido no Brasil no segmento de executivos, no qual através do desempenho os profissionais vão trocando de emprego, sempre para posições melhores e organizações mais importantes, até atingir o nível de diretoria. O circuito inverso também é verdadeiro. Um desempenho ruim pode levar uma pessoa a fazer todo o caminho contrário. Sair de uma posição boa numa companhia importante e terminar os dias em uma posição de pouco destaque numa companhia de médio porte. Aliás esta circulação de "talentos" é acompanhada de perto e com interesse no mundo dos executivos. Todos sabem quem teve o seu passe comprado por quem e em que condições, quem subiu e quem desceu.

imposições do sistema (leia-se sociedade). Por conseguinte, não é a toa, também, que um dos grandes dramas sociais norte-americanos presente de várias maneiras nos mais diferentes domínios da vida social norte-americana seja a construção de uma identidade social desvinculada de relações pessoais e familiares, baseada apenas na própria trajetória pessoal.

A cinematografia ilustra com abundância e detalhe o drama social das pessoas que querem ser reconhecidas pelos seus próprios méritos, como indivíduos e não como apêndices de outras identidades, como filho de fulano ou protegido de beltrano.<sup>39</sup> A própria maneira da apresentação pessoal nos Estados Unidos, quando comparada com o mesmo procedimento no Brasil, indica a importância da se ser reconhecido como um indivíduo em si e por si. A pessoa é, via de regra, apresentada pelo seu pré-nome e qualificada pela sua atividade profissional. Dificilmente há o uso da *teknonímia* - a identificação de uma pessoa por suas relações de parentesco - como um aposto ao nome pessoal, de maneira a localizar melhor o indivíduo na estrutura social como fazemos comumente aqui no Brasil, sem causar indignação em quem está sendo apresentado. Isso não quer dizer que na sociedade brasileira as pessoas não lutem por criar identidades marcadas por opções próprias e desvinculadas do núcleo familiar. A própria expressão "filhinho de papai" nos sinaliza para a existência de um personagem social, negativamente avaliado, que se caracteriza por trazer as marcas da trajetória paterna. Digo apenas que este não é um drama central na sociedade brasileira, sua importância restringi-se a um segmento bem marcado: urbano, intelectual, individualista e analisado.

Voltando à problemática norte-americana, a questão do desempenho também aparece ao nível das relações familiares, via a criação de uma "cultura de self-reliance", na qual desde a mais tenra infância as crianças são estimuladas a ser independentes e marcar a sua individualidade, através de opções próprias, da independência dos cuidados maternos até a independência econômica e o afastamento físico do núcleo familiar para estudar fora ou trabalhar. No contexto familiar, é bem conhecida a comparação entre o comportamento de um pai norte-americano e outro chinês em relação à ajuda recebida do filho na velhice, popularizada por um antropólogo sino-americano, Francis Hsu. Neste exemplo, um pai norte-americano esconderia esse fato, considerado humilhante por significar seu fracasso enquanto indivíduo, pois seu desempenho não foi suficientemente bom para provê-lo na velhice, transformando-o em dependente de seu filho. Enquanto isso o pai chinês gritaria em altos brados por toda a aldeia a bondade e generosidade de seu filho e a sua sorte de pai.

Uma outra dimensão onde o significado do desempenho como produto da individualidade aparece com clareza é o permanente debate, nos últimos

<sup>39</sup> *Love Story*, um sucesso da década de 1970 é um clássico desta temática.

anos de forma mais candente, sobre o destino da política de cotas nos Estados Unidos. Como é do conhecimento geral, a política de cotas foi estabelecida na década de 1960 com o objetivo de integrar o negro e outras minorias à sociedade norte-americana via mercado de trabalho, através de uma política de discriminação positiva. Ela oferecia condições preferenciais a esses grupos no momento da contratação para um emprego. Os empregadores eram obrigados a preencher determinado número de vagas, as chamadas cotas, estabelecidas em lei, com pessoas oriundas de grupos minoritários, negros e outros, pior qualificados e com menos "skills". Estes eram escolhidos em detrimento dos brancos, para ocuparem um número determinado de vagas.

Passados quase 30 anos, grupos negros e brancos requerem uma revisão desta política e o conjunto de argumentos utilizados por ambos os grupos ilustra claramente o significado do que é desempenho na sociedade norte-americana. Os negros que desejam a revogação da política de cotas alegam que ela, implicitamente, afirma a inferioridade dos negros, na medida em que lhes fornece condições privilegiadas para a obtenção de emprego. As cotas significam que em igualdades de condições com o brancos, os negros não obteriam os empregos que hoje possuem. Por outro lado, os críticos brancos argumentam que nos últimos 30 anos os negros já tiveram a sua oportunidade e se não conseguiram, enquanto grupo, progredir socialmente, agora o problema é deles. Não é aceitável a permanência de uma política de discriminação das maiorias, no caso homem branco, um argumento aliás que já foi acolhido em juízo. Ambos os grupos condenam as condições privilegiadas dos negros, pois o sistema de cotas coloca o contexto social e histórico no caminho da avaliação, impedindo que a inserção dos negros se dê via desempenho contra desempenho, resultado contra resultado, individualidade contra individualidade.

Mas o que mais exemplifica a concepção do desempenho nos Estados Unidos é o chamado "star system". O "star system" é justamente a premiação dos melhores entre os melhores, a consagração do desempenho individual como resultado das características únicas excepcionais de determinados indivíduos. Significa a concessão de privilégios e benefícios muito acima da média como forma de reconhecimento de um talento e um desempenho excepcionais. É a exaltação máxima da individualidade. O "star system" aparece com clareza em todos os domínios da vida pública norte-americana. ( ? ) Na contratação de professores para as grandes universidades, nas quais ninguém em um mesmo departamento ganha o mesmo salário, pois a remuneração de cada um está ligada às suas publicações e patentes, à capacidade de atrair alunos e recursos para aquelas universidades, e etc Na contratação de executivos para as grandes empresas onde existem verdadeiros "concursos de vantagens" para se contratar uma determinada pessoa. Ele ocorre também nos

esportes e nas artes, onde aos grandes ídolos são concedidas vantagens excepcionais<sup>40</sup>.

O "star system" só poderia existir numa sociedade profundamente impregnada por uma ideologia de meritocracia e por uma concepção de igualdade como um direito e não como um objetivo social. Por outro lado, ele inexistia numa sociedade como a brasileira onde uma concepção de igualdade dificulta a formação de uma determinada hierarquia meritocrática, neste sentido norte-americano, que acabamos de descrever.

## VI. O significado de igualdade e desempenho na sociedade brasileira.

No Brasil as idéias de *igualdade e desempenho* são concebidas de forma bastante distinta da norte-americana, impossibilitando o estabelecimento de hierarquias que efetivamente se baseiem nas diferenças dos resultados individuais e inviabilizando qualquer coisa semelhante a um "star system". Vejamos:

No Brasil hoje entendemos igualdade como um conceito duplo.<sup>41</sup> Ela é um direito e simultaneamente um fato. A igualdade de direitos é dada pela lei e a ela circunscrita. Ela se define em relação a um sistema legal e funciona como a explicitação da igualdade de todos perante a lei. A igualdade de fato tem como base um sistema moral mais abrangente, que define a igualdade legal como conjuntural e que considera a igualdade mais do que um direito, define-a como a necessidade de ser um fato, uma realidade indiscutível. Neste sistema moral, mais importante do que a equivalência jurídica entre os indivíduos é a sua equivalência moral perante uma ordem que se sobrepõe à sociedade. Somos todos iguais, não porque um sistema legal assim nos define, mas porque, num sistema moral englobante, a equivalência jurídica aparece como um fato conjuntural que em nada afeta ou modifica nossa equivalência moral como membros da espécie humana. Essa concepção de igualdade como um fato enraiza-se na idéia de que uma mesma condição física e um idêntico e inexorável destino final nos confere um valor - a *humanidade é que dá a medida* de nossa equivalência. Essa concepção é muito interessante porque, embora usando os mesmos argumentos do liberalismo, que sustenta a con-

<sup>40</sup> É fundamental se ter em mente que o "star" embora receba vantagens maiores que os simples mortais, essas vantagens são o pagamento e o reconhecimento concreto da excepcionalidade de seu desempenho e nada além do que isso. Não lhe confere direitos diferenciados perante a lei. Aliás a sua condição de "estrela" o coloca sob um controle social muito maior.

<sup>41</sup> Quando falo, "no Brasil hoje entendemos..." estou me referindo a um conjunto de representações que fazem parte do que poderíamos dizer, na ausência de um termo melhor, de uma grande tradição ou de um sistema cultural dominante. Quando também digo grande tradição ou um sistema cultural dominante não estou me referindo unicamente a uma questão de poder, de dominação. Estou me referindo, além disso, aliás mais do que isso, a dimensão estrutural desses sistemas, percebida pela sua permanência e expressão em vários domínios da sociedade e pelo seu compartilhamento por vários segmentos. Isso tudo, contudo, não significa, a exclusão da existência de outras leituras e conteúdos dessa categoria.

cepção de igualdade norte-mericana, para fundamentar a idéia de direitos, a sociedade brasileira chega à um resultando bastante diferente.<sup>42</sup>

O fundamento dos direitos naturais do liberalismo encontra-se na semelhança dos homens entre si enquanto sujeitos morais, seres racionais e fisicamente iguais. Na sociedade norte-americana, como vimos, essa semelhança, dada na natureza, é tomada como base para um direito. Embora a semelhança seja um fato empírico, ela é vista como estritamente formal. Ela não garante um conteúdo idêntico. As desigualdades naturais e de desempenho, estas sim, são consideradas como substantivas, pois delas resultam produtos individuais diferentes, sendo legítimas essas distinções.

No Brasil o que ocorre é que a semelhança de forma é tomada como base substantiva e irredutível a qualquer outra coisa. As desigualdades que se estabelecem entre os indivíduos são lidas, exclusivamente, como oriundas das condições sociais dos indivíduos e não como conteúdos distintos de uma mesma forma. Portanto, nenhuma legitimidade lhes são atribuídas. O esforço de cada um, a vontade de realizar (*achievement*) e as diferenças de talentos naturais são lidos não como vetores que transformam "*winner*s" em "*looser*s" como na sociedade norte-americana mas como resultados inevitáveis e indesejáveis, na medida em que são expressões de processos sobre os quais não temos nenhum controle. O indivíduo, nesta perspectiva, tende a ser percebido como um ser passivo, ao contrário do agente pró-ativo da visão norte-americana, que atua e transforma o ambiente em que vive por força da sua vontade individual.

Devido a essa lógica da igualdade substantiva, o desempenho é entendido mais como o resultado do ambiente e circunstâncias em que os indivíduos operam do que como consequência dos talentos e de forças intrínsecas ao indivíduo, do tipo esforço, vontade de realizar e talento ou seja de mecanismos inatos e psicológicos. Ele é o somatório de duas variáveis externas e uma interna a cada um de nós, que se combinam em proporções diferentes nos indivíduos. São elas:

- a posição social de cada indivíduo (pobre, rico, remediado, etc.)
- as deficiências estruturais do sistema brasileiro (o governo não dá dinheiro para a educação, portanto, não tinha o livro para estudar, ele é carente, mora longe, não teve oportunidades e etc.)
- as minhas idiossincrasias pessoais, subjetivas (o meu estado de espírito, meu ritmo pessoal, minhas condições familiares e psicológicas, etc)

Devido a essa concepção de desempenho, na sociedade brasileira esperamos sempre que nossas produções individuais sejam avaliadas no contexto no qual elas foram produzidas e cada um de nós atuou. Isso significa que queremos ser analisados dentro da lógica do "eu e as minhas circunstâncias".

<sup>42</sup> Para a questão da igualdade no Brasil ver: Barbosa, L. *O Jeitinho Brasileiro ou a arte de ser mais igual que os outros*. Rio de Janeiro, Editora Campuse, terceira impressão, 1995 e Barbosa, L. Neghito e Drummond, J.A. Os direitos da natureza numa sociedade relacional. Estudos Históricos,

O que eu fui capaz de fazer dentro do contexto social em que operei. Se na sociedade norte-americana as circunstâncias são invocadas apenas para valorizar o desempenho individual, na sociedade brasileira elas são sempre lembradas para justificar a qualidade do que cada um foi e é capaz de produzir. A consequência disso é que as produções individuais se tornam incomparáveis entre si, pois o produto de cada uma é visto como fruto de condições históricas e subjetivas particulares e únicas, não equivalentes a nenhuma outra, na medida em que dificilmente o peso de cada uma das variáveis no desempenho de um indivíduo pode ser medido e, portanto, comparado com o de outro com as mesmas condições. Por isso é que ou todos são avaliados positivamente ou ninguém é avaliado. Pela mesma lógica explica-se o sentimento de injustiça que permeia todos os avaliados quando não recebem uma boa avaliação por parte do superior. O que implicitamente está sendo apontado é que "as suas condições" de realização do trabalho e de vida não foram levadas em consideração.

Para a pessoa que avalia e que tem que enquadrar o desempenho de seus subordinados dentro de categorias pré-estabelecidas, que não contemplam as variáveis que perfazem o conteúdo da categoria desempenho na sociedade brasileira, o drama é lidar com essa noção implícita de desempenho e com os critérios exigidos pelas avaliações, que via de regra estão longe de conformarem-se a essa lógica. A melhor forma de sintetizar a concepção do que é desempenho para nós é dizer que **no Brasil desempenho não se avalia, se justifica**.

Essa ênfase na justificativa do desempenho, fruto de uma ótica igualitária radical dificulta a construção de hierarquias baseadas no mérito. E, a igualdade de atributo do sistema se torna o objetivo do próprio sistema. Ou seja a igualdade, enquanto um valor passa a ser equacionada a um outro: o de justiça social. Almejamos não o desenvolvimento e o reconhecimento dos aspectos idiossincráticos de cada um, mas o estabelecimento de um estado igualitário onde o que é concedido a um deve ser estendido a todos, independente do desempenho individual e das desigualdades naturais. Daí a síndrome de isonomia, as progressões automáticas para todos e o engessamento do serviço público, no qual diferentes categorias funcionais encontram-se amarradas umas as outras, de forma que qualquer diferenciação, mesmo que baseada na diferença de funções, é vista como concessão de direitos que devem ser estendidos a todos., o que leva ao famoso "efeito cascata". Este não deve ser olhado como um dispositivo jurídico, mas como um dispositivo jurídico que expressa uma dificuldade de se explicitar diferenças ao nível simbólico e acima de tudo concretiza-las na prática social.

Na sociedade brasileira o estabelecimento de gradações, ou hierarquias, é visto como a introdução de uma desigualdade que vai de encontro ao próprio objetivo do sistema. O único valor com legitimidade a vazar esta perspectiva igualitária radical é a senioridade. E isso faz um extremo sentido. A senioridade

está enraizada no código genético e, portanto, é um atributo ao alcance de todos. Já o mérito, resultado do desempenho e das diferenças substantivas individuais, depende do indivíduo e de suas especificidades - nem todos podem tê-lo ou consegui-lo. Por isso embora os governos, via de regra, suspendam sempre as promoções por mérito a título de economia, mandando uma mensagem clara do *status* dessa categoria no interior da sociedade brasileira, dificilmente se imiscui com a progressão por antiguidade. Por essa mesma lógica que o único plano de avaliação de desempenho do serviço público federal, o de 1977, mencionado anteriormente, que suspendeu as promoções por antiguidade e estabeleceu a de mérito pelo método da distribuição forçada durou apenas três anos, sendo substituído por outro que privilegia a de senioridade e as relações pessoais e políticas.

Do ponto de vista morfológico, a mobilidade social vertical se dá de forma inteiramente diferente do que ocorre na sociedade norte-americana. No Brasil, do ponto de vista individual todos se diferenciam a partir do critério de antiguidade ou senioridade, que é o único valor a vazar a nossa ótica igualitária e a introduzir gradações, ou ninguém se move isoladamente pelo desempenho pessoal. Quer dizer, os atributos associados à identidade individual, por mais desenvolvidos que sejam, não são fortes o suficiente para puxar o indivíduo acima da condição igualitária final em direção a qual todos se encaminham. Se permitimos que o critério de senioridade seja o único a vazar o nosso igualitarismo, temos a certeza de que o ideal de igualdade será mantido. O critério de antiguidade é algo que está ao alcance de todos e pode ser estendido, indiscriminadamente, a todas as categorias. Já o desempenho (mérito) depende dos indivíduos, de suas especificidades, enquanto personalidades e caracteres e do contexto histórico onde vivem.

Portanto, o que observamos na prática é o movimento vertical de grandes grupos de *status* e a imobilidade dos indivíduos particulares. Por exemplo, dentro da categorias dos professores universitários temos aqueles que possuem doutorado, mestrado, especialização e graduação. São essas categorias que são diferenciadas entre si e não os indivíduos. No interior delas vigora a mais radical das igualdades, sendo a única coisa que diferencia um doutor de outro, ou um mestre de outro é justamente o tempo que eles estão na universidade, ou seja os seus respectivos tempos de casa.<sup>43</sup>

Na administração direta essa visão também aparece com clareza no próprio sistema de avaliação de desempenho formalmente em vigor. Embora o sistema distinga entre progressão por mérito e por antiguidade, deixando implícito que o servidor poderia ter uma ou outra, o que ocorre na prática é que embora o governo diga que os servidores precisam ser avaliados, através do argumento de falta de recursos ele sempre proíbe a progressão por mérito, permitindo apenas a de antiguidade e de certa forma enviando uma mensagem clara do *status* da idéia de desempenho na sociedade brasileira.

<sup>43</sup> Anuênio, biênios, quinquênios são formas de diferenciação através da antiguidade.

Em um universo como este a luta pelo reconhecimento do mérito individual é extremamente difícil e polêmica. Difícil porque o sistema público, por decisão política, nega, sistematicamente a sua concretização, ao proibir as promoções por mérito, embora exercite um discurso inverso e polêmico porque socialmente quem clama, explicitamente, pelo reconhecimento público de suas produções individuais é visto de forma bastante negativa. O reconhecimento público das produções individuais no Brasil tem que vir junto com uma boa política de relações pessoais. Quem quer fazer carreira no Brasil de forma ostensiva pelo seu alto desempenho é, via de regra, hostilizado, porque este agente, através de sua trajetória impõe a todos, no contexto onde ele se encontra, a explicitação de uma competição baseada numa concepção de desempenho por produções objetivamente mensuráveis do tipo eu fiz, eu vendi, eu realizei, etc, que desconhece as variáveis apontadas anteriormente, e que gera um ambiente agressivo devido a hierarquia que ele irá estabelecer se tiver seu reconhecimento estabelecido.

Num contexto como esse é impossível o estabelecimento de um *star system* como o norte-americano. A concessão de vantagens e privilégios, como forma de reconhecimento de um desempenho excepcional, é bastante conflituosa no interior da sociedade brasileira. O caso de Romário, jogador do Flamengo é exemplar deste conflito de interpretações sobre o que é desempenho no Brasil. Emprestado pelo Barcelona ao Flamengo por quatro e meio milhões de dólares, no primeiro semestre de 1995, Romário chegou ao Rio nos braços da torcida. Desfilou em carro aberto até a sede do clube e recebeu todos os elogios possíveis e inimagináveis da crônica esportiva. Em menos de 2 meses já se havia estabelecido de público o debate que nos interessa. Acostumado a ser cobrado pelo seu desempenho individual, pelo técnico do Barcelona, Creyfus, ou seja, pelo números de gols e não pelo seu comportamento moral e social, Romário foi surpreendido pela reação de parte da torcida e da crônica esportiva. Seu estilo de vida e sua arrogância ao afirmar que queria ser cobrado pelo seu desempenho em campo e não pelo que ele fazia fora dele deu início a uma polêmica altamente significativa. Ao não aceitar as mesmas regras de treinamento e concentração que eram impostas aos seus colegas de time, ao afirmar a sua superioridade em relação aos outros e marcar a sua excelência de público ele gerou um forte antagonismo. Em pouco tempo a lua de mel havia acabado, tendo se estabelecido entre o jogador, a crônica esportiva e outros jogadores uma troca de insultos e acusações de falta de profissionalismo. O Flamengo havia alugado uma "estrela" que queria um tratamento de "estrela" a altura dos talentos que ela se julgava possuidora. Só que na sociedade brasileira tratamento de estrela ostensivamente cobrado em termos de desempenho individual é difícil de ser aceito, pois ele estabelece uma hierarquia que o sistema simbólico brasileiro não legitima. Roberto Carlos, Pelé além de serem ou terem sido excepcionais em suas respectivas áreas de atuação foram acima de tudo estrelas que nunca exigiram, ostensivamente, um tratamento de estrela pelo seu diferencial de

desempenho. Sempre procuraram não estabelecer de cara e de pronto a diferença entre eles e os demais, preenchem, com perfeição o papel de bom moço e não de reis, como a própria sociedade os qualifica.

Por essa mesma lógica é que no âmbito das universidades federais nunca se conseguiu se estabelecer um sistema que avaliasse o desempenho individual dos professores através de suas publicações. As tentativas de se estabelecer um sistema como este sempre encontraram a maior resistência no meio acadêmico. Os argumentos são os mais variados, vão desde a deslegitimação da publicação como uma forma de avaliar desempenho até a qualidade das revistas. Uma das últimas tentativas nessa área foi feita pelo ex-ministro da educação Goldenberg que tentou estabelecer um sistema através do qual os professores seriam hierarquizados por suas respectivas produções acadêmicas. Resumidamente o projeto procurava saber o que cada um dos professores teria produzido nos últimos cinco anos e em que tipo de publicação científica tinham sido publicados os seus resultados. Quando o projeto ainda estava em fase de planejamento foi jogado na imprensa e bombardeado por todos os lados. O interessante é que qualquer professor universitário sabe, exatamente, quais são as melhores revistas em sua área, quanto tempo é necessário para se publicar resultados iniciais de pesquisa, quais são os professores que sistematicamente estão envolvidos em pesquisa e etc, da mesma forma que qualquer funcionário público quando perguntado sabe responder quem é ou não competente e quem trabalha ou não na sua repartição. Isso contudo não significa concordar com o estabelecimento ou a premiação dessas pessoas. No momento desta hierarquização e, principalmente, na distribuição de qualquer tipo de benefício material esse reconhecimento é neutralizado por argumentos de ordem moral. O tempo de empresa, a dedicação a ela, os serviços prestados no passado, a pontualidade etc. são invocados para justificar o direito à promoções ou a um conceito bom no momento da avaliação de desempenho. Esse tipo de argumentação é sempre mais comum a medida que se desce na hierarquia administrativa. Para os seus segmentos inferiores os argumentos a favor de uma boa avaliação são quase e invariavelmente centrados em argumentos que devem premiar mais o vínculo moral do que o profissional. (Incluir a parte referente ao concurso público)

Uma outra instância ilustrativa da dificuldade existente na sociedade brasileira de se criar hierarquias baseadas no reconhecimento explícito das diferenças nos desempenhos individuais é a Academia Brasileira de Letras. Instituições deste tipo surgem justamente da intenção de premiar publicamente as excelências da sociedade naquela área. Ou seja, o seu objetivo é premiar os melhores naquele setor concedendo-lhe o título e as honrarias de um acadêmico. É de se supor, portanto, que ali entrem os melhores selecionados justamente pela sua produção literária. No entanto, o mecanismo não é esse. Na verdade não se precisa ter nenhum mérito literário para pertencer aquela casa. Lá se entra por eleição, a qual é ganha pelo trabalho minucioso feito pelos candidatos de mobilizar, de acordo com a capacidade de cada um, o seu

capital de relações pessoais. A eleição funciona como uma forma de neutralizar, do ponto de vista social, o desempenho intelectual e literário dos candidatos ao colocar em posições substancialmente iguais candidatos com desempenhos altamente diferenciados. Portanto, no interior daquela instituição encontramos militares, ex-presidentes, religiosos, médicos famosos, todos com obras literárias desconhecidas, e do lado de fora poetas como Mario Quintana, do obra poética conhecida e apreciada, que jamais foi sequer convidado para o famoso chá das cinco das quinta-feiras.

É claro que esta visão de desempenho não é homogênea no âmbito da sociedade brasileira. Existem segmentos que advogam, ao nível simbólico, um entendimento de desempenho no sentido norte-americano. Quando as pessoas da administração pública federal, no momento atual e por exemplo na década de 1970, falam e falavam da necessidade da construção de uma meritocracia entre nós, a concepção entretida é a do mérito no sentido de algo relativo as produções individuais. Alguns segmentos, principalmente executivos, administradores do setor privado e alguns segmentos intelectuais procuram exercer, na prática, através dos seus sistemas de avaliação essa concepção. Por exemplo, grande parte do setor privado, principalmente as empresas multinacionais avaliam o mérito, ao nível gerencial, dentro de uma perspectiva de resultado contra resultado. O interessante é que as frequentes insatisfações são expressas através de argumentos que fazem uso da linguagem e perspectiva da igualdade radical e da justificativa de desempenho, porque embora o discurso seja o de desempenho que coloca o resultado individual no eixo da responsabilidade de cada um, no momento da aplicação prática a lógica que a preside é exatamente a outra.

Mesmo assim no setor público existem experimentos que procuram fazer avaliações onde se contemple o desempenho no sentido de resultados. Seja através de sistemas de avaliação cruzada, onde uma pessoa é avaliada por várias pessoas diferentes com quem ela interage profissionalmente, ou através de votação por pontos. Mas o interessante nesses experimentos é que, embora esses sistemas hierarquizem os funcionários entre si em termos da qualidade de seus desempenhos objetivos, no momento da distribuição dos benefícios financeiros retorna-se a linguagem da igualdade radical. A distribuição se dá igualmente e não através da hierarquia de desempenho estabelecida seja pela avaliação cruzada seja pela votação por pontos. O argumento é que, normalmente, como o dinheiro disponível é muito pouco é melhor "dar um pouquinho para cada um para todos receberem alguma coisa."

O importante a marcar é que mesmo não sendo a única leitura sobre o que é desempenho na sociedade brasileira, a visão dele como uma somatório de variáveis que acabam por justificar a qualidade das produções individuais, ao invés de avaliá-las, funciona como um pano de fundo sobre o qual se trava o debate do que é desempenho e como avaliá-lo para diferentes grupos na sociedade brasileira. Embora os demais segmentos usem o termo desempenho e mérito para se referirem a necessidade de avaliação e premiação de

quem trabalha, a concepção entretida é a justificativa de desempenho. Critérios como lealdade, dedicação, pontualidade, são invocados, principalmente pelas pessoas que não foram bem avaliadas ou os que ficaram de fora dos possíveis benefícios de uma avaliação, para justificarem o seu próprio desempenho. Neste contexto, enquanto não se explicitar o que cada segmento está realmente dizendo neste debate, de pouco adiantará qualquer novo sistema de avaliação.

## VII. Conclusão.

Procurei demonstrar nas páginas anteriores que a questão da meritocracia e da avaliação de desempenho no setor público brasileiro e na sociedade sob um perspectiva mais ampla não é uma questão da existência formal de um sistema que avalie o mérito e o desempenho de seus funcionários. Sistemas que preenchem essa função existem desde o século passado. Centrar esforços apenas nessa direção é se condenar ao mesmo fim de todos os planos e gestões anteriores: a inoperância ou esquecimento.

A questão básica para a mudança de rumos é o entendimento, primeiro, da diferença entre sistemas meritocráticos e ideologia da meritocracia e, segundo, dos pressupostos culturais que estão informando implicitamente todo este debate.

O serviço público brasileiro embora esteja aparelhado sob a forma de um sistema meritocrático tanto para o ingresso como para a mobilidade interna de seus funcionários não possui uma ideologia de meritocracia como um valor englobante e central. Embora ao nível do discurso todos os segmentos se coloquem como partidários do império do mérito, na prática, qualquer tentativa de implantá-la esbarra em um processo sistemático de desqualificação desse critério, a partir de uma estratégia de acusação que ora afirma ser o método de avaliação e os avaliadores inaptos para a tarefa, ora que os escolhidos como tendo mérito na verdade não o possuem, receberam uma boa avaliação ou promoção por força de suas relações pessoais.

Sem querer, por um lado, negar a existência de métodos de avaliação anacrônicos, de avaliadores despreparados, do peso das relações pessoais no resultado das avaliações de desempenho, por outro lado não é possível ignorar concepções culturais básicas que informam, implicitamente, todo esse processo e que a meu ver são fundamentais de serem compreendidas para que algum resultado seja obtido. Refiro-me a existência de uma concepção de igualdade substantiva, que não legitima as diferenças individuais de talento e desempenho como um critério para o estabelecimento de hierarquias aliada a uma concepção de desempenho que entende os diferentes resultados das produções individuais como oriundos de mecanismos sociais que exigem as suas respectivas contextualizações e explicitações. O resultado disso é um processo que não avalia, no sentido de estabelecer diferenças e hierarquizações, mas que justifica o desempenho.

A modificação de uma situação como essa é extremamente difícil na medida em que a alteração de concepções culturais é um processo lento. Por outro lado é inegável que o estabelecimento de um serviço público mais eficiente, eficaz e de qualidade passa por uma reestruturação desse sistema. Como fazer?

Certamente não será seguindo a tradição da cultura administrativa brasileira, profundamente autoritária, onde quase todo novo plano de avaliação de desempenho é introduzido como uma maneira de punir, de botar todo mundo para trabalhar, de separar o joio do trigo. A avaliação nunca foi usada no Brasil como instrumento de crescimento e melhoria do serviço, mas como um instrumento de punição em cima de um corpo de funcionários desmotivados e que nunca foi alvo de uma política sistemática de capacitação e melhoria de quadros. Analisando-se a história do treinamento e da educação no Brasil ninguém fica em dúvida de que ambos são vistos como custos e não como investimento. Portanto, neste momento crucial, onde se propõe uma reforma do estado e um novo plano de avaliação por objetivos, espero que se olhe criticamente a experiência histórica brasileira e aprofunde-se o debate sobre as nossas lógicas culturais, para que o círculo vicioso que se estabeleceu entre projetos novos e velhos não implementados, seja finalmente rompido.

## Bibliografia.

### Referências Bibliográficas.

- BARBOSA, L. *Cultura administrativa, uma alternativa ao conceito de cultura organizacional*. Rio de Janeiro, 1994, mimeo.
- " ". *O Jeitinho Brasileiro ou a Arte de Ser Mais Igual que os Outros*. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1992.
- BARBOSA, L. e DRUMMOND, J.A. *Os direitos da natureza numa sociedade relacional*. Estudos Históricos. vol.7, n.14, 1994.
- BERGAMINI, C.W. Novo Exame preocupado da avaliação de desempenho. *Revista de Administração*, vol 18, n.2, abr/jun 1983, pp 5-11.
- BOBBIO, N. *A era dos direitos*. Rio de Janeiro, Campus, 1992.
- CAMPANHOLE, A. & CAMPANHOLE, H.L. *Todas as Constituições do Brasil*. São Paulo, Editora Atlas, 1976.
- CARVALHO, M.S.M.V. - Análise de desempenho: relatório de análise. In: Painel sobre avaliação de desempenho. *Revista de Administração Pública*, Ed. Fundação Getúlio Vargas, Vol 13, n.1, jan/mar pp105-114.
- CHAMPY, J. *Reengenharia da Gerência, Gerenciando a mudança na reengenharia*. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1995.
- CHIAVENATO, I. . *Administração, Teoria, Processo e Prática*. São Paulo, McGraw-Hill, 1985.
- CONNER, D.R. *Gerenciando na Velocidade da Mudança, como gerentes resilientes são bem sucedidos e prosperam onde outros fracassam*. Rio de Janeiro, Infobook, 1995.
- COUTO, L.C. *A Luta pelo Sistema de Mérito*. Petrópolis, Editora Vozes, RJ, 1966.
- DAMATTA, R.. *Carnavais, Malandros e Heróis*. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1979.

- DORE, R. *The Future of Japan Meritocracy*. Bulletin, International House of Japan, n.26, 1970, Pp.30-50.
- " " **Education in Tokugawa Japan**. Ann Arbor, The Athlone Press, Center for Japanese Studies. The University of Michigan, 1984
- DUMONT, L. *Homo H ierarchicus*. Paris, Editions Tel, 1967.
- " *Homo Aequalis*. Paris, Gallimard, 1977.
- FRANÇA, B. *O Barnabé: consciência política do pequeno funcionário público*. São Paulo, Editora Cortez, 1993.
- GIDDENS, A. *As consequências da Modernidade*. São Paulo, UNESP, 1991.
- GLUCK, C. *Japan's Modern Myths: ideology in the Late Meiji Period*. New Jersey, Ed. Princeton, 1985.
- HAYASHI, S. *Culture and Management in Japan*. Tokyo, univ. of Tokyo, Press, 1988.
- HOFSTEDE, G. Motivation, leadership and organization: do american theories apply abroad? *Organization Dynamics*, Ed. Amacom, 1980, pp 42-63.
- ISHIKAWA, K. *Controle de Qualidade Total*. Rio de Janeiro, Editora Campus, Rio de Janeiro, 1993.
- KATZENBACH, J.R. e SMITH. D.K. *A força e o Poder das Equipes*. São Paulo, Makron Books, 1993.
- JAPAN TIMES**. Tokyo, março de 1996,
- JURAN Et alli. *Quality Control Handbook*. McGraw-Hill Book Company, 1974.
- LEGGE, K. *Human Research Management*. London, Macmillan Press, 1995.
- MALVEZZI, S. Habilidades e Avaliação de Executivos. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 31(3): 83-91- Jul/Set 1991.
- MANZ, C.C. E SIMS, H.P. *Empresas sem Chefes!* São Paulo, Makron Books, 1996.
- MARCH, R. *Working for a Japanese Company: insights into the multicultural workplace*. Tokyo, Kodansha International, 1992.
- MC EVOY, G. M. e BEATTY, R.W. Assesment centers and subordinates appraisals of managers: a seven-year examination of predictive validity. *Personal Psychology*, Houston, 42(1): 37-52, spring 1989.
- MEDEIROS, J. *Estudos de promoção e acesso*. Rio de Janeiro, DASPM 1966, p32 e 33.
- MERQUIOR, J.G. *O Liberalismo antigo e moderno*. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1990.
- OUCHI, W. *Theory Z*. Reading, Mass., Addison-Wesley, 1981.
- PARKER, G.M. *O Poder das Equipes*. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1994.
- PASCALE, R. e ATHOS, A.G. *The Art of Japanese Management*, Simon & Schuster, Nova York, 1981.
- PIMENTEL, A.F. A Apuração do Merecimento no Serviço Federal Brasileiro. *Revista do Serviço Público*, ed. DASP, Vol.4, nov. 1953, pp92 a 101.
- SANSOM, G.B. *Japan, a short cultural history*. London, Barrie & Jenkins, 1991.
- TOCQUEVILLE, A. *Democracy in America*. New York, Vintage, 1945.
- TOURRAINE, A. *Crítica da Modernidade*, Petropolis, Editora Vozes, 1994.
- WAHRLICH, B. Contribuição ao estudo da avaliação do desempenho. In: Painel sobre a avaliação de desempenho. *Revista de Administração Pública* vol.13 n.1, Fundação Getúlio Vargas jan./mar.pp.105-114.

## A ORGANIZAÇÃO DO PATRONATO INDUSTRIAL NO ESTADO OLIGÁRQUICO.

Palmira Petratti Teixeira\*

A questão fundamental deste trabalho consiste em discutir a liderança patronal através da atuação do empresário Jorge Street em um Estado onde cabia à oligarquia a condução do processo político.

As associações patronais foram essenciais para a defesa dos interesses industriais na Primeira República e se constituíram em interessante material documental para o estudo desse período, pois revelam questões que nos remetem à esfera ideológica, a jurídico - política quando das questões sociais e da própria relação Estado-Burguesia industrial em meio do domínio agrário.

As constantes referências a Street na historiografia brasileira por autores de diferentes tendências nos despertaram o espírito para conhecer este polêmico personagem de intrincada e particular trajetória

Figura ímpar na História do Brasil nos permite acompanhar o posicionamento dos industriais em relação ao Estado nos anos de 1910, e o lento e gradual processo de acoplamento da burguesia industrial às esferas oficiais dos anos 20 e 30. Street é figura emblemática das relações empresariado-Estado.

Personagem fascinante de ser estradado, em sua vida encontramos o médico com especialização na Europa ; o industrial empreendedor da fase da implantação da indústria ; o líder industrial aberto às inovações no campo das relações capital-trabalho ; o ideólogo das leis sociais e o funcionário do Estado.

Em sua peculiar trajetória ,este personagem não se transforma. Vive etapas diferentes de sua vida, conservando um viés comum a todas elas: o pioneirismo em relação às questões sociais que lhe trouxeram o epíteto de excêntrico.

Street dos registros da época colabora com a excentricidade. Alto, magro, ereto, corpo empertigado, cavanhaque e invariavelmente de terno escuro. Tinha um olhar desafiador e destemido. Suas ações avançadas para o Brasil da época lhe valeram o apelido de "poeta das indústrias" e "empresário socialista". A Vila Operária Maria Zélia, resiste como seu memorial ideológico.

### A Organização do Patronato Industrial.

As associações patronais foram essenciais para a sobrevivência da indústria nacional na fase de sua implantação ;contudo enfrentaram alguns problemas.

Entre eles os relativos à tarifa protecionista e à intervenção do Estado no mercado de trabalho, em época em que a concorrência não corria com regularidade.

\* UNESP - CAMPUS DE MARÍLIA

As leis sociais eram vistas como ameaçadoras à existência da própria indústria e o movimento operário organizado, visto como ameaça à propriedade privada.

A atuação da burguesia industrial urbana se desenvolve em suas entidades de classe, assumindo posicionamentos políticos sem enfrentar a ordem oligárquica. A Historiografia tradicional nega que tenha havido uma consciência industrial no período da República Velha e, portanto, a existência dos industriais enquanto classe.

A consciência dos interesses da burguesia industrial urbana se revela na inexistência de incompatibilidade entre indústria e agricultura não só no econômico como também no político. Não reconhecer essa relação, leva a dedução da ausência da burguesia industrial nos quadros políticos dentro da ordem liberal oligárquica (VIANNA, 1976, p.73).

Embora não ocupando posição hegemônica, era atuante e articulada. Organizada em associações de classe patronal, unida, armava-se, informava-se, formava grupos de pressão, estabelecendo rede de informações na luta pela defesa de seus interesses.

Não há no período estudado uma luta frontal entre os setores agrários e os da indústria. Essa situação nos reforça a tese de que a burguesia industrial atuava dentro dos moldes do domínio oligárquico sem contestá-lo ou propor mudanças, ao contrário, beneficiando-se dele (GOMES, 1979, p.48-49).

Assim, afirmando-se homens liberais, os empresários orientavam-se por um pragmatismo, reconhecendo, porém, a ordem política do Estado liberal da República Velha.

Com o propósito de analisar esta fração de classe burguesa, trabalhamos os documentos relativos às suas associações: os do Centro Industrial do Brasil, CIB (1904-30) e os do Centro dos Industriais de Fiação e Tecelagem de São Paulo, o CIFTSP (1919-30). Os pronunciamentos dos industriais foram por nós considerados discursos, e, sua atuação, prática política (TEIXEIRA, 1990, p.45).

Observamos as reações da classe patronal frente as primeiras interferências no mercado de trabalho, através da legislação social, e quais foram as estratégias adotadas no enfrentamento do movimento operário organizado e como se aproximava, o patronato, da esfera federal no caso da defesa tarifária.

A necessidade de tarifas alfandegárias que protegessem a nascente indústria nacional envolve o relacionamento burguesia-Estado, sendo de extrema importância para o seu desenvolvimento, em momento em que a indústria encontrava problemas de capital, mercado, mão-de-obra e tecnologia.

Street manifestava-se não só em seu nome, como também em nome dos industriais. Seus discursos caracterizavam uma liderança do empresariado e/ou parcela significativa deste que, organizado em instituições de classe patronal atuava na defesa dos interesses da indústria

Defendendo amplamente a necessidade da proteção tarifária, lutava pela vitória da indústria "como fator gerador de capitais e de empregos". Nacional-

lista, acreditava na indústria e desejava a instalação de um parque industrial autóctone, que melhoraria o nível de vida da população e aumentaria as rendas do Estado (STREET, 1904-05, p. 205-15).

Os adversários do industrialismo, criticavam a proteção tarifária como responsável pelo aumento do custo de vida, pelo enriquecimento da burguesia em prejuízo do consumidor que tinha que pagar mais caro por produtos de qualidade inferior...

Street foi taxativo:

"(...) o consumidor nada perde com a elevação da tarifa, porque as duas produções, nacional e estrangeira, estabelecem concorrência que determina a baixa dos preços (...) A diminuição da importação e o aumento da produção no País acarretam aumento da riqueza pública e retenção dentro do País de grandes somas, que teriam sido pagas ao estrangeiro, se tivéssemos continuado como seus compradores" (STREET, 1907, P. 4).

Defensor ardente da indústria, bom orador, rebatia os antiindustrialistas com seus próprios argumentos. Vinculou o aumento da arrecadação ao crescimento da economia e não a elevação da tarifa; contrapôs a relevância da indústria e destacou o valor agregado do trabalho; criticou a apropriação estrangeira do capital nacional em setores essenciais da economia; acreditava a indústria como agente de transformação social, pois elevava a renda da população rural, pois para reter a mão-de-obra no campo, teriam que ser ofertados melhores salários (TEIXEIRA, 1990, P.40-43).

Advogava veementemente em favor da indústria fabril no país, formada de capitais nacionais, criticando o prestígio e a força do capital estrangeiro. Assumindo sua condição de porta-voz, conclamava os vários segmentos sociais a defender a indústria nacional.

"Poderes públicos, imprensa, líderes de opinião pública (...) responsáveis pela grandeza dessa nacionalidade, devem assim proceder. É mister impedir que de futuro, se submeta ao domínio de especulações bolsistas de sindicatos externos tão precioso ramo do trabalho brasileiro" (STREET, 1912, p. 6-7).

#### **A Organização das Associações Patronais na Busca de Unidade.**

As associações patronais foram entidades fundamentais para o empresariado na Primeira República.

A intervenção do Estado no mercado de trabalho, como já assinalamos, levou o empresariado a posicionar-se diante das questões sociais. Observamos uma mudança de postura do empresariado, agora, nas questões do trabalho, respondendo sempre em bloco. Pressionada pelo movimento operário, constrangida pelo Estado na regulamentação do trabalho, a burguesia industrial procura desenvolver seus mecanismos de defesa. A união do setor, a idéia de unidade e coesão eram suas armas para enfrentar a crítica do operariado e passar à sociedade uma imagem dócil e obediente às leis.

A fundamentação do Centro dos Industriais de Fiação e Tecelagem de São Paulo (CIFTSP), em 1919, tem suas raízes ligadas ao recrudescimento dos

movimentos grevistas ao longo do mesmo ano em sucessão da crise do campo de trabalho em 1917. A crescente arregimentação e conscientização do operariado, características do período, não passaram despercebidas aos expoentes da indústria têxtil paulista, cientes da necessidade de uma entidade coesa e aglutinadora, da existência de um único porta-voz para fazer frente às forças emergentes no meio do operariado.

O CIFTSP teve como primeiro secretário Otávio Pupo Nogueira, que ocupou este cargo durante os anos subsequentes. Street passou a exercer a presidência da entidade a partir de junho de 1926.

O Centro Industrial do Brasil (CIB) reunia entre seus associados representantes de diversos setores industriais - tecidos, metalurgia, vidros, couro etc. -, enquanto o CIFTSP reunia a "totalidade de tecidos do estado de São Paulo".

O empresariado industrial, preocupado em aparecer como um grupo coeso e organizado emprestando maior prestígio às suas entidades, procurou contatos com congêneres estrangeiros e filiou-se à organizações afins, refletindo que o avanço político das associações patronais brasileiras era fundamental para a defesa de seus interesses de classe.

O CIB, tendo em vista a futura federação, procurava expandir os laços de cooperação junto a outras sociedades industriais especializadas, buscando unidade e força, como observamos no documento:

"Muito de seus membros proeminentes dessas instituições são prestigiosas associadas ao Centro Industrial do Brasil; a estes recomendamos que a união faz a força e a divisão a fraqueza". (CIB, 1921).

A necessidade de demonstrar a força da união também se notava entre os industriais paulistas que se articulavam com associações de diversos setores da indústria. Procurava-se um gradual afastamento do tradicional relacionamento patrão/empregado em muitos casos carregados de elementos subjetivos e dos embates entre o capital e o trabalho a nível das empresas individuais. Objetiva-se um novo padrão de relações, pautado por sua natureza im- pessoal, para destacar o empresariado como bloco coeso frente ao movimento operário.

"(...) O Centro dos Industriais de Fiação e Tecelagem é hoje um organismo cheio de força e prestígio. As suas opiniões e conclusões vem merecendo a honra da atenção dos interessados e para o movimento operário passou a ser uma entidade pujante e profundamente perturbadora, por ser im- pessoal. Para o proletariado, o Centro é uma classe toda dos patrões, feitas num bloco sem falhas, e daí a sensação de força irremovível que dele premana.

Ninguém mais hoje duvida da imprescindível necessidade das associações de classes; diante da nova mentalidade proletária, quebram-se as energias individuais e nunca como nos tempos presentes ressaltou tão palpante o aforismo que faz a Força brotar da União" (CIFTSP, 1923).

Street, inúmeras vezes foi o emissário do CIB junto aos poderes públicos, devido não só ao seu prestígio como presidente de associação patronal, mas

também pela cultura, sofisticação, capacidade de argumentação, reconhecida e respeitada pelos seus pares.

O resgate do discurso patronal frente aos conflitos entre capital-trabalho, revelado através de seus pronunciamentos é contribuição significativa para compreensão da história do período estudado.

O Estado liberal deixou o mercado entregue as suas próprias leis. A ordem agrária acolhia a emergência da burguesia industrial e esta última aproveitou da ordem estável mantida pelos agrários, que detinham o monopólio político. (Vianna, 1976, p. 72-73).

Inicia-se em 1907, um período de movimento operário que vai até 1919, no qual os sindicatos eram livres e autônomos, independentes da intervenção do Estado. A intervenção do Estado no mercado de trabalho, através da Lei de Acidentes de Trabalho (1915), inaugura um novo período da história do movimento operário.

As greves constituíram-se em forma de pressão no sentido de alterar não só as condições do trabalho fabril, como também no de efetivação das leis de proteção ao trabalhador.

Enquanto o Estado, satisfazendo os desejos da burguesia emprega a repressão policial, os empresários desenvolvem uma rede de circulação de informações e utilizam a imprensa para passar uma boa imagem da sua atuação e cooptar os operários oscilantes e a simpatia da classe média emergente.

O exame dos relatórios do CIB e das Circulares do CIFTSP fornece inúmeros exemplos da articulação patronal para fazer face com eficácia ao movimento operário.

Os industriais tinham consciência da articulação entre os movimentos operários do Rio de Janeiro e de São Paulo. Assim, os empresários deveriam agir de forma conjunta, com decisões únicas para o setor, respondendo em bloco à situação grevista. Exemplar a esse respeito é a rede de informações estabelecida com o propósito de identificar as lideranças operárias e as "listas de operários indesejáveis" que circulavam confidencialmente entre os associados do CIFTSP. (CIFTSP, 1921)

Em assembleia realizada no CIB em 1918, formularam-se alguns pontos interessantes que devem ser observados à luz do pensamento patronal. Um deles seria o de evitar a coersão sobre o operariado, dificultando a cooptação de elementos não politizados ao movimento. Também tendo por objetivo interromper o movimento grevista, formou-se uma Comissão, composta por diferentes representantes dos vários ramos fabris (...).

Observamos a disponibilidade em se tratar diretamente com a classe trabalhadora, não mencionando os sindicatos. Trata-se de manobra patronal, para dividir o movimento grevista e cooptar elementos operários a causa patronal.

A direção do CIFTSP, por meio de seu secretário Pupo Nogueira, trabalhava febrilmente, demonstrando o grau de preocupação com o movimento operário e a íntima cooperação da entidade patronal com o aparelho repressor. Roubos, furtos, agitação social e greves, aliás eram considerados na mesma

categoria enquanto atentatórios a propriedade privada (CIFTSP, Circulares sobre repressão, roubos e furtos, s/d).

Os líderes operários apresentam-se aos industriais como elementos subversivos, perigosos e de influência perniciosa junto aos demais trabalhadores, e, por esta razão deveriam desaparecer (CIFTSP, Circulares, 1923, 1924).

A ótica patronal vê o operariado como massa de manobra facilmente instigada por agitadores anarquistas. Estes deveriam ser caçados impiedosamente pela polícia, perseguidos, presos e deportados. A imprensa operária era vista pelo patronato como instrumento de união entre os trabalhadores e por esta razão, merecia tratamento semelhante à liderança sindical: repressão policial, perseguição e destruição.

Os líderes empresariais procuravam desmoralizar a imprensa operária com ataques à sua dignidade, pois segundo os empresários esta se conduzia por "lucros subalternos e não por interesse social". (CIFTSP, Circular, 1923).

Apesar de os industriais gozarem do direito de reunião em suas associações, o mesmo não valia para os operários, que deveriam sofrer repressão policial sem a preocupação de qualquer preceito legal.

Street, em descompasso com seus pares declarou:

"O direito de reunião e o direito de greve são tão inquestionáveis que não admitem discussão. Desse modo de pensar discordam muitos (...) Não queriam admitir e não admitem ainda, talvez, que o direito de reunião decorre das nossas leis, que é o mesmo que permite aos industriais se reunirem em centros e que o direito de greve pacífica é reconhecido por leis". (STREET, 1919).

Portador de idéias modernizantes encarna com suas próprias peculiaridades a figura do avanço capitalista no Brasil, e diferencia-se dos industriais de seu tempo, emergindo como líder de sua classe.

Defensor do então direito operário maior, o da sindicalização e da greve pacífica, inovou ao levar às associações patronais a necessidade de negociação entre patrões e operários, em contraste com a grande maioria de seus pares que viam como solução dos problemas sociais a repressão policial e o uso da força.

Street considerava inevitáveis as divergências e antagonismos entre trabalhadores e o patronato agravados pela "(...) absoluta dependência em que ficou o operariado em relação ao patronato, que detinha e detêm em suas mãos uma grande parte, senão a totalidade dos meios econômicos, sem os quais a outra parte não pode trabalhar e, portanto, ganhar seu pão" (STREET, 1919).

O direito de associação, segundo Street viria minimizar as perdas do operariado num regime que só beneficiou o capital. As suas palavras são claras:

"A associação (...) dá ao operariado coesão e meios de pedir, e de exigir, se necessário for, resistindo por longo tempo, pois a associação solidariza os operários da mesma indústria. Assim, nós, patrões perdemos a vantagem de tratar só com os nossos operários isolados e fracos, e vamos ser obrigados a tratar com a associação pelo menos tão forte como nós" (STREET, 1919).

Advogava que cabia ao Estado a "regulamentação dos direitos das associações operárias e patronais", antecipando-se à própria política governamental

do período, e, indo mais além completava...os sindicatos bem organizados e reconhecidos facilitariam a solução dos problemas gerados pelo capitalismo. Eles funcionariam como elementos colaboradores (...) da ordem e grandes fatores de apaziguamento (...)", o que, nos remete ao sindicalismo do imediato pós 30.

### O Patronato Industrial e as Leis Sociais.

A partir de 1917, e, intensificada em 20, o Estado inicia a intervenção no mercado de trabalho através da legislação social, levando o empresariado a posicionar-se diante das questões sociais.

Através das associações patronais, que agindo como verdadeiros grupos de pressão procuram alterar os projetos originais das leis, conseguindo revertê-los em favor do capital. Há sempre uma distância muito grande entre a proposição legislativa e a matéria legal. Coincidentemente, é exatamente nos anos 20 que a grande presença de Street como elemento destacado de várias associações patronais, atinge o auge de seu prestígio político nos níveis federal e estadual, e na imprensa comprometida com o patronato.

Há sempre uma proximidade entre as idéias defendidas por Street e o texto legal como na Lei de Acidentes de Trabalho, Código do Menor, Lei das Caixas de Seguro Contra Doenças, e, especialmente no decreto lei de sindicalização de 1931, o que demonstra a força das idéias deste empresário e sua capacidade de liderança.

Para demonstrar o êxito da burguesia em limitar o alcance das leis sociais e a proximidade do texto legal às idéias de Street, podemos nos deter em alguns pontos do Código do Trabalho e o da Sindicalização.

O projeto de Maurício de Lacerda (1917) propunha jornada de trabalho de oito horas, redução de turno de trabalho e proibição do trabalho noturno para as mulheres, licença maternidade pré e pós parto, proibição do trabalho do menor de 14 anos com jornada maior que seis horas diárias. Incluía o estabelecimento de creches em indústrias com mais de 12 operárias.

Street, liderando a reação patronal afirmava "(...) que os industriais estão em perfeito acordo com a conveniência e mesmo a necessidade" de uma legislação regulamentadora do mercado de trabalho. Recomendava "critério e bom senso" na elaboração das leis sociais evolutivas e gradativas, adequadas à nossa realidade social e econômica, e que fossem ouvidos os interessados nelas: industriais e representantes dos "verdadeiros operários, evitando-se a destruição e a ruína" (STREET, 1917).

A controvérsia maior era em relação ao número de horas de trabalho. Street contrapôs-se ao argumento de que o regime de oito horas de trabalho era justo e necessário e uma conquista em quase todo mundo civilizado, e que, o regime de oito horas por dia, "não é necessariamente justo".

Salientava que não era inconveniente o trabalho diário de 10 horas, atendendo não haver queixas entre seus operários - homens, mulheres e crianças - os quais, pelo contrário, aceitavam com prazer o trabalho em horas suplementares.

A jornada de oito horas diárias não era, segundo Street, reivindicação do operariado em geral, mas sim de alguns teóricos mais ou menos bem intencionados. Ele advertiu sobre os problemas salariais, caso a legislação das oito horas fosse aprovada, com sérias conseqüências para a ordem pública.

Considerava o trabalho do menor "um problema complexo", que atingia a família operária e o trabalho fabril, pois "certos trabalhos só poderiam ser executados por crianças" (...). Proibindo-se o trabalho do menor nas fábricas, "corre-se o risco de lançá-los à rua", e, portanto, a "lei deve permitir o trabalho nas oficinas a partir dos 12 anos, "naturalmente debaixo de certas condições" (Defendeu algumas vezes o trabalho a partir dos 10 anos de idade).

O turno de trabalho deveria ser contínuo, o descanso tornaria impossível a organização do trabalho.

No Brasil, segundo Street, as condições do trabalho feminino não se assemelhavam às da Europa, onde havia maior oferta de mão de obra e, portanto, o trabalho da mulher era mais barato. Em nosso país não se deu essa concorrência, havia equivalência salarial. A proibição do trabalho feminino traria desvantagens para o operariado e, em sentido mais amplo, desorganizaria o trabalho nacional.

Em relação ao trabalho da gestante, defendia o pagamento de meio salário no último mês de gravidez e meio salário no mês seguinte ao parto, pois se a lei fosse votada com exageros os patrões evitariam os serviços da futura mãe. (STREET, 1934).

Assumindo a liderança da classe industrial, Street coloca: "Nós industriais absolutamente não nos opomos a que sejam votadas leis de proteção ao operário, mas lançamos um apelo formal ao Congresso Brasileiro, para que essas leis sejam leis vivificadoras e de pacificação e não de destruição".

A Comissão de Constituição e Justiça da Câmara, preocupada com os avanços sociais do projeto de Lacerda, apresentou um substitutivo, que englobava e restringia as propostas anteriores.

O substitutivo fixava a jornada diária em oito horas, autorizando, porém, sua extensão sob certas condições; proibia o trabalho da gestante 25 dias depois do parto, limitava para dez anos a idade para o início do trabalho do menor, em turno de seis horas diárias, e a partir de 15 anos o menor era considerado adulto para o trabalho, inclusive para o serviço noturno; fixava o trabalho das mulheres em oito horas e proibia sua atividade noturna (FAUSTO, 1976, 228-30).

Portanto, as influências dos industriais e particularmente de Street se manifestaram nitidamente no retrocesso do alcance das leis sociais em relação ao projeto inicial. Observamos também a proximidade das proposições manifestadas por Street e as estabelecidas pelo Código de Trabalho, que voltou à Câmara somente nos anos seguintes.

Podemos perceber que Street permaneceu por um quarto de século no comando da classe patronal, pois como seu defensor, incorporava elementos comuns à ideologia de sua classe, contrário de Street não poderia ter permanecido como porta-voz dos industriais durante longo período.

Entretanto, o "complexo" Street inovou na capacidade de alternativas apresentadas para a questão social. Usando poderosa retórica, postulava a ne-

cessidade de uma conduta empresarial que reconhecesse o direito dos trabalhadores. Opondo-se à condução patronal de repressão, atestou seu reconhecimento à sindicalização operária, tutelada pelo Estado, se antecipando ao que faria o governo no imediato pós 30.

Entretanto, sua excentricidade transparece nas minúcias da abrangência do projeto Vila Maria Zélia, complexo que englobava fábrica e vila operária, no bairro do Belenzinho em São Paulo. Idealizada e construída pelo empresário para dotar os trabalhadores de melhores condições de vida, se constituiu em um retrato de época e ocupação do espaço urbano.

A Vila Operária compunha-se de 198 casas de boa qualidade, creches, jardim de infância, escolas, salão de baile, áreas para o jogo de futebol, coreto e igreja. Bônus, gratificações e assistência médica-odontológica gratuitas eram, sem dúvida, atraentes ao trabalhador.

Apesar da indiscutível melhoria do padrão de vida do trabalhador-morador, havia um rígido controle exercido na vida deste, através de normas, regulamentos e apitos, em um sistema que combinava controle e concessão de maneira refinada e absolutamente eficaz.

Venerado por seus antigos operários como personagem mítico, odiado pela imprensa operária que via na vila-cidadela "uma forma odiosa de exploração inteligente da mão de obra e de aprisionamento das mentes (...)".

Street foi um personagem polêmico, de atitudes aparentemente contraditórias, que cristalizou o avanço do capitalismo no Brasil.

Nas palavras de Matarazzo observamos a visão de seu pares:

"(...) Foi sempre (Street) um batalhador infatigável, não hesitou nunca em se pôr a frente de sua classe, com tranqüila coragem e muitas das conquistas que hoje beneficiam os industriais lhe são devidas (...) tem ligações de velha amizade nas altas esferas sociais do Rio de Janeiro e São Paulo e o seu nome, nas rodas políticas, é justamente acatado (...) alia-se à sua experiência um acervo enorme de conhecimentos gerais que pode abordar com indiscutível vantagem todos os problemas que surgirem para a classe industrial (...)". (CIFTSP, Circular, 1926).

Em 1931, instituiu-se o Departamento Nacional do Trabalho, destinado ao estudo, controle e aplicação das leis de previdência social, podendo assessorar o governo em assuntos trabalhistas e sugerir soluções. Street, foi nomeado diretor geral do Departamento Nacional de Indústria e Comércio do M.T.I.C., e colaborou na comissões legislativas como funcionário do governo.

Os industriais batiam-se em posições já conhecidas em relação à legislação social. "Esta onerava as indústrias, desorganizaria o trabalho, interferia no âmbito interno de poder da esfera privada"; críticas estas acrescidas à ingerência do Estado nas associações patronais.

Street empenhou-se no trabalho legislativo ao lado de batalhadores da causa operário como Evaristo de Moraes e Agripino Nazareth.

A reação do patronato às propostas do Ministério foi, como nos anos anteriores, enérgica, apoiada nas mesmas argumentações. Consideradas inoportunas e inadequadas, os industriais enviam ao governo suas proposições (CIB, 1931)

Através de uma série de leis do imediato pós 30 - horário de trabalho, regulamentação do trabalho do menor, Conciliação e Juntas de Conciliação e Julgamento, a nova lei de férias e a de sindicalização - O Estado assumiu o papel intervencionista. A paz social do imediato pós 30 combinava benefícios e restrições de direito com apoio e participação da burguesia, assegurando vantagens mínimas ao trabalhador.

O sindicalismo proposto pelo governo estava baseado em uma política de colaboração de classes sob o controle do Estado dissolvendo as entidades autônomas operárias.

Segundo Street, a idéia de justiça social propagara-se rapidamente a partir da Revolução de 30 e se fazia presente nos comícios e nas ruas. Vitoriosa tinha "obrigação de solver a palavra dada".

A legislação social deveria, portanto, acabar com as injustiças sociais, ou seja, acabar com os abusos cometidos pela exploração capitalista. Mas, "a marcha das idéias andara tão rápido que fora preciso deter-lhe o curso", o que significa restringir o avanço das leis sociais.

Nas próprias palavras de Street podemos observar os limites de sua atuação:

"A marcha das idéias andou tão rápido que o antigo poeta das indústrias que defendia benefício aos trabalhadores e por isso criticado por seus pares, agora teve que incorporar-se à "junta do coice" para deter o entusiasmo reinante na concessão de benefícios da legislação trabalhista (...)" (STREET, 1934)

#### Referências Bibliográficas Citadas.

- FAUSTO, Bóris, Trabalho Urbano e Conflito Social, Rio de Janeiro/São Paulo, Ed. DIFEL, 1976.
- GOMES, Ângela Maria de Castro. Burguesia e Trabalho: Política e Legislação Social no Brasil, 1917-1937. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1979.
- TEIXEIRA, Palmira Petratti. A Fábrica do Sonho. Trajetória do Industrial Jorge Street. Rio de Janeiro, Ed., Paz e Terra, 1990.
- VIANNA, Luís Werneck. Liberalismo e Sindicato no Brasil. Rio de Janeiro, Ed. Paz e Terra, 1976.

#### ARTIGOS DE JORGE STREET

- As Tarifas e o desenvolvimento das Indústria Nacionais. Boletim da Confederação Industrial do Brasil, nova série, 1º. vol., 1904-1905.
- As Tarifas e o Preço das Mercadorias. Jornal do Comércio, Rio de Janeiro, 1907.
- O Centro Industrial do Brasil e o Relator da Receita - Carta Aberta ao Ilustre Deputado Dr. Homero Batista. Jornal do Comércio, Rio de Janeiro, 1912.
- O Reconhecimento dos Sindicatos Operários. Jornal do Comércio, Rio de Janeiro, 1919.
- A Razão. Rio de Janeiro, 1919.
- A Legislação Social Trabalhista no Brasil. Conferência realizada no Instituto de Engenharia, São Paulo, 1934.

## 4 EMPRESAS DE PESQUISA HISTÓRICA.

### MEMÓRIA & IDENTIDADE LTDA.

*Maria Elizabeth Totini\**

A **Memória & Identidade** é uma empresa de consultoria especializada em História Empresarial, Organização de Centros de Memória e Execução de Projetos Culturais.

Foi constituída em 1988, numa época em as empresas brasileiras começavam a retomar o fôlego, após uma década marcada pela instabilidade político-econômica. O caminho do crescimento passava, necessariamente, pela redefinição das estratégias administrativas e pela aplicação de Programas de Gestão pela Qualidade.

O registro da trajetória das empresas deixava de ser apenas um elemento de marketing para transformar-se em suporte indispensável à definição da missão, da cultura e da identidade institucionais.

Conseqüentemente, abria-se espaço para que os cientistas sociais - em especial os historiadores - assumissem novos papéis que extrapolavam a produção acadêmica. A exemplo do que já vinha ocorrendo com jornalistas, sociólogos, geógrafos, economistas, entre outros profissionais, a "visão" do historiador mostrava-se capaz de criar novos instrumentos de gestão para os administradores.

Assim, a **Memória & Identidade** passou a criar e a implementar projetos destinados não só a divulgar como a registrar, preservar e valorizar a memória e a imagem institucional de empresas e entidades. A partir de duas grandes "frentes" de trabalho - ARQUIVÍSTICA e HISTÓRIA - desenvolve produtos específicos como Centros de Memória, Centros de Informação, Edições Especiais, Instrumentos de Treinamento, entre outros.

Os projetos da **Memória & Identidade** são coordenados por Historiadores, especializados em Arquivologia.

Além destes profissionais, conta com o trabalho de consultores especializados em áreas afins - Museólogos, Bibliotecários, Documentalistas, Profissionais de Comunicação e Marketing, entre outros - e estabelece relações de parceria com outras empresas de consultoria.

#### Novas Perspectivas para a Função do Historiador.

O conhecimento das relações entre empresa/empresário com a comunidade e com as esferas de poder é fundamental para a compreensão dos mecanismos que influenciam a trajetória regional, nacional e internacional de importantes setores da economia, bem como para a percepção de suas repercussões sócio-culturais e políticas.

\* (Sócia-Diretora da Memória & Identidade Ltda)

Nesse sentido, a análise da evolução histórica de empresas e instituições tornou-se tema freqüente em diversos trabalhos acadêmicos, revelando-se fonte de informações sobre aspectos fundamentais da história do Brasil e, portanto, relevante instrumental para o próprio historiador e cientistas sociais.

Alguns historiadores perceberam, porém, que, na maioria das vezes, o conteúdo dessas análises redimensionavam a visão que os administradores construíam sobre si mesmos e sobre seus negócios. A partir de novas correlações e interpretações dos vários aspectos da trajetória das empresas que "escapavam" ao olhar do administrador - por sua própria função e formação - percebia-se que a prática do historiador poderia transformar-se em diferenciada ferramenta de gestão empresarial, fornecendo suporte ao desenvolvimento de vários tipos de projetos, redefinição de estratégias administrativas, mercadológicas e gerenciais, entre outros aspectos.

Abria-se, assim, uma nova função para o historiador, formatada profissionalmente na constituição de empresas de pesquisa histórica.

#### **A Memória como Instrumento de Gestão.**

Como em todas as atividades pioneiras, as empresas especializadas em pesquisa histórica vêm definindo as ações e os produtos que melhor se enquadram à realidade empresarial brasileira, atendendo às demandas específicas de cada empreendimento.

Em seu processo de evolução, os profissionais da **Memória & Identidade** têm desenvolvido e aperfeiçoado vários tipos de projetos de resgate, registro e divulgação da história empresarial. Entre eles, destacam-se:

#### **Centros de Memória:**

Os Centros de Memória são espaços institucionalizados, constituídos no interior das empresas, responsáveis pelo resgate, guarda e tratamento da documentação - em diferentes suportes - produzida e/ou acumulada pela empresa, ao cumprir suas atividades-fim, desde sua fundação até os dias atuais.

Seus principais objetivos são resgatar, preservar e divulgar a história da empresa através da perenização de seu patrimônio documental e prestar serviços à comunidade externa, fornecendo informações sobre a empresa e o setor em que atua.

Para tanto, nos Centros de Memória são organizados os seguintes conjuntos documentais, que envolvem vários tipos de profissionais:

- Acervo Textual;
- Acervo Fotográfico;
- Acervo Audiovisual;
- Acervo Museológico;
- Banco de Depoimentos;
- Coleções;
- Acervo Bibliográfico.

Além da organização dos acervos, os Centros de Memória também são responsáveis pelo encaminhamento e/ou implementação de diversos subprodutos, como relatórios de pesquisa histórica, exposições histórico-fotográficas, campanhas de resgate de documentação, publicação de matérias informativas em jornais internos, entre outros.

#### **Publicações institucionais:**

De acordo com os objetivos da empresa/instituição, a análise histórica pode servir de base à confecção de publicações especiais - livros ilustrados, revistas, perfis - que permitam disseminar as informações sobre sua evolução diante do contexto histórico geral.

Apesar dos elementos de "marketing" que essas publicações podem trazer, tornam-se, sem dúvida, importantes fontes de referência não só sobre a empresa como sobre todo o setor em que atua.

#### **Estudos Temáticos:**

Como forma de embasar o desenvolvimento de projetos específicos das empresas, em suas atividades-meio ou atividades-fim, o trabalho do historiador também pode ser focado em aspectos particulares da evolução empresarial. Esses estudos aprofundam temas como: a relação com o consumidor; a propaganda; as estratégias gerenciais, a interferência governamental; a evolução de produtos, entre muitos outros.

## **VENDER HISTÓRIA? A POSIÇÃO DO CPDOC NO MERCADO DAS MEMÓRIAS.**

*Verena Alberti\**

Ultimamente tem crescido muito o interesse de instituições e do público em geral pela história, ou melhor, por diferentes formas de resgate do passado, em sua maioria plasticamente atraentes, que se multiplicam na exata proporção em que cresce o número de entidades - empresas, associações, comunidades - preocupadas com suas "memórias". Este trabalho pretende discutir, de um lado, em que consiste esse interesse e a que tipo de demanda ele vem responder e, de outro, qual a experiência e a atuação do Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil da Fundação

\* Historiadora, coordenadora do Setor de História Oral do Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil da Fundação Getúlio Vargas (CPDOC-FGV), mestre em Antropologia Social pelo Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social, Museu Nacional, da Universidade Federal do Rio de Janeiro (PPGAS-UFRJ), e doutora em Literatura pela Universidade de Siegen (Alemanha).

Getúlio Vargas (CPDOC-FGV) nesse terreno. Como pano de fundo repousa a questão sobre as fronteiras entre aquilo que se poderia chamar "história acadêmica" e a história "feita para o mercado".

### 1. O Interesse Crescente pela História.

A aproximação do fim do milênio produz um "espírito milenarista" duplamente marcado. De um lado, um certo fascínio pelo *fim* - o fim da história, o fim da modernidade - e pelo desconhecido que sucederá; de outro, um retorno ao passado, que, embora em parte desconhecido, não implica riscos. Essa é talvez a posição em que nos encontramos atualmente e que possivelmente justifica tanto o fascínio pela pós-história quanto o sucesso da história.<sup>1</sup>

As formas de retorno ao passado que se verificam hoje em dia têm um componente relativamente novo, que é sua plasticidade. Fotografias, sons, filmes, caricaturas, mobiliário e objetos em geral povoam museus, exposições, programas de televisão e livros de edição cuidadosa. Não interessa tanto "desvendar" e interpretar o passado, e sim resgatar partes dele, fazê-las reviver fora de seu contexto original, em um mercado de bens culturais, onde elas adquirem novas funções: ativar os sentidos de espectadores, leitores e ouvintes e, dependendo do caso, de clientes e funcionários, com o intuito de aumentar a produtividade de empresas e de promovê-las no mercado.<sup>2</sup>

O historiador Henri Rousso, diretor do Institut d'Histoire du Temps Présent (IHTP-CNRS), quando esteve no Brasil, em maio deste ano, para participar do III Encontro Nacional de História Oral realizado em Campinas, chamou a atenção justamente para esse *boom* da história. Segundo ele, a televisão francesa estava produzindo cada vez mais programas de história, mormente sobre a Segunda Guerra Mundial, e cogitava-se da inauguração de um canal de TV a cabo exclusivamente voltado para a história. Como não podia deixar de ser, o requisito para que um assunto fosse tratado nessas produções era a existência de material sonoro e iconográfico, sem o qual evidentemente não teria atrativo em um meio como a televisão.<sup>3</sup>

Essa nova modalidade de relação com o passado, em que se privilegia sua "materialidade", em detrimento de sua interpretação, pode ser relacionada

<sup>1</sup> Tomo emprestada essa introdução ao professor Hans Ulrich Gumbrecht, da Universidade de Stanford (EUA), que evocou justamente o "espírito milenarista" no início de seu curso "Pós-histórico e pós-hermenêutico", ministrado no Programa de Pós-Graduação em História Social da Cultura da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, em maio de 1996.

<sup>2</sup> Sobre o emprego da história na elaboração de produtos de marketing e como estratégia de integração de funcionários, ver, por exemplo, "Empresas usam memória como apoio à gestão", *Gazeta Mercantil*, 27.5.1996, e "No túnel do tempo: empresas investem na criação de seus acervos históricos para ensinar e motivar funcionários", *Isto É*, 12.6.1996.

<sup>3</sup> A palestra do professor Henri Rousso deverá ser publicada brevemente pela Universidade de Campinas, nos anais do III Encontro Nacional de História Oral. Enquanto isso, é possível encontrar discussão semelhante em seu artigo "A memória não é mais o que era", em Marieta de Moraes Ferreira & Janaina Amado (org.) *Usos e abusos da história oral*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1996, p. 93-101.

com uma certa falência do paradigma hermenêutico de apreender o mundo. Não são tanto os significados subjacentes aos documentos ou a necessidade de preencher as lacunas de sentido deixadas pelos restos do passado que interessam, e sim os próprios restos, sua plasticidade pura e simples.<sup>4</sup> Por outro lado, contudo, é inegável que esse *boom* da história constitua também a busca de um *sentido* para o passado e, conseqüentemente, de um sentido para o presente.

Tomemos como exemplo o caso das biografias ou memórias, que têm se mostrado um verdadeiro fenômeno editorial nos últimos anos. De um lado, a atividade do espírito na biografia é um movimento de busca de significados que possam dar conta do sentido de uma vida e, em certa medida, da vida em geral. A biografia tende a produzir a síntese de uma trajetória de vida, fixando seu sentido e construindo uma identidade para o biografado.<sup>5</sup> De outro lado, as biografias ou memórias são também exemplo daquela plasticidade que marca as formas atuais de resgate do passado. Ao invés de ser solicitado a refletir sobre estruturas ou a deduzir realidades através da interpretação de documentos, o leitor de biografias e memórias é convidado a percorrer acontecimentos, conjunturas, paisagens e situações do passado através das experiências de um indivíduo concreto. As emoções, as idas e vindas e os conflitos de uma história de vida podem ser tão atrativos como os enredos de alguns romances: o leitor não larga o livro enquanto não chega ao fim e assim vai consumindo o passado, transformado em mercadoria.

Que tipo de interesse pelo passado é este e como ele se diferencia (ou não) do interesse do historiador *stricto sensu*? Henri Rousso, em palestra proferida no CPDOC em 30 de abril deste ano, buscou estabelecer uma definição. A memória produzida pelo historiador, disse ele com razão, é mais uma entre as que são oferecidas no mercado das memórias, mas isso não quer dizer que possamos abrir mão daquilo que a torna específica, isto é, o universo de regras acadêmicas que todos conhecemos, ou deveríamos conhecer. Entre as formas de resgate do passado, não há preeminência de uma sobre as demais, todas são perfeitamente legítimas, pois todos têm direito de construir suas memórias. Entretanto, quando ao resgate do passado se alia o interesse do historiador, pressupõe-se que sejam respeitados procedimentos acadêmicos, como crítica às fontes e domínio da literatura analítica reconhecida na área, o que é perfeitamente dispensável em uma autobiografia, por exemplo. Esta pode ser uma primeira pista na discussão sobre as fronteiras entre

<sup>4</sup> Tomo aqui a falência do paradigma hermenêutico com base no que foi exposto no curso do professor Gumbrecht mencionado na nota 1: a ênfase sobre a superfície e a matéria, em detrimento da profundidade e do conteúdo. Sobre essa questão, ver o próximo livro do professor Gumbrecht, *Non-hermeneutics* (no prelo), e meu artigo "A existência na história: revelações e riscos da hermenêutica", *Estudos Históricos*, Rio de Janeiro, CPDOC, n. 17, 1996.

<sup>5</sup> Sobre esse processo de fixação do sentido, especialmente na autobiografia, ver meu artigo "Literatura e autobiografia: a questão do sujeito na narrativa", *Estudos Históricos*, Rio de Janeiro, CPDOC, n. 7, 1991.

uma história "acadêmica" e uma história "feita para o mercado", entendendo-se, contudo, que o trabalho do historiador também disputa espaço no mercado cultural.

## 2. A Posição do CPDOC.

Se o CPDOC hoje faz parte do conjunto de "empresas produtoras de história", não há dúvida de que sua marca representa, no mercado das memórias, um crivo acadêmico: as empresas, comunidades e instituições que o contratam o fazem porque pretendem imprimir uma "fidedignidade histórica" aos produtos oferecidos. Esse raciocínio tem fundamento, porque o CPDOC sempre se preocupou com a formação acadêmica de seus pesquisadores. Hoje somos 12 doutores, 10 mestres (7 deles doutorandos), três mestrandos e apenas três graduados, sendo que estes últimos têm mais de dez anos de casa e, portanto, são todos detentores de notório saber no que diz respeito às práticas de trabalho da instituição. As áreas de formação e de pós-graduação são diversificadas, garantindo o exercício efetivo da multidisciplinaridade: história, sociologia, ciência política, antropologia, arquivologia e literatura. Além disso, os pesquisadores do CPDOC estiveram e estão presentes em associações acadêmicas de ciências sociais (ANPOCS, ABA, SBS) e história (ANPUH, ABHO), assim como na SBPC, em graus diferentes.

A própria trajetória do centro reforça o valor de sua marca: com 23 anos de existência e com uma produção intelectual que compreende mais de 700 títulos, entre livros, artigos, ensaios etc., a instituição é reconhecida no Brasil e no exterior como centro de excelência nas áreas de documentação, pesquisa e história oral.

Criado em 1973, o CPDOC começou suas atividades de pesquisa e documentação em torno dos arquivos privados de Getúlio Vargas, Osvaldo Aranha, Gustavo Capanema e de outros membros da geração de políticos ligados ao governo Vargas. Em 1975, começaram a ser gravadas as primeiras entrevistas do Setor de História Oral, no contexto do projeto "Trajetória e desempenho das elites políticas brasileiras". Com o tempo, o Setor foi abarcando novos tipos de depoentes, isto é, não só membros das elites políticas, mas outros atores e testemunhas de acontecimentos e conjunturas da história contemporânea do Brasil. Hoje nós temos 110 arquivos, com cerca de 1,5 milhão de documentos, entre documentos textuais, fotografias, filmes, livros e folhetos, e cerca de 400 entrevistas, que totalizam aproximadamente 3.000 horas de gravação. Pelas próprias características de nosso acervo, tornamo-nos especialistas no tratamento de arquivos privados de homens públicos e na constituição de acervos de entrevistas de história oral, duas áreas nas quais passamos a prestar assessorias técnicas, com o desenvolvimento de projetos e convênios.

A prestação de assessorias e o desenvolvimento de convênios aumentou à medida em que crescia a necessidade do CPDOC complementar seu orçamento. Se, nos seus primeiros 18 anos de existência, o centro viveu basicamente

de recursos da Fundação Getúlio Vargas (que, por sua vez, provinham da União) e do Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico da Finep, nos últimos anos, com a drástica redução das dotações estatais, somos obrigados, cada vez mais, a oferecer nossos serviços no mercado das memórias. Ao mesmo tempo, como em nenhum país no mundo a pesquisa científica - mesmo a de ciências exatas - sobrevive sem a subvenção estatal, continuamos a recorrer assiduamente a agências de financiamento como a Finep, a Fundação Ford, o CNPq, a Capes, a Faperj e a Fundação Vitae, para o apoio a projetos de pesquisa, bolsistas, equipamentos, passagens e diárias e a publicação da revista *Estudos Históricos*. Esses recursos não são contudo suficientes para garantir o funcionamento da instituição, razão pela qual também nos tornamos empresa produtora de história, aproveitando o *boom* da história e das memórias.

Até o momento, nossos "clientes" têm sido sobretudo empresas ou instituições estatais: Eletrobrás, Petrobrás, Banco Central do Brasil, BNDES, Ministério das Relações Exteriores, Centro Cultural Banco do Brasil, IBGE, Senado Federal, entre outras. Mas também trabalhamos com empresas ou instituições privadas, como é o caso da Golden Cross e da Klabin.

Acredita-se, em geral, que empresas ou instituições estatais não têm tanta ingerência sobre o resultado de trabalhos de pesquisa e documentação como talvez seja o caso de instituições privadas. Segundo artigo da *Gazeta Mercantil*, por exemplo, um editor de livros de história empresarial teria comentado a necessidade de "contornar fatos constrangedores", uma vez que publicava textos autorizados.<sup>6</sup> Não acredito, contudo, que haja diferenças substanciais entre atender a uma encomenda de instituição pública ou privada. No CPDOC, ao menos, nunca houve necessidade de "contornar fatos", e, mesmo que isso fosse solicitado, temos como princípio estabelecer o respeito a todo texto de nossa autoria ou responsabilidade.

Mais delicado do que contornar fatos talvez seja a necessidade de contornar *expectativas*. É o caso, por exemplo, de uma experiência relatada pelo professor Henri Rousso. Segundo Rousso, o IHTP, especializado na história da Segunda Guerra Mundial, recebeu uma encomenda da Associação Francesa de Ciganos, de desenvolver uma pesquisa sobre a deportação de ciganos para campos de concentração durante a ocupação da França pelos nazistas. Num claro movimento de resgate da memória dos ciganos, a Associação solicitava dados concretos sobre a quantidade e o destino dos deportados e a situação geral dos ciganos como alvos dos nazistas, ao lado de judeus, comunistas e deficientes. Que os ciganos tinham sofrido as mesmas violências que os judeus durante a ocupação alemã era fato reconhecido em todo meio acadêmico. Qual não foi a surpresa dos responsáveis pela pesquisa, entretanto, ao constatarem que nem um único cigano havia sido deportado

<sup>6</sup> Ver o artigo da *Gazeta Mercantil* de 27.5.1996, citado na nota 2.

para campos de concentração fora da França durante a Segunda Guerra Mundial! Diante da estranheza do resultado, os levantamentos foram refeitos e os dados, confirmados. É claro que o IHTP não inventou, em seguida, informações sobre deportados apenas para satisfazer a expectativa de seu cliente, mas teve de usar de muito tato para transmitir o resultado de sua pesquisa. O caso era ainda mais delicado diante de algumas tendências da historiografia européia de colocar em dúvida a própria existência dos campos de concentração, numa espécie de revisionismo negacionista, isto é, preocupado em negar as atrocidades da Segunda Guerra Mundial. Afirmar, nesse quadro, que nenhum cigano havia sido deportado pelos nazistas era sem dúvida muito delicado.

O exemplo dos ciganos serve para mostrar que os centros de pesquisa e a própria história como disciplina podem tirar bastante proveito de estudos encomendados. Não fosse a iniciativa da Associação de Ciganos, a idéia da deportação, tida como certa em todo o meio intelectual e político, continuaria vigorando por algum tempo, pelo menos até que fosse eleita como objeto de estudo de alguma pesquisa acadêmica. Nesse sentido, desde que se cumpram os critérios de fidelidade às fontes e de respeito à metodologia científica, não há por que desmerecer uma encomenda de trabalho de pesquisa ou documentação feita por uma instituição privada.

### 3. Benefícios da Produção de Histórias por Encomenda.

Ancorado que está às regras acadêmicas de condução de pesquisas e de atividades de documentação, o CPDOC vem conseguindo, até o momento, conciliar sua base "científica" com os projetos e convênios em que "vende história". Essa circunstância permite concluir que, tomadas as devidas precauções, o crescimento do mercado das memórias só tende a ser positivo.

Em primeiro lugar, porque os projetos desenvolvidos geralmente trazem uma contribuição importante para a pesquisa nas ciências humanas. Assim, por exemplo, no caso do CPDOC, em todo convênio que inclui a gravação de entrevistas de história oral, tornamos claro que os depoimentos produzidos passarão a fazer parte de nosso acervo, estando disponíveis para a consulta de pesquisadores externos. Desse modo, independente do resultado do convênio - seja ele um livro, seja ele uma edição das entrevistas realizadas -, a comunidade acadêmica passa a dispor de um material documental, produzido de acordo com as normas do CPDOC, que pode ser de grande valor para pesquisas futuras. No caso de convênios que têm por objeto a organização de arquivos históricos, nossa intenção é também tornar acessíveis à pesquisa histórica e de ciências humanas documentos em geral pouco disponíveis, preservando sua relação com o fundo de que fazem parte. Organizar um arquivo é, para nós, tornar acessível aquilo que foi acumulado por instituições ou pessoas ao longo do tempo e que espelha suas atividades, seus interesses e sua relação com outras instituições e pessoas, sempre respeitando o caráter orgânico do arquivo. Desse modo torna-se possível, a nosso ver, reconstituir a

história de instituições e de pessoas a partir de diversas perspectivas de abordagem.

Em segundo lugar, não há dúvida de que a produção de histórias para o mercado traz consigo a vantagem de divulgação muito mais ampla do que se a restringíssemos ao mundo da academia. Se mais pessoas passam a ter acesso a imagens, sons e textos do e sobre o passado, inevitavelmente haverá uma ampliação do conhecimento, talvez acompanhada de um aumento de interesse pelas formas de vida do passado.

Finalmente, a elaboração de histórias por encomenda torna mais ágeis as pesquisas históricas e a produção de resultados. Isso não quer dizer que a qualidade dos trabalhos seja necessariamente inferior àquela de pesquisas de longo prazo. Ao contrário: trata-se, para nós, profissionais das áreas de ciências humanas, de desenvolver um novo ritmo de trabalho, aperfeiçoando o planejamento e a articulação da equipe, para garantir bons resultados em curtos períodos de tempo. No universo da produção de história para o mercado, não cabe mais aquela imagem caricatural do pesquisador ocupado com investigações infundáveis, custeadas por órgãos públicos e com resultados parcos ou defasados. Nesse sentido, não é inoportuno lembrar que outra conjuntura, além do espírito milenarista, é responsável pelo atual interesse pelo mercado das memórias: o recuo do Estado de seu papel de agente de fomento à pesquisa científica. Ou será outra a razão pela qual um congresso sobre história de empresas tenha hoje em seu programa uma mesa sobre empresas de história?

## 5 TRAJETÓRIA DE EMPRESAS.

### A PETROBRÁS NA ECONOMIA GLOBAL: DESAFIOS E OPORTUNIDADES DE UMA ESTATAL DE TRAJETÓRIA SINGULAR.

*Carmen Alveal \**

#### 1. Introdução.

A estatal Petrobrás, no comando da indústria brasileira do petróleo durante 4 décadas, desenvolveu, a par da função política e macroeconômica de promover o desenvolvimento industrial do País e a estatura do capital privado nacional, notável face empresarial, demonstrada por competente desempenho industrial e tecnológico. No entanto, sobretudo desde os anos 90, configuraram-se processos que tornaram hostil o contexto interno e internacional das estratégias de expansão do grupo estatal brasileiro.

\* Professora do Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Internamente, face à complexidade trazida pelo aprofundamento da reestruturação da indústria mundial do petróleo, a reforma patrimonial do Estado empresário e a retirada do exercício do monopólio estatal da Constituição presidem hoje a orientação estratégica da política petrolífera nacional. Essa orientação coloca como questão central a dificuldade de exercer a dimensão nacional da política petrolífera no contexto atual de mutação contemporânea do capitalismo mundial.

O retrospecto dos marcos fundadores e de percurso da trajetória da estatal Petrobrás aporta importantes elementos de reflexão para elucidar os contornos e o conteúdo dessa problemática. Visando esse objetivo analiso, na segunda seção, a origem e o alcance estratégico da decisão que desaguou no estabelecimento do monopólio constitucional do petróleo e na criação da Petrobrás. Examinando, na terceira seção, a trajetória da estatal petrolífera, enfatizando a construção dos seus atributos idiossincráticos que explicam o seu notável desempenho empresarial. Na quarta seção discuto o entrevero de oportunidades e de armadilhas presentes no debate que, sequente à ruptura do monopólio estatal, se debruça sobre o novo marco institucional regulamentador interno da indústria, ainda a ser criado e implementado. Finalmente, a quinta seção reúne breves observações conclusivas.

## 2. Os Primórdios da Indústria Brasileira de Petróleo.

Os anos 1920-1950 marcaram decisivamente a transição da economia brasileira; essa descolou-se progressivamente de sua base agro-exportadora cafeeira rumo à industrialização de grande escala. O crescimento industrial acelerado, notadamente das indústrias de bens intermediários desde os anos 30, pressionava a precária infraestrutura nacional de transporte e de energia. O crescimento do consumo de energias modernas era particularmente elevado, sobretudo depois da segunda Guerra Mundial: no período 1944-1955, o consumo de carvão mineral, de derivados de petróleo e de hidroeletricidade registrou uma taxa média de crescimento de 14 % a.a. (Melo et alli, 1994).

O nacionalismo econômico subjacente à opção industrializante e à construção do moderno Estado nacional tinha assumido nova dimensão no pós-segunda guerra. A sociedade brasileira convalidava, por um lado, a redefinição do exercício da soberania nacional e da autoridade pública sobre os recursos naturais estratégicos, consagrada no reordenamento jurídico-institucional dos códigos e da legislação datada desde a década de 30. Por outro lado, sancionava favoravelmente a crescente centralização do processo decisório e de comando da política econômico-social no Executivo Federal (Draibe, 1985). Nesse ambiente ideológico, a percepção da vulnerabilidade do País face ao suprimento de derivados de petróleo animou intenso debate sobre as possibilidades de desenvolver a indústria petrolífera nacional, tornando a campanha "O petróleo é nosso" um marco da história social brasileira moderna.

No cenário político brasileiro dos primeiros anos da década de 50, a campanha popular pela defesa do monopólio estatal do petróleo enfeixava uma

ádua contenda de duas décadas entre propostas nacionalistas e privatistas a respeito da futura organização da indústria brasileira do petróleo (IBP). Os eventos dramáticos internos e internacionais que contextualizaram essas duas décadas (a crise mundial de 1929, a Revolução de 30, o Estado Novo, a Segunda Guerra Mundial) catalizaram a decisão que terminou por estabelecer o monopólio estatal do petróleo a ser exercido pela Petrobrás (MEP). Contudo, a lei n. 2004 de outubro de 1953, que constituiu a Petrobrás sociedade por ações de economia mista e com controle acionário do Governo Federal, declarando monopólio da União todas as atividades da cadeia petrolífera, exce-tuada a distribuição, foi antecedida por várias importantes iniciativas de cunho institucional e organizativo das atividades petrolíferas, quase sempre como resultado de apaixonados debates.

Inicialmente, desde a fundação do Serviço Geológico e Mineralógico do Brasil (1907) e do estabelecimento do Código de Minas (1934) até a criação do Conselho Nacional do Petróleo-CNP (1938), o debate girava em torno das possibilidades geológicas brasileiras em hidrocarbonetos e das possibilidades de desenvolver no País o refino do óleo importado. A percepção da relação entre ambas as atividades e, especialmente, que a nacionalização do refino seria a chave para o financiamento das atividades de pesquisa/exploração/produção -que concentram os riscos e os custos da indústria petrolífera- não eram alheias às lideranças do movimento pró-monopólio estatal, a exemplo do general Julio Caetano Horta Barbosa (Carvalho, 1977; Macedo e Silva, 1985). Somava-se a esse aspecto a percepção da vulnerabilidade crescente do mercado brasileiro de petróleo e de seus derivados, cujo registro por volta de 1920, evidenciava o abastecimento partilhado entre as grandes empresas petrolíferas estrangeiras.

A polêmica evoluiu à medida que o processo de industrialização avançava. O aumento do consumo e da importação de petróleo e seus derivados refletia e reforçava o impacto da orientação capital-intensiva da industrialização brasileira com sua crescente exigência em importações de equipamentos, insumos e energia.<sup>1</sup>

A criação do CNP, em 1938,<sup>2</sup> ao incrementar o exercício da tutela interna sobre o conjunto da indústria petrolífera (Martin, 1966, p.226), vem creditar a interpretação que viu no nascimento e na filosofia de ação desse órgão, uma

<sup>1</sup> . Refletindo o descolamento de suas origens agrícolas ocorria, a partir dos anos 30, profunda mudança na dinâmica setorial da indústria brasileira, crescendo aceleradamente os ramos "pesados" (bens intermediários) da indústria e em ritmo menor os ramos de bens de consumo (Baer, 1966; Villela/Suzigan, 1975). A taxa de crescimento da demanda de petróleo e de seus derivados, que era de 11,3 % em 1940, saltou para 22,4 % em 1950, tornando-se itens a pressionar crescentemente a pauta de importações: de uma proporção de 7,9 % em 1939, passaram para 10,4%, em 1950, e 17,7 %, em 1952 (Marinho Jr., 1989, p. 26).

<sup>2</sup> Com as atribuições de regular e controlar a importação, os estoques e a distribuição, fixar ou propor a alteração dos preços, dos impostos e das taxas, demarcar as concessões de exploração e proibir as concessões de refino para as empresas estrangeiras.

resposta acauteladora inspirada nos eventos dramáticos que rodearam a nacionalização do petróleo mexicano. Com efeito, a posição do CNP -onde havia forte presença militar de tendência nacionalista liderada pelo general Horta Barbosa- exerceu importante papel para tornar inexpressivas as propostas de organização privada da indústria, que associavam capitais privados nacionais e estrangeiros. Com o fim da segunda Guerra Mundial e a consolidação da hegemonia militar, política e econômica dos Estados Unidos, uma iniciativa próxima dessas propostas alcançou alguma estatura no projeto de lei conhecido como Estatuto do Petróleo, enviado para discussão ao Congresso Nacional em 1948, durante o governo Dutra.

A força do nacionalismo em ascensão no País, entretanto, refletida na criação do Centro de Estudos e Defesa do Petróleo e da Economia Nacional-CEDPEN e, sobretudo, na própria campanha "O petróleo é nosso", assumiu envigadura tal que terminou sepultando a solução de compromisso ensaiada no Estatuto do Petróleo e, mais significativo, concluiu por alterar o conceito de empresa mista e de Estado empresário subjacente ao projeto de lei de criação da Petrobrás, enviado pelo segundo governo de Vargas em 1951. De fato, o nacionalismo vitorioso na Lei 2004 desestimulou a criação de subsidiárias, ao tornar obrigatória sua composição de capital segundo os mesmos critérios atribuídos à Petrobrás.<sup>3</sup>

A alteração da estrutura organizacional da indústria, proposta pela Assessoria Econômica do presidente Vargas, implicou numa redução de recursos que poderiam ter antecipado o processo de integração vertical da Petrobrás e, principalmente, viabilizado a integração retrospectiva da IBP pela criação de empresas produtoras de bens de capital, a exemplo da estratégia da ENI, a estatal italiana do petróleo (Carvalho, 1975, p. 17; Dechert, 1962, p. 334). No entanto, com o capital inicial herdado do CNP de US\$ 165 milhões, soma modesta quando comparada com o acervo de US\$ 500 milhões com que a Petróleos Mexicanos-PEMEX iniciara suas atividades (Marinho Jr., 1989, p.278), as habilitações legais de origem (fontes de recursos financeiros e benefícios fiscais e tributários) permitiram à Petrobrás o início de uma caminhada afirmativa.

Dessa maneira, antecedido pelo México e pela Itália, o Brasil ingressava na segunda das modalidades institucionais inovadoras de organização da indústria mundial de petróleo (IMP), mais tarde incorporada pela maioria dos países de capitalismo tardio: a dos monopólios petrolíferos estatais, setorialmente planejados. O "poder institucional de monopólio" lastreado por recurso de *jure*, objetivando organizar o desenvolvimento racional da indústria do petróleo, surgiu como a solução institucional alternativa para contrabalançar o enorme poder de monopólio do cartel petrolífero internacional, original-

<sup>3</sup> A forma de empresa mista da Lei 2004 restringiu o quadro de acionistas, excluindo além das empresas estrangeiras, os brasileiros natos ou naturalizados casados com estrangeiros. Originalmente, o projeto enviado ao Congresso visava a formação de uma holding (Alveal, 1994, p. 74).

mente americano e centrado no crescimento planejado de grandes firmas privadas (*majors*).<sup>4</sup>

### 3. O Monopólio Estatal do Petróleo: A Trajetória da Petrobrás

O intenso crescimento que a estatal brasileira realizou na primeira e heróica década de sua trajetória se lastreou pela precoce percepção estratégica de suas lideranças para aproveitar as oportunidades oferecidas por uma sociedade que convalidava o apelo de "crescer 50 anos em 5" do governo Juscelino Kubitschek. Ademais, foi também notável a estratégia da Petrobrás para tirar proveito de um condicionante externo extremamente favorável, configurado no momento do nascimento e na primeira década da IBP: o movimento de fragilização das barreiras à entrada, que se iniciava nos anos 50 na IPM (Yergin, 1994; Blair, 1978; Penrose, 1968)<sup>5</sup>

As ações políticas e produtivas pioneiras da estatal alargaram o estreito horizonte do modesto patrimônio inicial, aumentando substancialmente a estatura de seus empreendimentos. Internamente, em 1955, patrocinou a fundação da Associação Brasileira da Indústria de Bens de Capital-ABDID e conseguiu do governo a garantia de um montante de 80 % das divisas economizadas pelas suas próprias atividades na produção e no refino do cru. No *front* externo, a baixa tendencial de preços do cru, a partir de 1959, fruto do declínio do controle do cartel internacional sobre os excedentes de oferta e sobre a manutenção do nível dos preços de petróleo no mercado mundial, catalizou a vigorosa expansão do parque de refino que fora iniciada pela Petrobrás: no final dos anos 50, o Brasil já despontava como o grande importador de petróleo do mundo em desenvolvimento. A extensão do MEP às importações (23/12/1963) reforçou o poder de negociação do País e da estatal frente às empresas do cartel e permitiu estabelecer uma política unificada de transportes, auferindo condições e preços de compra muito vantajosos. (Odell, 1968, p.280).

A rápida criação de mecanismos de controle de recursos e de fluxos que operassem de modo relativamente estável no longo prazo, era na infância da

<sup>4</sup>Entre os eventos inaugurais do processo de criação/nacionalização de empresas petrolíferas cabe mencionar a aquisição maioritária das ações da *Anglo-Persian Company* (atual *British Petroleum* privatizada) pelo governo britânico, em 1914, e a criação de *Yacimientos Petrolíferos Fiscales* na Argentina-YPF, em 1922, seguida da *Compagnie Française de Pétrôles-CFP* na França, em 1924. Embora a instabilidade mundial precedente à Segunda Guerra Mundial favorecesse esse processo, o ambiente internacional de pós-guerra o acentuou. O poder estratégico da indústria petrolífera foi instrumentado tanto para preservar ou aumentar as posições de domínio econômico e político das nações industriais, quanto para promover processos de industrialização já encetados ou por iniciar-se nas nações que almejavam um desenvolvimento moderno de suas economias (Mommer, 1994).

<sup>5</sup>Adicionalmente, cabe salientar que a dinâmica de expansão das grandes corporações reunidas no cartel internacional de petróleo se alicerçava, à montante, nos grandes investimentos direcionados para as vastas reservas de baixíssimo custo do Médio Oriente e, à jusante, no elevado crescimento do mercado europeu de cru e derivados.

IBP, crucial para os objetivos da estatal. Montar e desenvolver uma indústria financeiramente densa e tecnologicamente complexa requeria: a) uma relação de compromisso com fornecedores locais de bens de capital; b) a necessidade crescente de equipamentos importados e de assistência técnica estrangeira; e c) um fluxo garantido e vantajoso de cru para operar o parque de refino em expansão. As relações privilegiadas com os fabricantes reunidos na ABDID, a garantia de divisas do governo e a extensão do MEP às importações do cru representaram, no seu conjunto, as ações (bem sucedidas) em prol do alcance desses objetivos.

Nesse momento da trajetória, a Petrobrás incorporava a experiência visível na evolução da IMP, notadamente a trajetória das empresas *majors* do cartel. A ênfase no refino residia no papel central que esta atividade desempenha na *rationale* de integração vertical da indústria do petróleo.<sup>6</sup>

As ações independentes e inovadoras no aprovisionamento de recursos para sua expansão, notadamente a política de nacionalização/capacitação da indústria local de equipamentos, empreendida em cooperação com a ABDID, encetaram o desenvolvimento de dois traços idiossincráticos da Petrobrás,<sup>7</sup> que ajudam a explicar o desempenho notável de sua trajetória, a saber: a) sua função como dinamizadora do capital privado nacional, contrapesando a força tecno-econômica e política do capital internacional; e b) seu desempenho como empresário competente.

No transcurso da década de 60 para 70, a estatal petrolífera superou em tal medida as expectativas da política de eficiência incentivada pelos gover-

<sup>6</sup>A razão primordial da integração vertical de todos os segmentos da cadeia petrolífera (exploração/ produção, refino, transporte, distribuição e comercialização de petróleo e derivados) deve-se a que os riscos, os custos e os benefícios associados a cada segmento apresentam importantes diferenças. O sentido racional da integração consiste em distribuir os riscos e os custos para se obter um risco/custo médio que, por um lado, compense os diferenciais entre os vários segmentos estruturantes da indústria e, de outro, aproveite o grande potencial de ganhos auferíveis ao longo das distintas atividades da cadeia industrial. É essa lógica que define o refino como elo central da cadeia, por ser esta atividade o pivô viabilizador da estratégia de "linha reta" da indústria, para a frente (*upstream*) e para atrás (*downstream*). Contudo, os riscos e os custos se concentram no segmento exploração/ produção (*upstream*). Esse fato define que, ter acesso a reservas de qualidade economicamente rentáveis é um dado relevante nesta indústria porque condiciona a oportunidade de gerar elevadas rendas diferenciais e importantes vantagens competitivas em toda a cadeia da indústria. Em função desses atributos, o comportamento estratégico dos agentes relevantes envolvidos nesta indústria têm sido procurar modos de organização industrial que coordenem, de um lado, a integração vertical e horizontal das atividades petrolíferas nas fronteiras nacionais e, de outro, a internacionalização das atividades petrolíferas em outros países ou regiões econômicas (Penrose, 1968; Giraud/Boy de la Tour, 1987; Percebois, 1989).

<sup>7</sup>Traços etológicos, expressos no exercício de elevada autonomia relativa no comando da IBP, que devem-se à origem privilegiada da Petrobrás: larga legitimidade política, ponderável estatura de recursos jurídicos, financeiros e fiscais ademais de acauteladora retaguarda militar, alicerçada na natureza estratégica das atividades petrolíferas. Em meio à ambiência autoritária da construção moderna brasileira, esses fatores promoveram a construção de uma cultura empresarial corporativa com forte identidade política e um projeto estratégico próprio na liderança da construção industrial do País (Alveal, 1994).

nos militares que, já na primeira metade dos anos 70, completou a verticalização interna da indústria, avançou para liderar a implantação e o crescimento da indústria petroquímica (através da filial Petroquisa) e deu início à conglomeração (através das filiais Petrobrás Distribuidora, Petrofértil, Petromisa) e à internacionalização de suas atividades (via Braspetro e Interbrás). Em 1975 o grupo empresarial Petrobrás era o primeiro no Brasil e na América Latina no *ranking* da Revista *Fortune*. Em 1982 já ocupava a vigésima posição entre as maiores empresas do mundo. Enfim, em 1991, a Petrobrás conquistou o primeiro lugar da *Off-Shore Technology Conference* pelo seu pioneirismo tecnológico.<sup>8</sup>

Dois fatores associados foram decisivos ao longo dessa trajetória. Em primeiro lugar, a estratégia de crescimento da Petrobrás resultou do progressivo aprendizado e maturação de singular comportamento empresarial, orientado para realizar alianças cooperativas com o capital privado nacional e internacional. Assim, indo muito além do âmbito do monopólio, a estatal caminhou pela assimilação crescente de estratégias flexíveis e diversificadas típicas à dinâmica oligopólica, tornando-se uma organização solidária com o capital privado.

O dinamismo da indústria petrolífera, numa economia de dimensão continental e com elevado ritmo de crescimento como a brasileira, definiu que a Petrobrás combinasse: a) processos de expansão com controle integral, no âmbito do MEP; b) processos de crescimento em competição negociada, no marco do oligopólio da distribuição de derivados no mercado nacional; e c) processos de cooperação nas atividades petroquímicas (sob a forma de *joint-ventures* tripartites) e, mais recentemente, terceirizando atividades com empresas pára-petrolíferas de capital nacional e estrangeiro, na exploração-produção (Pinto Junior/Alveal, 1995).

O segundo fator decisivo no sucesso da trajetória do grupo estatal residiu na congruência de seus objetivos e interesses junto aos objetivos e interesses dos sucessivos governos, em especial da coalizão de interesses e de forças políticas que assumiram o Estado, no ciclo do avanço da modernização capitalista dinamizada pelos governos militares a partir de 1964 (Alveal, 1994). Este segundo fator é de indiscutível relevância, pois como mostram as experiências bem-sucedidas de algumas estatais européias,<sup>9</sup> as estratégias oligopólicas de competição ou de cooperação viáveis para os atores estatais, requerem **crucialmente**, tanto da definição de diretrizes macroeconômicas de longo prazo, quanto de apoio institucional de seus governos.

<sup>8</sup>A *Off-Shore Technology Conference* representa o mais importante encontro mundial da indústria petrolífera. Patrocinado pelas maiores e tradicionais associações americanas, entre as quais a *American Society of Petroleum Engineers*, a *American Society of Mechanical Engineers*, a *Society of Naval Architects and Marine Engineers* e a *Society of Mining Engineers*, o evento se realiza há mais de duas décadas, na cidade de Houston (Texas) com a participação de todas as companhias ligadas à atividade *off-shore* (operadoras, fabricantes de equipamentos, prestadores de serviços e bancos).

<sup>9</sup>A exemplo dos conhecidos *Instituto per la Ricostruzione-IRI* e *Ente Nazionale Idrocarburi-ENI* na Itália e a *Electricité de France-EDF* e *ELF-Aquitaine* da França, entre outros.

Os objetivos que definem a missão essencial dos agentes estatais no longo prazo (função subsidiária e alavancadora da acumulação dos capitais privados nacionais para contrapesar a estrutura tecno-econômica e política dos capitais internacionais) tornam, rigorosamente indispensável, a definição dos parâmetros econômicos e políticos que norteiam a dimensão nacional do projeto de desenvolvimento na economia-mundo. Por outro lado, a factibilidade desse tipo de estratégias depende de apoio institucional congruente, tanto da regulação interna à indústria quanto da política do(s) governo(s). A influência desses fatores se expressa no exercício de níveis significativos de autonomia financeira, de gestão e de capital, pela empresa estatal.<sup>10</sup>

Embora crucial para os agentes econômicos estatais, a definição de orientações e de congruência institucional é também necessária para os agentes privados. Essa relação é fato no concernente à produção de bens consideráveis da estratégica pelos governos, sendo a energia um dos mais expressivos. Ora, até data recente na evolução da IMP são manifestas as intervenções dos braços político, diplomático e até militar dos governos das nações desvolvidas para "apoiar" os objetivos e os interesses de "suas" empresas no campo das relações internacionais, em particular quando esses se imbricam na malha de atividades-objetivo estratégicas como o petróleo.<sup>11</sup>

O grupo Petrobrás realizou sua trajetória até o início dos anos 80, ao abrigo de razoável solidez da relação entre parâmetros macroeconômicos de longo prazo e exercício, relativamente elevado, dessas autonomias. A despeito de conflitos de percurso, durante mais de 3 décadas não faltou o apoio institucional dos sucessivos governos ao extraordinário ativismo empresarial da estatal petrolífera brasileira. Os atores dominantes na arena estatal, nesse período, detinham clareza das oportunidades abertas à consolidação da IBP, especialmente no campo internacional, quando se estabelecia acirrada disputa entre as estatais da OPEP e o cartel das grandes companhias petrolíferas internacionais, após os choques do petróleo da década de 70.<sup>12</sup> No entanto,

<sup>10</sup> Essas autonomias são definidas no âmbito relacional da empresa com os governos e, no longo prazo, com o Estado (acionista controlador maioritário ou principal). A autonomia financeira remete à capacidade de autofinanciamento da estatal, que depende da política de preços negociada com o governo. Já a autonomia de gestão se refere à capacidade da empresa em determinar meios para realizar os objetivos, gerenciando os programas (formulados pelo governo) de forma relativamente independente. Enfim, ter capacidade para dispor do excedente gerado pela estatal para seus fins de acumulação, negociando com o governo as decisões de investimento em novas áreas rentáveis para integrar e diversificar atividades, em competição ou em cooperação com outros agentes, objetivando auferir vantagens competitivas e lucros a longo prazo, define os níveis de autonomia de capital exercidos pela estatal.

<sup>11</sup> A esse respeito, a "firmeza" da intervenção do governo americano e dos governos aliados no evento da guerra Iraque-Kuwait (1990-1991) dispensa comentários.

<sup>12</sup> Foi a própria dinâmica endógena de expansão do IMP, a criadora dos processos e eventos que contestaram o domínio do cartel das majors. Em especial, o processo de extinção do sistema de concessões, que culminou com a nacionalização das petrolíferas dos países reunidos na OPEP, representou o ponto de inflexão drástico a configurar a dinâmica presente da IMP, de alta instabilidade e inóclita desintegração relativa em escala mundial.

sobretudo desde a segunda metade da década de 80, configuraram-se processos que tornaram francamente hostil o contexto interno e externo das estratégias de expansão da estatal brasileira.

No plano externo, durante os anos 80, o curso das transformações sócio-produtivas em escala mundial, compeliu à redefinição das estratégias de longo prazo dos governos dos países desenvolvidos e das grandes corporações transnacionais. A velocidade do progresso técnico e o raciocínio financeiro da expansão industrial mudaram o contexto competitivo das diferentes indústrias, redundando na perda de legitimidade e eficácia das soluções institucionais, dos marcos regulatórios e das estratégias, que outrora as orientavam.

Fruto da instabilidade aberta com os choques do petróleo dos anos 70, a IMP, apresentava uma característica inéclita na sua evolução dinâmica de oligopólio mundial: relativamente desintegrada e carente de um regulador do mercado mundial, munido de recursos econômicos e políticos para disciplinar a expansão internacional da indústria (papel antes assumido pelo cartel das majors), aprofundava sua dinâmica de reestruturação e de competição. Na primeira metade da década de 80, o poder de controle da oferta exercido pelas estatais da OPEP se esvaiu, quando a oferta mundial de petróleo e derivados ultrapassou a demanda: o reestabelecimento do poder do mercado consumidor refletiu-se no persistente declínio dos preços até o nível atual. Desde então, configurou-se na IMP um cenário de *cost/price squeeze* ou *profit squeeze* que afeta profundamente a todos os agentes envolvidos nesta indústria, em particular as corporações petrolíferas privadas e, sobretudo, as empresas menores (Mabro, 1991; Conn/White, 1994).

Internamente, na década de 80, se aprofundava a crise do Estado empresário no Brasil. Resultado da degenerescência do padrão de gestão triplíce que promoveu a extraordinária expansão econômica do capitalismo brasileiro no pós-guerra (capital estatal privado nacional e estrangeiro), a função do Estado empresário foi deslocada para apoiar diretrizes de política macroeconômica defensivas (e inócuas) que objetivavam debelar a crise da dívida externa, a crise fiscal e o processo de alta inflação. A incongruência crescente entre os objetivos de estabilização de curto prazo dos governos e a necessidade crucial de parâmetros macroeconômicos, relativamente norteadores do horizonte de longo prazo (preche de mutações de rumo incerto) tendeu a desestabilizar as dotações e a vocação estratégica de crescimento da Petrobrás (Alveal, 1994).

Desse modo, iniciada a década de 90, é constatável a profunda mudança dos condicionantes internos e externos que outrora presidiam a estratégia de expansão da IBP, em particular a da Petrobrás. No plano interno, a implementação do Plano de Desestatização desde 1991, diminuiu sensivelmente a força do grupo estatal petrolífero, com a privatização dos braços petrolquímico e de fertilizantes (Petroquisa e Petrofertil) e com a extinção/liquidação dos braços de mineração e de comércio exterior (Petromisa e

Interbrás). Nos anos mais recentes, os melhores níveis de faturamento da Petrobrás se aproximam daqueles alcançados no início dos anos 80 (US\$ 17 bilhões).<sup>13</sup> Contudo, o ponto de inflexão decisivo da trajetória da IBP e da Petrobrás foi encetado em 1995, com a decisão do Congresso Nacional que retirou o monopólio estatal da Constituição.

#### 4. A Ruptura do Monopólio Estatal: A Difícil Equação entre Riscos e Oportunidades para o Futuro da Petrobrás e da Indústria Brasileira do Petróleo.

A evolução da IBP e do grupo estatal Petrobrás, desde os anos 90, foi levada no "arrastão" do debate interno da agenda de reformas estruturais orientadas para o mercado (liberalização comercial, reforma patrimonial do Estado, desregulamentação econômica), visualizadas como a saída para superar a crise de projeto de desenvolvimento que o Brasil vive a partir dos anos 80. De modo similar ao acontecido na América Latina, a percepção do esgotamento do Estado nascido em 1930 se configurou, no seio das elites brasileiras, pela ingestão de uma visão conservadora e homogeneizadora do sentido das mutações que hoje se processam no cenário mundial da economia e da sociedade (Sola, 1993).

A tese de que o velho Estado teria realizado longa e dupla trajetória viciosa, como empresário ineficiente e como disciplinador predatório dos interesses coletivos, informou a decisão que retirou o exercício do monopólio da Petrobrás. Lamentavelmente, a visão reformadora dominante do Estado empresário, ao tratar todas as atividades econômicas de modo indiferenciado, revela-se precária vis-à-vis de certas produções que continuam a deter não apenas atributos de cunho estratégico, mas também elevado impacto sistêmico para o desenvolvimento e a futura inserção do País na economia global.

No Brasil, as orientações dominantes do debate em curso entre a tese do Estado mínimo e a tese do Estado regulador (Alveal, 1995), ao se pautarem por fraco entendimento da lógica oligopólica da produção internacionalizada, enquanto atributo central do processo evolucionário do capitalismo do século XX, mostram-se também limitadas na compreensão das novas modalidades de internacionalização capitalista, surgidas do atual processo de reestruturação produtiva mundial. Designadas sob a denominação genérica de "globalização" econômica, essas modalidades lideradas por hiper-grupos privados e estatais (Paturel, 1991; Gonçalves, 1994) apontam para um adensamento e extensão

<sup>13</sup>Não está em questão a necessidade de reorientar a estratégia de diversificação do grupo Petrobrás, higienizando-o de empreendimentos "privados" de rentabilidade duvidosa (Petrominas, Pró-álcool, etc.), ingeridos pela estatal e mantidos pela interferência política dos governos da década de 80. O ponto relevante consiste em que a dinâmica de grupo econômico é, sobretudo no capitalismo global contemporâneo, fonte ou recurso estratégico fundamental de construção e exercício de vantagens competitivas, pela flexibilidade propiciada ao comportamento empresarial de defesa e do ganho de lucros a curto e longo prazo.

da complexidade de relações entre a ordem econômica e a ordem política, tanto no plano nacional quanto no plano internacional (Hatem, 1995).

É no novo contexto de reestruturação econômica e política do capitalismo mundial que as dimensões econômicas e políticas precípuas das relações internacionais devem ser repensadas. Assim, a convencional competição intercapitalista entre os países desenvolvidos e o papel que as nações em desenvolvimento podiam exercer nessa competição,<sup>14</sup> vem evoluindo para um alargamento e elevação da concorrência mundial, onde a proeminência heteronôma dos mercados (Martins, 1975; Huntington, 1982; Keohane/Van Doors, 1982), no quadro da integração em grandes blocos regionais, envolve e condiciona sob novas formas, as economias em desenvolvimento mais dinâmicas, designadas hoje como "mercados emergentes".

A importância da indústria do petróleo nesse processo global é indiscutível pelos seguintes aspectos: a) em termos de indústria mundial, o nível de faturamento da IMP ocupa o segundo lugar no *ranking* de negócios globais (Revista *Fortune*, 1994); b) os grandes mercados convencionais que vitalizaram a expansão da indústria petrolífera no atual século (América do Norte, Europa e Japão) apresentam dinâmica cadente; e c) o potencial dinâmico da indústria petrolífera se deslocou para as regiões e países em desenvolvimento que, de um modo geral, detêm reservas e potenciais de hidrocarbonetos economicamente vantajosas.

Esses aspectos tornam a IMP uma das atividades econômicas centrais a dar conteúdo ao processo de concentração/globalização da produção. Entretanto, o fator decisivo a promover esse processo na IMP é a sua inédita desintegração relativa. Com efeito, em escala mundial as empresas estatais, em particular as da OPEP, dominam amplamente o *upstream*. Em contrapartida, as grandes companhias privadas são soberanas no *dowstream*.<sup>15</sup> Assim, as grandes empresas (estatais e privadas) não têm conseguido realizar um balanceamento das atividades da cadeia petrolífera que controlam em escala mundial, sendo muito concentradas à montante (em geral as estatais) ou à jusante da cadeia (as privadas).

Essa desintegração relativa em escala mundial é o dinamismo do movimento de custos em alta que, combinado ao preço estagnado, tende a estreitar os ganhos e as oportunidades de crescimento dos agentes petrolíferos privados e estatais. De fato, em termos de vantagens competitivas fortes e fracas, o posicionamento reverso dos agentes que comandam a dinâmica da IMP (estatais que controlam grandes reservas atuais e potenciais de alta qualidade

<sup>14</sup>Foi nesse contexto que algumas economias em desenvolvimento, ganharam estatura no cenário mundial de pós-segunda guerra, mercê de rápido crescimento, sendo o caso dos "tigres" asiáticos o exemplo mais evocado pelos analistas.

<sup>15</sup>As grandes petrolíferas estatais detêm o controle de 91% das reservas de petróleo, 86% das reservas de gás natural e 62% da produção de óleo. As corporações petrolíferas privadas controlam 73% da capacidade de refino e 79% da comercialização de derivados de petróleo e de gás natural (Freires, 1995).

*vis-à-vis* de companhias privadas que detêm larga base financeira e patrimônio de domínio tecnológico), evidencia o grande potencial de complementariedade hoje existente na IMP.

Objetivamente, o curso pós-choques do petróleo alterou radicalmente a ordenação institucional que presidia a organização internacional do mercado petrolífero. Assim, a procura de uma nova modalidade de convívio entre os agentes precípuos da IMP constitui a questão relevante e decisiva de sua futura expansão. Essa questão, no contexto atual de elevada concorrência oligopólica internacional intra-indústria, recoloca em nova escala o poder privado da heteronomia dos mercados e, em novo patamar, a questão das assimetrias que marcam essa dinâmica na indústria do petróleo (Pinto Júnior/Alveal, 1995; Payne, 1995).

Em virtude das assimetrias, de capacidades tecno-financeiras e empresariais e de capacidade de retaguarda institucional oferecida pelos respectivos ordenamentos regulatórios e apoios governamentais, as oportunidades plausíveis de uma nova institucionalidade, baseada em múltiplas relações de cooperação entre os agentes estatais e privados da IMP, configuram complexa problemática.

A tentativa de compreender a natureza e o sentido da reestruturação em curso da IMP é desafio prioritário para evitar os custos da complexa equação, a ser construída, entre os riscos e as oportunidades abertas com a quebra do monopólio estatal da indústria petrolífera no Brasil. A rigor, é diante da enorme complexidade dessa equação que são identificáveis os entreveros de seu encaminhamento, no debate da nova regulamentação da IBP e do papel reservado à Petrobrás no novo contexto. A título de ilustração, a definição de princípios e objetivos na proposta governamental para a Agência Nacional do Petróleo, o novo órgão regulador da indústria, apresenta graus variáveis de conflito entre o objetivo, desejado, de livre concorrência e atração do investimento de risco e o objetivo, hoje exercido, de preservar níveis razoáveis de autonomia decisória sobre as orientações macro-políticas e macro-econômicas da IBP.<sup>16</sup>

O equacionamento entre objetivos sensivelmente conflitantes, reunindo as razões de política e as razões de mercado no desenvolvimento futuro da IBP e na redefinição do papel da Petrobrás, implica que o novo construto jurídico regulatório e a formação de competente tecno-estrutura a substanciá-lo e operá-lo deve ser visto como um processo de longo prazo. Contudo, é na embocadura desse processo que reside a arte de criar novas oportunidades de ex-

<sup>16</sup>Na Seção II, Art. 3, do Anteprojeto de Lei que cria a Agência Nacional do Petróleo a ser encaminhado pelo Executivo Federal ao Congresso Nacional, os objetivos de preservar o interesse nacional, garantir o abastecimento em toda a extensão continental do País, proteger os consumidores e o meio ambiente e promover o desenvolvimento nacional (ampliando o mercado de trabalho e a valorização interna de recursos petrolíferos) são todos objetivos de política, alheios a essência motivadora dos agentes privados que animam a "livre concorrência" almejada no espírito da proposta legal.

pansão para a Petrobrás e para a IBP ou, inversamente, entrar na armadilha de ceder a iniciativa de criar essas oportunidades, rompendo com a essência orientadora de uma trajetória de desenvolvimento petrolífero, cujo espírito e senso realista de oportunidade foi esteiado por notável lucidez e competência do governo, da Petrobrás, dos capitais privados - no objetivo de crescer, na competição ou na cooperação, com agentes privados nacionais e estrangeiros.

A Petrobrás, a IBP e o País detêm recursos significantes para dar partida, de modo consistente, a uma caminhada afirmativa nessa nova estrada<sup>17</sup>. Porém, a questão relevante a ser esclarecida é que esses recursos não se reduzem apenas às dotações domésticas que a Petrobrás e a IBP podem oferecer aos parceiros, nas novas modalidades que estarão a orientar o ciclo inovativo de alianças estratégicas na dinâmica da indústria internacional do petróleo. Trata-se, sobretudo, de inverter a perspectiva da abordagem e vizualizar em que medida esses recursos habilitam ao governo, aos agentes da IBP e à Petrobrás ao aumento da suas estaturas no cenário mundial da IMP, inclusive como atores pró-ativos na procura das inovações institucionais que estão a permear a dinâmica atual da indústria.

Em síntese, a mais importante lição que pode ser apreendida das nações em desenvolvimento que hoje transitam com sucesso nas suas reestrururações econômicas, a exemplo dos sempre evocados "tigres" asiáticos, é que deter a acuidade na instrumentação dos recursos para exercitar a dimensão nacional da política de crescimento, não é apenas crucial para o futuro bem-estar e a saúde do contexto competitivo almejado para os agentes nacionais: é também crucial para o futuro dos agentes transnacionais que estão a negociar suas participações no desenvolvimento futuro dos países que os acolhem.

No Brasil, os recursos para exercer a dimensão nacional da política petrolífera com o objetivo de estimular o crescimento da Petrobrás e da IBP e o aumento de suas estaturas na IMP são dignos de nota. Em prol desse objetivo maior cabe à regulamentação interna da IBP, a ser criada e implementada de agora em diante, somar e não subtrair.

## 5. Conclusão.

O teste histórico da construção moderna brasileira sancionou favoravelmente a decisão, datada de 1953, de estabelecer o monopólio institucional exercido pela Petrobrás como a melhor fórmula de organizar racionalmente o desenvolvimento da nascente indústria do petróleo. Na liderança desse processo durante 4 décadas, a estatal Petrobrás não só imprimiu sua identidade inovativa à construção de uma indústria estratégica e de elevado impacto

<sup>17</sup>Ademais de relevante mercado (2,5 % do mercado mundial da indústria) com elevado potencial de expansão, da IBP deter a terceira posição em reservas na segunda maior região petrolífera do planeta (em torno de 10 bilhões de barris, somadas as reservas provadas e prováveis) e do Brasil ser a economia líder do Mercosul, a IBP oferece como parceiro relevante, um agente empresarial experiente como Petrobrás.

sistêmico. Ao longo de sua trajetória, a estatal Petrobrás despontou também como ator de proa de uma experiência que notabilizou o Brasil como uma das mais expressivas economias de crescimento rápido do século XX.

O curso da evolução capitalista pós-choques do petróleo evidenciou, porém, não apenas a radical alteração da ordenação institucional que outrora presidira a expansão da indústria mundial do petróleo. Também deixou exposta a instabilidade de um tempo de mudanças de rumo incerto, que tornaram francamente hostil o contexto interno e externo das estratégias de crescimento da Petrobrás, da indústria brasileira do petróleo e do Brasil. Assim, o ponto de inflexão decisivo dos rumos futuros da Petrobrás foi encetado com a decisão do Congresso Nacional que chancelou a retirada do monopólio estatal da Constituição.

Os limites à expansão futura da indústria petrolífera internacional, oriundos de sua inédita desintegração relativa em escala mundial, promovem hoje a procura de novas modalidades institucionais de re-integração da indústria no plano internacional. Esse processo, onde se destacam os agentes líderes dos dois modos de organização atual da IMP, as grandes corporações petrolíferas privadas e os grandes grupos petrolíferos estatais, é induzido sob o desígnio da cooperação entre esses atores, recolocando em novo patamar a complexa questão das assimetrias de recursos econômicos e político-institucionais que os alicerçam.

Ciência cautelosa diante desse desafio é requerida porque a reestruturação econômica e política em curso do capitalismo vem tornando proeminente a força heterônoma dos mercados, no marco da elevada competição mundial e da integração em grandes blocos econômicos regionais. A indústria petrolífera, por constituir uma das atividades centrais a dar conteúdo a esse processo de dimensão global, envolve decisivamente os rumos futuros do crescimento da IBP e da Petrobrás.

Apesar do desafio incontornável de equacionar, contemporaneamente, razões de política e razões de mercado, que são características à indústria do petróleo, a Petrobrás, a IBP e o Brasil detêm recursos significantes para dar início, de modo consistente, a uma caminhada afirmativa sobre as novas estradas abertas ao processo de cooperação.

Nessa perspectiva, se o objetivo visado é o aumento de status da Petrobrás e da IBP no cenário da economia petrolífera mundial, a questão relevante a ser equacionada pela política petrolífera e pela regulamentação interna da indústria consiste em visualizar em que medida as dotações adquiridas pela IBP, habilitam a todas as partes nacionais (governo, Petrobrás, empresários e agentes internos da IBP) a construir uma inserção internacional que preserve e não dilua as dimensões competitivas das indentedades e das competências já acumuladas, notadamente as relativas à Petrobrás.

## 6. Bibliografia

- ALVEAL C. (1994), *Os Desbravadores. A Petrobrás e a Construção Industrial do Brasil*. Rio de Janeiro, Relume-Dumará/Anpocs.
- ALVEAL C. (1995), "O Brasil do Século XX: Questões que Vinculam os Anos 30 aos Anos 90". *Anais do II Encontro de Economistas de Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro, IEI-FEA/UFRJ.
- AYOUB A. (1993), *Le Pétrole: Économie et Politique*. Conférence au Collège de France, Forum de Ciência e Cultura/UFRJ. *Textos para Discussão*. Rio de Janeiro.
- BLAIR J. M. (1978), *The Control of Oil*. New York, Vintage Books.
- CARVALHO G. (1975), "Petrobrás: duas décadas e um dilema". *Revista de Administração Pública*, vol. 9, n. 1, p. 14-39.
- CARVALHO G. (1977), *Do Monopólio aos Contratos de Risco*. Rio de Janeiro, Forense Universitária.
- CONN CH. & WHITE D. (1994), "The revolution in upstream oil and gas". *Energy Futures*. The McKinsey Quarterly. Number 3, p. 71-86.
- DECHERT CH. (1962), "Ente Nazionale Idrocarburi: a state corporation in a mixed economy". *Administrative Science Quarterly*, vol. 7, n.3, p. 322-348.
- DRAIBE, S. (1985), *Rumos e Metamorfoses. Estado e Industrialização no Brasil: 1930/1960*. Rio de Janeiro, Paz e Terra.
- FREIRES L. (1995), *Planejamento Estratégico em Organizações Complexas: A Experiência da Indústria Petrolífera e da Petrobrás*. IEI-UFRJ/Petrobrás. Monografia de Especialização em Economia do Petróleo.
- GIRAUD A. & BOY de la TOUR X. (1987), *Géopolitique du Pétrole et du Gaz*. Paris, Technip.
- GONÇALVES R. (1994), *O Abre-Alas. A Nova Inserção do Brasil na Economia Mundial*. Rio de Janeiro, Relume-Dumará.
- HATEM F. (1995), "Quel Cadre Juridique pour l' Activité des Firmes Multinationales?". *Économie Internationale*. n. 65, 3. Trimestre, p. 71-98.
- HUNTINGTON S. (1982), "Organizações Transnacionais", in G. Carvalho (Coord.), *Multinacionais: Os Limites da Soberania*. 4a Edição. Rio de Janeiro, FGV, p. 9-55.
- KEOHANE R. & VAN DOORS O. (1982), "A Empresa Multinacional e a Política Econômica Mundial", in G. Carvalho (Coord.), *Multinacionais: Os Limites da Soberania*. 4a. Edição. Rio de Janeiro, FGV, p. 199-251.
- MABRO R. (1991), *"OPEC and the Price of Oil"*, Oxford Institute for Energy Studies, London.
- MACEDO E SILVA A. (1985), *Petrobrás: A Consolidação do Monopólio Estatal e a Empresa Privada (1953-1964)*, Campinas, IEI/Unicamp, Tese de Mestrado.
- MARINHO JÚNIOR I. (1989), *Petróleo: Política e Poder*. Rio de Janeiro, José Olympio.
- MARTIN, J-M (1966), *Industrialisation et Développement Énergétique du Brésil*, Paris, Institut d'Hauts Études d'Amérique Latine.
- MARTINS L. (1975), *Nação e Corporação Multinacional*. Rio de Janeiro, Paz e Terra.
- MELO H. & OLIVEIRA A. & ARAÚJO J. (1994), "O Sonho Nacional: Petróleo e Eletricidade (1954-94) in A. de C. Gomes (Org.), *Vargas e a Crise dos Anos 50*. Relume-Dumará, Rio de Janeiro.
- MOMMER B. (1994), "The Political Role of National Oil Companies in the Large Exporting Countries: The Venezuelan Case." in *Économies et Sociétés, Série Économie de l'Énergie*, EN, n. 6, p. 111-135.

- ODELL P. (1968), "The Oil Industrie in Latin America" in E.T. Penrose, *The Large International Firm in Developing Countries. The International Petroleum Industry*, Londres, George Allen and Unwin Ltd.
- PATUREL R. (1991), "Les Grandes Tendances da la Restructuration des Entreprises Françaises en 1990". *Revue d'Économie Industrielle*.n. 58, 4. Trimestre, p. 121-132.
- PAYNE M.(1995), *World Oil Companies. A Review of Strategy and Financial Performance*.London, Financial Times Energy Publishing.
- PENROSE E. (1968), *The Large International Firm in Developing Countries. The International Petroleum Industry*. London, George Allen and Unwin Ltd..
- PERCEBOIS J. (1989), *Economie de l' Energie*. Paris, Economica.
- PINTO JÚNIOR H. & ALVEAL C. (1995), "Flexibilização' del Monopólio en la Industria Petrolera Brasileña: Aspectos Institucionales y Perspectivas de Cooperación". *Investigación Económica*. vol. LV, n. 213, julio-septiembre, p. 105-127.
- SOLA L. (1993), "Estado, transformação econômica e democratização no Brasil", in L. Sola (Org.), *Estado, Mercado e Democracia. Política e Economia Comparadas*.Rio de Janeiro, Paz e Terra.
- VILLELA, A. & SUZIGAN, W. (1975), *Política de Governo e Crescimento da Economia Brasileira 1889-1945*, 2a. edição, Rio de Janeiro, IPEA.
- YERGIN D. (1994), *O Petróleo. Uma História de Ganância, Dinheiro e Poder*. 2a. edição. Tradução de L.M. di Natale, M.C. Guimarães e M Ch. L. de Góes. São Paulo, Scritta.BANCO RIO E

### BANCO RIO E MATTO-GROSSO E COMPANHIA MATTE LARANGEIRA: UM CASO DE "XIPOFAGIA" MERCANTIL E INDUSTRIAL (1891-1902).

*Fernando Antonio Faria\**

A finalidade precípua desse banco era operar em Mato Grosso e, para tanto contava com a rede de relações estabelecida pela colônia mato-grossense no Rio de Janeiro associada a grandes capitalistas. O esquema de intervenção e controle político montado por esse grupo conseguiu monopolizar as concessões públicas e as oportunidades lucrativas da economia daquela região do país.

Esta comunicação se propõe a examinar, ao longo do período de 1891 a 1902, a relação entre o citado banco e a Companhia Matte Larangeira, detentora do monopólio de erva mate, e que segundo a expressão cunhada por Antonio Corrêa da Costa, ex-superintendente do banco e ex-governador de Mato Grosso, era um caso de "xipofagia mercantil e industrial".

O Banco Rio e Matto Grosso teve como incorporadores o Conselheiro Francisco de Paula Mayrink e os drs. Francisco Murtinho e Francisco Moreira da

\* Professor Adjunto da UFF/ICHF e UERJ/IFCH.

Fonseca, os quais fizeram constar nos estatutos o direito à metade do montante que excedesse a 12% dos lucros líquidos apurados a cada período, isso pelo espaço de sessenta anos, tempo previsto para o funcionamento do banco<sup>1</sup>. Vale registrar que o Conselheiro Francisco de Paula Mayrink foi fundador e diretor-presidente do Banco Constructor do Brasil. Era sócio de Francisco Murtinho na concessão integrante do Sistema de Viação Geral e, também, companheiro de Joaquim Murtinho na Assembléia Constituinte, na condição de Deputado pelo Distrito Federal.

O capital social do banco era de Rs. 20.000:000\$000, importância correspondente a cem mil ações de Rs. 200\$000 cada. Suas operações estavam divididas em duas carteiras: a comercial e a industrial, que cobriam todas as transações comerciais, bancárias e de bolsa, bem como a participação em empreendimentos industriais de qualquer espécie. As principais atividades previstas nos estatutos dessa instituição de crédito, por seus meios ou de terceiros, no país ou no estrangeiro, eram as seguintes:

- a) pela carteira comercial - desconto de letras, bilhetes, cautelas e escritos; empréstimos sob penhor; contas correntes; caução, recaução e redescoto; operações *del credere*; subscrição, compra e venda de ações e debêntures; compra e venda de metais e pedras preciosas; operações de câmbio e movimento de fundos; liquidações, comissões, empréstimos e incorporação de empresas; participação acionária em empresas; operações de crédito móvel; negociar letras e títulos agrícolas (*ordine in derrate e ordine in merci*); emissão de títulos e debêntures em papel e em ouro (art. 6o. parágrafo 1o);
- b) pela carteira industrial - requerer, contratar e explorar concessões; contratar, empreitar e subempreitar construção de obras públicas; adquirir, explorar ou transferir concessões minerais; exploração industrial; aquisição e compra de terras; povoamento, colonização e imigração; administrar, gerir e custear empresas que adquirir ou fundar (art. 6o. parágrafo 2o)<sup>2</sup>. A única atividade vedada ao banco era a de emitir moeda.

Para levar à frente empreitada de tal magnitude, ou seja, o virtual monopólio do banco sobre os negócios do Estado de Mato Grosso, a partir da Capital Federal, os incorporadores contavam com o apoio estatal. Os favores conferidos pelo governo, consagrados nos estatutos, constituíam-se numa verdadeira consolidação das generosas leis de incentivos à formação e expansão de empresas, bem como aquelas elaboradas no Império e ainda vigentes na República, que serviram de suporte legal para o movimento especulativo conhecido por "Encilhamento"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>Brasil. Arquivo Nacional. "Estatutos do Banco Rio e Mato Grosso". Rio de Janeiro: Junta Comercial, F. 7, L. 54, Reg. 1.333, G. 5.

<sup>2</sup>Id. ib.

<sup>3</sup>Os superlucros a serem auferidos eram provenientes dos benefícios facultados pelos seguintes textos legais: Lei n.º 816 (10/07/1855), Decretos nos. 1.664 (27/10/1855), 164 (17/01/1890), 165 (17/01/1890), 165-A (17/01/1890), 528 (28/06/1890) e 964 (07/11/1890).

As mercês do poder público concentravam-se na prioridade dada ao banco para exploração do solo e subsolo; construção de obras públicas; projetos de colonização, imigração e implantação de burgos agrícolas, inclusive de indígenas, nas terras devolutas de Mato Grosso a serem cedidas gratuitamente e o exercício do direito de desapropriação das demais terras, como também a garantia de isenção fiscal total para os estabelecimentos industriais a serem fundados e, ainda, para o que fosse importado por essas indústrias, estradas de ferro, atividades de aproveitamento de rios, minas e outras fontes de produção de sua propriedade<sup>4</sup>.

A finalidade precípua desse instituto bancário era operar em Mato Grosso e, para tanto contava com a rede de relações estabelecida pela colônia matogrossense no Rio de Janeiro, associada a grandes capitalistas, como o Conselheiro Francisco de Paula Mayrink. O banco funcionaria, então, como cabeça-de-ponte dos interesses econômicos na província. O esquema de intervenção e controle político montado no decorrer das duas últimas décadas do Império, a partir da Corte, foi posto na República a serviço desse grupo que conseguiu monopolizar as concessões públicas e as oportunidades lucrativas da economia daquela região do país.

Na assembléia de instalação, entre outras decisões tomadas, foi autorizada a compra da concessão obtida por Francisco Moreira da Fonseca e outros, através do contrato assinado com o Ministério da Agricultura, Comércio e Obras Públicas em 26/12/1890, tendo como objeto a construção de uma ferrovia com a garantia de juros de 6% a.a., a vigorar durante vinte anos, sobre o montante de Rs. 15.000:000\$000. O traçado da via férrea valorizaria a área de quinhentos mil hectares de terras devolutas, recebidas graciosamente para o estabelecimento, em Mato Grosso, de dez núcleos agrícolas com cinquenta mil hectares cada. Estimou-se que, no mínimo, o lucro com a venda de terras alcançaria a cifra de Rs. 10.000:000\$000<sup>5</sup>.

A medição e demarcação do primeiro núcleo, assim como a apresentação dos mapas, cadernetas e relatório, foram sancionados em despacho do Ministro da Indústria, Viação e Obras Públicas datado de 09/02/1893, cabendo ao banco, portanto, receber o título de propriedade de cinquenta mil hectares de terras<sup>6</sup>. Cabe lembrar que as terras devolutas estavam sob a jurisdição da União, e somente após a promulgação da Constituição de 1891 passaram para o controle dos Estados da federação.

<sup>4</sup>Brasil. Arquivo Nacional. "Estatutos do Banco Rio e Mato Grosso". op. cit. Capítulo 4. "Favores Concedidos pelo Governo".

<sup>5</sup>Este contrato não constou da Coleção de Leis e Decisões do Governo Provisório, nem tampouco foi publicado no *Diário Oficial da União*. As referências, por nos utilizadas, foram retiradas das atas de assembleias e relatórios da diretoria do Banco Rio e Mato Grosso. Vide em especial: Brasil. Arquivo Nacional. "Ata da Assembléia Geral Instaladora do Banco Rio e Mato Grosso". Junta Comercial, F. 5, L. 54, Reg. 1.333, G. 5.

<sup>6</sup>Banco Rio e Mato Grosso. "Relatório que tem de ser apresentado à 2.ª Assembléia Geral Ordinária convocada para 24/05/1893. Rio de Janeiro: *Journal do Commercio*, 21/05/1893. p. 6.

A assembléia geral de instalação ocorreu em 29/01/1891, quando foram discutidos e aprovados os estatutos<sup>7</sup>. A partir daí, o banco estava constituído legalmente, tendo iniciado suas atividades em 6 de abril, sendo que em 21 de setembro foi instalada a caixa filial em Corumbá<sup>8</sup>. Foram indeferidas várias solicitações de concessão para introdução de imigrantes e construção de estradas de ferro em Mato Grosso, no período compreendido entre a autorização para funcionamento e a constituição efetiva do Banco Rio e Mato Grosso, o que sugere que o referido Estado da federação já estivesse enfeudado no banco dos Murtinhos<sup>9</sup>.

O cerco econômico a Mato Grosso fechou-se com a incorporação da Companhia Matte Larangeira ao ativo do Banco Rio e Mato Grosso, no segundo semestre de 1891, através de uma complexa e bem-sucedida operação que burlou a legislação vigente, que, proibindo esse tipo de transação, colocou nas mãos daquele estabelecimento bancário o monopólio da produção de mate em Mato Grosso, como também abriu-lhe as portas para as principais praças comerciais da Argentina, Paraguai e Uruguai. Faz-se necessário traçar, em grandes linhas, as origens e a evolução do monopólio do mate para que possamos compreender a amplitude e o alcance dessa "xipofagia mercantil e industrial". Esta expressão foi cunhada em 1892, por Antonio Corrêa da Costa, superintendente do Banco Rio e Mato Grosso neste Estado, que, com ela, buscava sintetizar as relações dúbias estabelecidas entre aquele banco e a Companhia Matte Larangeira<sup>10</sup>.

Após o término da Guerra do Paraguai, o governo imperial determinou a demarcação da fronteira brasileira com o daquele país e, com esse objetivo, organizou uma expedição chefiada pelo Coronel-de-Engenheiros Rufino Enéas Gustavo Galvão, posteriormente Barão de Maracaju, último Ministro da Guerra do Império e um dos primeiros a aderir a República. Tal expedição tinha à frente o Major Antonio Maria Coelho e era secundada pelo gaúcho Thomaz Larangeira, encarregado do fornecimento de viveres. A presença militar fazia-se necessária em razão de a região ser habitada por índios hostis. Os trabalhos, iniciados em 16/08/1872, estavam concluídos em 16/09/1873, tendo sido demarcadas cento e noventa léguas da fronteira, na sua quase totalidade coberta de ervais<sup>11</sup>.

<sup>7</sup>Banco Rio e Mato Grosso. "Banco Rio e Mato Grosso. Capital subscrito Rs. 20.000:000\$000". Rio de Janeiro: *Journal do Commercio*, 30/01/1891, p. 5.

<sup>8</sup>Banco Rio e Mato Grosso. "Relatório que tem de ser apresentado à 1.ª Assembléia Geral Ordinária convocada para 24/05/1892". Rio de Janeiro: *Journal do Commercio*, 22/05/1892, p. 8.

<sup>9</sup>Vide os requerimentos indeferidos no *Diário Oficial da União* de 30/12/1890 (p. 6.035); 11/01/1891 (p. 162); 13/01/1891 (p. 189); 21/01/1891 (p. 325).

<sup>10</sup>Antonio Corrêa da Costa. "Banco Rio e Mato Grosso". Assunção: *A Reação*, 30/07/1902, p. 1-2.

<sup>11</sup>Virgílio Corrêa Filho. *A Sombra dos Herveas Matogrossenses*. São Paulo: São Paulo-Editora Limitada, 1925, p. 14-5.

\_\_\_\_\_. *Ervais do Brasil e Ervateiros*. Rio de Janeiro: Ministério da Agricultura, Serviço de Informação Agrícola, 1957. p. 49.

Com os conhecimentos adquiridos em mais de um ano de convívio com a região ervateira, Thomaz Larangeira iniciou, em 1877, a exploração da erva-mate em terras paraguaias contíguas a Mato Grosso<sup>12</sup>. Em dezembro de 1882, solicitou e obteve do Governo Federal autorização para explorar nas terras devolutas, por dez anos, os ervais localizados no interior da área compreendida pelos morros do Rincão de Julho e as cabeceiras do Iguatemi, ou entre os Rios Amambai e Verde, por extensão de quarenta quilômetros para o interior na fronteira da Província de Mato Grosso com a República do Paraguai. A permissão ressaltava os direitos dos ervateiros que moravam há muito na região e previa a cassação do privilégio, independente de indenização, por motivo de três transgressões seguidas de cláusula do decreto que regulava a matéria, ou em decorrência de ordem pública<sup>13</sup>. Curiosamente, não constava, no documento, referência alguma à forma ou ao valor de contribuição fiscal que o poder concedente teria direito a auferir em contrapartida.

O prazo de dez anos, a contar de 1882, foi prorrogado por mais cinco em dezembro de 1886, portanto, a nova data para sua extinção seria 1897. Além dessa alteração, outras foram introduzidas na concessão original. Os limites, ora ampliados, passaram a ser as cabeceiras do Iguatemi até a junção com o Paraná, seguindo daí em direção à confluência do Rio Dourado ao Brilhante, até a junção com o Rio das Onças, encaminhando-se às cabeceiras deste e às do Iguatemi. A exportação da erva-mate ficou restrita às estações fiscais, onde seria cobrado o imposto provincial de exportação. Além deste, o concessionário teria de arrecadar aos cofres públicos a quantia de Rs. 24:000\$000, em três prestações iguais a vencer no primeiro trimestre de cada quadriênio e, por último, o titular do privilégio comprometia-se a construir, nos dois anos seguintes, uma estrada que ligasse a vila de Miranda ao ponto de junção dos Rios Apa com o Paraguai, acompanhando sua margem direita. As demais cláusulas da concessão original foram mantidas<sup>14</sup>.

A Lei 782 de 07/12/1888 ratificou o contrato fiscal firmado entre Thomaz Larangeira e o tesouro de Mato Grosso, para cobrança dos direitos de exportação sobre o mate enviado para fora da Província, à razão de Rs. \$040 por arroba, por um prazo de dois anos<sup>15</sup>. Em outubro de 1889, foi concedida nova prorrogação do privilégio, dessa vez por mais cinco anos, com a única exigência de ser construída a estrada no prazo de dois anos<sup>16</sup>.

<sup>12</sup>Virgílio Corrêa Filho. *À Sombra...* op. cit. p. 15-6.

\_\_\_\_\_. *Ervais ...* op. cit. p. 49-50.

Temistocles Linhares. *História Econômica do Mate*. Rio de Janeiro: Livraria José Olympio Editora, 1969. p. 149-150.

<sup>13</sup>Brasil. Coleção de Leis. Decreto n.º 8.799 de 09/12/1882. Concede Permissão a Thomaz Larangeira para colher Erva-Mate na Província de Mato Grosso.

<sup>14</sup>Brasil. Coleção de Leis. Decreto n.º 9.692-BIS de 31/12/1886. Prorroga o Prazo concedido a Thomaz Larangeira para colher Erva-Mate na Província de Mato Grosso.

<sup>15</sup>Virgílio Corrêa Filho. *À Sombra...* op. cit. p. 18.

<sup>16</sup>Brasil. Coleção de Leis. Decreto n.º 10.390 de 09/10/1889. Prorroga o Prazo concedido a Thomaz Larangeira para colher Erva-Mate na Província de Mato Grosso.

Além da permanente ameaça ao monopólio de Thomaz Larangeira, representada pela presença crescente de posseiros na região, *profiteurs* do mesmo jaez do empresário buscaram abocanhar parte dessa riqueza utilizando os mesmos métodos do empreendedor, inclusive lançando mão do manto protetor do Estado brasileiro. Seu mais importante rival era o dr. Ernesto de Castro Moreira, agraciado pelo governo imperial, em fevereiro de 1888, com concessão semelhante a que o aventureiro gaúcho recebera em dezembro de 1886. O prazo de vigência do privilégio era de quinze anos, pagamento da quantia de Rs. 24:000\$000, em três prestações iguais vincendas no primeiro trimestre de cada quinquênio. O novo concessionário estava proibido de criar empecilhos à extração realizada por aqueles que já tinham autorização para tal<sup>17</sup>.

No início da República, o dr. Ernesto de Castro Moreira vendeu a concessão a Furtado & Companhia de Buenos Aires, sem a anuência do Ministério da Agricultura, Comércio e Obras Públicas<sup>18</sup>. Na época, era governador de Mato Grosso o General Antonio Maria Coelho, cuja amizade com Larangeira remontava à expedição de demarcação da fronteira do Brasil com o Paraguai, em 1872. O militar, cioso do nepotismo tão caro aos dirigentes do novo regime, encaminhou representação ao Governo Provisório<sup>19</sup>. O documento, manipulado habilmente pelo *lobby* de mato-grossenses na Capital Federal, deu origem aos Decretos de junho de 1890 n.º 519, que tornaram caduca a concessão feita ao dr. Ernesto de Castro Moreira, e n.º 520, que concedeu a Thomaz Larangeira o direito de exploração de erva-mate em terras devolutas do Estado de Mato Grosso<sup>20</sup>. Anteriormente, o caminho já havia sido apainado com a edição, em maio do corrente, de decreto que tornou intransferíveis as concessões ervateiras<sup>21</sup>.

A primeira permissão para extração da erva-mate no período republicano, recebida por Thomaz Larangeira, unificava os prazos de duração em dez anos e ampliava consideravelmente as áreas dos ervais nas terras devolutas de suas duas outras concessões. Estipulava, ainda, um contingente mínimo de cento e cinquenta trabalhadores a serem empregados, prevendo que os encargos do concessionário seriam acrescidos do pagamento de Rs. 12:000\$000, em três prestações iguais no primeiro semestre de cada quadriênio, mantidos os da permissão anterior. As exportações estavam restritas às estações fiscais de Amambai e Maracaju até que o concessionário, no prazo de dois

<sup>17</sup>Brasil. Coleção de Leis. Decreto n.º 9.878 de 29/02/1888. Concede Permissão ao Dr. Ernesto de Castro Moreira para colher Erva-Mate na Província de Mato Grosso.

<sup>18</sup>Virgílio Corrêa Filho, Virgílio. *À Sombra...* op. cit. p. 18.

<sup>19</sup>Id. ib. p. 19.

<sup>20</sup>Brasil. Coleção de Leis. Decreto n.º 519 de 23/06/1890. Declara a Caducidade da Concessão feita ao Dr. Ernesto de Castro Moreira por decreto n.º 9.878 de 29/02/1888, para colher Erva-Mate no Estado de Mato Grosso.

\_\_\_\_\_. Decreto n.º 520 de 23/06/1890. Concede Permissão ao Cidadão Thomaz Larangeira para a Exploração de Erva-Mate no Estado de Mato Grosso.

<sup>21</sup>Brasil. Coleção de Leis. Decreto n.º 376 de 05/05/1890. Declara Intransferíveis as Concessões para Colheita de Erva-Mate.

anos, passível de prorrogação, construiu porto e estrada de rodagem que ligasse o mesmo ao interior do Estado, com a produção anual mínima estabelecida em um milhão e quinhentos mil quilogramas, ou cem mil arrobas de erva-mate. A concessão era intransferível e poderia ser explorada por seu titular ou por companhia por ele organizada para tal fim<sup>22</sup>.

Alguns outros pretendentes à extração da erva-mate apresentaram-se, mas tiveram suas pretensões frustradas pelos favores legais que Thomaz Larangeira havia acumulado e pelo rasgado favoritismo de que era alvo por parte do General Antonio Maria Coelho, Governador do Estado<sup>23</sup>. A instabilidade política republicana, agravada pelas práticas nepotistas e pela ação de aventureiros que privatizaram o Estado, transformando-o em condomínio de um pequeno grupo, fez com que Thomaz Larangeira, figura exemplar desse meio, tomasse a decisão de se retirar do monopólio do mate. Nos primeiros meses de 1891, procurou no Rio de Janeiro interessados na aquisição de seus direitos pelo montante de Rs. 1.200:000\$000<sup>24</sup>. Larangeira, entretanto, não encontrou comprador, visto que o bem oferecido não tinha valor de mercado, em face de decisão governamental que declarou intransferíveis as concessões para exploração de erva-mate por meio de compra, venda ou permuta<sup>25</sup>.

O preço pedido pela transação correspondia ao valor do prejuízo que os cofres públicos tiveram com a concessão. Para burlar a proibição legal, o Comendador gaúcho incorporou a Companhia Matte Larangeira, que teve seus estatutos aprovados em junho de 1891<sup>26</sup>. Organizada na forma de uma sociedade anônima, com o capital de Rs. 3.000:000\$000, dividido em quinze mil ações de Rs. 200\$000, e com a finalidade de exploração da concessão obtida no ano anterior<sup>27</sup>. De quebra, o decreto n.º 436-D, emitido na mesma data do anterior, cancelou a concessão de Ernesto Carnac, dr. Abdon Baptista e Procópio Gomes de Oliveira para extração de erva-mate em Santa Catarina<sup>28</sup>. Larangeira, dessa forma, passou a monopolizar o setor ervateiro.

O passo seguinte foi a compra pelo Banco Rio e Matto Grosso de 14.540 ações de um total de quinze mil, no valor de Rs. 100\$000 cada. As restantes

<sup>22</sup>Brasil. Coleção de Leis. Decreto n.º 520 de 23/06/1890. op. cit.

<sup>23</sup>Logo após, na efervescência do 'Encilhamento', apresentou-se outro industrial, Schiffman e Mayer, do Rio de Janeiro, oferecendo a taxa anual de 40 contos de réis pelo arrendamento de parte da região ervateira". Virgílio Corrêa Filho, Virgílio. *À Sombra...* op. cit. p. 20-1.

<sup>24</sup>Antonio Corrêa da Costa. Memorandum de 17 de abril de 1891". *puđ. À Sombra...* op. cit. p. 21-2.

<sup>25</sup>Brasil. Coleção de Leis. Decreto n.º 376 de 05/05/1890. op. cit.

<sup>26</sup>Brasil. Coleção de Leis. Decreto n.º 436-C de 04/07/1891. Concede Autorização a Thomaz Larangeira para organizar uma Sociedade Anônima sob a Denominação - Companhia Matte Larangeira.

<sup>27</sup>Brasil. Coleção de Leis. Decreto n.º 520 de 23/06/1890.

Op. cit.

<sup>28</sup>Brasil. Coleção de Leis. Decreto n.º 436-D de 04/07/1891. Declara sem Efeito a Concessão feita a Ernesto Carnac e Outros para a Exploração de Erva-Mate no Estado de Santa Catarina.

quatrocentos e sessenta ficaram nas mãos de Thomaz Larangeira (cento e dez) incorporador da companhia; Joaquim Murtinho (cem) - presidente do banco; Manoel Moreira da Fonseca (cem) - diretor do banco; Francisco Murtinho (cinquenta) - presidente da companhia; Lucídio Martins (cinquenta) - diretor da companhia; Manoel Martins Torres (vinte) - diretor do banco; Francisco Marques Pinheiro (dez) - diretor do banco; Casemiro José Pereira de Menezes (dez) - guarda-livros da companhia; João Nunes de Carvalho (dez) - contador do banco<sup>29</sup>. O Banco Rio e Matto Grosso só não ficou com a totalidade das ações devido à exigência da legislação que regulava as sociedades anônimas<sup>30</sup>.

De setembro de 1891, data de início das operações na forma de sociedade anônima, até 1899, os lucros brutos e os custos do monopólio totalizaram Rs. 14.000:000\$000 e 5.000:000\$000, respectivamente, correspondendo, portanto, à cifra de Rs. 9.000:000\$000 de lucros líquidos que não foram repassados a seus verdadeiros donos, isto é, aos numerosos acionistas do Banco Rio e Matto Grosso, instituição detentora de 97% do capital da Companhia Matte Larangeira. Os lucros que deveriam ser distribuídos periodicamente aos acionistas eram alocados contabilmente nas contas de câmbio, lucros suspensos e outros da companhia. Assim, os dividendos proporcionados pela companhia ao banco, ao invés de crescentes, permaneceram estáveis e, em certa época, chegaram, até mesmo, a declinar como artifício utilizado para evitar a valorização de suas ações<sup>31</sup>.

Afinal, o que aconteceu com os Rs. 9.000:000\$000? A volumosa massa de lucros tomou, basicamente, dois caminhos distintos, mas convergentes, pois ambos contribuíram, sobremaneira, para o aumento da fortuna familiar dos Murtinhos e de seus associados, sob o manto nem sempre "invisível" de Joaquim. Uma parte dos lucros financiou a formação de complexas ramificações do monopólio do mate, através da associação e compra de empresas ervateiras na Argentina e no Paraguai, como foi o caso da compra de uma fábrica de moer e acondicionar erva-mate de propriedade de Francisco Mendes & Companhia, correspondentes da Companhia Matte Larangeira na Argentina, localizada na *Calle Defensa* nos. 1.875 e 1.877, vizinha ao porto de Buenos Aires.

A finalidade da aquisição era de "não só aproveitar os benefícios provenientes da grande produção que levamos ao mercado, como também integrar as funções desta companhia com o preparo completo do seu produto antes de entregá-lo ao consumidor"<sup>32</sup>. A direção técnica permaneceu nas mãos de Eduar-

<sup>29</sup>Antonio Corrêa da Costa. "Banco Rio e Matto Grosso". op. cit.

<sup>30</sup>Brasil. Coleção de Leis. Decreto nº 434 de 04/07/1891. Consolida as disposições legislativas e regulamentares sobre as sociedades anônimas. Capítulo I. Da natureza, qualificação e condições das sociedades anônimas. Art. 1.º As companhias ou sociedades anônimas se distinguem das outras espécies de sociedade pela divisão do capital em ações, pela responsabilidade limitada dos acionistas e necessidade de concurso, pelo menos, de sete sócios.

<sup>31</sup>Antonio Corrêa da Costa. "Banco Rio e Matto Grosso". p. cit.

<sup>32</sup>Companhia Matte Larangeira. "Relatório apresentado à Assembléa Geral dos Acionistas na sua Reunião Ordinária de 1894 pelo Presidente Dr. Francisco Murtinho". Rio de Janeiro: *Jornal do Commercio*, 30/05/1894, p. 4.

do Gismondi, seu fundador e administrador, e a administração geral ficou sob a responsabilidade de Francisco Guimarães, casado com Leonor Murinho, em segundas núpcias desta, irmã de Joaquim e mãe de Laurinda Santos Lobo.

No exercício seguinte, foi instalada, em 15/09/1894, uma gerência da Companhia Matte Larangeira em Assunção, Paraguai, com o objetivo de desenvolver a produção da zona sul do Rio Amambaí. No mês seguinte, foi adquirida a empresa de Ricardo Mendes, o qual se caracterizava por ser o principal empreiteiro da companhia na citada região. Pouco depois, a sociedade anônima, em sua ânsia expansionista, comprou a empresa ervateira de Fernandes Hermanos situada na vila de São Pedro no Paraguai<sup>33</sup>.

Outra parte dos lucros foi investida na melhoria das bases técnicas da produção e comercialização no território nacional. No relatório de 1896, encontramos abundantes informações sobre a introdução de inovações técnicas no processo de preparo e acondicionamento do mate, tanto pelo lado do controle da qualidade, com a instalação de uma máquina do tipo *Cernidor*, útil na exclusão de impurezas da erva, quanto pelo lado da redução do seu custo de produção<sup>34</sup>. A comercialização constituiu-se numa preocupação constante da direção, isto porque existiam fatores que ameaçavam a prosperidade da companhia, decorrentes do exercício de monopólio bilateral que envolvia mercados produtores e consumidores situados no Brasil (produção), Paraguai (produção e beneficiamento), Argentina (beneficiamento e consumo) e Uruguai (consumo).

Os riscos das flutuações cambiais das moedas dos quatro países, em relação à libra esterlina e à tendência monopolística para a superprodução, eram as principais ameaças a essa atividade empresarial. O grosso do mercado consumidor de mate era constituído pelos operários fabris de Buenos Aires, outro segmento era composto pelas elites portenhas, que consumiam o "mate de luxo" acondicionado em latas decoradas e com fino acabamento. Como medida de longo prazo, na busca de alternativas para as crises cíclicas, buscou-se criar mercados consumidores dentro do Brasil, através da propaganda do mate. A propaganda, a ser desenvolvida nos Estados brasileiros que concentrassem o operariado, teria como principal suporte uma pequena fábrica e depósito instalados pela direção da companhia num ponto central da cidade do Rio de Janeiro<sup>35</sup>.

No relatório de 1897 encontramos outros exemplos de adoção de inovações técnicas na esfera da produção e comercialização, bem como tentativas de diversificação de atividades na área agropastoril, através da obtenção de título gratuito de onze posses de três mil e seiscentos hectares cada uma,

<sup>33</sup>Companhia Matte Larangeira. "Relatório que tem de ser apresentado à 3.ª Assembléia Geral Ordinária convocada para 31/05/1895". Rio de Janeiro: *Jornal do Commercio*, 29/05/1895, p. 3.

<sup>34</sup>Companhia Matte Larangeira. "Relatório que tem de ser apresentado à Assembléia Geral dos Senhores Acionistas a realizar-se no dia 30 do corrente". Rio de Janeiro: *Jornal do Commercio*, 29/05/1896, p. 8-9.

<sup>35</sup>Id. ib.

totalizando trinta e nove mil e seiscentos hectares, e compra de sessenta e seis mil e oitocentos e trinta e oito hectares do Governo do Estado de Mato Grosso, contíguos aos anteriores, formando um latifúndio de cento e seis mil e quatrocentos e trinta e oito hectares, limitado pelos Rios Dourados, São João e das Matas, Arroio das Onças e Santa Virgínia, e uma pequena reta que liga as cabeceiras do Rio das Matas e do Arroio das Onças no município de Nioac<sup>36</sup>.

O restante dessa significativa massa de lucros foi destinado à compra das ações da própria Companhia Matte Larangeira e do Banco Rio e Matto Grosso, as do último com o preço artificialmente desvalorizado<sup>37</sup>. As relações ambíguas e contraditórias que envolveram a companhia e o banco presididos por Francisco Murinho, a primeira desde sua criação e o segundo a partir de 1897, como sucessor de seu irmão Joaquim, ficaram conhecidas como "xipofagia mercantil e industrial". Tal como o caso clínico que inspirou essa imagem, a plenitude de um punha em risco a vida do outro, e foi o que aconteceu, em 1902, quando entrou em liquidação o banco, após ter-se lançado a um frustrado projeto de exploração de borracha em terras devolutas no norte de Mato Grosso, nos moldes da empresa ervateira<sup>38</sup>.

O Comendador Thomaz Larangeira arrematou, em janeiro do ano seguinte, o ativo do Banco Rio e Matto Grosso pela aviltada cifra de Rs. 2.250:000\$000<sup>39</sup>. Na mesma época, a Companhia Matte Larangeira foi vendida por Rs. 3.000:000\$000 a um sindicato organizado por Francisco Mendes & Companhia, em Buenos Aires, e sua matriz transferida para aquela cidade<sup>40</sup>. Mesmo que a documentação compulsada, para essa conjuntura, não apresente qualquer esclarecimento sobre a composição do sindicato, fontes utilizadas para outros períodos indicam a permanência e a consolidação dos Murinhos nessa associação internacional com o grande capital.

Encerrando a era dos bons negócios das concessões, no término do governo do General Deodoro da Fonseca, João Cândido Murinho logrou, dessa vez sem garantia de juros, o privilégio da construção, uso e gozo por sessenta anos, da via férrea entre a estação do Comércio, da Estrada de Ferro Rio das Flores, até a estação de São Francisco Xavier, com um ramal para a estação

<sup>36</sup>Companhia Matte Larangeira. "Relatório que tem de ser apresentado aos Senhores Acionistas na Sessão da Assembléia Geral Ordinária a realizar-se no dia 31 do corrente". Rio de Janeiro: *Jornal do Commercio*, 30/05/1897, p. 7.

<sup>37</sup>Vide: Balanços do 1.º e 2.º semestres de cada ano civil, publicados na forma de anexos aos relatórios anuais da diretoria da Companhia Matte Larangeira a serem apresentados às Assembléias Gerais dos Acionistas.

<sup>38</sup>Banco Rio e Matto Grosso. "Relatório que tem de ser apresentado à Assembléia Geral dos Senhores Acionistas em 31 do corrente". Rio de Janeiro: *Jornal do Commercio*, 31/05/1902, p. 4.

<sup>39</sup>Banco Rio e Matto Grosso. "Ata da Assembléia Geral realizada em 26 de fevereiro de 1903 [Em liquidação]". *Diário Oficial da União*, 03/03/1903, p. 1.175-6.

<sup>40</sup>Companhia Matte Larangeira". Assunção: *Reação*, 10/05/1903, p. 8.

"Banco Rio e Matto Grosso e Companhia Matte Larangeira". Assunção: *A Reação*, 20/05/1903, p. 7.

de Sapopemba da Estrada de Ferro Central do Brasil, com a garantia dos direitos de desapropriação de terrenos de domínio particular, de isenção de taxas de importação e de monopólio de uma faixa de dez quilômetros de cada margem da estrada<sup>41</sup>.

João Cândido, três meses e meio após, transferiu, por quantia não declarada, a concessão à Empresa Industrial de Melhoramentos do Brasil, na forma de sub-rogação de direitos e obrigações<sup>42</sup>. Para se ter uma idéia do alcance e magnitude dessas concessões, basta dizer que decorridos doze anos João Cândido tinha ainda a receber Rs. 450:000\$000 como resgate e quitação do contrato de co-participação de lucros referentes à exploração da estrada de ferro concedida pelo Decreto n.º 436-A de 04/07/1891<sup>43</sup>.

Francisco e João Cândido notabilizaram-se como "industriais" de concessões públicas, mas não tinham luzes próprias e estavam fadados a gravitar em torno do articulador de todas as grandes iniciativas levadas a cabo pelo grupo murtinhista: o opaco e silencioso Joaquim, Senador da República, *doublé* de político e homeopata de maior prestígio de sua época.

## Fontes e Bibliografia.

### 1. Fontes

#### 1.1. Manuscritas

Brasil. Arquivo Nacional. Arquivo da Junta Comercial. Atas e Relatórios de Companhias - 1890/1902.

\_\_\_\_\_. Ofício de Notas. Escrituras diversas - 1876/1912.

#### 1.2. Legislação

Coleção das Leis do Império do Brasil anos 1855, 1882, 1886, 1889.

Decretos do Governo Provisório da República dos Estados Unidos do Brasil ano 1890.

Coleção das Leis da República dos Estados Unidos do Brasil anos 1891, 1893.

#### 1.3. Periódicos

*Diário Oficial* anos 1882, 1890, 1891, 1903.

*Jornal do Commercio*, Rio de Janeiro, anos 1875 a 1912.

*Reacção (A)*, Assunção, Paraguai, anos 1902-1903.

### 2. Bibliografia

CORRÊA FILHO, Virgílio. *Joaquim Murtinho*. Rio de Janeiro: Departamento de Imprensa Nacional, 1951.

<sup>41</sup>Brasil. Coleção de Leis. Decreto n.º 436-A de 04/07/1891. Concede Privilégio sem Garantia de Juros, para Construção de uma Via Férrea entre a Estação do Comércio, da Estrada de Ferro Rio das Flores, e São Francisco Xavier, com um Ramal para a Estação de Sapopemba, da Estrada de Ferro Central do Brasil. Atente-se que, mesmo tratando-se de matérias distintas, os Decretos 436-A (Estradas de Ferro), 436-C (Companhia Matte Larangeira), 436-D (cancelamento de concessão para exploração de erva-mate) tinham como ponto comum, além de sua esdrúxula numeração, o aumento do poder e da fortuna dos Murtinhos.

<sup>42</sup>Brasil. Coleção de Leis. Decreto n.º 619 de 24/10/1891. Autoriza a Transferência da Concessão feita ao Bacharel João Cândido Murtinho à Empresa Industrial de Melhoramentos do Brasil.

<sup>43</sup>Brasil. Arquivo Nacional. "Escritura de Resgate e Quitação que entre si fazem a Empresa Industrial de Melhoramentos do Brasil e o Dr. João Cândido Murtinho" 3.º Ofício de Notas, 08/06/1903. L. 693, fls. 53v. e 54.

\_\_\_\_\_. *À Sombra dos Hervaes Mattogrossenses*. São Paulo: São Paulo Editora, 1925.

\_\_\_\_\_. "A República em Mato Grosso" (I) e (II). In: *Revista do Instituto Histórico de Mato Grosso*, Cuiabá, ano XV, 1933, t. XXIX e XXX, p. 1-81 e ano XVII, 1935, t. XXXIII e XXXIV, p. 1-93.

\_\_\_\_\_. *Ervas do Brasil e Ervateiros*. Rio de Janeiro: Edição do Ministério da Agricultura, Serviço de Informação Agrícola, 1957.

\_\_\_\_\_. *História de Mato Grosso*. Rio de Janeiro: Instituto Nacional do Livro, 1969.

FARIA, Fernando Antonio. *O Segredo de Polichinelo. Memória e História*. 2a. ed. Rio de Janeiro: Editora Notrya, 1995.

LEAL, Joaquim Ponce. *Os Homens e as Armas. O Conflito Campo-Cidade no Brasil*. 2a. ed. Belo Horizonte-Rio de Janeiro: Editora Itatiaia-Rio Arte, 1988.

LINHARES, Temístocles. *História Econômica do Mate*. Rio de Janeiro: Livraria José Olympio Editora, 1969.

LUZ, Nícia Villela. "Joaquim Murtinho e o Darwinismo Econômico". In: MURTINHO, Joaquim. *Idéias Econômicas de Joaquim Murtinho*. Brasília-Rio de Janeiro: Senado Federal-Fundação Casa de Rui Barbosa, 1980. p. 21-66.

NEVES, Maria Manuela Renha de Novis. *Elites Políticas: Competição e Dinâmica Partidária Eleitoral (Caso de Mato Grosso)*. Rio de Janeiro-São Paulo: IUPERJ-Vértice Editora *Revista dos Tribunais*, 1988.

PONCE FILHO, Generoso. *Generoso Ponce, Um Chefe*. Rio de Janeiro: Editora Pongetti, 1952.

## TEJIENDO LA HISTÓRIA DE LOS PIONEROS DE LA INDUSTRIA TEXTIL. MAR DEL PLATA, 1950/1970.

Irene Delfina Molinari\*

### Introducción.

El presente trabajo consiste en analizar las vinculaciones que existieron entre tres familias italianas pioneras de la industria textil marplatense. En este sentido, el propósito es establecer la existencia de redes sociales entre estas familias, si tuvieron algún vínculo en Italia ya sea de parentesco, amistad o vecindad, cuál fue la lógica empresarial para dedicarse a esta actividad, si contaron con apoyos locales, si una vez establecidos trajeron o dieron trabajo a paisanos, si hubo prioridad en la contratación de mano de obra italiana. Este estudio es analizado a través de las entrevistas realizadas a los empresarios textiles, de los archivos del personal de las fábricas respectivas y de las publicaciones oficiales de la Cámara Textil Marplatense.

Al mismo tiempo, para abordar esta problemática nos hemos basado por una parte en el concepto de Baily<sup>1</sup> sobre cadena migratoria, coincidiendo en la

\* Becaria de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Investigadora en formación del Centro de Estudios Históricos-Grupo de Investigación Historia Social Argentina.

<sup>1</sup> Samuel L. Baily "La cadena migratoria de los italianos a la Argentina. Los casos de los agnoneses y siroleses" en F.Devoto y G.Posoli (comp.) La Inmigración Italiana en la Argentina, Bs.As., Biblos, 1985.

importancia que un estudio de caso puede ser fructífero para el análisis global del proceso migratorio y, en cuanto a que los contactos personales y favores entre las familias, amigos y "paesani" en ambas sociedades, nos pueden indicar "quién emigraba, cómo elegían su destino, dónde se establecían, cómo obtenían trabajo y con quién se relacionaban socialmente"<sup>2</sup>. Por otra parte, en la década de los ochenta hubo una revisión sobre el tema, pensando en redes sociales y en términos de movilidad social y espacial más que en cadenas. Es en este segundo aspecto en que pondremos el énfasis en nuestro análisis.

### Una mirada sobre la industria textil en la Argentina y en Mar del Plata.

El desarrollo de la industria textil en Mar del Plata es tardío con respecto a otras provincias y, especialmente en relación a la Capital Federal. Esta industria a nivel nacional se expande a partir de la década del veinte con las grandes industrias algodonerías. Con la Segunda Guerra Mundial el abastecimiento desde el exterior se ve interrumpido, con lo cual favorece la expansión de la producción interna. A su vez, en 1946 la política económica del primer gobierno peronista contempla una serie de préstamos para la actividad industrial liviana, comprendiendo a la rama textil. No obstante y debido a una mala utilización del crédito por parte del productor, a principios de la década del cincuenta, numerosas fábricas textiles de Capital Federal están al borde de la quiebra o semiparalización de sus actividades, con el consiguiente despido de los obreros. Es durante esta crisis, en los años cincuenta, cuando se instalan los primeros emprendimientos artesanales en la ciudad. Diez años después, junto a la Industria de la Pesca, constituyen los dos sectores que proporcionan mayores ingresos a Mar del Plata.

La industria marplatense se la identifica comúnmente con el tejido de punto artesanal, sin embargo tiene un fuerte impacto económico ya que genera el 63% del valor de producción y el 68% del empleo<sup>3</sup>. Al mismo tiempo, permite el crecimiento de los prestadores de servicios: tintorerías industriales, lavaderos de pullóveres, casas de repuestos, mecánicos, venta de accesorios, venta de máquinas, lavaderos de lanas e hilanderías, cuyas máximos representantes inauguran sucursales en la ciudad<sup>4</sup>. Esta situación va marcando la importancia de la industria textil y su gravitación sobre la población, percibiéndose en que "1 de cada 8 personas mayores de 14 años estaba vinculada hacia los años 70 al tejido de punto" y "1 de cada 4 viviendas estaba relacionada a la industria textil"<sup>5</sup>.

Otras de las características, es que pertenecen a una economía informal, con lo cual los establecimientos más pequeños no son registrados por los

<sup>2</sup> Baily, op.cit, pág. 47.

<sup>3</sup> Ana Gennero de Rearte y otros *Evolución de la estructura industrial del Partido de General Pueyrredón 1974-1989*, MDP, UNMDP-CIE, 1992.

<sup>4</sup> Revista *Textilar*, publicación oficial de la Cámara Textil de Mar del Plata, junio 1995.

<sup>5</sup> ver Ana Gennero de Rearte *Los distritos industriales como modelo de organización industrial: el caso del tejido de punto marplatense*, MDP, CFI/CEPAL, Doc.de Trabajo Nro.25, 1991.

censo. El Censo Nacional de la Industria de 1974 da cuenta de 180 empresas, en cambio las estadísticas de la Unión del Comercio, la Industria y la Producción (UCIP) de Mar del Plata<sup>6</sup>, registra para el año 1969, 335 fábricas de tejidos de punto. En cuanto a la mano de obra, el Censo Industrial nos informa que para 1964 había 400 obreros y para 1974, 1000 trabajadores. Sin embargo la Asociación Obrera Textil estimaba para el año 1964 que trabajaban 10.000 empleados y para 1974, 25.000 obreros<sup>7</sup>.

Al mismo tiempo, el desarrollo de la industria del tejido de punto, se ve favorecido por las ventajas originadas en un mercado inexplorado con una fuerte demanda turística (cuadro N° 1), por el incremento del consumo de la población debido a los ingresos que dejaban los veraneantes en la ciudad y por la oferta excedente de mano de obra. Por lo tanto, el crecimiento de este sector estuvo ligado a estrategias de la demanda más que a políticas agresivas de comercialización<sup>8</sup>, por eso su producción se volcó al mercado local y nacional más que a la exportación.

### CUADRO N° 1: Movimiento de Pasajeros en el Partido de Gral. Pueyrredón

Temporadas	Cantidad Pasajeros
1947-1948	674.441
1952-1953	1.001.172
1960-1961	1.450.817
1969-1970	2.219.820

Fuente: Boletín Municipal de Gral. Pueyrredón: junio 1952, abril 1956. Anuario Estadístico Pdo.Gral.Pueyrredón, MDP, 1974.

### CUADRO N° 2: Evolución de la población en Mar del Plata, 1934/1970 Año

Total	Mujeres	Varones	
1934	54.683	-	-
1947	123.811	58.907	64.904
1960	224.824	112.434	112.390
1970	317.462	158.841	158.621

Fuente: Censo Nacional de Población 1947, 1960 y 1970.

Otra peculiaridad de la industria textil en Mar del Plata es que los pioneros de esta actividad son de origen italiano. Después de la Segunda Guerra Mundial, muchos europeos deciden emigrar a América, siendo la Argentina uno de los países receptores, especialmente de inmigrantes italianos. En el año 1947 se calculaba que habían arribado al país alrededor de 786.000 inmigrantes europeos, de los cuales 24.233 -el 70% eran italianos- eligen para radicarse el Partido de General Pueyrredón. Al mismo tiempo, el gobierno argentino hasta el año 1950 da preferencia a trabajadores especializados y técnicos para la industria urbana, según lo manifestaba el embajador italiano en nuestro país<sup>9</sup>.

<sup>6</sup> datos extraídos de la Serie estadística de la UCIP, 1969

<sup>7</sup> Ana G. de Rearte *Los distritos industriales como ...*, op.cit.

<sup>8</sup> Ana Gennero de Rearte, op.cit.

<sup>9</sup> El Trabajo, 22/2/50.

Por lo tanto, el origen de estas empresas en la ciudad se remonta a la década del cincuenta cuando ocho familias italianas deciden instalar en Mar del Plata<sup>10</sup> los primeros talleres textiles.

### Tejiendo la historia familiar.

De esas ocho familias enfatizaremos en tres de ellas: Pieroni, De Paoli y Bagnato. Si bien el origen de estas familias es Italia, pertenecen a diferentes regiones. Los Pieroni son de Toscana, provincia de Lucea; la familia De Paoli son de Turín y los Bagnato son de la isla de Capri. Ninguno de ellos se conocía en su país de origen, incluso en Argentina comienzan la amistad después de instalar las respectivas fábricas de tejidos.

En los tres casos el oficio de la familia en el lugar de origen no es el tejido de punto. Los Pieroni tenían una fábrica de Parquets y un pequeño campo, la familia De Paoli una "salumería" aunque la madre tejía pullóveres para sus vecinos como un ingreso adicional y los Bagnato realizaban diversos trabajos relacionados con el turismo de la isla.

Las tres familias deciden emigrar después de la Segunda Guerra Mundial, y coinciden que la razón para hacerlo es la crisis económica que atraviesa Italia en esos años y la falta de trabajo que genera dicha crisis. También en los tres casos cuentan con parientes en la Argentina, tíos o hermanos de los padres. Sin embargo, la estrategia de salida difiere en cada caso. Durante la década del cuarenta el gobierno argentino, firma acuerdos con el Centro de Emigraciones Europeas<sup>11</sup>, dado el interés de nuestro gobierno en atraer mano de obra para la nascente industria liviana. Los Pieroni<sup>12</sup> arriban a nuestro país, utilizando este programa, para ello firman un contrato de trabajo en donde cada uno declara un oficio. En 1948 viaja primero el hermano mayor Gino -el padre había fallecido-, luego en 1950 llama al resto de la familia, la madre Enriqueta y cinco hermanos: Marino, Enio, Raquel, Angelita y Eduardo. Eligen Mar del Plata por una hermana del padre que residía en la ciudad desde 1914.

En el caso de la familia De Paoli<sup>13</sup>, primero emigran a otros pueblos de la misma Italia, y luego deciden salir del país. Se trasladan a Curmanier al pie del Monte Blanco, y más tarde y cerca de ahí, a un pueblito donde se explotaba las minas de carbón. Por último, deciden emigrar a los Estados Unidos de América, pero no pudiendo ingresar directamente utilizan la Argentina como puente para llegar al país del norte. En la Argentina, tres hermanos del padre habían llegado después de la Primera Guerra Mundial, dos se instalan en

<sup>10</sup> entre estas familias pioneras encontramos las familias Pieroni, De Paoli, Bagnato, Giacobone, Andreta, Testa, Maršaro. Revista *Textilar*, Mar del Plata, junio 1995.

<sup>11</sup> durante la década del cuarenta, funcionaba un organismo internacional llamado Centro Intergubernamental de Migraciones Europeas cuya función era orientar a los europeos cuando emigraban hacia países miembros como la Argentina. Para ello contaba con una serie de programas referidos a traslado de trabajadores, reunificación de familias, o casos particulares.

<sup>12</sup> entrevista a Angelita, Raquel y su hijo Guillermo, julio 1995.

<sup>13</sup> entrevista a Franco De Paoli, 1995.

Rosario y uno en Mar del Plata. Esta situación les favorece para el programa de reunificación familiar, es decir, tener un pariente que se hiciera cargo de ellos y además asegurarles un trabajo y un lugar de residencia. Para ello firman una planilla "Il acto di llamada", que era una constancia de tener familia en el país receptor. En 1950 arriba el hermano mayor y en 1951 el resto de la familia. Primero se dirigen a Rosario y luego a Mar del Plata.

En el caso de los Bagnato<sup>14</sup>, el matrimonio y un hijo llegan a la Argentina en los años veinte, muerto el padre, la madre se casa nuevamente con un italiano, de cuya unión nacen tres hijos argentinos, para luego volverse a Italia. En Capri nacen tres hijos más. Con la Segunda Guerra Mundial, el padre debe luchar en Albania y cuando regresa a Capri no hay posibilidades de trabajo, con lo cual decide en 1948 emigrar primero y junto con él los tres hijos mayores -argentinos- a nuestro país. Luego lo hace la esposa con los otros tres hijos menores. Se instalan en Caballito, un barrio de la Capital, donde ya residían hermanos del padre. Posteriormente a su llegada vienen otros hermanos, con lo cual se establece una cadena de migraciones familiares. Unos años después eligen para residir a Mar del Plata.

En los tres casos el viaje a la Argentina fue enteramente costado por las familias, sin embargo el Ministerio del Interior contaba con subsidios para este tipo de traslados que abarataban el costo de los pasajes.

Las tres familias no emprenden directamente la actividad textil, sino que previamente trabajan en diversos oficios, lo cual evidencia la falta de capitales al arribar al país. En cuanto a los Pieroni, Gino trabaja como vendedor, llamador del ferrocarril (escribe una carta a Eva Perón y lo recomienda para el puesto) y luego, se asocia con un italiano en una carnicería. Eduardo es empleado en un hotel, otro hermano coloca parquets, el cuarto hermano se relaciona con el comercio, Raquel cose pantalones. En el caso De Paoli, ambos hermanos trabajan en diversos oficios ajenos a los tejidos. La madre en cambio trae de Italia tres máquinas de tejer y comienza la actividad en forma muy reducida. La familia Bagnato, el padre, sus hermanos y los hijos mayores trabajan en la construcción, mientras que los hijos menores en tareas como recolección de basura y tareas rurales. Sabemos que otras familias también trabajaron en oficios ajenos a la actividad textil (gastronómicas, agrícola-ganaderas, y otras aún menos formales como recolección y venta de botellas)<sup>15</sup>.

Aparentemente las redes sociales operarían entre los miembros de la misma familia, si nos remitimos exclusivamente a los traslados de un país a otro, dado que en ninguno de los tres casos llaman a amigos o vecinos de su pueblo. Sin embargo, a la hora de conseguir empleos en el país receptor, las redes sociales comienzan a funcionar entre paisanos. Gino, como lo mencionamos, es socio con otro italiano, Eduardo trabajó en un hotel de un italiano conocido, no paisano. Otro hermano que trabajó en la colocación de parquets lo hizo

<sup>14</sup> Entrevista a Margarita Bagnato, mayo de 1996.

<sup>15</sup> Ana G. de Rearte *Los distritos industriales como modelo de organización industrial*, op.cit.

para una empresa cuyo dueño era de la misma nacionalidad. Más tarde conocen a un italiano, próspero en el tejido y les propone que trabajen con él.

Por otra parte, estas familias estuvieron conectadas con los círculos italianos. Franco De Paoli es uno de los que funda el Centro Italiano Marplatense y forma parte de la comisión directiva hasta hace unos años atrás en que se retira. También, Gino Pieroni es miembro de la comisión de este Centro y la familia es socia del Centro como del Círculo de toscanos y luqueses. Bagnato forma un Círculo de Capreses pero al ser pocos paisanos, la asociación no prospera. Sólo se reúnen para festejar el Patrono del pueblo cada 14 de mayo. Años más tarde, también será socio del Centro Italiano. Estos centros o clubs tenían una función primordial para el inmigrante, según Franco De Paoli era poder relacionarse con algún connacional o con alguien que hablase el mismo idioma, el italiano. También, admitían la presencia de otros inmigrantes o de los mismos argentinos, favoreciendo posiblemente su integración en la sociedad. La necesidad de reunirse del núcleo familiar italiano no fue la misma para sus hijos o nietos, probablemente ya consustanciados con la vida en la Argentina.

Estas vinculaciones generadas a través de los Centros como de las redes sociales, permitieron establecer relaciones de matrimonio, amicales y probablemente laborales. En el caso de los Pieroni, Raquel y Angelita se casaron con dos italianos: uno friulano, de la región del Benetton, Venecia, y el otro marplatense, compañeros de trabajo de su hermano. A su vez, los hermanos también se casaron con italianas: una bolognesa, la otra fue llamada para casarse, paisana de Toscana y la tercera, era argentina que fallece y el hermano viudo se vuelve a casar pero con una italiana. En cuanto a la familia De Paoli, uno de los hijos se casa con una italiana del sur, que vino a los 3 años con sus padres y un hermano, y después de trabajar en un hotel instalaron una fábrica de tejidos, que llegó a ser muy importante en Mar del Plata. El caso de Bagnato difiere de los anteriores e incluso de la generalidad pues, los hermanos -ni los italianos ni los argentinos- no se casan con italianos, salvo una hermana que vino con su novio de Capri.

En los tres casos la actividad textil es iniciada por las mujeres de la familia. En cuanto a los Pieroni, la madre y las dos hijas Raquel y Angelita, se inician con el telar familiar, luego y después de los horarios de trabajo, aprenden en una máquina de tejer, luego le seguirá Gino, el hermano mayor. Ninguno tenía experiencia en este oficio, salvo la madre que teja las prendas de sus hijos en el telar manual. La familia De Paoli, como dijimos es la madre quien trae de Italia tres máquinas de tejer. En el caso de Bagnato, también es la madre quien primero se ocupa de este oficio. Recién cuando el ingreso por la actividad textil permite mantener al grupo familiar, es que el resto de la familia deja los otros trabajos, es decir, es la misma actividad textil que genera los ingresos suficientes para el sosten de toda la familia. Primero, inician la labor en el propio domicilio instalando pequeños talleres. Se organizan, fundamentalmente, con la mano de obra de la propia familia y el de façoines, es decir, terceros a domicilio que se les proporciona la materia prima para tejer las prendas en sus

propias viviendas, y en ciertos casos se les da también las máquinas<sup>16</sup>. Luego, cuando la actividad crece y se expande instalan la fábrica fuera del domicilio familiar.

En cuanto a las relaciones laborales, las redes sociales además de funcionar para que el núcleo familiar pudiera emplearse, también se activaron para la contratación de mano de obra italiana una vez instalada la fábrica. Estas relaciones funcionaron en los primeros años de vida de las empresas, cuando aún eran pequeñas<sup>17</sup>, posteriormente si bien se contrataba personal italiano era en menor medida (cuadro Nº3).

**CUADRO Nº 3:** Cantidad de operarios por nacionalidad y sexo.

AÑO	TEJIDOS RAQUEL				TEJIDOS DE PAOLI				TEJIDOS BAGNATO				
	ARGENT.		EXTRANJ.		ARGENT.		EXTRANJ.		ARGENT.		EXTRANJ.		
	M	V	M	V	M	V	M	V	M	V	M	V	
1966	-	-	-	-	19	1	3It	-	-	-	-	-	-
1967	-	-	-	-	30	-	3It	-	-	-	-	-	-
1968	-	-	-	-	30	3	1It	-	-	-	-	-	-
1969	-	-	-	-	38	3	2It	-	-	11	5	1It	-
1970	38	13	1	6	51	6	4It	1It	11	11	1	1It	-
1971	38	16	2	6	27	3	1It	-	8	1	-	-	-
1972	36	16	1	6	30	4	3It	-	6	1	-	-	-

Fuente: elaboración propia Registros de Personal de Tej. Raquel 1970-1972; Tej. De Paoli 1966-1972 y Tej. Bagnato 1969-1972. (antes del año 1966 ó 1969 no aparecen discriminados por nacionalidad)

La prioridad en contratar connacionales se ve más claramente en las declaraciones de los Pieroni:

*"se buscaban italianos, (porque eran) más rápidos, por la lengua nos entendían"*<sup>18</sup>

La rapidez de los operarios entonces estaba ligado a la comprensión del idioma. Estos inmigrantes que hacía unos años que vivían en el país aun no manejaban el idioma en toda su extensión. Por lo tanto, que mejor que trabajadores de su propia nacionalidad para entenderlos cuando impartían las órdenes en la fábrica. La condición de inmigrantes y connacionales eran factores que afianzaban los lazos de amistad y confianza, elementos que pesaban en el momento de su contratación o cuando por ejemplo, la familia Pieroni instala un negocio de venta de tejidos en otra zona turística -Termas de Río Hondo-

<sup>16</sup> Revista *Textilar*, agosto 1987

<sup>17</sup> En los primeros años de vida estas fábricas no llevaban registros de personal, recién contamos con ellos a partir del año 1966, 1969 o 1970. Por lo tanto, nos basamos en las declaraciones de los propios empresarios.

<sup>18</sup> Raquel Pieroni, julio 1995

y envía operarios italianos -no argentinos- para poner en marcha el establecimiento. También se verifica en el caso de De Paoli y Bagnato, la incorporación de italianos dentro de su personal, en algunos casos hermanas o madre e hija. A diferencia del personal argentino, los operarios italianos permanecen menos tiempo en la fábrica. Generalmente, cuando aprenden el oficio se independizan más rápidamente instalando su propio taller.<sup>19</sup>

Otra característica en común que presentan los tres casos en particular y en general la industria textil es el carácter paternalista en el manejo y organización de la fábrica<sup>20</sup>. En primer lugar, y en relación a los dueños, los hermanos, esposos e hijos, trabajan en la fábrica. Por lo general, hay una división sexual del trabajo con respecto a las tareas, los hombres se dedican a la administración de la fábrica o taller, atienden a los clientes, la producción y colocan la mercadería en los negocios. Mientras que las mujeres trabajan dentro de la fábrica: controlando al personal, organizando el trabajo, enseñando a las aprendizas, cortando las prendas o cualquier otra tarea que fuera necesaria cubrir por falta de personal. Es decir, la mujer queda sujeta dentro de la órbita de la fábrica y en tareas que se consideran propias a la condición femenina<sup>21</sup>. En segundo lugar, esta forma de trabajo permite que los operarios mantengan un contacto personal con el patrón, con lo cual se puede resolver con mayor rapidez cualquier atisbo de conflicto. En tercer lugar, los patrones buscan afianzar los lazos paternales con sus empleados organizando actividades en el tiempo libre: se realizan asados, se reúnen para festejar cumpleaños, casamientos o despedidas:

*"Era toda una familia, nos reuníamos en la casa de papá y mamá con los empleados....se organizaba continuamente reuniones, fiestas, se buscaba el pretexto"*<sup>22</sup>

*"eramos un gran familia, en las fiestas brindabamos todos juntos...el fin de semana íbamos al cine. Eramos amigos"*<sup>23</sup>

<sup>19</sup> datos obtenidos de los registros y fichas del personal de las tres fábricas relevadas, 1965-1972; y de las entrevistas realizadas a los empresarios.

<sup>20</sup> En referencia a lo que Hareven señala sobre la ideología paternalista del Siglo XIX, en cuanto a que los dueños consideran que la empresa es la gran familia, no sólo porque todo el grupo familiar está involucrado en alguna tarea sino también porque los obreros son considerados como "hijos". Tamara K. Hareven *Family Time & industrial time. the relationship between the family and work in a New England industrial community*, Cambridge University Press, 1982. T.Hareven, "Tempo familiare e tempo industriale, en M.Barçagli, *Famiglia e mutamento sociale*, Bologna, Il Mulino, 1977 citado en Ceva M. "Movilidad social y movilidad espacial en tres grupos de inmigrantes durante el período de entreguerras. Un análisis a partir de los archivos de fábrica" en la revista *Estudios Migratorios Latinoamericanos*, N° 19, Bs.As., diciembre de 1991.

<sup>21</sup> Los tres casos coinciden en la distribución de tareas.

<sup>22</sup> Margarita Bagnato, mayo 1996.

<sup>23</sup> Entrevista a Franco De Paoli, 1995.

*"en verano íbamos con los empleados a comer un asado a una quinta"*<sup>24</sup>

Por lo tanto, los factores mencionados coadyuban a afianzar y consolidar las relaciones paternalistas hacia los empleados como hacia la propia familia. Se construye la empresa no solo para el grupo inicial sino con la idea que los hijos continúen el trabajo emprendido por los padres. En el caso de los Pieroni, los hijos de los seis hermanos salvo dos, trabajan en la empresa. En el caso De Paoli, los hijos continúan el oficio. En el caso de los Bagnato, el grupo original se disuelve para continuar sólo uno de los hermanos con la madre, al casarse la esposa integra la sociedad y luego se suman los tres hijos. La segunda generación de las tres familias introducen hacia fines de los años setenta la nueva tecnología en máquinas electromecánicas y automáticas.

En los tres casos, las ganancias producidas por la industria son reinvertidas en la misma empresa, ampliando las instalaciones, comprando locales de venta al público. Recién cuando se consolidan comienzan a diversificar las inversiones. Las tres familias coinciden en la compra de campos agrícola-ganadero. Los Pieroni además se ramifican en otros negocios: instalan una fábrica de flores y un Bowling.

Como vemos estas familias de inmigrantes italianos tuvieron una importante movilidad social pues comenzaron desde el llano y llegaron a ocupar un lugar destacado dentro de la sociedad marplatense. Este ascenso social haría suponer la decisión de participar políticamente en la vida municipal. Sin embargo, ninguno de ellos se nacionaliza ni integra ningún partido político, ni tampoco vota en las elecciones municipales. En cambio, parecería que la participación política de estos italianos se daba en su integración a la Cámara Textil Marplatense y en los Círculos Italianos<sup>25</sup>, cuyas propuestas a la Intendencia Municipal iban dirigidas hacia una política de fomento al turismo y protección a la industria local<sup>26</sup>.

## Conclusion.

Las conclusiones son presentadas con carácter provisorio, dado que se ha analizado tres casos sobre el total de las ocho familias pioneras de la industria textil. Sin embargo, creemos que son significativas para una primera aproximación a la cuestión.

En los tres casos las redes sociales de relaciones de familias, paisanos o amigos ejercieron una función primordial para el traslado, asentamiento y empleo de estas familias de inmigrantes. Si bien cada caso tuvo una estrategia diferente antes de ubicarse definitivamente en la Argentina, algunos se

<sup>24</sup> Raquel Pieroni, julio 1995.

<sup>25</sup> En el caso de Gino Pieroni, un grupo de allegados le propone ser candidato a Intendente, pero rechaza el ofrecimiento entre otras cosas porque debe nacionalizarse.

<sup>26</sup> En la década del sesenta el intendente Dr. Jorge Lombardo priorizó dentro de la política económica municipal, el apoyo a aquellas industrias que se instalaban en la ciudad y atraerían al turismo, como el caso de la industria textil. Diario El Trabajo, años 1961, 1962. Morrel, J. *En Defensa de Mar del Plata. Documentos de la intendencia Lombardo. 1963/1966*, Bs.As., Ed.Libera, 1967.

movilizaron primero en el interior de Italia y otros decidieron emigrar directamente al país receptor, en los tres casos la decisión de emigrar se debió a causas económicas: la crisis profunda que atravesaba Italia después de la Segunda Guerra Mundial. Además, y pese a las condiciones desfavorables de la industria textil argentina durante la década del cincuenta, supieron aprovechar las ventajas que le ofrecía la ciudad para contrarrestar los efectos de la crisis a nivel nacional: el movimiento turístico, el ingreso de ganancias generadas durante el verano y la abundancia de mano de obra.

Por otra parte, la condición de inmigrantes y quizá la de italianos parecería haber determinado la elección de estrategias similares en cuanto al origen y organización de la industria textil. Es así que la actividad es iniciada por las mujeres de la familia, todos sus miembros están involucrados en alguna tarea de la empresa, lo que permite por otra parte el control de la misma. Además, se organizan mediante una división sexual del trabajo, las mujeres desarrollan su labor dentro de la fábrica y los hombres salen de ella para comercializar el producto. Asimismo, coinciden en la decisión de invertir las ganancias principalmente en la propia empresa y sólo cuando se consolidan deciden diversificar las inversiones. Las similitudes se hallan también en la utilización de una política paternalista hacia los empleados, alcanzando de esta manera una baja conflictividad.

Por último, y en los tres casos la participación política de estos inmigrantes estaría en su integración en los Círculos Italianos y en la Cámara Textil Marplatense - entidad representativa de Mar del Plata - a través de su influencia en la política económica de las Intendencias Municipales.

## LA TRAYECTORIA DEL GRUPO CAMPOMAR EN LA INDUSTRIA TEXTIL URUGUAYA (1900-1937).

*Magdalena Bertino\**

### I.- Introducción

Se estudia en este trabajo la estrategia de acumulación del grupo Campomar en la industria textil entre principio de siglo y mediados de la década de 1930, en especial en relación a las tendencias a centralizar capitales y a monopolizar y oligopolizar diferentes mercados. La trayectoria del grupo se ha estudiado en base a fuentes internas de la empresa, las que es necesario complementar en otra etapa de trabajo, con aquellas referidas al proteccionismo estatal y a la formación de precios en el mercado interno textil.

Se inicia a principio de siglo porque en 1900 comienzan las actividades del grupo en la industria textil uruguaya. A mediados de la década 30 la nueva

\* Universidad de la República, Montevideo.

empresa, producto de la fusión con otras firmas textiles, concentra una importante parte del capital de la rama, como muestra el Censo de 1936, se ha reorganizado e inicia su mayor expansión, que se realizará durante los años 40 y 50.

### I.1- Marco teórico.

La competencia entre capitales y su tendencia a la concentración, se puede considerar como una tendencia propia del sistema capitalista, tal como aparece en los economistas clásicos y en Marx. La competencia entre capitales conduce a una aceleración de los ritmos de acumulación de capitales entre los que más crecen y frecuentemente a su centralización a través de las fusiones y compras de unos capitales por otros.

Partimos del fundamento teórico que considera a la concentración (conduzca o no a la centralización) como parte de la competencia entre capitales y no la negación de ésta.

De acuerdo a la noción de Schumpeter<sup>1</sup> de los efectos del cambio tecnológico en la distribución de los beneficios en condiciones de competencia imperfecta (información imperfecta, barreras de entrada), Erik Reinert considera dos formas de distribución de los beneficios del cambio técnico: la forma clásica donde los beneficios se dirigen a los usuarios del producto (precios más bajos o mejor calidad), y la forma colusiva, en que aumentan los beneficios del capital, los trabajadores y luego el Estado<sup>2</sup>. Esta última sería característica de los mercados con tendencias oligopólicas, especialmente en la producción industrial. Aunque no se podrá llegar en este trabajo a conclusiones firmes por la imposibilidad de medir la productividad y los precios en el mercado textil, se parte para interpretar la estrategia del grupo, de la hipótesis del predominio de dichas tendencias oligopólicas, la cual podrá ser constatada o revisada en futuros trabajos.

### I.2.- Breve presentación de la empresa.

La historia de la industria textil uruguaya comienza con la fundación en 1898 y 1900 de las dos firmas que darán origen a Salvo, Campomar y Cia<sup>3</sup>. Cinco años después de su fusión, en 1905, instalarán en Juan Lacaze (Colonia) su gran fábrica de hilados y tejidos de lana. Paralelamente al crecimiento de su producción lanera invierten a partir de 1909 en la fabricación de tejidos de algodón. Entre 1928 y 1931 la familia Salvo se retira de la empresa, ésta se convierte en Sociedad Anónima y se fusiona con las firmas textiles laneras a las que nos referiremos más adelante, formando CYSSA.

<sup>1</sup> Joseph A. Schumpeter: *The Theory of Economic Development*, 1934.

<sup>2</sup> Erik S. Reinert: *The role of Technology in the Creation of rich and poor Nations: Underdevelopment in a Schumpeterian System*, p. 9 y sig..

<sup>3</sup> Hacemos la salvedad que en 1890 se funda la Fábrica Uruguaya de Alpargatas S.A., que en la primer década del siglo comienza su actividad estrictamente textil, con el tejido de la lona de algodón para sus alpargatas. La firma anglo-argentina poseía fábricas textiles en Buenos Aires y San Pablo. Ver Magdalena Bertino: *Los orígenes de la industria textil en el Uruguay*.

En los 30 primeros años del siglo se fundan otras fábricas de tejidos de lana de menor dimensión y muchos pequeños establecimientos en el ramo de tejidos de punto y fábrica de medias. Entre las fábricas de tejidos de lana se encontraban las tres que se fusionaron con Campomar y Soulas S.A. en 1931 y "La Aurora," fundada en 1910, que tendrá un importante desarrollo posterior.

En los años siguientes a la fusión se funda la S.A. Fabril Uruguaya (1931), la Textil Uruguaya S.A. (1932) y la Industria Lanera del Uruguay S.A. (ILDU) (1933)<sup>4</sup>. La fusión se realiza entonces, inmediatamente antes de un período de expansión de la industria textil.

Para 1936, que es para cuando disponemos de algunos datos cuantitativos confiables sobre el conjunto de la rama, había 100 establecimientos que ocupaban a 5835 obreros<sup>5</sup>. Entre ellos los 29 establecimientos con más de 50 obreros ocupaban a 5256 operarios, o sea que el 29% de los establecimientos ocupaban al 90% de los trabajadores del total de la rama.

De los 100 establecimientos censados en 1936 los 15 que se dedicaban a tops, hilados y tejidos planos de lana reunían aproximadamente la mitad del valor del capital, del valor de la maquinaria y del valor bruto de la producción y el 40% de los obreros empleados.

En 1936 Campomar y Soulas empleaba el 38% de la fuerza de trabajo ocupada en la industria textil en establecimientos de más de 50 obreros y el 34,2% de la ocupada en el total de los establecimientos.

**Cuadro Nº 1.** Concentración en la industria textil en 1936.

	Nº	% Est.	Cap. %	Nº % obreros	Valor % maq.	V.B. %	Prod.
Industria textil	100	100	14:1	100	58	35	100
Establecimientos con más de 50 obreros	29	29	52	56	90		100
Tops, Hilados y tejidos de lana	15	15	6:8	47,5	23	32	40
CYSSA	5	5	4:45	31,6	1996	34,2	2:1
							51
							6:3
							5,3

FUENTE: Censo de 1936 y DGAE del MIT.

**Cuadro Nº 2.** Participación de CYSSA en establecimientos de más de 50 obreros en 1936.

	Nº Est.	%	Nº obreros	%
Establecimientos con más de 50 obrero	29	100	5256	100
CYSSA	5	17,2	1996	38

FUENTE: Censo de 1936 y DGAE del MIT.

<sup>4</sup> Raul Jacob: *Breve historia de la industria en el Uruguay*, pág. 113.

<sup>5</sup> Trabajo del MIT publicado por la Revista de la Unión Industrial Uruguaya, año 1953. Citado por Millot-Silva-Silva: *El desarrollo industrial del Uruguay. De la crisis de 1929 a la postguerra*. Estos 100 establecimientos no cubren toda la rama Textiles y sus Manufacturas del Censo de 1936, la que abarca 334 establecimientos, sino los denominados: tops, hilados y tejidos planos de lana, peinados, hilados y tejidos planos de algodón, hilados y tejidos de seda, tejidos de punto, medias e hilos de atar.

**Cuadro Nº 3.** Participación de CYSSA en la sub-rama tops, Hilados y tejidos de lana en 1936.

	Nº Est.	%	Capitales	Nº obreros
Tops, Hilados y tejidos de lana	15	100	6:8	100
CYSSA	4	26,6	4:45	65,4
				1717
				73,6

Fuente: Censo de 1936 y DGAE del MIT.

El capital empleado en toda la rama era de \$ 14:1, y el empleado en las sub-rama de tops, hilados y tejidos de lana era de \$ 6:8. El capital de Campomar y Soulas S.A. era de \$ 4:45 en 1936 (35,4% de la rama y 73,6% de la sub-rama).

Según los datos difundidos por la empresa hacia 1939 Campomar y Soulas producían algo menos de la mitad de los tejidos de lana consumidos en el país. La otra mitad era cubierta en su mayor parte por la importación y el resto por las demás fábricas nacionales<sup>6</sup>.

Estos datos parecen sugerir que para 1936 CYSSA constituía una firma oligopólica en la producción de tejidos de lana. La empresa tenía además, virtualmente el monopolio de la producción del hilado de lana, del cual dependían las demás fábricas de tejidos del país. Si bien existía la posibilidad de importar los hilados de lana, la información que se posee permite suponer que las fábricas de tejidos utilizaban el hilado nacional. Las causas de esta opción debe estar relacionada con el precio, y por consiguiente con la protección estatal, tema que debe ser estudiado.

Cabe mencionar, aunque no han sido objeto aún de una investigación, la existencia de otras inversiones de miembros del grupo Campomar en la industria textil, las que no estaban vinculadas formalmente con CYSSA<sup>7</sup>.

### 1.3.- Interrogantes Planteados.

La formación de grandes compañías es consecuencia de la concentración de capital producto de su propio crecimiento y en algunos casos también de la centralización de otros capitales (fusiones). En el caso de la empresa que nos ocupa se dieron ambos procesos: crecimiento a través de la acumulación interna de la propia empresa que va aumentando su capital e incorporación de otros capitales por la vía de la fusión o asociación.

Se analizará las dos formas que adquirió la tendencia oligopólica de la firma: a través de la expansión horizontal y vertical.

<sup>6</sup> Suplemento dominical de "El Día", 25/8/39, "La fábrica jardín". Según este artículo la empresa tenía capacidad para fabricar el producto total consumido.

<sup>7</sup> Raul Jacob: *1915-1945 Las otras dinastías*, p. 236 y sig.. Además este autor menciona otras inversiones de la familia fuera de la rama textil: fábrica de ladrillos, industria química, molinos, actividades comerciales, granja.

Se intentará dar explicación a la forma que adquirió la concentración de capital en la industria textil por parte del grupo, evidenciado en el censo de 1936, que configuró una tendencia oligopólica de la empresa en la sub-rama lanera. ¿Esta tendencia oligopólica permitió una distribución colusiva de los beneficios del desarrollo de la industria en lugar de abatir los precios de los productos?

En el estudio de ese proceso de crecimiento de la empresa, del que se analiza en particular la centralización de capitales, se plantea la interrogante de su relación con los ciclos de la economía. Cabe preguntarse si la centralización que se produce en 1930 se ubica en un período de escaso crecimiento, en que los capitales menos concentrados corren riesgo de quiebra o se debilitan y son atraídos hacia las empresas con mayor capital acumulado, ya sea por fusión, compra o asociación.

La inversión del grupo en la industria textil algodonera plantea dos interrogantes. ¿Cuáles fueron las estrategias que condujeron a la inversión en La Algodonera y luego, en los años veinte a promover su retirada?

#### 1.4- Las Fuentes.

Se ha trabajado en la recopilación y análisis de diferente documentación interna de la firma Campomar y Soulas S.A

Esta información fue complementada con el conocimiento parcial de la rama textil en sus orígenes, a través de estudios realizados antes, y de su situación en 1936, cuando se realiza el censo industrial. Se considera por lo tanto necesario para profundizar y completar este estudio trabajar en adelante en fuentes externas a la empresa, por un lado la información de la prensa sobre la rama textil, por otro estudiar la legislación referente al proteccionismo estatal, evolución de las tarifas y aforos de aduana y si es posible, un estudio comparativo de los precios de los textiles importados y los de fabricación nacional.

#### II.-Las etapas en la expansión de la empresa.

En la trayectoria del grupo Campomar en la industria textil uruguaya encontramos una tendencia a la expansión horizontal que les habría permitido controlar el mercado interno de tejidos de lana. También se expandieron verticalmente con la instalación de la hilandería, evitando de esta forma pagar los derechos establecidos al hilado de lana importado (las otras fábricas de tejidos que se fueron instalando debía comprarle los hilados o comprar hilado importado).

En esta trayectoria se pueden distinguir tres etapas (ver cuadro 4 y figura 1):

Cuadro Nº4. Evolución del capital de la empresa.

Fecha	Firma social	Cap. Social Valores Corrientes	IPC (1930=100)	Cap.Social Constantes (en pesos)
1900	Campomar Hnos	55.000	58	94.926
1900	Salvo y Campomar	110.000	58	189.852
1903	Salvo y Campomar	518.450	54	958.318
1911	Salvo y Campomar	2.000.000	67	2.999.850
1929	Campomar y Soulas	3.000.000	101	2.977.372
1930	CYSSA	4.450.000	100	4.450.000
1937	CYSSA	7.000.000	94	7.426.268

FUENTE: Los datos sobre el capital a valores corrientes proviene de los respectivos Contratos Sociales de la empresa. IPC: para 1900-1930 proviene de Leonardo Calicchio: "Salario y costo de vida en el Río de la Plata, 1900-1930" (mimeo), Serie de Indices de Precios de Alimentos o del consumo. 1880-1936, Tabla:5, columna 1. Entre 1880-1907 recopilado por María Camou. El de 1937 proviene de la DGEC.

La primera desde su establecimiento en el país (1900) hasta la Primera Guerra mundial. Es una etapa de expansión que se corresponde con un período de crecimiento de la economía mundial. A nivel de la rama textil es un período caracterizado por la instalación de varias fábricas: entre otras "La Aurora" de Martínez Reina, ya mencionada, y dos de las que se fusionaron con Campomar y Soulas en 1930, Alvarez Lista y Cía (1909) y García, Scarsi y Cía (1910).

A nivel del grupo lo característico es la concentración de capitales, que se realiza por medio de la centralización (fusión con Salvo Hnos en 1900, incorporación a la sociedad del capital de Soulas en 1903, absorción de la fábrica de tejidos de algodón de Dell'Acqua en 1909), de la compra de pequeños establecimientos textiles (1913 y 1916), y de la instalación de la gran fábrica de hilados y tejidos en Juan Lacaze lo que les permitió, además de aumentar la escala de producción, la expansión horizontal dentro de la rama con la instalación de la hilandería de lana. El capital social inicial del grupo Campomar que se establece en 55.000 pesos en el primer acuerdo social llega a 2 millones en el acuerdo social de 1911.

Una segunda etapa que concluye con la disolución de la sociedad con el grupo Salvo en 1929. Es el período de post-guerra que desemboca en la crisis del 29, caracterizado por las dificultades generales de la economía. A nivel de la rama textil no se han encontrado evidencias de fundaciones de firmas de cierta importancia, salvo Forno, Bozzolo y Piana (1921), una de las empresas fusionadas en 1930 con Campomar y Soulas (los Forno eran propietarios entre 1909 y 1913 de la fábrica que luego pasa a la razón social Alvarez Lista y Cía).

Durante esta etapa el capital social de la firma permanece estacionario y podemos suponer que hubo una importante acumulación de beneficios no reinvertidos en la empresa, que permitió al grupo Salvo importantes inversiones agropecuarias y la construcción del Palacio Salvo, y al grupo Campomar-Soulas

comprar la parte de los Salvo en la sociedad y aumentar el capital a 3 millones para fines de 1929.

Una tercera etapa se inicia en 1930 con la centralización de capitales de otras fábricas de tejidos de lana, elevando el capital a 4. 450. 000 pesos y a 7 millones para 1937, hacia el fin del período estudiado. Luego de un corto período de contracción bajo los efectos de la crisis mundial de 1929, la empresa inicia un nuevo período de expansión bajo las nuevas condiciones de protección establecidas luego de la crisis.

### III. El primer periodo de expansion: desde 1900 a la Primera Guerra Mundial.

#### III.1 La fusion entre Salvo Hnos y Campomar Hnos.

La propensión al monopolio se manifiesta desde los inicios de la industria textil uruguaya, comenzando con la fusión de las dos empresas dedicadas a los tejidos de lana que habían iniciado su producción poco tiempo antes. Salvo Hnos se había fundado en 1898 con su establecimiento "La Victoria" y Campomar Hnos en 1900, con su fábrica "La Nacional", en las cercanías de "La Victoria".

La familia Salvo estaba integrada por inmigrantes italianos que habían acumulado su fortuna en el comercio minorista. Los hermanos Campomar eran inmigrantes españoles radicados en Buenos Aires, donde poseían dos fábricas de tejidos.

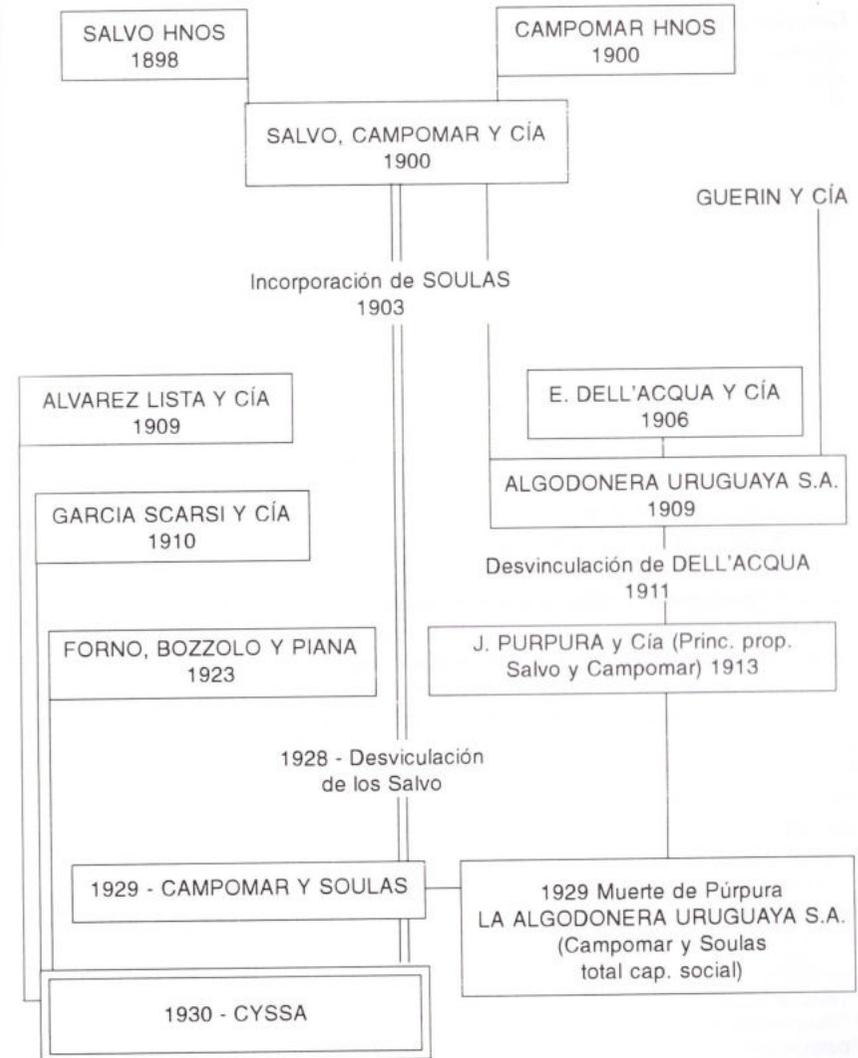
Al terminar el año 1900 ambas empresas, que empleaban de conjunto unos 450 obreros, inician su proceso de fusión.

¿Cuál fue la causa que llevó a que las dos únicas fábricas de tejidos de lana existentes en el país abandonaran la competencia, al poco tiempo de su creación, y se fusionaran?. Una de las primeras medidas fue la unificación del precio de los productos de ambas fábricas. Estos eran similares: paños cardados para ponchos, frazadas, uniformes para el ejército. Hasta la instalación de las dos fábricas el mercado de estos productos bastos, al igual por supuesto que los finos de lana peinada, era abastecido por la importación europea. El primer objetivo fue entonces eliminar la competencia para fijar los precios comunes e ir desalojando del mercado a los artículos importados. Se evitó competir entre sí, bajando precios o sea transmitiendo el beneficio al consumidor, fue por lo tanto una medida colusiva, adoptada por las dos únicas fábricas textiles del país.

También pensamos que hubo un segundo objetivo: la acumulación de capital para instalar una fábrica en gran escala de producción, como la que lograron instalar a partir de 1905 en Juan Lacaze, que les permitió producir hilados de lana y competir con los casimires y otros tejidos finos importados.

Entre el primer acuerdo social de 1900, pasando por el de 1903, y el de 1911 se produce la transición hacia la total fusión.

FIGURA N° 1  
Trayectoria Del Grupo Campomar



En el período de transición se mantiene la autonomía de las fábricas y la sociedad unifica la venta de los productos. Coexisten dentro de la sociedad las dos firmas fundadoras y las responsabilidades se reparten entre estas y la nueva firma.

El 14 de diciembre de 1900 se firma el título de sociedad de Salvo, Campomar y Cía, entre Salvo Hnos y Campomar Hnos, quienes forman sociedad para la venta de los productos que fabrican en sus respectivas fábricas<sup>9</sup>. Se establece una casa central para la venta de los productos de ambas fábricas.

El capital social ascendía a \$110.000, integrado de acuerdo al cuadro N° 5.

#### CUADRO N°5: Capital social en 1900

Socios responsables:	
José Salvo .....	\$ 10.000
Lorenzo Salvo .....	\$ 10.000
José Campomar .....	\$ 10.000
Salvo Hnos .....	\$ 35.000
Campomar Hnos y Cía .....	\$ 45.000
TOTAL .....	\$ 110.000

FUENTE: Contrato social de Salvo, Campomar y Cía. 1900.

Las utilidades se distribuían por partes iguales entre ambos grupos familiares. La casa central no debería hacer diferencia de ninguna clase respecto a la procedencia ni dar denominación especial a ningún artículo, para que así se confundieran los artículos de ambas fábricas. Los gastos que se producían en cada fábrica y en la casa de ventas se abonaban con los fondos sociales de Salvo, Campomar y Cía. Esto nos hace pensar que las diferencias de rentabilidad que pudieran resultar de diferencias en la productividad de cada fábrica eran absorbidas por la nueva firma social.

El 7 de diciembre de 1903 se disuelve la sociedad y se forma otra nueva. La nueva sociedad ya no está formada por ambas sociedades familiares sino por individuos. Los estatutos establecen que se dedicará preferentemente a la fabricación de hilados y tejidos, pudiendo las dos fábricas reunirse en una o concentrar la fabricación de tejidos en una y de hilados en otra<sup>9</sup>. Pero las sociedades vuelven a aparecer en la parte correspondiente a la formación del capital social y en su acreditación.

El capital de la Sociedad pasa a \$518,450 y es aportado y acreditado de acuerdo a los cuadros 6 y 7<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> Título de Sociedad de Salvo, Campomar y Cía. Papelería Campomar y Soulas S.A..

<sup>9</sup> "Título de Sociedad de Salvo, Campomar y Cía", 7 de diciembre de 1903. Papelería Campomar y Soulas.

<sup>10</sup> La fábrica La Victoria con su terreno, edificios, máquinas, y otros terrenos estaban evaluados como sigue: Terrenos \$20.000, edificios \$39.000, máquinas \$40000 y muebles y útiles \$1000. Y la fábrica La Nacional, con el terreno, edificios, máquinas, muebles y útiles, evaluados los terrenos en \$29.000, edificio \$44.000, máquinas \$45000, muebles y útiles \$1000.

#### CUADRO N° 6: Capital social en 1903.

Capital aportado por el grupo Salvo: .....	\$ 68.846
Capital aportado por el grupo Campomar. ....	\$ 130.604
Salvo Hnos: fáb.La Victoria, máquinas y terrenos .....	\$ 100.000
Campomar Hnos y Cía: fáb. La Nacional, máq.y terr .....	\$ 119.000
TOTAL .....	\$ 518.450

FUENTE: Contrato social de Salvo, Campomar y Cía de 1903.

Las ganancias o pérdidas se repartirían: Cada uno de los Salvo 10%, en conjunto 50%. E. Soulas 17%, Juan Campomar 19% y José Campomar 14%, en conjunto 50%<sup>11</sup>.

Durante 1904 se registran intensas inversiones en maquinaria, se ensancha la fábrica La Nacional, y se compra la maquinaria para instalar una fábrica de lana peinada (600 kilos de lana por día). La nueva fábrica a la que se trasladan las máquinas de La Victoria, estaba situada a 200 Kms de Montevideo.

#### CUADRO N° 7: Acreditación de capital en 1903.

Lorenzo Salvo .....	\$ 53.769
José Salvo .....	\$ 53.769
Angel Salvo .....	\$ 53.769
María Carrara de Salvo .....	\$ 53.769
Angela Debenedetti de Salvo .....	\$ 53.769
TOTAL de Salvo Hnos .....	\$ 268.846
Eduardo Soulas .....	\$ 116.155
Juan Campomar .....	\$ 75.370
José Campomar .....	\$ 58.078
TOTAL de Campomar Hnos y Cía .....	\$ 249.603

FUENTE: Contrato Social de Salvo y Campomar de 1903.

Hacia 1908 la firma ocupaba en sus dos fábricas unos 800 obreros que habrían sido 1000 en 1910.

El proceso de fusión entre ambos grupos culmina con el nuevo contrato social de 1911, que disuelve el contrato social de 1903<sup>12</sup>. El capital es aumentado a 2 millones.

#### CUADRO N° 8. Distribución del Capital en 1911:

Juan Campomar .....	19%.-	380.000
Eduardo Soulas .....	17%.-	340.000
José Campomar .....	14%.-	280.000
Angela Debenedetti .....	10%.-	200.000
María Carrara .....	10%.-	200.000
Angel Salvo .....	10%.-	200.000
José Salvo .....	10%.-	200.000
Lorenzo Salvo .....	10%.-	200.000
TOTAL .....	100%.-	2.000.000

FUENTE: Contrato Social de Salvo, Campomar y Cía de 1911.

<sup>11</sup> Se nota aquí una aparente contradicción. Las ganancias y pérdidas se acreditan 50% cada grupo, aunque el capital acreditado por los Salvo es mayor (cuadro 3). Además, dentro del grupo Campomar y Soulas, los Campomar tienen una mayor participación en ganancias y pérdidas que su capital respectivo.

<sup>12</sup> "Libro 1 de Actas del Directorio". Acta 25, 31 de diciembre de 1911, Papelería Campomar y Soulas.

Han desaparecido las menciones a Salvo Hnos y Campomar Hnos y Cía, la integración de los socios es personal pero se mantiene el equilibrio entre la familia Salvo por un lado (50%) y los Campomar y Eduardo Soulas por otro (50%).

### lii.2. Absorción de la fábrica de tejidos de algodón.

Dell'Acqua y Cía, fundada en 1903, era la principal fábrica de tejidos de algodón existente en el país (alrededor de 450 obreros). Era también una firma italiana importadora de tejidos de algodón y había instalado fábricas de tejidos en Buenos Aires y en San Pablo<sup>13</sup>.

En 1909 se forma una sociedad para la explotación de la industria de tejidos de punto de algodón sirviendo de base las fábricas ya instaladas de Dell'Acqua, Guerin y Cía y Salvo y Campomar y Cía. Fruto de esta asociación es La Algodonera Uruguaya S.A., con un capital de \$300.000 (\$150.000 Dell'Acqua y Cía, \$ 50.000 Salvo, Campomar y Cía, \$ 30.000 Guerin y Cía, el resto sin integrar). En 1911 se retira Dell'Acqua y pasa ser principal propietaria de La Algodonera, Salvo, Campomar y Cía<sup>14</sup>.

En 1913 ante los resultados poco favorables de La Algodonera se resuelve la asociación con Juan Púrpura, formando una sociedad en comandita bajo la dirección técnica y la firma social de éste. Se fija el capital en 120.000 (\$40.000 Púrpura y \$80.000 Salvo, Campomar y Cía). J.Púrpura es el socio activo y responsable y Salvo, Campomar y Cía socio comandatario.

### IV.- Segunda etapa (1911-1929): el estancamiento de la inversión.

El capital como muestra el cuadro Nro 4, creció en forma homogénea y constante hasta 1911. Luego se mantuvo en 2 millones de pesos hasta 1929, lo que en valores constantes significó su disminución.

En 1918 y en 1923 se renueva el contrato social de Salvo, Campomar y Cía. En 1928 la sociedad se disuelve vendiendo el grupo Salvo su parte de un millón en 800.000 pesos a sus socios. Estos distribuyen las acciones adquiridas en 3 partes iguales entre la sucesión Juan Campomar, la sucesión José Campomar y Eduardo Soulas<sup>15</sup>. El mismo día, el 31 de diciembre de 1928 se constituye la nueva firma "Campomar y Soulas", cuyo capital se repartía en tres partes iguales entre los tres grupos, y los socios se comprometían a en un plazo de 6 meses a aumentar el capital y convertir la firma en Sociedad Anónima.

Este período que coincide con el período crítico del capitalismo mundial de la Primera Guerra Mundial y la post-guerra se caracteriza como se decía por el estancamiento en la inversión. Es significativo que el grupo Salvo vendiera su participación por debajo de su valor nominal. Por otro lado se puede suponer

<sup>13</sup> Para un análisis sobre las características de esta empresa ver Magdalena Bertino: "Capitales y empresarios en los orígenes de la industria textil uruguaya y sus relaciones con la región".

<sup>14</sup> "Revista del Centro de Tenderos", Montevideo, 5 de octubre de 1909.

<sup>15</sup> Ver Dieter Schonembohm: De "Salvo, Campomar y Compañía" a "Campomar y Soulas S.A.": elementos para una historia de la empresa, pág. 5 y siguientes.

importante acumulación de beneficios, teniendo en cuenta la magnitud de las inversiones inmobiliarias del grupo Salvo y que el grupo Campomar y Soulas estuviera en condiciones de adquirir en 1928 el 50% del capital social. Esta suposición debe ser mediatizada en la medida que no se conoce cuanto correspondía a la industria textil en la acumulación de los Salvo, y porque parte del capital con que Campomar y Soulas compran su parte a los Salvo provenía de Argentina.

Otra interrogante que queda planteada es la posible relación entre el estancamiento de la inversión y el grado de protección que recibía la industria textil en este período. Es posible preguntarse si los beneficios obtenidos por la protección no haría inconveniente reinvertir más capital en la rama.

En cuanto a la inversión en la fábrica de tejidos de algodón, en 1923 se firma un nuevo acuerdo social que inicia una tendencia a disminuir los intereses de la firma en esa sub-rama, como se verá más adelante. El capital social queda integrado por partes iguales por ambos socios (en el acuerdo inicial con Juan Púrpura Salvo y Campomar poseían *los dos tercios del capital*).

### V. - Tercera etapa (1929 en adelante): nuevo período de expansión, la absorción por campomar y soulas de tres fábricas textiles.

Entre junio de 1929 y junio de 1930 se procesa la fusión de Campomar y Soulas con tres fábricas textiles laneras, "La Oriental" de Alvarez Lista y Cía (fundada en 1913 y continuadora de otra razón social fundada en 1909), "La Popular" de Forno, Bozzolo y Piana (fundada en 1921) y García, Scarsi y Cía (fundada en 1914 continuando una razón social fundada en 1910). La Popular y La Oriental empleaban a 200 obreros cada una hacia 1925.

El 4 de junio de 1929 se constituye la S.A. Campomar y Soulas y se nombra el primer directorio. El 30 de noviembre se realiza el inventario del patrimonio de cada una de las cuatro entidades sociales en proceso de fusión. El diciembre se reforman los estatutos, cambiando el nombre de la sociedad y ampliando el capital social. En junio de 1930 se produce la fusión, las entidades anteriores se disuelven, sus patrimonios se transfieren a la nueva sociedad y se integran las acciones emitidas.

Interesa remarcar que lo estatutos de la S.A. incluyen dentro de los objetivos autorizados la fusión o la compra de otras empresas.

El 4 de diciembre de 1929 se reforman los estatutos. Se cambia el nombre de Campomar y Soulas S.A. por el de "CYSSA-Industrias Unidas de hilados y tejidos de lana". El capital social autorizado se eleva a 5.000.000 pesos.

A mediados de 1930 se firma el acuerdo de fusión con las tres empresas textiles. En la sociedad el grupo Campomar y Soulas tenía la mayoría absoluta de las acciones (56,2%).

El 9 de junio de 1930 se procede a la integración de las acciones de CYSSA, Industrias Unidas de Hilados y Tejidos de Lana, hasta la suma de \$ 4.450.000 transfiriendo los capitales que a cada uno de los grupos de socios concurrentes corresponden en la entidad social de que forman parte.

Quedaban disueltas las anteriores sociedades y sus capitales confundidos en la nueva sociedad.

**CUADRO Nº9.-Integración del capital según grupos en 1930.**

Pesos	Pesos	%
Campomar y Soulas	2.504.000	56,2
Forno, Bozzolo y Piana	1.125.000	25,3
Alvarez Lista	481.000	10,8
García Scarsi	341.000	7,7

**FUENTE:** Libro de Actas del Directorio de Campomar y Soulas S.A..

De los 8 directores 4 pertenecían al grupo Campomar y Soulas, 2 al grupo Forno, Bozzolo y Piana, 1 al grupo Alvarez Lista y 1 al grupo García Scarsi, manteniéndose la misma proporción que en la propiedad de las acciones.

*V.3- La política de la firma en relación a la industria algodonera*

En 1929, ya sustituida Salvo, Campomar y Cía por Campomar y Soulas, se renueva el contrato social con Púrpura por 2 años, y se firma un compromiso de compraventa por el cual al final de ese plazo Púrpura compraba su parte a los socios comandatarios. La operación es frustrada por la muerte de Juan Púrpura en agosto del mismo año. En los años siguientes después de largas negociaciones de compra a la sucesión Púrpura, La Algodonera queda en propiedad de Campomar y Soulas.

Todo hace pensar que la intención de Campomar y Soulas fue abandonar su participación en la fabricación de tejidos de algodón vendiendo su parte en La Algodonera a J. Púrpura, y orientar su expansión en la rama textil lanera. La muerte del director de la fábrica y la mala situación de La Algodonera en los años de la crisis conducen a Campomar y Soulas a conservar la propiedad de la fábrica.

**V.4.- La reorganización de la firma y los efectos de la crisis.**

Consumada la fusión de las entidades sociales se intentó unificar y racionalizar la organización de la producción en las fábricas.

En el directorio se discute conseguir "la mejor organización de la producción, racionalización de la misma, de forma de obtener economía de costos". Se planteó la reducción de los gastos generales, empezando por el personal, y que se estudiara una fórmula de distribución de los cargos dirigentes y sus sueldos correspondientes que podría hacerse en proporción a los aportes de cada grupo y de acuerdo al porcentaje de gastos.

Inmediatamente después de la fusión se manifestaron durante un corto período en la firma los efectos de la crisis mundial. Entre julio y octubre de 1930 las fábricas suspenden su producción. En el balance del 31 de julio de 1930 se resuelve no distribuir dividendos.

La crisis se manifiesta en la retracción de la demanda y en dificultades en los cambios, sobre todo para la compra hilados, anilinas y otras materias pri-

mas, combustible, repuestos, etc, (el control que se establece a partir de 1931 del Banco República sobre la compra de moneda extranjera les dificultaba la obtención de divisas para sus importaciones). Coincidió también con la adquisición y reorganización de La Algodonera.

En 1931 había dejado de funcionar la fábrica del grupo accionario más débil, "La Uruguaya". Simultáneamente se fue produciendo la unificación de las dos fábricas de Maroñas que culminó con la conversión de La Oriental en lavadero de lanas y terminación del producto, realizándose en La Popular la fabricación del hilado y el tejido.

En el Balance General al 31 de julio de 1931 se distribuyó un dividendo 10% sobre \$4.450.000 de capital. Además la constante inversión en maquinaria hace pensar que la situación crítica había sido superada. Al año siguiente el dividendo subió al 12,5% sobre dicho capital. En 1937 se resuelve elevar el capital social a 7 millones de pesos.

En 1934 se proyecta la conversión de La Nacional en depósito y el traslado de sus máquinas La Industrial de Juan Lacaze, lo que se hará efectivo en 1936.

La rapidez con que fue superada la crisis puede explicarse por la limitación de la competencia de los productos importados que aparejó. La crisis, con la disminución de los volúmenes y de los precios de las exportaciones, llevó a la reducción de las importaciones (acentuada por las medidas proteccionistas de octubre de 1931 que recargaban fuertemente el derecho de introducción a los productos con símiles de producción nacional). Esto debe haber afectado positivamente los beneficios de los fabricantes, en especial si como en este caso, controlaban una parte importante de la producción.

Luego del golpe de estado de G.Terra<sup>16</sup> la empresa muestra inquietud ante algunas medidas o propuestas del Estado, como la fijación de un impuesto a los casimires nacionales, rebaja del impuesto de Aduana a los casimires importados, concesión por el Banco República de cambio oficial y exoneración de derechos a organismos oficiales para la compra de paños militares, etc, en Buenos Aires.

En 1935 el gobierno ordena una investigación, sospechando que los precios de la firma son excesivos en relación a los costos, en lo que parece ser una medida anti-trust. El Ministro de Hacienda pide información a la Inspección de Bancos y Sociedades Anónimas para comprobar que los costos guarden relación con los precios en las licitaciones y que no existen en la fabricación de tejidos ganancias excesivas.

<sup>16</sup> El golpe de estado se produjo en 1933. Formó parte de la serie de interrupciones del orden constitucional que se produjeron en América Latina a consecuencia de la crisis del 29. En términos relativos el gobierno de Terra tomó medidas favorables al sector exportador.

## VI.- Conclusiones.

La tendencia a la centralización se manifestó en la industria textil uruguaya desde su origen. En 1900 se centralizan los dos primeros núcleos de acumulación de capital en la fabricación de tejidos en el país, en un proceso que comienza con la fijación de los precios de los artículos elaborados y se continúa con la ampliación de la escala de producción y la expansión vertical (hilandería en La Industrial).

En los años siguientes la firma crece aumentando progresiva y aceleradamente su capital (más de 15 veces en valores constantes entre 1900 y 1911) y realizando inversiones dentro de la rama (conocemos tres inversiones realizadas en 1909, 1913 y 1916).

Entre 1911 y 1929 el capital de la firma se mantiene en estacionario en 2 millones de pesos, lo que en valores constantes significó su disminución.

En 1929 se produce un cambio en la integración del capital (salida de los Salvo), un aumento del capital social y al año siguiente la fusión con las tres fábricas de tejidos que llevó mediante la centralización de capitales a su duplicación.

Este crecimiento fue por un lado vertical: En sus comienzos La Victoria y La Nacional realizaban todo el proceso de producción desde el lavado de la lana a la terminación del tejido para la producción de tejidos de lana cardada, pero debían importar los hilados para los tejidos de lana peinada. Con la incorporación de la sección hilandería de lana en Juan Lacaze, completo el proceso productivo, monopolizando por muchos años la fabricación de estos hilados en el país, que eran consumidos por la propia empresa y por las demás fábricas de tejidos.

Por otro creció horizontalmente, eliminando a algunos competidores a través de la compra o de la fusión con otras fábricas de tejidos de lana.

La expansión horizontal le habría permitido a la firma fijar los precios de los tejidos de lana, dado su gran peso en la producción de estos, sin mayor riesgo de competencia interna. De confirmarse esto, los precios habrían sido determinados por el grado de protección que a través de los derechos aduaneros y luego de la política cambiaría el Estado otorgaba a la producción de tejidos de lana. Esta determinación de los precios por el proteccionismo estatal y la débil competencia interna haría que la expansión de la producción no tuviera como efecto la baja de los precios (modo clásico de repartir el aumento de beneficios que produce la producción en mayor escala) sino que se hiciera de modo colusivo, favoreciendo la acumulación de beneficios<sup>17</sup>. Esta hipótesis

<sup>17</sup> Para los conceptos de modos clásico y colusivo de distribución de los beneficios del cambio técnico ver E.S. Reinert, op.cit.. Es necesario aclarar que el autor mencionado tomando como modelo las grandes corporaciones internacionales, entiende como colusivo, la colusión entre capital y trabajadores de una empresa que conduce a que la disminución del costo de producción no lleve a baja de precios sino a aumento del beneficio y de los salarios. En el caso de la empresa aquí estudiada nos referimos a los beneficios del capital. No se ha encarado aún el estudio de los salarios en relación a otras industrias u otras empresas textiles.

estaría abonada además por el pedido de informes que el gobierno solicita en 1935 sobre la relación entre los costos de producción y beneficios de la firma.

De todas formas esta hipótesis debe ser mediatizada por el desconocimiento, en el estado actual de la investigación, sobre la formación de los precios de los textiles de lana en el mercado interno, la incidencia de la empresa estudiada en ellos, y sobre todo el grado de protección otorgado a la fabricación nacional a lo largo del período estudiado.

Respecto al estancamiento de las inversiones, entre la primer Guerra y la crisis Mundial de 1930, parece coincidir con un período de escasas fundaciones de empresas (entre un período anterior a la primer guerra en que se fundan varias fábricas textiles y el período que comienza en 1931 cuando se fundarán nuevas en importantes firmas). Vinulado con esto: ¿Cuál fue la situación que llevó en este período a las tres empresas textiles a integrarse a Campomar y Soulas?. Se dispone de más preguntas que respuestas.

¿Atravezaban una situación crítica?. La fusión se realizó en 1930, cuando aún no se había hecho sentir los efectos de la crisis mundial del 29 en el Uruguay. Sin embargo dentro de un período de crecimiento de la industria como fueron los años 1921-29, los últimos años se habrían caracterizado por un enlentecimiento de la tasa de crecimiento. L. Bértola enumera posibles interpretaciones: "El resultado de la competencia externa (como lo sugieren Millot, Silva y Silva), una desaceleración posterior a un crecimiento explosivo al salir de la crisis o el deterioro debido a la insinuación de la crisis que habría de desencadenarse en 1929"<sup>18</sup>.

No sabemos si ese enlentecimiento afectó a la industria textil y en que grado esta sufrió una mayor competencia de la industria europea a partir de su recuperación de la crisis de post-guerra. Las fuentes de la papelería de Campomar y Soulas son parcas y fragmentarias para el período anterior al 29 en que la empresa se convierte en sociedad anónima. Pero nos dan algunos datos como el mantenimiento del mismo capital social entre 1911 y 1929 (dos millones de pesos).

Por otra parte las medidas tomadas en las tres fábricas (cierre de una de ellas y unificación de la producción en las otras dos) no sugieren una idea de prosperidad, aunque también puede haber influido la crisis mundial a partir de 1930.

En cuanto a la estrategia empresarial de Campomar y Soulas en relación a la fusión todo parece indicar que se relaciona con la pequeñez del mercado interno que le inducía a la eliminación de competidores en la fabricación de tejidos y a obtener y conservar el monopolio de la fabricación de los hilados de lana que surtían a las fábricas de tejidos.

Esta estrategia empresarial de CYSSA se halla especificada en las Actas del Directorio en relación a una firma textil de plaza.

<sup>18</sup> Luis Bértola: *La industria manufacturera uruguaya 1913-1961*, pág.85.

"Habiéndose hecho una oferta para que la Empresa se interese, integrando capital, en la fábrica de tejidos de la firma Thompson y Cía, se resolvió que para la semana próxima se efectúe una visita a dicha fábrica porque a la vez que pudiera en esa forma eliminarse un competidor, podría llegar a ser un gran consumidor de nuestros hilados".

Es menos claro en su estrategia empresarial su participación en la rama textil algodonera. Aparentemente en la asociación con Dell'Acqua hubo expansión dentro de la industria textil sin discriminación de objetivos o por conveniencias del momento, luego hay una tendencia a retirarse en el proceso de asociación con Púrpura que es frustrada por la muerte de éste quedando La Algodonera dentro del complejo textil CYSSA.

No tenemos un estudio de la sub-rama textil algodonera que nos permita aventurar posiciones sobre la tendencia de la empresa a abandonar la producción de tejidos de algodón, pero el reclamo permanente de los fabricantes de disminución de los derechos a la introducción del hilado de algodón nos hacen pensar que careciendo de hilandería, trabajando con hilados importados, la producción no sería muy rentable ni la competencia con los tejidos importados fácil. Ya fuera del período estudiado el grupo participará de la fundación de la primer hilandería de algodón<sup>19</sup>.

Para conclusiones más firmes sería necesario comparar los precios de los textiles de algodón nacionales con los importados, especialmente los tejidos baratos provenientes de Brasil.

### Bibliografía y fuentes.

#### Fuentes Ineditas

Papelería Campomar y Soulas:

-Libro 1 de Actas del Directorio (1904-1937).

-Libro de Actas de Asambleas de Accionistas (desde 1931).

-Contratos varios.

-Títulos de Sociedad varios.

Correspondencia familia Campomar.

#### Bibliografía y fuentes editadas

<sup>19</sup> La existencia de hilados de algodón de fabricación nacional en esta época es un tema que plantea dudas. En 1934 la Fábrica Uruguaya de Alpargatas solicita privilegio para la instalación de una hilandería de algodón, lo que suscita la oposición de varias firmas, entre ellas CYSSA. Esta afirma fabricar hilado de algodón. Por otra parte el grupo de empresas opuestas a la concesión del privilegio plantean que si este se otorgara, se les autorice a formar una empresa cooperativa de producción de hilados de algodón, que abastecería a las fábricas de tejidos (Libro de Actas del Directorio, Actas N° 173 y 184). Esta idea cristalizará después con la formación de PHUASA, Primera Hilandería Uruguaya de Algodón S.A., cuyo directorio estará integrado por directores de CYSSA y de otras firmas textiles Raúl Jacob: "1915-1945 Las otras dinastías", p. 239 y 246).

Bertino, Magdalena: *Los orígenes de la industria textil en el Uruguay*. Serie documentos de trabajo de la Unidad Multidisciplinaria de la Facultad de Ciencias Sociales (DT N°2), Montevideo, 1993.

Bertino, Magdalena: *Capitales y empresarios en los orígenes de la industria textil uruguaya y sus relaciones con la región*. Serie documentos de trabajo de la Unidad Multidisciplinaria de la Facultad de Ciencias Sociales (DT Nro 16), Montevideo, 1994.

Bértola, Luis: *La industria manufacturera uruguaya 1913-1961*, Montevideo, 1991.

Calicchio, Leonardo: *Costo de vida y salarios en el Río de la Plata, 1907-1936*. Montevideo, 1995, mimeo.

Camou, María: *Costo de vida y salario en el Río de la Plata, 1880-1907*, Montevideo, 1995, mimeo.

*Estatutos de la Sociedad Anónima Campomar & Soulas de hilados y tejidos de lana:* Autorizada por decreto del 1° de julio de 1929.

Jacob, Raúl: *Breve historia de la industria en el Uruguay*, Montevideo, 1981.

Jacob, Raúl: *1915-1945 Las otras dinastías, en Montevideo, 1991.*

Libro del Centenario. Montevideo, 1925.

Millot J.- Silva C.- Silva L: *El desarrollo industrial del Uruguay. De la crisis de 1929 a la postguerra*, Montevideo, 1973.

*Revista del Centro de Tenderos*, Montevideo, 1901-1911.

Reinert Erik S: *The role of Technology in the Creation of rich and poor Nations: Underdevelopment in a Schumpeterian System*, Documento presentado en el 11° Congreso Internacional de Historia Económica, Milán, 1994.

Schonembohm, Dieter: *De "Salvo, Campomar y Compañía" a "Campomar y Soulas S.A." elementos para una historia de la empresa*. Serie documentos de trabajo de la Unidad Multidisciplinaria de la Facultad de Ciencias Sociales, DT N°5, Montevideo, 1994.

Schumpeter, Joseph A.: *The Theory of Economic Development*, 1934.

Stolovich, Luis: *La estructura de la propiedad del capital industrial en el Uruguay*. En M. Buxedas - J. Roca - L. Stolovich: "La estructura de la industria uruguaya", Montevideo, 1987.

*Suplemento dominical de "El Día"*, "La fábrica jardín". Montevideo, 25 de agosto de 1939.

Uruguay. DGEC: *Estadísticas retrospectivas*, Montevideo, 1961.

## 6 EMPRESAS E ESTRUTURAS SOCIAIS.

### ESTRATÉGIAS DE IMPLANTAÇÃO DE UMA MULTINACIONAL NUMA CIDADE LATINO-AMERICANA: THE RIO DE JANEIRO TRAMWAY LIGHT AND POWER CO. LTD. - 1899-1910.

*Elisabeth Von der Weid\**

#### 1 Introdução.

O objetivo deste estudo é entender as estratégias de dominação da companhia estrangeira sobre as empresas locais e a estrutura administrativa da multinacional para controlar todos os setores em que passou a atuar. Os empresários da Light chegaram ao Brasil através de São Paulo, para onde vieram atraídos pela proposta de concessionários locais. A obtenção de novas concessões e a modificação de antigos contratos foram resultado das relações estabelecidas desde logo com políticos influentes na região ligados aos seus sócios paulistas. A São Paulo Tramway Light and Power Co. Ltd. entrou em funcionamento em dezembro de 1899, fruto da articulação de um empresário canadense. A realização do projeto ficou a cargo de um engenheiro eletricitista americano e um advogado canadense<sup>1</sup>. O americano Frederick Stark Pearson, um dos maiores especialistas em redes elétricas de carris urbanos e barragens hidrelétricas, sentiu-se logo atraído pelo Rio de Janeiro, cidade muito mais importante do que São Paulo naquele momento. Seu interesse crescente em investir no Distrito Federal fica evidente na correspondência mantida com Alexander Mackenzie, jovem advogado do maior escritório canadense na área de direito comercial: o Blake, Lash & Cassel, que prestava assessoria jurídica à São Paulo Light.

A autorização para a empresa funcionar no Brasil exigia a presença permanente de um representante com plenos poderes decisórios, e Mackenzie assumiu esse papel. Pearson era também presidente da Companhia, e vinha com certa frequência ao Brasil para fazer contatos e acompanhar os trabalhos. Não foi difícil para ele entusiasmar Mackenzie e envolvê-lo no projeto de expansão para a capital do país.

Entretanto, estabelecer uma multinacional de serviços no Rio era bem mais complicado do que fazê-lo em São Paulo. Desde logo, era preciso entender-se com três níveis de poder: federal, estadual e municipal. A condição de Capital tornava a presença do poder central muito forte. Além disso, havia

<sup>1</sup> Fundação Casa de Rui Barbosa.

<sup>1</sup> McDOWALL, Duncan. *The Light. Brazilian Traction Light and Power Co. Ltd. 1899-1945.* University of Toronto Press, 1988. ARMSTRONG, C. & NELLES, H.V. *Southern Exposure. Canadian Promoters in Latin America and the Caribbean. 1896-1930.* University of Toronto Press, 1988.

interesses estabelecidos em quase todas as áreas que lhes convinham. Mackenzie, sediado em São Paulo, iniciou a estratégia para reverter este quadro. Enquanto isso, Pearson, a partir de Nova York, percorria os trâmites internacionais para conseguir o capital que viabilizasse a sua proposta.

#### 2 As Concessões Preexistentes.

Pearson e Mackenzie desenvolveram seu projeto quase confidencialmente. Sua proposta era a produção e distribuição de energia hidrelétrica, e as melhores aplicações para este produto eram a iluminação pública e particular, e os transportes carris com tração elétrica. Uma das principais dificuldades encontradas para estabelecer a companhia no Rio de Janeiro foi o fato dessas áreas já estarem controladas por outras empresas concessionárias. O canadense iniciou as sondagens ainda em 1900, e enviava a Nova York relatórios frequentes sobre a situação dos serviços públicos na capital.

##### 2.1. Energia Hidrelétrica.

A concessão para exploração dessa forma de energia datava de 1899 e pertencia a William Reid & Cia.<sup>2</sup> O contrato garantia privilégio exclusivo por 15 anos, e licença sem exclusividade por mais 35 para produzir energia aplicada apenas como força motriz para fins industriais. A iluminação pública e privada era uma outra concessão que incluía o privilégio para iluminação por eletricidade até 1915.

Reid não conseguira concluir o projeto dentro dos prazos previstos e, em janeiro de 1904, transferiu seu contrato ao Banco Nacional Brasileiro que organizou a Companhia Nacional de Eletricidade para desenvolver o projeto de produção de energia hidrelétrica.<sup>3</sup> Apesar de limitada, a concessão Reid era cobiçada por diversos empresários nacionais e estrangeiros, entre eles o grupo Gaffrée-Guinle. A atuação de Mackenzie foi ágil, e durante o ano de 1904 ele se aproximou dos novos concessionários, chegando a ter boas relações com um dos diretores<sup>4</sup>. Em janeiro de 1905 a concessão Reid era transferida para seu nome, como representante da Rio Light.

##### 2.2 Gás e Iluminação.

O serviço de fornecimento de gás e iluminação pública e privada da capital era privilégio da Société Anonyme du Gaz, empresa formada na Bélgica pelo cidadão francês Henri Brianthe.<sup>5</sup> Seu contrato, o único que permaneceu na esfera federal depois da proclamação da República, foi revisto em setembro

<sup>2</sup> Companhia de Carris Luz e Força do Rio de Janeiro (CCLFRJ). *Eletricidade e Gás.* Rio de Janeiro, s.e., 1940. Decreto nº 734 de 4 de dezembro de 1899, p.273 e contrato de 7 de junho de 1900, p.277. Ambos na área da Prefeitura do Distrito Federal.

<sup>3</sup> CCLFRJ. *Op. cit.* Termo de transferência de 6 de junho e 1904, p.291. O documento menciona a transferência anterior, de Reid para o Banco Nacional Brasileiro, que não foi compilada no livro.

<sup>4</sup> Correspondência Mackenzie-Pearson. Arquivo Rio-Light. O nome de Rocha Miranda, um dos diretores do Banco Nacional Brasileiro, está presente durante todo o ano de 1904.

<sup>5</sup> CCLFRJ. *Op. cit.* Contrato de 4 de julho de 1885, p.437.

de 1899, estendendo seu privilégio à iluminação elétrica.<sup>6</sup> O privilégio de iluminação pública e particular por gás corrente terminaria em 1945, e em 1915 liberava-se a iluminação particular elétrica. Ao fim do contrato, os bens da empresa revertiam à Municipalidade, sem ônus.

### 2.3 Os Bondes.

O serviço de transportes coletivos do Rio de Janeiro era executado, no final do século XIX, por diversas companhias de bondes. As concessões eram limitadas por áreas da cidade, resultando numa grande diversidade de bitolas (largura entre os trilhos), tipos de veículos e de tração, sendo a grande maioria por tração animal.<sup>7</sup>

A *Companhia Ferro-Carril do Jardim Botânico* era a mais antiga e mais importante empresa de bondes da Capital, com linhas que partiam do centro para a zona sul, e se estendiam para a orla marítima, onde surgiam novos bairros residenciais. Pertencia, no final do século XIX, a empresários nacionais, e servia à antiga zona industrial. Uma parte de sua rede estava eletrificada desde 1892. Em 1900, foi feito um acordo entre a Prefeitura e a Companhia, que definia datas para a eletrificação total, permitindo a prorrogação dos prazos da concessão e do privilégio até 1960.

A *Companhia de São Cristóvão*, outra empresa nacional, cobria o centro e parte de zona norte da cidade, áreas ao mesmo tempo administrativas, residenciais e industriais. Em 1901, a Prefeitura exigiu a instalação de tração elétrica, com prazos para completar a rede e promessa de prorrogação do contrato e do privilégio até 1950.

A *Companhia Ferro-Carril de Vila Isabel* pertencia à Siemens & Halske Aktien Gesellschaft, empresa alemã de materiais elétricos. Tinha consolidado os contratos e concessões anteriores de três outras empresas e cobria uma área industrial e residencial de classe média, também na zona norte. O contrato de consolidação fora assinado em 1895 e prorrogava as concessões até 1945, com o compromisso da companhia eletrificar o sistema e igualar as bitolas pelo padrão mais largo.

A *Companhia de Carris Urbanos*, era uma empresa nacional e também resultava da fusão de várias pequenas empresas de bondes que serviam as ruas do centro. Em 1894 a Prefeitura consolidou os contratos e concessões, sem qualquer exigência de eletrificação, e prorrogou o prazo até 1930.

Além dessas, a Light incorporou outras empresas menores que tinham circuitos independentes da rede geral da cidade. A *Cia. Ferro-Carril e Hotel Corcovado*, por exemplo, era uma pequena empresa inglesa com sistema de tração a vapor, que cobria um percurso turístico partindo do Cosme Velho até

<sup>6</sup> *Id. Ibid.* Contrato de 14 de setembro de 1899, p. 467, com o Ministério da Indústria, Viação e Obras Públicas.

<sup>7</sup> Todos os dados referentes às companhias de bondes foram obtidos no livro da CCLFRJ. *Tramways*, de 1941.

o alto do Corcovado, com um restaurante no Silvestre e um hotel nas Paineiras. A *Companhia Ferro-Carril Carioca* era uma empresa brasileira com uma linha de bondes e um plano inclinado que atendiam ao bairro residencial de Santa Tereza. Estava em má situação financeira na virada do século. As concessões de todas essas empresas tinham a cláusula de reversão de seus bens sem ônus para a municipalidade ao fim do contrato.

### 2.4 Telefones.

A concessão do serviço de comunicações telefônicas pertencia à empresa alemã *Brasilianische Elektrizitäts Gesellschaft*, autorizada a funcionar no Brasil em abril de 1899, que era também subsidiária da Siemens & Halske Aktien Gesellschaft. O contrato valia por 30 anos, ao fim dos quais os bens reverteriam à municipalidade com indenização avaliada por árbitros.<sup>8</sup>

### 3 Estratégias de Controle.

O "projeto Rio" tinha altos custos, com a construção da barragem e da usina hidrelétrica, instalação de linhas de transmissão e a eletrificação dos bondes. A compra de todas as concessionárias inviabilizaria seu desenvolvimento. Mackenzie e Pearson tiveram que negociar o seu controle caso a caso, delineando progressivamente uma estratégia global de dominação da Light.

#### 3.1 Compra Integral do Ativo.

Este foi sistema mais simples e o primeiro utilizado pelos canadenses na capital. Em fins de 1904, Alexander Mackenzie, como representante da Rio Light (ainda sem autorização para funcionar no Brasil) comprou todo o ativo da *Companhia Nacional de Eletricidade*, proprietária da concessão Reid de energia hidrelétrica, que era a chave do desenvolvimento do projeto<sup>9</sup>. Do mesmo modo foram adquiridas a *Companhia Ferro-Carril e Hotel Corcovado* e a empresa *Braconnot e Irmãos*, que fornecia energia elétrica gerada a vapor à Société Anonyme du Gaz para iluminação da Avenida Central. A Rio Light tornou-se proprietária dessas companhias através da compra direta com os proprietários, uma vez que não possuíam títulos na praça<sup>10</sup>.

#### 3.2 Controle Acionário.

As sociedades anônimas nacionais foram sendo controladas através da compra de ações na bolsa de valores do Rio. Quando essas ações já proporcionavam uma participação confortável entre os acionistas da empresa cobijada, a Light propunha acordos de transferência de títulos, até obter a presen-

<sup>8</sup> Coleção de Leis do Brasil. 1899. Decreto nº 3.250 de 7.4.1899 e Prefeitura do Distrito Federal. Secretaria Geral do Interior e Estatística. *Contratos e concessões*, 2a.ed. Rio de Janeiro, 1901. A reversão com indenização é excepcional e mostra o poder de barganha da empresa alemã

<sup>9</sup> Correspondência Mackenzie. Pearson. Arquivo Rio-Light.

<sup>10</sup> RJTLP. 2<sup>o</sup> Annual Report. Ref. 1907.

ça de um de seus acionistas no Conselho Diretor da outra empresa.<sup>11</sup> Em 1907 a companhia canadense reunira quase 99% das ações da *Companhia de São Cristóvão* e controlava pouco mais de 90% do capital acionário da *Carris Urbanos*.<sup>12</sup>

A *Companhia Ferro-Carril do Jardim Botânico*, por ser uma empresa de grande vulto, levou mais tempo para ser absorvida. O processo de compra de lotes de ações foi lento, inclusive por que esse companhia não estava interessada na incorporação com a Rio Light e sim na concorrência. No início de 1909, a Light tinha cerca de 75% das ações da Jardim Botânico, garantindo o controle da empresa<sup>13</sup>. Em 1910, as duas companhias fizeram um contrato consolidando os sistemas e passando a incluir a renda da Jardim Botânico nos balanços da Rio Light. A nova subsidiária passava também a substituir a força elétrica a vapor pela hidrelétrica.<sup>14</sup>

### 3.3 Aquisição Indireta.

No caso das companhias estrangeiras, o procedimento passou pela formação de empresas intermediárias localizadas no Maine, Estados Unidos, cuja legislação comercial era branda, permitindo que todas as ações de uma companhia pertencessem a uma única outra - no caso a Rio Light. Pearson, presidente desta empresa, era americano, conhecia as vantagens daquele país, e tinha também interesse em estabelecer uma relação entre a empresa canadense e a República Americana, cuja representação diplomática era muito influente no Brasil<sup>15</sup>.

A *Société Anonyme du Gaz* estava em dificuldades financeiras no início do século, e tinha compromisso com o Governo Federal de introduzir a iluminação elétrica na capital com prazos e zonas bem definidos. Através do Prefeito Pereira Passos, Mackenzie pressionou o Governo para não conceder prorrogações e insistir nos compromissos contratuais, criando uma situação de risco para a empresa que levaria à perda da concessão ou à procura de compradores. Em ambos os casos Mackenzie apresentaria a proposta da Light. Enquanto isso, Pearson contactava a diretoria na Bélgica, tentando levá-la a vender-lhe o seu direito.<sup>16</sup> Nesse meio tempo, a compra sucessiva de pequenos lotes de ações que apareciam no mercado acabou lhes garantindo a participação na diretoria. Estas operações foram feitas em nome da *Rio de Janeiro Gas Company*, organizada no

<sup>11</sup> Correspondência Mackenzie-Pearson. Arquivo Rio Light.

<sup>12</sup> RJTLPC. 2<sup>ª</sup> Annual Report. Ref. 1907, p.8.

<sup>13</sup> RJTLP. 3<sup>ª</sup> Annual Report. Ref. 1908. Na realidade, o negócio foi realizado em janeiro de 1909, mas já consta deste relatório, na rubrica "Generalidades". Não aparece ainda nos balanços. Também não foi relatado de que forma se apresentou a "oportunidade".

<sup>14</sup> Id. Annual Reports. Ref. 1910-11.

<sup>15</sup> Correspondência Mackenzie-Pearson. Arquivo Rio Light.

<sup>16</sup> Correspondência confidencial entre Mackenzie e Pearson. Arquivo Rio Light.

Maine com esta finalidade. Em 1907, 90% das ações da companhia belga estavam nas mãos da americana, logo, nas da canadense.<sup>17</sup>

A *Companhia Ferro-Carril de Vila Isabel* não tinha ações cotadas na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, e era difícil obter informações sobre seu desempenho. Em todas as sondagens feitas, tanto no Rio quanto na Alemanha, a Siemens condicionava a conclusão do negócio a uma operação combinada com a companhia de telefones, o que foi aceito. A Vila Isabel era uma empresa importante dentro da estratégia de controle das linhas de bondes: em mãos de uma concorrente, inviabilizaria a unificação das redes do centro.<sup>18</sup> Também neste caso, a Light organizou uma empresa no Maine, a *Vila Isabel Tramway Company*, cujas ações lhe pertenciam na totalidade, o que permitiu a compra de todo o ativo da Ferro-Carril de Vila Isabel.<sup>19</sup>

Como complemento dessa operação, foi adquirida a *Brasilianische Elektrizitäts Gesellschaft*. Apesar da telefonia não estar nos projetos de Pearson, a empresa foi digerida no custo de oportunidade de compra dos negócios da Siemens no Rio. Mais uma vez, formou-se uma companhia no Maine subsidiária da Rio Light, a *Rio de Janeiro Telephone Company*, que comprou todas as ações da Brasilianische.<sup>20</sup> Para desenvolver o serviço telefônico, a Light entrou em contato com a Bell Telephone Company dos Estados Unidos, que lhe apresentou algumas sugestões e recomendou um de seus melhores especialistas como consultor.<sup>21</sup>

### 3.4 Compra da Dívida Hipotecária.

Finalmente, a aquisição da *Companhia Ferro-Carril Carioca*, que servia o bairro de Santa Tereza, foi feita através da compra de todo o débito hipotecário da empresa, em 1907. Como credora, a Rio Light atingiu seus objetivos de controle.

## 4 As Concessões Próprias da Light.

Enquanto procurava controlar essas empresas, Mackenzie obteve em seu nome algumas concessões para assegurar o bom andamento do projeto, uma vez que tivesse obtido o domínio dos serviços de seu interesse.

Para garantir uma fonte de energia, Mackenzie obteve uma concessão do Estado do Rio de Janeiro para a exploração da energia hidráulica da queda de Sapucaia no rio Paraíba do Sul.<sup>22</sup> Conseguiu também da Estrada de Ferro Central do Brasil uma concessão para atravessar suas terras com uma via

<sup>17</sup> RJTLPC. 2<sup>ª</sup> Annual Report. Ref. 1907, p.11. Este relatório detalha todo o processo de aquisição das empresas.

<sup>18</sup> Correspondência Mackenzie-Pearson. Arquivo da Rio Light.

<sup>19</sup> RJTLPC. 2<sup>ª</sup> Annual Report. Ref. 1907, p.9. Ver também Duncan McDowall, *op. cit.*

<sup>20</sup> Correspondência Mackenzie-Pearson. Arquivo Rio Light., e RJTLP. 2<sup>ª</sup> Annual Report. Ref. 1907, p.10.

<sup>21</sup> Correspondência Pearson-Mackenzie. Arquivo Rio Light.

<sup>22</sup> Correspondência particular de Mackenzie. Arquivo Rio Light.

férrea, conectando com o ramal dos Macacos daquela empresa. Esta concessão permitia também a passagem das linhas de transmissão de energia elétrica da Light pelas terras da Central do Brasil.<sup>23</sup>

Quando Mackenzie obteve a transferência da concessão Reid, representando a companhia canadense, recebeu também a renovação e transferência de concessões complementares, como a da exploração das quedas do rio das Lajes e de instalação de linhas de transmissão de energia.<sup>24</sup> Elas garantiam o direito de construir e manter instalações hidrelétricas por tempo indeterminado, transmitindo energia a qualquer ponto do Estado. Em 1907, a Rio Light obteve uma concessão para desviar as águas do rio Pirai para a bacia do rio das Lajes, o que aumentaria a capacidade do reservatório, permitindo um acréscimo de 1.000.000 HP na produção da usina.<sup>25</sup>

Em 30 de maio de 1905, a Light obteve autorização para funcionar no Brasil. Seu caminho já estava aberto, através da atuação Mackenzie que, em seguida, transferiu à empresa os contratos e concessões até então obtidos em seu nome.<sup>26</sup>

### 5 Modificações Obtidas nas Concessões.

Uma vez controladas as companhias concessionárias que atuavam nas áreas de interesse dos canadenses, Mackenzie passou a batalhar por modificações de diversos pontos que tornavam difícil a ação da Rio Light: prazos, cláusula de reversão, sistema de contribuições ao tesouro público, tarifas.

#### 5.1 A Concessão de Energia Elétrica.

Pearson e Mackenzie sempre consideraram o prazo da concessão Reid muito curto para compensar o investimento necessário à produção e distribuição de energia hidrelétrica. Além disso, a impossibilidade de fornecer essa energia para iluminação, que era privilégio da companhia de gás, reduzia enormemente a sua lucratividade.<sup>27</sup> Mackenzie aplicou-se em modificar esses limites, através de suas relações com políticos e empresários, o que foi conseguido em 1907.<sup>28</sup> As principais alterações foram referentes ao término da concessão, que passou de 1950 para 1990, e às tarifas e contribuições para o município, que foram consideravelmente reduzidas. Os quinze anos de privilégio não foram modificados, mas protegiam a empresa da concorrência durante o período de sua instalação. O tempo era mais do que suficiente para estruturar a companhia e seu sistema, sem competidores.<sup>29</sup> O prazo de concessão, que era essencial, foi ampliado até quase o final do século.

<sup>23</sup> Correspondência Mackenzie-Central do Brasil. Arquivo Rio Light.

<sup>24</sup> CCLFRJ. *Eletricidade e Gás*. Termo de transferência de 12 de maio de 1905, p.167.

<sup>25</sup> *Id. Ibid.* Concessões e termos de transferência, 1905, 1906, 1907, p.167-92.

<sup>26</sup> Pasta de "Documentos da Companhia". Arquivo Rio Light. Decreto nº 5.539 de 30 de maio de 1905. A autorização foi publicada no *Diário Oficial* de 1.9.1905 e arquivado na Junta Comercial em 19 de setembro de 1905, sob o nº 3.021. Ver também CCLFRJ. *Op. cit.* Termo de transferência de 16 de outubro de 1905, p.317.

<sup>27</sup> Correspondência entre Mackenzie e Pearson. Arquivo Rio Light. A questão das limitações das concessões, em especial da concessão Reid, aparece em várias cartas.

<sup>28</sup> CCLFRJ. *Op. cit.* Contrato de 25 de junho de 1907.

<sup>29</sup> Correspondência Mackenzie-Pearson. Arquivo Rio Light.

A redução das tarifas foi uma boa barganha, pois tornou o serviço mais acessível ao público e seduziu a Prefeitura. Uma parte deveria ser cobrada em ouro, o que foi dispensado inicialmente, e havia uma redução para alto consumo. O objetivo da Light era incentivar os contratos com grandes empresas industriais, que teriam um ganho de escala, garantindo o controle do mercado dentro do prazo do privilégio.

#### 5.2 As Concessões dos Bondes.

Para tornar realmente lucrativa a produção de energia era preciso unificar a rede de bondes. A maioria das empresas existentes estava sob o controle da Light e, finalmente, também em 1907, foi feita uma consolidação das concessões e contratos das companhias que serviam ao centro e à zona norte da cidade: *Carris Urbanos*, *Companhia de São Cristóvão* e *Companhia Ferro-Carril de Vila Isabel*. O prazo de concessão foi unificado até 1970.

A uniformização das bitolas (largura entre os trilhos) e do tipo de carros permitiu a interligação entre as redes das três empresas, reduzindo custos e ampliando o atendimento, e também possibilitou o acréscimo de mais um passageiro por banco em praticamente todas as linhas da cidade - um aumento de 4 para 5 passageiros por banco representava 25% da capacidade e conseqüentemente do lucro. As três companhias tinham o monopólio do serviço de bondes numa área que correspondia a três quartos da zona urbana do Distrito Federal, abarcando a zona central da cidade e a nova área industrial, que se estendia para a zona norte.

A *Companhia Ferro-Carril do Jardim Botânico* controlava a zona sul da cidade e manteve-se como empresa independente e concorrente durante os anos primeiros anos de instalação da Light no Rio de Janeiro. Em dezembro de 1910, já sob o controle da empresa canadense, fez um acordo com a Prefeitura que aproximava seus padrões da daqueles definidos no contrato de unificação de 1907. Nos anos seguintes, as empresas de bondes incorporadas ao sistema Rio Light, adaptaram-se a esse contrato.

#### 5.3 A Concessão de Gás e Iluminação.

O contrato da *Société Anonyme du Gaz* com o Governo Federal foi reformulado no final de 1909, tendo Alexander Mackenzie como representante da Companhia. Acrescentou-se uma nova cláusula: a empresa poderia dispor, para a iluminação, de energia elétrica fornecida por terceiros, sendo o contrato aprovado pelo Governo.<sup>30</sup> Esta situação já existia não oficialmente, na medida em que a firma Braconnot & Irmãos fornecera energia elétrica para iluminação da Avenida Central, sendo depois substituída pela Rio Light que comprou a pequena empresa.<sup>31</sup> O contrato também permitia à *Société Anonyme*

<sup>30</sup> CCLFRJ. *Eletricidade e Gás*. Contrato de 27 de novembro de 1909, p.491. Nesse momento a Rio Light já tinha o controle acionário da *Société Anonyme du Gaz*.

<sup>31</sup> Não foi encontrado o contrato da firma Braconnot & Irmãos com a Prefeitura. A empresa é citada no livro de Charles Dunlop, *Apontamentos para a história da iluminação do Rio de Janeiro*, publicada pela Rio Light.

du Gaz arrendar ou transferir a concessão à Rio de Janeiro Tramway Light and Power Co. Ltd., ou a outra empresa julgada idônea pelo Governo. No mesmo ano foi assinado um contrato entre as duas companhias, para oficializar esse sistema.<sup>32</sup>

#### 5.4 Concessões dos Telefones.

O contrato da *Brasilianische Elektrizitäts Gesellschaft* não tinha a cláusula de reversão sem ônus para o Município, mas tinha um prazo muito curto e tarifas reduzidas. Não estando seguros de seu interesse no setor, os empresários da Rio Light não se envolveram com uma alteração imediata da concessão. O serviço foi mantido e aperfeiçoado, tendo como superintendente um especialista, o engenheiro americano Edward D. Trowbridge. À medida que desenvolvia o serviço do Distrito Federal, Trowbridge obtinha, em seu nome, uma série de concessões do estado do Rio no setor de telefonia, e formou uma empresa nos Estados Unidos para efetivá-las.

A *Interurban Telephone Company of Brazil* tinha autorização para desenvolver serviços de rede telefônica em Niterói, Petrópolis e Campos, linhas interurbanas entre essas cidades e a ligação da rede estadual através de Niterói com a Capital da República por cabo submarino.<sup>33</sup> Foi adquirida pela Light no início de 1911. Em dezembro, o sistema telefônico desta empresa contava com 6.275 aparelhos da *Brasilianische* e 721 da *Interurban*. As linhas interurbanas começavam a ser instaladas e os lucros da nova companhia passaram a ser incluídos na renda do departamento de telefones da Light.<sup>34</sup>

#### 6 Estrutura Administrativa da Rio Light.

Desde o início, a Rio Light funcionou como uma empresa *holding*, na medida em que possuía o controle acionário, quando não o total das ações das companhias que foi incorporando. Nos primeiros anos, essas empresas mantinham sua contabilidade independente, com a renda aplicada na própria manutenção, o que liberava a *holding* de gastos com a operação das subsidiárias durante a construção da barragem e das linhas de transmissão.<sup>35</sup> Em 1907, uma vez obtidas as modificações pleiteadas nas concessões das subsidiárias do setor de bondes, e na sua própria concessão de produção de energia elétrica, a Rio Light passou a receber a renda bruta de todas as companhias subsidiárias, e a incluí-las nos seus balanços a partir de janeiro de 1908. A Companhia Jardim Botânico, controlada em 1909, funcionou durante os dois

<sup>32</sup> Contrato entre a Rio Light e a Société Anonyme du Gaz, mencionado no *Relatório sobre Iluminação Pública do Rio de Janeiro* do Ministro de Obras Públicas. Não foi encontrado o documento original.

<sup>33</sup> Brazilian Traction Light and Power Co. Ltd. (BTLP). *Telephone Documents*. 1917. Contrato entre o Estado do Rio de Janeiro e Edward Dwight Trowbridge. 12 de janeiro de 1909.

<sup>34</sup> RJTLP. *Annual Report*. Ref. 1911, p.5.

<sup>35</sup> RJTLP. *Annual Report*. Ref. 1907.

primeiros anos como um negócio independente, e sua renda só foi incluída na contabilidade da *holding* no início de 1911.

O mais interessante da organização administrativa da Companhia era a forma complexa como essas empresas se articulavam. As companhias subsidiárias enquadravam-se dentro de setores da empresa, como o setor de **Luz e Força**, que dependia da Rio Light, mas com o fornecimento de iluminação através da Société Anonyme du Gaz; o setor de **Gás** propriamente dito, a cargo totalmente dessa empresa; o de **Bondes**, que incluía as várias companhias com a unificação dos sistemas; e o de **Telefones**, a cargo da *Brasilianische Elektrizitäts Gesellschaft* e, após 1911, também da *Interurban Telephone Company of Brazil* e de outras que foram sendo incorporadas.

Algumas empresas não desapareceram dentro dos setores. A Société Anonyme du Gaz manteve sua razão social, seus relatórios de Diretoria, seus contratos, e existia como empresa dentro da *holding* Rio Light. O mesmo se pode dizer da Companhia F.C. do Jardim Botânico, e também da *Brasilianische*. As companhias de bondes que unificaram suas concessões em 1907 perderam sua identidade e passaram a ser "os bondes da Light". No caso de todas as empresas, no entanto, diluídas ou não dentro da *holding*, seus diretores eram sempre pessoas ligadas à Rio Light, americanos em geral, mas também brasileiros, designados pelo grupo controlador.<sup>36</sup>

A situação do setor dos telefones foi um caso especial, por ter sido uma área de ação extra, aberta graças à condição estabelecida pela Siemens para a venda dos bondes. Foi feita a adaptação do sistema americano à rede da antiga companhia alemã, e uma expansão das linhas e do número de subscritores.<sup>37</sup> Enquanto isso, Trowbridge ampliava as perspectivas do serviço telefônico. Adquirida a *Interurban Telephone Company of Brazil*, o setor de telefones foi assumido definitivamente pela empresa canadense, e a rede expandiu-se com rapidez nos estados do Rio, São Paulo e Minas Gerais. O centro de operações era o departamento de telefones da Rio Light.<sup>38</sup>

#### 7 Conclusão.

Os primeiros anos de existência da Rio Light nos mostram parte do processo de formação de uma empresa multinacional. O que destacamos neste artigo foi a forma de estruturação e gerenciamento de uma *holding* regional. Essa empresa capitalista multinacional tinha uma característica muito específica desde a sua origem. Ao se estabelecer a companhia de São Paulo, Mackenzie foi designado superintendente, com plenos poderes de decisão. O projeto da capital da República foi desenvolvido por Pearson e Mackenzie quase confidencialmente, e assim que a empresa começou a funcionar no

<sup>36</sup> *Id. Ibid.* Ref. 1907 a 1911.

<sup>37</sup> RJTLP. *Annual Report*. Ref. 1909. Ver também da RJTLP o exemplar mimeografado *Telephones*, de 1916.

<sup>38</sup> RJTLP. *Telephones*. 1916 (mimeo.).

Rio, Mackenzie transferiu-se para esta cidade. A administração da nova companhia, sua expansão e suas relações com as diversas áreas de poder público, eram definidas pelo diretor local, um dos vice-presidentes da Rio Light. A sede no Canadá tratava apenas de questões financeiras. Alexander Mackenzie tornou-se, assim, uma figura essencial para o desenvolvimento da Companhia.

O poder decisório da empresa centrado na "filial" foi um dos elementos-chave na expansão do grupo Light, e também um dos motivos de sua forte influência no país onde atuava e das relações que conseguiu estabelecer com o poder político, em todos os níveis. Foi esta característica, também, que a distinguiu com relação às outras empresas multinacionais, cujo poder decisório está geralmente na sede, em país estrangeiro, o que torna as decisões muitas vezes desligadas da realidade do país em que atuam.

A administração dos telefones se fazia independente da Rio Light, apesar do setor ter sido germinado dentro da empresa. O serviço telefônico foi, desde o início, um apêndice, que começou a desenvolver-se em processo acelerado a partir da aquisição da Interurban. Os diretores do departamento, a partir de então, pertenciam à Rio Light, mas a política de expansão do departamento continuou independente.

Em 1912 formou-se a *Brazilian Traction Light & Power Co. Ltd.*, empresa canadense que reunia as companhias do Rio de Janeiro e São Paulo, cuja formação foi essencialmente uma operação financeira, para melhor controlar o capital e os lucros das subsidiárias. O departamento dos Telefones teve uma expansão tal que se tornou por si só uma gigantesca *holding* do setor. Em 1923, abrangia dezenas de companhias em três estados e centenas de municípios, e foi desligado definitivamente da Rio Light formando mais uma subsidiária da *Brazilian Traction*: a *Brazilian Telephone Company*.

### A SEDUÇÃO DA LUZ: ELETRIFICAÇÃO E URBANIZAÇÃO NO RIO DE JANEIRO DA BELLE ÉPOQUE.\*

Amara Silva de Souza Rocha\*\*

No século XIX ciência era um assunto que extrapolava o círculo especialista e interessava o público em geral. Várias descobertas no campo da física, desde o século XVII, incentivavam experiências, muitas vezes de cunho doméstico, com finalidades diversas. Tanto serviam para distrair, como para educar, ou mesmo acenavam para a possibilidade de encontrar fórmulas que permitissem usos práticos para os conhecimentos que eram gerados acerca

\* Este artigo se baseia em minha dissertação de Mestrado a ser defendida em janeiro de 1997 no PPGHIS/UFRJ. O interesse inicial pelo tema teve origem na atividade de pesquisa coordenada pelas Profs. Eulália Lahmeyer Lobo e Maria Bárbara Levy sobre a História da Light realizada junto ao Serviço de Patrimônio Histórico da Light entre 1990 e 1992.

\*\* Historiadora da UFRJ e Mestranda do Programa de Pós-Graduação em História Social do IFCS/UFRJ.

dos fenômenos da natureza. Na esteira da indústria nascente se generalizava a idéia de que, com iniciativa, todos um dia poderiam ser capitalistas. O par ciência-tecnologia se configurava como um manancial que prometia riquezas incalculáveis.

O estudo da eletricidade e de suas aplicações fascinou este eclético público que se interessava por novidades científicas. O fato de operar com uma força invisível e desconhecida fez com que a ciência penetrasse em campos até então relacionados à magia. Além disto, o uso prático e o retorno econômico da atividade rapidamente tornaram-se notórios. A eletricidade foi a primeira área da ciência a dar origem à uma indústria própria, que pouco dependia da tradição, permitindo, assim, um dos primeiros pontos de contato entre a ciência básica e a tecnologia.

Com o século XIX estabelece-se uma relação íntima entre ciência e tecnologia. Foi neste século que os princípios básicos dos fenômenos elétricos foram descobertos. O surgimento de grande número de instrumentos elétricos de medida introduziu a idéia de exatidão no domínio da tecnologia e impulsionou a ciência experimental. Com o uso destes instrumentos muitos fenômenos físicos puderam passar da fase qualitativa para a quantitativa.

O reconhecimento da eletricidade como "moderna" fonte de energia está diretamente relacionado ao fenômeno das Exposições Universais. Erguidas como templos de feitiçação das novas tecnologias, elas foram fundamentais no sentido de legitimar o uso destes novos produtos.<sup>1</sup> No caso da eletricidade, a Exposição do Centenário da Revolução Francesa foi um marco para sua posterior disseminação, embora sua aparição neste cenário tenha uma história anterior. Nesta mesma cidade ocorrera em 1881 a primeira Exposição Internacional da Eletricidade, paralelamente ao primeiro Congresso Internacional de Eletricistas, reunindo em Paris, pela primeira vez, "interessados em eletricidade" do mundo inteiro, que começaram a se nomear *électriciens*. Na ocasião foram definidos padrões de medida e fixada toda uma terminologia fundamental para a expansão econômica daquela nova tecnologia. Em paralelo ao Congresso, e por iniciativa dos poderes públicos, foi realizada a primeira Exposição Internacional da Eletricidade. Segundo Pascal Ory<sup>2</sup>, o interesse do governo em capitalizar esta oportunidade e objetivamente trabalhar pela vitória das "luzes" foi marcante, materializando-se num local de vulgarização e de festa com caráter popular. O povo aderiu em massa, chegando ao registro de 673.296 entradas, para contemplar o que seria a nova "grotte aux miracles"

<sup>1</sup> Na França, palco privilegiado onde ocorreram importantes Exposições Universais, atualmente desenvolvem-se relevantes estudos sobre estas Exposições, as novas tecnologias apresentadas e sua penetração no imaginário coletivo. Ver a respeito: REBERIOUX, Madeleine. "Approches de l'Histoire des Expositions Universelles à Paris du Second Empire à 1900." In: *Bulletin du Centre Pierre Leon*, Paris, 1979, n.1, p. 1-20; Idem. "Au Tornant des Expos: 1889". In: *Le Mouvement Social*, Paris, Les Éditions Ouvrières, n.149, oct./déc. 1989; e outros textos que serão citados no decorrer deste artigo.

<sup>2</sup> ORY, Pascal. *1889 La Memoire des siecles. L'Expo Universelle*. Paris, Editions Complexe, 1989, p.24-7.

[gruta dos milagres], onde, entre outras coisas, era incentivado a assistir às primeiras demonstrações públicas de novas técnicas de comunicação, como o telefone, e de transporte, como o automóvel elétrico.

Como resultado do Congresso de 1881 foi criada, em 1883, a Sociedade Internacional dos Eletricistas. Promovido e administrado por franceses, este grupo teve como referência principal a revista *La Lumière Électrique*, divulgada internacionalmente. Em agosto de 1889 reuniu-se um congresso de inventores e eletricistas do mundo inteiro, presidido por Eleuthère Mascart. Nele estiveram presentes representantes de várias partes do mundo, dentre as quais: Europa Ocidental e Central, Países Nórdicos, Grécia, Turquia, Argélia, Rússia, Egito, Índia, Japão, Brasil, Chile, México, Guatemala, Colômbia e Havaí. Várias decisões importantes no domínio da metrologia e de definições industriais foram adotadas neste Congresso, como a definição do Julle, do Watt e da vela decimal.<sup>3</sup>

Depois da primeira Exposição Internacional de Eletricidade ter ficado gravada na memória dos visitantes como a gruta dos milagres, já não era possível aos expositores de eletricidade em 1889 permanecerem no estágio da descoberta. Era necessário dar demonstrações mais práticas e efetivas do uso social da eletricidade, mantendo, no entanto, a aura de fascínio. Segundo Pascal Ory: "Dès lors on passait du miracle à la magie."<sup>4</sup> Seria esta a ênfase dada a participação do setor na Exposição Universal daquele ano. Com esta finalidade foi montada toda uma infraestrutura, com a construção de diversas estações de eletricidade para alimentar várias seções da exposição e, sobretudo, iluminar numerosos espaços interiores e exteriores. Efetivamente o gás, ainda um forte concorrente, forneceu iluminação para o exterior central do palácio de Trocadéro e da Torre Eifel, mas a eletricidade conquistou seus espaços internos: os jardins e as fontes; além de galerias importantes como a das Máquinas.

Ao contrário do que ocorrera nos anos anteriores, naquele ano, pela primeira vez, a eletricidade passa a ocupar uma classe específica, diferenciando-se do rol em que na época misturavam-se tecnologias nascentes e ainda pouco estruturadas. Somada a esta evolução taxionômica fundamental para o reconhecimento de um ramo industrial autônomo, os expositores e responsáveis pelo setor elétrico apresentaram uma performance na qual, com muito êxito, conseguiram aliar instrução e diversão com o objetivo de garantir mercado para seu produto. Desta maneira, corresponderam integralmente ao sentido destes eventos universais e puderam, com muita eficácia, beneficiar-se da repercussão e do brilho da exposição de 1889. Não é por acaso que, juntamente com a Torre Eifel, a eletricidade é considerada rainha desta Exposição.

Além das modificações substantivas ocorridas no espaço em função das lâmpadas elétricas, a nova energia introduz uma outra fundamental relaciona-

<sup>3</sup> CARDOT, Fabienne. Op. cit. p.56.

<sup>4</sup> Ory, Pascal. Op. cit. p.25:[passava-se do milagre à magia].

da ao tempo, que é o prolongamento das exposições até a noite plena, ou seja 23 horas ou 22 e 30 horas, quando fosse outono. O aumento do horário de funcionamento amplia a possibilidade de acesso à exposição, especialmente para a classe trabalhadora que, mesmo exausta de sua jornada, poderia ao final do expediente dirigir-se a estes locais e conhecer as "maravilhas do progresso" ali expostas. O registro dos visitantes atesta o surpreendente aumento de público. Para aquele ano têm-se o cálculo de 32 milhões de pessoas, o dobro da exposição anterior que ocorrera em 1878. Comparando, ainda, com as outras universais ocorridas em Paris, percebe-se o vertiginoso crescimento do interesse por estas. Em 1855 o público chegou a 5,1 milhões de visitantes e, na seguinte, em 1867, foi de 11 milhões de pessoas. A partir da Exposição de 1889, as universais de Paris transformam-se em costume ocorrendo a cada decênio. A Exposição de 1900 chega a ser visitada por 50 milhões de pessoas.<sup>5</sup>

A eletricidade transformava-se em uma energia à parte, que rivalizava com o vapor, a água, os motores a gás ou ar comprimido para mover mecanismos e com o gás para iluminar a noite. Além de fornecerem profusa iluminação para espaços internos e externos da exposição, os eletricistas, então bastante organizados, prepararam outros efeitos mais específicos capazes de intrigar e mexer com a imaginação dos visitantes. Dos 283 expositores do setor elétrico, sem contar os 110 participantes na apresentação coletiva do Ministério dos Telégrafos,<sup>6</sup> destacou-se Thomas Edison, bastante premiado na exposição. Sua estação elétrica era um modelo bastante arrojado, potencialmente destinada a um bairro central de uma grande cidade e que era utilizada para fornecer energia para iluminação da galeria de belas artes; pavilhões de telefone, diamante e teatro; restaurantes, cantinas, escritório da direção e outros espaços. Thomas Edison, confirmando seu senso comercial, preparou uma apresentação magistral abrindo ao público sua estação, que era um bonito pavilhão em ferro e vidro. O fascínio provocado faz parte dos registros dos contemporâneos:

*On la voit de loin. On a eu l'idée de hisser au sommet de la cheminée de 18 mètres une grosse lampe électrique. Le public s'y arrête encore pour une autre raison. Le petit parterre gazonné qui précède le pavillon est entouré d'un gros fil métallique fixé sur des pieux et formant ceinture. Or une dérivation faisait souvent passer dans le fil un petit courant d'une centaine de volts. Quand les visiteurs mettaient la main sur le fil, ils ressentaient une légère secousse: c'était à qui se ferait ainsi électriser. D'où*

<sup>5</sup> REBERIOUX, Madeleine. "Au tournant des expos: 1889." Op.cit. p.4.

<sup>6</sup> CARDOT, Fabienne. Op. cit. p.48.

*des rires, des bouculades qui ont rendu ce petit coin populaire.*<sup>7</sup>

As fontes luminosas também foram bastante apreciadas pelo público que se seduzia por um tipo de fogo de artifício que apresentava-se sem barulho, sem odor, sem risco de incêndio. Dentre elas destacou-se a “fonte luminosa de Glasgow”, realizada sob os cuidados da casa de Galloway and sons de Manchester. Nela vislumbrava-se uma invenção do engenheiro Bechmann do Serviço de Águas da Exposição: a iluminação em sua própria massa de jatos parabólicos. Somando-se a este espetáculo a alguma distância da bacia e de seus 48 metros de efeitos de água distinguia-se dentro de uma cabine de vidro um “chef machiniste”:

*(...) comme au théâtre, variant les combinaisons chromatiques au moyen de grosses manettes. Et ce qu'il y avait de sidérant à voir s'élever dans la nuit d'éte, au pied de la Tour de trois cents mètres, des jets d'eau colorés de vingt mètres de haut se doublait ainsi d'un spectacle peut-être plus fascinant encore, celui d'un démiurge moderne, massif et barbu, régissant l'eau et le feu derrière sa vitre, annonciateur, aux yeux des enfants du capitaine Nemo, de ces temps nouveaux où l'homme moderne ferait, en effet, la pluie et le beau temps.*<sup>8</sup>

Os registros do fascínio provocado pela eletricidade na Exposição de 1889 são abundantes. Especialmente para o público leigo, esta nova fonte de energia representou uma versão “moderna” de ciência, capaz de produzir efeitos que anteriormente eram associados à magia. Os relatórios técnicos, no entanto, atestam alguns problemas sérios com relação à manipulação desta nova tecnologia, que chegaram a gerar, inclusive, atrasos para o início da Exposição em data previamente marcada. Os problemas mais comuns decorriam da dificuldade em ajustar a carga elétrica a sua finalidade, dando origem às galeiras mal iluminadas de um lado, em contraste com lâmpadas muito brilhantes

<sup>7</sup> PARVILLE, H. de. [1890] Apud: CARDOT, Fabienne. Op. cit. p.52 : [Este pavilhão era visto de longe, teve-se a idéia de colocar no topo da chaminé de 18 m, uma grande lâmpada elétrica. O público parava em frente a este espetáculo ainda por uma outra razão um pequeno canteiro cheio de relvas que precedia o pavilhão e que era circundado por um grande fio metálico fixado sobre as estátuas e formando um círculo. Uma derivação fazia passar freqüentemente, dentro do fio uma pequena corrente de 100 volts aproximadamente. Quando os visitantes colocavam a mão sobre o fio eles sentiam uma ligeira sacudidela provocada por um choque. Vinham então risos, gargalhadas, que tornavam este pequeno lado da exposição um lado popular.]

<sup>8</sup>ORY, Pascal. Op. cit. p. 27: [...] como no teatro, variando as combinações cromáticas em meio a grandes alavancas. Era surpreendente ver se elevar na noite de verão, ao pé da Torre de 300 metros, jatos de água coloridos de 20 metros de altura que se duplicavam assim em um espetáculo talvez mais fascinante ainda, de um demiurgo moderno, maciço e barbudo administrando a água e o fogo atrás de sua vidraça, anunciador, aos olhos das crianças do capitão Nemo, desses novos tempos onde o homem moderno faria, com efeito, a chuva e o bom tempo.]

de outro, lustres que se apagavam durante o funcionamento das fontes luminosas, além do barulho das máquinas e da fumaça das chaminés. O esforço dos organizadores foi muito eficaz no sentido de disfarçar estes percalços. Ao valorizarem as maravilhas da “nova luz”, minorizaram os entraves técnicos, cuja discussão ficava restrita aos “bastidores”. Para isto, contavam, ainda, com uma predisposição do público, cujo olhar havia sido preparado e induzido para visualizar através daquela exposição o ápice que a “civilização” havia alcançado. Portanto, apesar das chaminés enfumaçadas estarem presentes nos quadros e gravuras que retratam a Exposição, o tema central, sem dúvida, é outro.<sup>9</sup>

Instruir e divertir, estes foram caminhos seguidos pelos eletricitários para formação de um mercado. As obras dos vulgarisateurs vão prolongar estes efeitos e as impressões causadas se fixarão na memória graças aos aparatos de persuasão, através de explicações “históricas”, comparativas e práticas. A literatura de vulgarização integra o ambiente da segunda metade do século XIX, tanto quanto a industrialização e o comtismo e tem o mesmo objetivo da exposição: “instruire sans fatigue et chanter l'hymne du progrès technique” [instruir sem cansaço e cantar o hino do progresso técnico]. Com esta finalidade são realizadas conferências, cursos noturnos para educação popular e peças de teatro. A forma mais generalizada e estruturada de vulgarização foi a escrita que, desde 1850, deu origem a revistas como La Nature e coleções como La Bibliothèque des merveilles chez Hachette e outras extensas obras.<sup>10</sup>

A exposição de 1889, como não poderia deixar de ser, dado a sua importância, suscitou uma série de publicações como guias, revistas, catálogos ilustrados números especiais de séries anuais. A eletricidade tem um tratamento especial nestes trabalhos. São veiculados longos artigos sobre técnicas das fontes ou de certos modelos de ampolas que foram expostos. Os contemporâneos da Exposição, mesmo os que não a visitaram, tiveram uma vasta literatura sobre os desenvolvimentos e as aplicações “maravilhosas” da eletricidade. Nestes escritos os problemas técnicos são atenuados e numa perspectiva otimista têm-se a percepção da história num sentido evolutivo.<sup>11</sup>

Os eletricitários souberam explorar todos os recursos que lhes ofereciam uma exposição universal para definição de um novo ramo industrial autônomo. Em função disso, foram múltiplos os papéis desempenhados pela eletricidade, que teve uma participação fundamental na festa de comemoração dos cem anos da República Francesa:

*(...) elle pare la fête et magnifie la République; elle amuse et éblouit le badaud; elle manifeste des progrès scientifiques et techniques réguliers; elle*

<sup>9</sup> CARDOT, Fabienne. Op. cit.

<sup>10</sup> Idem. Ibidem. p.54.

<sup>11</sup> Idem. Ibidem. p. 54-5.

*exige et anime des machines de plus en plus colossales; elle est objet pédagogique et gloire industrielle; elle est française autant qu'étrangère; elle laisse espérer une énergie pour tous et une vie plus facile. Amusement, instruction, nationalisme, admiration, grandeur technique, progrès social: elle a sacrifié à toutes les idoles des expositions.*<sup>12</sup>

Como função importante destes templos de adoração, a feiticização de novas tecnologias e a legitimação de seu uso cotidiano foi bem exercida no caso da eletricidade. Ao final da Exposição de 1889 não só os franceses, mas parte do mundo ocidental, tinham como referência a existência do setor elétrico como ramo industrial autônomo em plena expansão.

A organização dos eletricitários como categoria industrial foi fomentada neste contexto, embora a expansão mundial da energia elétrica tenha dependido, fundamentalmente, de capitais alemães e americanos que foram investidos na exportação de tecnologias, como parte das mudanças conjunturais do início do séc. XX.

Até a década de 1880, a ampliação das áreas de influência dos países capitalistas centrais deu-se essencialmente pela conquista de colônias. No entanto, esta estratégia tornou-se cada vez mais onerosa para os governos imperialistas e grupos oligopolistas que a mantinham. As concessões de privilégios e monopólios tornaram possível, do ponto de vista econômico, lucros maiores e mais seguros para os capitais que afluíam dos países centrais para diversas outras áreas do mundo na fase "dourada" do capitalismo, que ficou conhecida para muitos como *belle époque*, e que teve início por volta da última década do século passado, perdurando até a Primeira Guerra Mundial.

As sociedades anônimas, produtos desta época, garantiram institucionalmente a livre movimentação dos capitais, abrindo a possibilidade de diferentes associações interempresariais.<sup>13</sup> Uma das estratégias adotadas para a expansão das sociedades anônimas foi a exportação de tecnologias então revolucionárias, ligadas especialmente à área de infra-estrutura urbana. Como objetos de fetiche estes novos produtos rapidamente transformaram-se em valiosas mercadorias portadoras do sentido de "**modernidade**" e "**civilidade**" da época.

A absorção econômica e social destas tecnologias interferiu drasticamente no cotidiano de várias sociedades. Na América Latina, por exemplo, houve um acentuado processo de urbanização em algumas cidades do cone sul, que

<sup>12</sup> Idem. Ibidem. p. 57: [Elaorna a festa e engrandece a República. Ela agrada e encanta o visitante da exposição. Ela manifesta os progressos científicos e técnicos regulares. Ela exige e anima as máquinas cada vez mais colossais. Ela é objeto pedagógico e glória industrial. Ela é francesa tanto quanto estrangeira. Ela deixa a esperança de uma energia para todos e de uma vida mais fácil. Divertimento, instrução, nacionalismo, admiração, grandeza técnica, progresso social, ela foi sacrificada a todos os ídolos da exposição (...)]

<sup>13</sup> Ver a respeito SZMRECSÁNYI, Tamás. "A Era dos Trustes e Cartéis".

transcenderam, sem dúvida alguma, o aspecto estético, desempenhando um papel estratégico na reprodução ampliada do capital e na educação para "civilidade", explícita na ordenação de novos espaços sociais. A eletrificação do Rio de Janeiro, objeto do presente estudo, está inserida neste amplo contexto.

### **Eletrificar a Cidade: A Modernidade em Perspectiva.**

O processo de introdução da eletricidade no Rio de Janeiro faz parte de um conjunto de transformações pelo qual passou a cidade na virada do século, configurando um momento marcado por conflitos entre um projeto de modernização inspirado nas capitais européias, e uma cidade repleta de graves problemas sociais e de infra-estrutura. As contradições entre o modelo de civilização defendido pela elite e esta conformação urbana foram vividas intensamente neste período de embates constantes entre poder público e vida privada; grupos que defendiam a penetração de capitais estrangeiros e grupos nacionalistas que, em geral, se opunham a ela.

A eletricidade era, naquele momento, uma tecnologia nova, ainda pouco compreendida, cuja utilização vai provocar fascínio e, ao mesmo tempo, alterar hábitos e costumes sociais. Como bem definiu Jacques Le Goff, a eletricidade tornou-se, aos poucos, uma das descobertas modernas de uso mais cotidiano.<sup>14</sup> A sua incorporação à vida da cidade gerou episódios de disputas ideológicas, políticas e econômicas, que tiveram início já com a definição do monopólio para seu fornecimento.

Em 1883 foi aberta concorrência para o serviço de iluminação pública à cidade do Rio de Janeiro. Apenas em 1885 apresentou-se um candidato, no caso o francês Henri Brianthi, que obteve a concessão do Governo Imperial. Em março de 1886 foi formada em Bruxelas a Société Anonyme du Gaz do Rio de Janeiro (SAG), autorizada a funcionar no Brasil em 22 de junho daquele ano. No mês seguinte Henri Brianthi transferiu sua concessão à SAG.<sup>15</sup>

Com o início do regime republicano a cidade do Rio de Janeiro passou de Município Neutro da Corte a Distrito Federal, e sua administração atribuída simultaneamente aos governos federal e municipal. Esta superposição de atribuições gerou certos conflitos entre as esferas de poder. O serviço de iluminação pública é um desses casos. A Lei Orgânica do Distrito Federal, aprovada em 1892, em seu artigo 58, estabeleceu diretrizes para organização do Distrito Federal, transferindo para o governo municipal vários serviços, entre os quais o de iluminação pública que, desde outubro de 1861, estivera sob responsabilidade do Ministério da Agricultura, Comércio e Obras Públicas. A municipalização prevista na Lei Orgânica, no entanto, não foi levada a efeito por duas principais razões. Primeiro, devido às crises políticas pela qual pas-

<sup>14</sup> LE GOFF, Jacques. *História e Memória*. São Paulo, Editora da UNICAMP, 1992, p.184.

<sup>15</sup> Decreto nº 9609 de 22 de junho de 1886. In: BRASIL. Ministério da Viação e Obras Públicas, Op.cit. p.172.

sou o Conselho de Intendência que, tendo sido nomeado pelo Presidente da República para administrar o Distrito Federal inicialmente para a gestão 1889-92, foi substituído cinco vezes durante este período. A partir de 1892 o Conselho passou a ser eleito pela população alistável.<sup>16</sup> Em segundo lugar, a *Société Anonyme du Gaz* fez uma representação em 1893 à Câmara dos Deputados recusando-se a aceitar a sub-rogação da municipalidade nas obrigações que cabiam à União, com base no contrato que havia celebrado com o governo imperial.<sup>17</sup>

O Ministério da Indústria, Viação e Obras Públicas (MIVOP), criado em outubro de 1891, assumiu os diversos encargos do então extinto Ministério da Agricultura, Comércio e Obras Públicas (MACOP), entre os quais o serviço de iluminação pública. Desse modo, o governo federal permaneceu como poder concedente e fiscalizador do serviço de iluminação do Rio de Janeiro. Já o fornecimento de eletricidade ao Distrito Federal ficou sob competência da municipalidade, configurando-se assim um quadro de dualidade administrativa em que decisões, quer federais, quer municipais, incidiam sobre os serviços públicos de eletricidade do Rio de Janeiro.

O contrato de 1885 já previa o direito do governo exigir a substituição do gás por eletricidade dentro do prazo de concessão que, fixado em 29 anos, terminaria em 1915. Neste caso o contratante - Henri Brianthi -, deveria ser notificado com a antecedência mínima de três anos e gozaria de preferência na licitação para execução do serviço.<sup>18</sup> Em 1897, através de Lei Orçamentária, o Congresso autorizou o governo a rever este contrato, afim de melhorar a iluminação do Distrito Federal por eletricidade ou outro processo aperfeiçoado. Esta revisão do contrato foi finalmente concretizada em 1899, quando foi concedida a SAG o privilégio para a iluminação da cidade por gás corrente até 1940, ou eletricidade até 1915.<sup>19</sup>

Quanto à força hidráulica, sua exploração era objeto de uma concessão feita durante a administração do prefeito Cesário Alvim a William Reid naquele mesmo ano. Esta empresa firmou contrato com a prefeitura em 07 de junho de 1900, obtendo o direito exclusivo de fornecer à cidade eletricidade gerada por força hidráulica, prevendo a aplicação para todos os fins, exceto o de iluminação, durante o prazo de quinze anos, preservando assim os direitos adquiridos pela *Société*. Os projetos de William Reid não foram efetivados e sua concessão foi transferida em janeiro de 1904 para o Banco Nacional

<sup>16</sup> WEID, Elizabeth Von der. "O advento da Companhia". In: LEVY, Maria Bárbara e LOBO, Eulália M. Lahmeyer (coord.). *Estudos sobre a Rio Light*. Centro de Patrimônio Histórico da Light, Rio de Janeiro, 1990, mimeo, p.6-100, p.26.

<sup>17</sup> *Debates Parlamentares sobre Energia Elétrica na Primeira República: O Processo Legislativo*. Centro de Memória da Eletricidade no Brasil. Texto de Paulo Brandi de B. Cachapuz. CMEB, Rio de Janeiro, 1990, p.158.

<sup>18</sup> Contrato de 04 de julho de 1885. In: Companhia de Carris, Luz e Força do Rio de Janeiro. *Eletricidade e gás*. Rio de Janeiro, 1940, p.437.

<sup>19</sup> Decreto nº3329 de 01 de julho de 1899. In: BRASIL. Ministério da Viação e Obras Públicas. *Relatório anual de 1922*. p.172-4.

Brasileiro, e, cinco meses mais tarde, para a Companhia Nacional de Eletricidade.<sup>20</sup>

A penetração de capitalistas estrangeiros no setor de eletricidade da capital vai provocar mudanças neste quadro. Segundo Elizabeth Von der Weid, desde 1902 a holding canadense Light iniciara o processo de elaboração de propostas e de articulação política, que iria consumir mais de três anos até a concretização de seus investimentos no Rio de Janeiro. A holding obtivera autorização para atuar no Brasil em 17 de julho de 1899, tendo iniciado suas atividades por São Paulo, onde, por meio de relações estreitas com políticos influentes, organizou em 09 de outubro daquele ano a subsidiária "São Paulo Tramway Light and Power Co. Ltd."<sup>21</sup>

A penetração de empresas estrangeiras no Brasil neste período foi facilitada por uma conjuntura internacional de expansão de capitais e pela política desenvolvida pelo governo brasileiro. Os *promoters*, agentes financeiros de empresas estrangeiras, tiveram papel fundamental neste processo em que se misturam barganhas políticas e econômicas. No caso do estabelecimento da Light Rio, a atuação do *promoter* Percival Farquhar foi fundamental. Possuidor de uma sólida base econômica e grande prestígio como industrial nos Estados Unidos, Farquhar envolveu-se numa série de negócios em vários países da América Latina. No Brasil, esteve presente em alguns empreendimentos de vulto, como por exemplo, na controversa construção da ferrovia Madeira-Mamoré.

Para investir no Rio de Janeiro, Farquhar tornou-se sócio de Frederick Pearson, responsável pela Mexico Power & Light Co., e da São Paulo Tramway Light and Power Co. Com base nessa união foi possível captar recursos de cerca de cinco milhões de dólares em Toronto, Canadá. Este montante foi recebido no Brasil por Alexander Mackenzie, sócio de Pearson em São Paulo, que passou a adquirir em seu nome concessões nos setores de viação e distribuição de energia. Mackenzie defendeu a idéia de que para a fixação da empresa na capital deveriam ser priorizados os serviços de iluminação, viação e distribuição de energia elétrica.

Após expor seus planos de investimento ao Presidente Rodrigues Alves e ao Prefeito Pereira Passos, que estimularam a iniciativa, o grupo fundou no Canadá, em 9 de junho de 1904, a The Rio de Janeiro Light and Power Co. Ltd., que, no mês seguinte, recebeu o acréscimo de Tramway.<sup>22</sup> Mackenzie e Pearson foram nomeados procuradores da empresa no Brasil. O gerenciamento

<sup>20</sup> DUNLOP, Charles J. *Apointamentos para a História da Iluminação do Rio de Janeiro: Subsídios para a História do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro, Ed. Rio Antigo, 1957, p. 159.

<sup>21</sup> WEID, Elizabeth Von der. Op. cit. p.6-16. Através de uma minuciosa pesquisa, com base especialmente nas correspondências particulares de Alexandre Mackenzie - representante do Grupo Light no Brasil, no início do século, este trabalho traça as estratégias adotadas pelo grupo Light para estabelecer-se na capital federal, contribuindo para a compreensão do processo de formação de uma multinacional, durante a fase do capitalismo monopolista.

<sup>22</sup> *Debates parlamentares...* Op.cit. p. 159.

das atividades do grupo no Rio de Janeiro era, portanto, de capitalistas norte-americanos, e o capital de origem inglesa.

Ao contrário de São Paulo a presença do poder central na capital era muito forte. O setor de eletricidade, ainda em formação, sofria a incidência tanto do poder federal quanto municipal, havendo ainda alguns interesses de empresas nacionais no setor. A Light inicialmente demonstrou empenho em obter o apoio de capitalistas brasileiros ao seu projeto. A família Guinle mostrou-se receptiva iniciando contatos com a empresa. Houve, no entanto, certo desencontro entre as propostas dos dois grupos. Segundo Elizabeth Von der Weid, os Guinles desejavam uma participação maior do que aquela que a *holding* pretendia dar. Esta incompatibilidade gerou a eterna inimizade entre os dois grupos e a concorrência dentro do setor de energia elétrica. Os Guinles passaram a desenvolver na imprensa e nos meios políticos uma intensa campanha nacionalista contra a Light.<sup>23</sup>

A questão da eletricidade tornava-se polêmica. Através de decreto municipal proibiu-se a concessão de privilégio para fornecimento de energia elétrica na capital, impedindo, conseqüentemente, o monopólio no setor.<sup>24</sup> Os concessionários anteriores não teriam direito a reclamações, ressalvados os direitos adquiridos. Outro decreto, no caso do governo federal, propunha-se a controlar o capital acionário e sua percentagem.<sup>25</sup>

Para que o projeto da holding fosse viabilizado, toda esta legislação tinha que ser neutralizada. Por um lado, os capitalistas canadenses dedicaram-se a um complexo trabalho de captação de recursos no mercado financeiro internacional, obtendo apoio da National Trust e do Bank of Commerce, além de outros grandes investidores, processo característico da formação de uma multinacional. Por outro lado, desenvolveram toda uma estratégia objetivando neutralizar a legislação específica do Rio de Janeiro, que dificultava o projeto de monopolização da produção e distribuição de energia elétrica, cujo mercado mais promissor, naquele momento, estava ligado à iluminação pública e aos transportes de ferro carris.

As estratégias de controle desenvolvidas pela Light, foram sistematizadas no estudo de Elizabeth Von der Weid em três grupos: compra integral do ativo, controle acionário e aquisição indireta. Estas foram as alternativas encontradas já que a compra de todas as empresas encareceria o projeto e esbarraria em entraves legislativos. Cada negociação teve sua própria especificidade e custo de oportunidade, e a estratégia global da empresa foi se delineando caso a caso. Através da compra integral do ativo da Companhia Nacional de Eletricidade, antes mesmo de existir oficialmente no Brasil, a Light através de seu representante Alexander Mackenzie tornou-se proprietária do direito de desenvolver a produção de energia hidrelétrica, até então pertencente àquela

<sup>23</sup>WEID, Elizabeth Von der. Op. cit. p. 6-16.

<sup>24</sup>Decreto nº 1001, de 21 de outubro de 1904. In: *Companhia de Carris, Luz e Força do Rio de Janeiro*. Op. it. p.293.

<sup>25</sup>Decreto nº 5407 de 27 de dezembro de 1904. Idem. Ibidem.

companhia, a já citada concessão Reid. Através deste mesmo sistema o grupo Light adquiriu a pequena empresa Braconnot e Irmãos, proprietária de uma usina geradora de eletricidade a vapor que fornecia energia elétrica à *Société Anonyme du Gaz* para iluminação da Avenida Central.<sup>26</sup>

Da mesma forma, o grupo adquiriu ainda algumas pequenas companhias de bondes, cuja incorporação será tratada com maiores detalhes mais adiante. Através do controle acionário, a Rio Light, gradativamente, foi absorvendo outras empresas de ferro carris atuantes na cidade. A mais importante dentre estas negociações foi a obtenção do controle da Companhia Jardim Botânico. Esta companhia, estando em condições de disputar mercado, tornou-se uma das maiores concorrentes da Light que, somente com certa dificuldade, através de um processo lento de compra de lotes de ações, conseguiu absorvê-la, tornando-se proprietária da maioria de suas ações em 1909. No ano seguinte, a nova subsidiária substituía a energia a vapor por energia hidrelétrica, consolidando para o Grupo Light mais um mercado promissor.<sup>27</sup>

Ao mesmo tempo que adquire o controle da produção de energia hidrelétrica, a Light empenha-se em ampliar o mercado consumidor tornando-se proprietária da maior parte das concessões de transportes ferro carris da capital. Concomitantemente construiu a usina de Lajes, inaugurada em 1908, com capacidade inicial de 52.000HP, possibilitando grande potencial de fornecimento de energia elétrica.<sup>28</sup>

Quanto ao serviço de iluminação pública da capital, a Light conseguiu tomar para si esta cobiçada concessão, tornando-se proprietária indireta do capital acionário da *Société Anonyme du Gaz*. A negociação foi realizada através de empresa intermediária localizada no Maine, Estados Unidos, beneficiando-se da legislação local que favorecia a formação de trust, permitindo que uma única companhia - no caso a Light - se tornasse proprietária de todas as ações de uma outra companhia - a *Société*, através de uma intermediária criada para este fim - a Rio de Janeiro Gás Company.<sup>29</sup>

Esta aquisição foi facilitada pelo fato da *Société* enfrentar, naquele momento, sérias dificuldades financeiras que a impediam de cumprir o compromisso contratual de introduzir iluminação elétrica em sua área de concessão. O grupo Light, conhecedor desta situação, através de seu representante Alexander Mackenzie e com o apoio do Prefeito Pereira Passos, conseguiu que o governo federal se tornasse mais rigoroso com relação aos compromissos contratuais da *Société*.<sup>30</sup>

O processo de eletrificação despertou grande interesse na imprensa. A discussão sobre livre concorrência e monopólio que invadiu os jornais cariocas esteve, na maioria das vezes, restrita a posições generalizantes e pouco

<sup>26</sup>WEID, Elizabeth Von der. Op.cit. p. 51 e 52.

<sup>27</sup>Idem. Ibidem.

<sup>28</sup>Idem. Ibidem.

<sup>29</sup>Idem. Ibidem. p.38.

<sup>30</sup> Este processo é melhor explicitado na dissertação da autora, cap.3.

esclarecedoras, tendo por objetivo mais imediato a defesa de um dos grupos envolvidos - Guinle ou Light -, que se acusavam reciprocamente, utilizando-se para isto de argumentos muitas vezes semelhantes. Muitas das matérias sensacionalistas eram pagas pelos próprios grupos envolvidos na disputa.<sup>31</sup> Algumas vezes, procurava-se manter oculto este tipo de envolvimento com a imprensa. A Light, por exemplo, tinha por hábito não manter anúncios de publicidade nos jornais que financiava, de forma a aparentar certa neutralidade com relação aos artigos que defendiam seus interesses. No entanto, a relação que esta empresa mantinha com a imprensa era extremamente estreita e foi sendo fortalecida ao longo do tempo. Além de financiar os seus defensores, procurava silenciar seus opositores através de subornos, tendo contribuído, inclusive, com recursos de vulto em negociações de compra e venda de jornais. É o caso, por exemplo, da compra de *O Jornal*, realizada pelo jornalista e empresário Assis Chateaubriand, que tomou-se proprietário de uma rede de jornais e outros veículos de comunicação, e que, além de advogado da Light, sempre foi um dos maiores defensores da causa deste grupo no Brasil.<sup>32</sup>

Os investimentos da Light em campanhas publicitárias mais diretas somente se intensificarão nos finais da década de 20. Em 1928 foi criado o Departamento de Publicidade da Light, tendo como um dos objetivos prioritários a edição da *Revista Light*, cuja característica principal era a veiculação de uma imagem da empresa na qual se destaca a "comunhão" entre seus interesses e o da população. Naquele momento, a política para investimentos estrangeiros no país já se diferenciava daquela que fora, em geral, implementada durante a "belle époque". Uma forte tendência ao nacionalismo e a centralização no âmbito federal de decisões na área de recursos estratégicos, cujo ápice se dá com a promulgação do Código de Águas em 1934, era latente. Portanto, a Light precisava formar uma imagem mais positiva junto a população, de forma a ter algum respaldo político, e, para tanto, empenhou-se num projeto de publicidade mais explícito, embora tenha mantido as práticas de manipulação anteriores.<sup>33</sup>

### Cidade Luz Versus Cidade Sombra.

A eletrificação da cidade do Rio de Janeiro, ao mesmo tempo que gerava disputas econômicas e políticas, transformava-se num símbolo para os defensores do projeto de modernização da capital, exercendo forte influência na

<sup>31</sup>No levantamento realizado junto aos jornais *O País*, *Correio da Manhã* e *Jornal do Comércio*, foi possível perceber o grau de apropriação que estes grupos fizeram da imprensa travando um verdadeiro debate público, onde através de matérias pagas buscavam angariar adesões, ao mesmo tempo que lançavam severas críticas aos seus opositores.

<sup>32</sup>A respeito da relação do grupo Light com Assis Chateaubriand, ver: MORAIS, Fernando. *Chatô: o rei do Brasil, a vida de Assis Chateaubriand*. São Paulo, Companhia das Letras, 1994. Em especial as páginas 82, 122, 131, 146, e 154.

<sup>33</sup>Sobre a criação do Departamento de Publicidade da Light ver: ROCHA, Amara Silva de Souza. "A Consolidação da Light (1925/1934)." In: LEVY, Maria Bárbara e LOBO, Eulália Maria Lahmeyer (coord). Op. cit.

composição de um imaginário onde se estabelece a relação: **modernidade-clarificação**.<sup>34</sup>

A eletricidade foi personagem constante nas crônicas que tratavam das transformações da cidade. Os escritores, em sua maioria, registraram o fascínio proporcionado por esta, então, nova tecnologia, ressaltando o seu papel no quadro de modernidade por eles vislumbrados. A eletricidade adquire carga simbólica bastante expressiva, resultante da associação entre modernidade e progresso tecnológico. Por um lado, havia todo um empenho em varrer os traços da arquitetura colonial, considerada pesada e ultrapassada. Por outro, o objetivo de erguer uma cidade inspirada nas grandes metrópoles européias, com amplas avenidas e prédios em estilo *art nouveau*. Para isto era necessário incorporar todos os acessórios pertinentes a uma sociedade civilizada, ou seja, todas as tecnologias em moda. Iniciava-se então a era do automóvel, do telefone, da eletricidade.

A modificação na iluminação pública tornou-se um dos atrativos mais interessantes, para aqueles que procuravam a imagem de uma grande metrópole. Nesta representação da cidade, as reformas urbanas de Pereira Passos foram capazes de proporcionar o início de uma nova era em que a vida cotidiana tornara-se mais dinâmica e atraente. A grande avenida construída em sua administração - a Avenida Central - tornou-se paradigma de um "novo viver", e sua imagem simbolizava estes sentimentos, especialmente à noite quando a novidade da iluminação elétrica tornava ainda mais fascinante este quadro.

A eletricidade transforma-se num referencial que demarca o espaço da cidade "civilizada" e o espaço da cidade mergulhado no passado, que correspondia à área destinada às camadas mais pobres da população. Ao ressaltarem o fervilhar da Avenida Central, destacando suas luzes, há sempre uma referência às sombras a que está destinada aquela "outra cidade". Percebe-se aí uma analogia que remonta ao Iluminismo em que **luz e sombras** estariam simbolicamente associadas a **civilização e atraso**, respectivamente.

É interessante perceber que a imagem representativa da cidade tinha como paradigma um pequeno trecho urbano, que incluía apenas a nova avenida e arredores, com seus ares de metrópole. A "outra" cidade, aquela onde vivia e trabalhava a maior parte da população, era sempre representada como algo

<sup>34</sup>Através da análise de crônicas, artigos, charges e seções de cartas publicadas pela imprensa, além de relatórios técnicos do governo e de empresas do setor elétrico e de transportes, foram analisados os registros acerca das impressões decorrentes dos primeiros contatos com a eletricidade. Este foi fundamentalmente o trabalho de pesquisa para elaboração da dissertação da qual deu origem a este artigo e que priorizou as seguintes publicações: *Revista Kósmos*, *Revista Ilustrada*, *Revista Fon-Fon*, *Jornal do Comércio*, *O País*, e *Correio da Manhã*. É constante nos textos que foram analisados referências a "belle époque" como uma era iluminada, através da qual a recém fundada República superaria o estigma de atraso associado ao período colonial. Toda uma carga simbólica foi atribuída à eletricidade que, ao mesmo tempo que representava o avanço tecnológico e a perspectiva de futuro, efetivamente tornava a cidade mais iluminada.

lúgubre, fadado à extinção. As características positivas das reformas eram exacerbadas, tanto com relação ao seu alcance imediato, quanto a sua perspectiva otimista de futuro. Os graves problemas de infra-estrutura de uma área urbana cada vez mais congestionada permaneciam ausentes deste discurso. O pequeno trecho reformado adquiria o caráter de cartão postal da capital, divulgando um padrão de modernização que deveria ser seguido pelo resto do país.

A ampliação do sistema de comunicações ocorrido na virada do século, com a invenção do telégrafo, telefone, avião, automóvel, e a utilização de novas fontes de energia, influenciou na demarcação de um novo espaço social, em que se pretendia inaugurar uma época mais **dinâmica**, onde o **progresso tecnológico** geraria o **progresso social** e expandiria a "civilização", até então restrita aos países industrializados, a todos os cantos do planeta.

O capital, sob sua forma monopolista, incorporou a função de "missionário" deste conceito de "civilização", possibilitando a exportação de tecnologias para os mais diferentes lugares, ao mesmo tempo em que ampliava os seus domínios. As multinacionais, detentoras do monopólio da produção destes novos produtos, transformados em mercadorias valiosas, causavam grandes impactos na vida social e econômica nos países em que penetrava. No caso do Rio de Janeiro, cidade em pleno processo de reforma, o estabelecimento de uma nova fonte de energia, considerada um dos maiores avanços tecnológicos da época, impulsionaria mudanças econômicas, sociais e de planejamento urbano significativas.

Um aspecto importante na vida das metrópoles era a vida noturna. As grandes avenidas fartamente iluminadas deveriam estimular este prazer moderno. Viviam-se num mundo em que mais do que nunca era necessário exibir-se, e as grandes avenidas emergiam como perfeitas vitrines. No Rio de Janeiro a vida boêmia, desde os tempos da colônia, restringia-se basicamente à estreita rua do Ouvidor e arredores. Após a abertura da Avenida Central tornam-se constantes os apelos dos intelectuais para que se dinamizasse a frequência noturna na avenida de maneira que, juntamente com a nova iluminação, compusesse o quadro frenético, tipicamente urbano. É considerável o número de artigos e crônicas publicados nas revistas *Kósmos*, *Ilustrada* e *Fon-Fon*, veículos desta intelectualidade, que falam do povo "tacanho" que não sabe aproveitar os benefícios deste "bem civilizado".

A contradição entre cidade civilizada e povo atrasado, tornava-se uma das questões centrais deste discurso. Estes intelectuais sugerem que, após as reformas, a maioria dos habitantes já não combinava mais com a cidade. As áreas urbanas transformavam-se em vitrines de modernidade, porém, estas modificações espaciais tornaram ainda mais evidentes as contradições entre a cidade idealizada e a cidade real. A estética moderna tinha constantemente sua crosta rompida, pois, ao mesmo tempo que expunha um ideal almejado, tornava-se um espelho que continuava refletindo uma cidade com sérios desníveis sociais, vivendo um período em que o exercício do poder na reordenação

do espaço urbano se dava, essencialmente, pela exclusão. Desta forma, verifica-se no discurso destes intelectuais uma certa frustração com relação a esta dicotomia. As mudanças tecnológicas no espaço urbano, como o "feirismo" da iluminação noturna e as largas avenidas, não foram capazes de promover as grandes modificações a nível cultural que eram esperadas.

A sedução da modernidade para esta intelectualidade, parece ter ficado restrita a pequena parte da população. Verifica-se, no entanto, que o homem comum também se deslumbrou pelas novas tecnologias. Um registro interessante deste aspecto é a forma respeitosa como esta população refere-se, por exemplo, à eletricidade. Tendo como fonte a seção de queixas do *Jornal Correio da Manhã* foi possível verificar que apesar de severas críticas ao serviço de eletrificação da cidade, especialmente com relação aos bondes, os textos populares publicados nestas colunas ressaltam sempre a importância deste "bem civilizado".<sup>35</sup> No entanto, o difícil acesso desta parte da população a este e outros "bens civilizados", vai tornar um tanto mais complexa a sua identificação com a modernidade que eles representam.

Apesar de ter sido objeto de muita disputa, o serviço público de iluminação elétrica da capital esteve no início do século restrito apenas às áreas centrais e aos novos bairros de elite que se formavam no litoral da cidade. A eletrificação foi um dos fatores que contribuiu para a valorização de áreas até então praticamente desertas, como é o caso de Ipanema e Copacabana, funcionando como grande atrativo para formação de bairros de elite naquelas localidades. Somente a partir da segunda década, quando então já se encontrava definido o monopólio do setor pelo grupo Light, este serviço se expandiu para os subúrbios.

A eletricidade, além de mercadoria bastante valorizada na *belle époque*, foi fator importante na especulação do solo. A demarcação das áreas a serem eletrificadas eram fixadas pelo governo, o que a princípio poderia significar a observância do interesse público, porém, a manipulação de informações, a inclusão arbitrária de localidades onde estavam instaladas indústrias ou lojas de pessoas com influência política foi uma constante nesta definição. Houve uma certa mistura entre interesses público e privado, num processo típico da política brasileira, especialmente no período da República Velha.

A empresa The Rio de Janeiro Tramway, Light and Power, por exemplo, tornou-se proprietária de vários terrenos, para onde gradativamente conseguiu estender a eletricidade. A rápida eletrificação das novas áreas de elite que se formavam na zona sul da cidade foi resultado de pressões de empresários ligados ao setor imobiliário, que, paralelamente, trataram de adquirir

<sup>35</sup> Durante o período pesquisado - 1901/1914 - é grande a incidência de reclamações com relação a acidentes ocorridos com fios deixados pendurados nos postes por funcionários da Light, em buracos abertos pela empresa e, principalmente, atropelamentos causados por bondes elétricos. A tônica destes textos é sempre o questionamento à lisura do pessoal da Light em seus procedimentos técnicos e a exigência de rigor na manipulação desse bem já considerado tão necessário - a eletricidade.

terrenos nestas regiões na expectativa de sua valorização com a chegada da eletricidade.

Com relação aos custos deste projeto de modernização, ou mais especificamente da incorporação destas novas tecnologias, em particular da eletricidade, estes podem ser avaliados se for considerado que os anos de 1905 a 1913, momento de aceleração deste processo, são caracterizados por um crescimento econômico, especialmente os anos de 1911 a 1913, quando ocorre verdadeiro boom na economia. É neste período que agravam-se as condições de vida da maioria da população, pressionada por uma inflação que gera desemprego, redução de salários, com perda de poder aquisitivo de 15 a 20%, prenúncios da recessão econômica e da Primeira Guerra.<sup>36</sup>

A camada mais pobre da população mesmo que seduzida pela eletricidade, teve um contato bem menos espetacular com ela. O impacto de uma multinacional no seu cotidiano foi muito mais significativo do que propriamente o fascínio pela nova tecnologia. O contato desta população mais pobre com a eletricidade deu-se, de forma mais abrangente, através da eletrificação dos bondes, meio de transporte bastante popular. A partir de uma pesquisa em jornais, especialmente em sessões abertas ao público, verificou-se a existência de um certo conflito entre esta camada da população e o modelo de eletrificação que estava sendo implantado.

Embora iniciada em 1892, pela Cia. de Ferro-Carril Jardim Botânico, a eletrificação dos bondes somente tomou impulso na primeira década do século XX, com a monopolização do setor de eletricidade pelo grupo Light. A partir de 1900 a prefeitura da capital exigiu que os contratos das empresas concessionárias do serviço só fossem renovados com a condição de serem eliminados os bondes movidos à tração animal. Esta medida visava suprimir toda infra-estrutura específica ligada à manutenção dos animais e à limpeza de seus excrementos, que pouco combinava com o projeto de embelezamento e modernização da cidade.

Os primeiros bondes elétricos que circularam cativaram o público com sua velocidade e limpeza, comparados aos antigos meios de transporte. Rapidamente, porém, tornaram-se alvo de severas críticas de uma população indignada, que se expressava através de seções abertas à opinião pública pela imprensa. Antes da incorporação da tração elétrica, os bondes já eram acusados de serem causadores de muitos acidentes. A Revista Ilustrada refere-se à "epidemia dos bondes" com frequência ao registrar a ocorrência de mortos e feridos em desastres.<sup>37</sup> Com a eletrificação das linhas estes acidentes tornaram-se ainda mais graves e frequentes, conforme demonstra o aumento de referências a este tipo de acontecimento e a forma como ele passa a ser

<sup>36</sup> SILVA, Maria Lais Pereira da. Os transportes coletivos na cidade do Rio de Janeiro: tensões e conflitos. Rio de Janeiro: Secretaria Municipal de Cultura, Turismo e Esportes. Departamento Geral de Documentação e Informação Cultural, 1992, Biblioteca Carioca, v. 20. p.124-5. Ver também: LOBO, Eulália Maria Lahmeyer. Apud: Pereira, Maria Lais. Op. cit. p. 124-5.

<sup>37</sup> *Revista Ilustrada*, Agosto de 1891; Setembro de 1891; Abril de 1892; Setembro de 1892, e outros.

constantemente abordado pela imprensa, indicando que os mesmos passam a ocupar um papel de maior destaque entre as preocupações da população.

Com relação à velocidade, alegava-se que com a monopolização do serviço pela Light e a eletrificação das linhas, o intervalo entre um bonde e outro aumentou consideravelmente e, portanto, nada teria adiantado o transporte se locomover mais rápido se o tempo de espera pelo mesmo alongara-se muito. Além disso, os bondes eram acusados de desenvolverem altas velocidades e de causarem acidentes ainda mais graves e constantes do que aqueles que aconteciam no tempo dos bondes de tração animal.

Além das variadas e constantes críticas ao elétrico encontradas nos jornais, em seções abertas ao público, também os cronistas, jornalistas, e cartunistas trataram frequentemente o tema, tornando a imprensa rica em referências e ilustrações a respeito do caráter quase "sanguinário" do novo meio de transporte:

*Não é que a Light decidiu exterminar a honesta população desta cidade? (...) Os bondes elétricos continuam a esmagar e trucidar inocentes passageiros. A blague foi o único protesto do povo indefeso, que intitulou com acerto os tais carros de "perigo amarelo".<sup>38</sup>*

O "perigo amarelo", referência à cor dos bondes elétricos, se transforma em inimigo da população:

*Há nele não sei o que de fatal e necessário; parece um flagelo, uma epidemia descida dos céus para o nosso castigo. Os estropiados aumentam e a população de tais lugares, se de todo não desaparecer, em breve ficará privada de braços e pernas.<sup>39</sup>*

A mesma tônica é encontrada nas charges que retratam o serviço de bondes que adquirem um certo humor negro, ressaltando sempre a mutilação a que está sujeita a população que convive com os veículos.

A eletrificação das linhas de bondes teve como artéria inicial as novas avenidas, a zona sul, que então se elitizava, e algumas ruas do centro. Mais tarde foi estendida para o subúrbio, onde a última linha de bondes movidos a tração animal circulou até 1928, entre os bairros de Madureira e Irajá. Este processo de eletrificação exigia o assentamento de novas linhas, de forma a unificar as bitolas, implicando numa série de obras que tornaram ainda mais caótico o espaço urbano já bastante congestionado por tantas reformas. A população que, em geral, sentia-se invadida por estas interferências em sua vida cotidiana, passa a relacionar estes inconvenientes a uma multinacional que estaria alterando arbitrariamente seu espaço. A Light é associada com frequência à figura de "polvo canadense" que, com seus tentáculos, dominava toda a cidade, a partir da monopolização de serviços essenciais à população.<sup>40</sup>

<sup>38</sup> *Correio da Manhã*, 11 de Outubro de 1906, p.6.

<sup>39</sup> *Revista Fon-Fon*, Maio de 1907, p. 17.

<sup>40</sup> *Correio da Manhã*. 20 de Outubro de 1907, p. 8.

Em 1909, a insatisfação decorrente do serviço de bondes deu origem a uma forte reação popular contra a Light, e, por extensão, à atuação desenfreada de empresas estrangeiras no país. Durante os dias 11, 12 e 13 de janeiro daquele ano as áreas centrais da capital foram transformadas em verdadeira praça de guerra, com a ocorrência de mortos, feridos, bondes virados e queimados, construção de barricadas e destruição de combustores de iluminação. O fator desencadeador destes acontecimentos, a princípio, teria sido uma modificação no itinerário da maioria das linhas de tarifa mais barata (cem réis). Foram transferidos seus pontos de parada das áreas centrais da cidade, principalmente do Largo de São Francisco, para o Cais dos Mineiros. Esta alteração, segundo a direção da empresa, seria provisória e necessária para as obras de eletrificação das redes.

Havia naquele momento um forte descontentamento com relação aos serviços prestados pela Light. Os elétricos eram alvo de várias reclamações da população, especialmente das camadas menos favorecidas e que mais dependiam deste meio de transporte. O jornal *Correio da Manhã*, dias antes da eclosão do movimento, publicou uma matéria sobre o assunto, registrando sua insatisfação com relação à Light e garantindo ter a seu lado a maioria ou mesmo a totalidade da opinião da população do Rio de Janeiro. Este artigo critica severamente a atitude da empresa em transferir os pontos de paradas dos bondes de tarifa menor para locais mais distantes, causando sérios inconvenientes à população.

A análise desta reação, que acabou se direcionando mais para um protesto contra a Light, implica em algumas questões metodológicas importantes no que se refere ao estudo dos movimentos populares.<sup>41</sup> Visto de uma forma panorâmica é marcante a violência de ambas as partes envolvidas diretamente no conflito, ou seja, os manifestantes e a força policial. Os primeiros causaram prejuízos materiais consideráveis e o outro coagiu severamente resultando em 5 mortos e 68 feridos atendidos no Hospital da Santa Casa e 120 detidos. Visando superar a noção estereotipada que a imprensa consultada deixou sobre o conflito ao nomeá-lo como um "motim" ou "arruaça de desocupados", foram levantados dados referentes à composição dos manifestantes como: a ocupação, o sexo e a idade de alguns dos mortos e feridos, cuja análise aponta para algumas conclusões.<sup>42</sup>

Considerando esta amostragem pode-se concluir que a manifestação teve um cunho popular. Dos 68 feridos que deram entrada no Hospital da Santa

<sup>41</sup> Ver a respeito de movimentos populares: RUDÉ, George. *A Multidão na História: Estudo dos Movimentos Populares na França e na Inglaterra 1730-1848*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

<sup>42</sup> As fontes utilizadas para a abordagem desta reação contra os bondes são as matérias publicadas nos jornais que foram citadas no decorrer deste texto. Uma visão mais aprofundada do assunto mereceria um rastreamento em outras fontes de forma a ampliar a perspectiva de abordagem como, por exemplo, arquivos policiais. No entanto, este trabalho, apesar de sua pertinência, desviaria o eixo principal do presente estudo, tornando-se, no momento, inviável. Um quadro completo do levantamento realizado consta do capítulo 3 da dissertação da autora.

Casa, 45 declararam suas profissões, constituindo-se de operários, empregados domésticos, comerciários e outros trabalhadores de pequeno poder aquisitivo. Dos que não declararam profissão pressupõe-se que poderiam ser desempregados, cuja incidência era alarmante no período. Há a predominância de jovens. A média de idade dos feridos é de 23 anos. Entre os mortos havia, inclusive, um menino de 12 anos. Constata-se a total predominância de pessoas do sexo masculino com o registro de apenas 4 mulheres no total de 73 mortos e feridos. Uma delas, uma mulher de 60 anos, foi morta na janela de sua residência por um tiro de carabina disparado por um policial. Este episódio e outros relatos semelhantes mostram que entre os atendidos pela assistência pública nem todos eram participantes ativos da manifestação, alguns eram simpatizantes da causa e outros apenas curiosos. Os jornais indicam que a violência policial foi extrema não fazendo distinção ao dirigir o poder de fogo de suas carabinas aleatoriamente.

Com relação aos 120 presos, todos foram liberados no dia seguinte após atestarem residência fixa e nenhum antecedente criminal. O que indica que mais do que uma "arruaça de desocupados", como definiu os jornais, esta reação foi uma das muitas formas que a população de menor renda encontrou para reivindicar o que considerava direito usurpado. Neste sentido, a reação contra os bondes em 1909 não pode, em hipótese alguma, ser analisada como um fenômeno isolado. A sua relação com outros acontecimentos similares se dá em dois níveis. No primeiro está a identidade com as várias outras revoltas que ocorrem nestes primeiros anos da República, entre as quais a Revolta da Vacina que, ocorrida cinco anos antes, traz a marca da insatisfação popular e da forma severa como a República Velha trata as questões sociais. No segundo está a sua correspondência com várias outras revoltas populares que tem como origem a insatisfação com os meios de transporte, seja com o preço da tarifa, como ocorre nos quebra-quebras de janeiro de 1880 e de junho de 1901, seja motivado pelo mau funcionamento do serviço, como o que acontece em 1909.<sup>43</sup>

É importante ressaltar o papel do *Correio da Manhã* como articulador da reação. Dias antes da eclosão do movimento, ele já publicara artigo que ao que tudo indica parece ter sido um grande motivador dos acontecimentos. Tal qual na Revolta da Vacina este jornal teve um papel fundamental no sentido de mobilizar a opinião pública.

O serviço de eletricidade da capital permitiu a concessionária Light definir política de urbanização, assumindo prerrogativas que a princípio deveriam ser do Estado, numa tradicional mistura brasileira entre o público e o privado. Portanto, a população ao dirigir-se contra a Light também tinha como alvo o Estado exigindo, mesmo que por caminhos tortuosos, participação nas novas

<sup>43</sup> Para uma análise mais ampla dos conflitos gerados em torno dos meios de transportes coletivos ver: SILVA, Maria Lais Pereira da. Op.cit., especialmente o cap. 4 "Briga de rua, briga de vida."

definições do espaço urbano que, ao seu ver, subitamente afloravam e das quais permanecia constantemente excluída.

Desta maneira, as transformações no espaço urbano do Rio de Janeiro da *belle époque*, mesmo tornando mais evidente o grande desequilíbrio social, continuou fornecendo símbolos que foram apropriados pelo discurso que defendia determinado modelo de reforma urbana como via de acesso à civilização e à modernidade. Embora não tenha sido capaz de ocultar totalmente um outro discurso, o dos excluídos, que constantemente vinha à tona.

## EMPRESA E EMPRESÁRIO: TRAJETÓRIA E RELAÇÕES NO SETOR METAL-MECÂNICO.

*Sueli de Araújo Montesano \**

### Introdução.

Esta pesquisa está sendo desenvolvida numa grande empresa, no interior de São Paulo. Abrangerá o período de 1930 a 1980.

É uma fábrica nacional, familiar, considerada bastante inovadora em termos tecnológicos. Vem-se mantendo desde o seu aparecimento como a única grande empresa do setor no Brasil e na cidade. Esta por muitos anos conferiu-lhe praticamente o controle da mão-de-obra local. Ali havia apenas pequenas possibilidades de trabalho, onde os salários e as condições de trabalho eram piores.

Por outro lado, persiste um julgamento positivo em relação às pessoas que ali trabalham. A população confere-lhes um status diferenciado, tornando-as importantes na localidade.

Pretende-se, com esta pesquisa, apreender historicamente a trajetória da empresa na cidade, detectando como ambas se constituíram. Quais as estratégias utilizadas pela empresa para estender sua dominação para além de seus portões, atingindo a cidade, o celeiro de sua mão-de-obra.

Além disso, deseja-se analisar as formas de gestão, as resistências operárias, assim como suas transformações neste período. Esta análise possibilitará compreender como as diferentes gerações de trabalhadores vivenciaram e interagiram com elas. Quais as imagens e representações construídas em torno deste processo.

Acredita-se que as formas de gestão utilizadas pela empresa fazem parte de um padrão usual das empresas privadas em geral. Logo, não se constitui num modelo totalmente original. Porém suas particularidades locais e regionais fazem deste estudo um caso particular.

\* Doutoranda em Ciências Sociais, PUC - SP.

**Trago para este encontro uma pequena fração da pesquisa, que se segue.**

### Parte I - Trajetória do Empresário Américo Emílio Romi.

Sua história inicia-se com a imigração de uma família italiana em 1895. Instalou-se em São José do Rio Pardo, SP, permanecendo ali por alguns anos. Nesta cidade nasceu Américo Emílio Romi. Seu pai, além de dirigir um empório, executava serviços mecânicos numa pequena oficina.

Emílio Romi crescia e o ajudava nos pequenos serviços, despertando assim o interesse pela mecânica. Residiram em várias cidades do interior de São Paulo e em 1912 a família retornou para a Itália.

Emílio Romi estudou mecânica e eletro-mecânica em Milão, enquanto trabalhava em várias empresas de grande porte.

Em 1924, já casado e com 2 filhos, voltou com sua família para o Brasil. Estabeleceu-se em São Paulo, empregando-se como mecânico de automóveis. Montou duas oficinas mecânicas, porém os negócios não deram certo. Mudou-se para a cidade de Americana, no interior de São Paulo, onde foi convidado para dirigir uma oficina Chevrolet, ocupação que exerceu até 1929.

### Parte II - Trajetória da Empresa.

#### 1- Por quê Santa Bárbara?

Era 1929. Grande crise determinou o colapso na economia mundial, atingindo o Brasil. Foi um ano de grande recessão. Com a queda dos preços do café, as finanças da nação se exauriram. Aumentaram as hipotecas, esgotaram-se os recursos bancários, houve baixa vertiginosa nos preços e completa paralização das exportações.

Nessa época, Emílio Romi trabalhava na agência Chevrolet, na cidade de Americana. Na véspera de Natal do mesmo ano, soube pelos seus patrões que seu salário seria diminuído de 600 para 500 réis por mês. Não queriam demiti-lo em consideração por ser um excelente funcionário. Porém, alguns colegas foram demitidos.

Sentindo-se um peso para a oficina, pediu demissão e resolveu montar seu próprio negócio. Não querendo fazer concorrência com seu ex-patrão, desejava ir para a vizinha cidade de Capivari. Porém, um amigo barbarenses, Joaquim Pedroso, convenceu-o a ir para a vizinha cidade e Santa Bárbara. Ali não havia oficinas especializadas em consertos de automóveis. Ele aceitou a sugestão, montando em 1930 uma pequena garagem, uma oficina de reparos para automóveis. Seu telhado era de folhas de zinco, sustentada por estacas, numa área de 6m<sup>2</sup>. Ali começou a trabalhar, com a ajuda de Carlos, o filho mais velho. Nessa época Santa Bárbara era uma vila, possuindo aproximadamente 400 casas. A maioria delas era de pau-à-pique. Poucas tinham luz elétrica e água encanada. Não havia esgotos e as ruas eram sem calçamento.

A cidade situa-se numa região onde a cana-de-açúcar era a base da agricultura desde fins do século XVIII.

As técnicas agrícolas desenvolveram-se muito após 1870. Colonos americanos, derrotados na Guerra da Secessão, emigraram para a região; muitos deles se estabeleceram em Santa Bárbara. Trouxeram arados, instrumentos ainda desconhecidos para os brasileiros o que facilitou e muito a expansão agrícola. Suas lavouras atraíam pessoas de todos os lugares do Estado. Vinham ver as roças, as novas ferramentas e aprender a cultivar a terra. As roças cultivadas pelos americanos serviam como escola. Dedicaram-se ao cultivo do algodão, no que tinham muita experiência. Esta cultura foi muito importante para a região, visto ser hoje a cidade de Americana um importante centro têxtil. Em Santa Bárbara atualmente concentra-se muitas pequenas tecelagens.

A cidade foi pioneira na lavoura mecanizada e seu primeiro arado foi fabricado por um americano no início do século, recebendo o nome de arado Santa Bárbara.

A expansão da lavoura com as novas técnicas de agricultura, permitiu o desenvolvimento da indústria açucareira e de aguardente. Junto aos canaviais surgiram usinas altamente mecanizadas.

Exportavam açúcar, pinga e em menor escala dedicavam-se à cultura da laranja, milho, algodão, arroz, melancia, feijão e de pequenas culturas complementares.

Foi neste contexto agrário que Emílio Romi instalou sua oficina mecânica denominada "Garage Santa Bárbara". Os negócios foram muito bem e em 1931 o barracão inicial foi aumentado.

## 2 - Da Garagem às Máquinas Agrícolas.

A oficina ficou muito ampla com seções de peças e acessórios. Dois anos depois, Emílio Romi entrou em contato com o Ministério da Guerra, que vendia caminhões velhos e estragados, resultado da Revolução de 1930 e da Revolução Constitucionalista de 1932. Adquiridos os caminhões, transportou-os para Santa Bárbara, em sua oficina de consertos. Depois de reformados vendeu-os, facilitando o pagamento em prestações. A venda destes veículos possibilitou-lhe um bom capital. Em posse desse dinheiro, pensou em fabricar implementos agrícolas. Economicamente era um bom negócio. Mecanizar a agricultura para a terra produzir mais era importante. Necessário também era convencer o homem do campo a abandonar a enxada e usar os equipamentos agrícolas.

Na cidade, havia três oficina de ferreiro, onde se produziam carroças, arados fixos de aiveca e coalheiras de palha. Entre 1933 e 1934, ele instalou uma fundição, comprou algumas máquinas usadas, montando uma pequena oficina. Foi ajudado pelos filhos mais velhos, Carlos, então com 17 anos, e Giordano, com 14. A eles somaram-se alguns operários, iniciando uma incipiente fábrica de máquinas agrícolas. Trabalharam muitas vezes jornadas de 24 horas por dia. Seus filhos dividiam o tempo entre a escola e o trabalho. Assim, eles fabricaram as primeiras máquinas agrícolas e vários equipamentos, muitos deles idealizados por eles mesmos.

Após um ano de trabalho, Emílio Romi inovou, introduzindo a solda elétrica, desconhecida até então. Fabricavam constantemente matrizes e dispositivos para melhorar a qualidade dos produtos e aumentar a produtividade. Neste mesmo ano ampliou sua indústria, produziu mais e recrutou novos operários. Já fabricavam vinte e dois tipos de implementos agrícolas. Enfrentavam um grande problema com a ausência de grandes organizações metalúrgicas e siderúrgicas, como as que possuíam na Europa. O Brasil contava apenas com onze pequenos fornos a carvão, produzindo a quantidade irrisória de 3.600 toneladas de gusa. Era uma pequena produção para atender a indústria de equipamentos agrícolas que se iniciava.

Com a falta de capital, Emílio Romi foi desenhando e adaptando as máquinas que precisava para a produção em série, como prensas, furadeiras, forjas, laminadores.

Naquela época os implementos agrícolas eram desconhecidos do homem do campo, das regiões mais distantes. Logo, era preciso convencê-los a abandonar a enxada obsoleta e a usar os novos equipamentos agrícolas. Para tanto era necessário mostrar-lhes as vantagens que obteriam da terra. Espalhavam-se folhetins, ilustrações, catálogos de todas as maneiras, inclusive colando cartazes nos postes.

O industrial organizou caravanas composta por três caminhões carregados de implementos agrícolas por ele fabricados. Levava um instrutor e um operador de máquinas, que demonstravam seu funcionamento. Ficavam de 3 a 4 meses longe de suas famílias. Estas excursões eram cheias de surpresas. Percorriam péssimas estradas, inclusive picadas, enfrentando grandes atoleiros. Levavam combustível, carente nas regiões por onde andavam. Paravam em todas as chácaras, sítios e fazendas. Foi uma estratégia de vendas que deu certo.

Vale a pena frisar que, possuindo Emílio Romi muitos conhecimentos de mecânica adquiridos na Europa, superava outros fabricantes locais, ferreiros artesanais que usavam forjas manuais.

Em 1938 a empresa recebeu a denominação de "Máquinas Agrícolas Romi Ltda", com um capital de 300 contos de réis. Possuía nessa época 60 empregados e produzia 4000 máquinas agrícolas por ano.

Neste mesmo ano, novas dificuldades se impunham. A Alemanha assinou um convênio com o Brasil do "marco compensado", o que prejudicou a indústria de implementos agrícolas. Aquele país passou a exportar máquinas agrícolas, prontas para serem usadas ao preço exato do ferro nacional. O custo do ferro comum era de 700 réis o quilo. Os implementos alemães vinham prontos por 700 réis o quilo das máquinas. Estas eram perfeitas, em decorrência de uma longa especialização e da tecnologia altamente avançada.

O empresário montou, então, um pequeno laminador, adquiriu também refugos de ferro e lingotes, relaminando-os. Desta maneira obtinha 100 réis de compensação por quilo, depois da máquina pronta.

No ano seguinte, a Casa Foster de São Paulo foi nomeada distribuidora dos produtos Romi. Ela também arrumou um financiamento para a empresa, ajudando-a a contornar a crise. Foi preciso demitir 50 de seus 120 empregados.

No início de setembro de 1939, eclodiu a Segunda Grande Guerra. Outro desafio se coloca. Todo o mundo ressentiu, inclusive o Brasil, dependente da quase totalidade de máquinas, para atender ao seu parque industrial.

No início da década de 40, o Brasil já engatinhava uma expansão industrial. Nesta época a empresa sofreu um grande impacto. A cota de óleo, destinada a laminação, que era de 40 toneladas mensais, reduziu-se para 5, apenas. Com o bloqueio submarino, imposto pelos nazistas, houve racionamento das matérias-primas importadas

A falta de óleo provocou a queda da produção, que era de 10 a 12 toneladas em média, para 2. Previa-se que ela cairia ainda mais nos meses futuros.

A matéria-prima estava escassa e só o ferro fundido podia ser encontrado, porém a preços proibitivos. As vendas caíram assustadoramente, causando um grande golpe. Houve limitação do crédito em todo o país. O comércio era instável. Paralisou-se completamente a fabricação de máquinas e implementos agrícolas. A situação era de extrema dificuldade. A crise estava instalada.

### 3- A Crise Mundial e a Fábrica de Tornos.

Emílio Romi e seus filhos, Carlos e Giordano, pensaram numa saída para a situação que se instalara. A nova idéia era fabricar máquinas operatrizes, que não existiam no mercado brasileiro. Com a tecnologia que a empresa dispunha, poderia fabricar todos os componentes de um torno simples, com os recursos locais.

Assim, a empresa lançou-se em uma pesquisa de mercado, a procura de ilustrações, subsídios técnicos acerca de tornos. Essas máquinas, artefatos muito complexos, exigiam técnicas altamente especializadas para produzi-las.

Ninguém acreditava que seria possível fabricar tornos no país. O ceticismo já partia do próprio engenheiro italiano que trabalhava com o empresário. Ele achava que a empresa não estava preparada para construir uma plaina de mesa, tão necessária para fabricação dos tornos.

O industrial, porém, vira plainas de madeira de 20m de comprimento, reforçadas por chapas de aço, na Tecnomazio Brown-Boveri, quando ali trabalhou. Decidiu fabricar uma semelhante. Com seus filhos e um funcionário ajustador mecânico, Indalécio Giacomas, iniciou o trabalho. Precisavam produzir plainas de mesa, frezas, plainas laminadoras, furadeiras radiais, aparelhamentos de controle e medição. Queriam uma plaina de 3m de comprimento. Todos trabalharam no projeto. Quando ela ficou pronta, foi testada e comprovada sua precisão.

Mas o desafio era fabricar o primeiro torno mecânico, que seria a primeira máquina operatriz brasileira. Desmontaram um torno alemão que possuíam, estudaram, desenharam peça por peça, fizeram algumas adaptações e aper-

feçoamentos. Modelos foram construídos e as peças começaram a ser fabricadas.

Na Quinta-feira Santa de 1940, terminaram sua montagem. Colocaram os motores para funcionar e tudo girava com perfeição. Realizados com o resultado, ele foi batizado com cerveja e não com champagne. Isso porque o empresário havia gasto todas as economias em sua fabricação. Era o primeiro torno, com matéria-prima e mão-de-obra exclusivamente nacionais.

A notícia de sua fabricação correu rápido e muitos interessados afluíram a Santa Bárbara, encomendando grande quantidade daquelas máquinas. Um ano depois, outras máquinas, imprescindíveis para a fabricação de tornos, eram assentadas, como: frezas, plainas e laminadoras.

Já em junho de 1943, após 25 meses do seu lançamento, comemorava-se o milésimo torno fabricado pela empresa.

O que o empresário fizera anteriormente pelos campos do país, repetiu agora para vender seus tornos. Lançou-se também no campo de exportação para manter a produção em ritmo crescente. Havia carência destas máquinas na quase totalidade dos países.

Neste mesmo ano, excursionou pelos mercados latino-americanos, como Uruguai, Argentina e Chile. Na Argentina, o industrial expôs seu programa para suprir as necessidades dos consumidores de máquinas operatrizes, no auditório da Associação Comercial. Os argentinos estavam incrédulos. Como o parque industrial do Brasil poderia produzir máquinas operatrizes que exigiam muita técnica e precisão?

Na Argentina, ele conseguiu uma distribuidora, que lhe vendeu muitas máquinas. Nessa época as instalações já eram insuficientes para a produção. A empresa precisava ser ampliada.

### 4- Construindo a Nova Fábrica.

Pela facilidade de transporte, o industrial adquiriu uma área de 20.000m<sup>2</sup>, em frente à Cia. Paulista de Estrada de Ferro. Foi-lhe solicitado um desvio de trilhos, passando por dentro de suas instalações. Isso facilitaria o transporte por ocasião da aquisição de máquinas e matérias - primas importadas assim como também o escoamento de sua produção.

A construção da nova fábrica obedeceu a um plano moderno de engenharia industrial. As terras retiradas para o nivelamento do terreno foram aproveitadas para fazer os tijolos. Para isso foi montada uma olaria que produzia 5.000 tijolos furados de alta qualidade. Em junho de 1944, os edifícios estavam concluídos. Eram 8 grandes pavilhões, para abrigar a indústria de máquinas agrícolas, que ainda eram produzidas e as de tornos. Era uma área coberta de 12.000m<sup>2</sup>. A inauguração ocorreu com a presença de toda a população.

Enquanto as máquinas eram produzidas e vendidas, os filhos mais velhos aperfeiçoavam-se cada vez mais em aperfeiçoá-las. Giordano frequentava a maioria das organizações americanas do gênero, como: Cincinatti Milling

Machine Co., Ford Motor Company; Sundstand Machine Co., Nacional Broach, Wright Aeronautical etc..

A empresa também enviou diversos operários para estágio junto à Fábrica Nacional de Motores, na Baixada Fluminense. Todos buscavam conhecimentos para dominar as técnicas. Aprenderam o controle perfeito e a adequada utilização das mais diversas e complicadas máquinas, que formavam o parque industrial Romi.

Foram vários e longos meses de treinamento. Nos anos de 1947 e 1948, receberam os conhecimentos técnicos que mais tarde seriam utilizados para formação de outros companheiros e subalternos.

Até 1944, as peças dos tornos eram fabricadas por modelos, porque poucos operários sabiam ler e escrever. Isso tornava inviável a utilização de desenhos. Nessa época, Emílio Romi instalou dentro da empresa a primeira escola de treinamento de operários. Ela precedeu o Senai, que surgiria mais tarde, com o qual assinaria um convênio.

Com o treinamento dos operadores e o advento da escola foi possível introduzir o desenho mecânico na empresa. Logo em seguida, adotou-se o sistema de tolerância ISA, atualmente chamado de ISO. Desta maneira, as peças dos tornos produzidas atingiram o nível de precisão tão almejado.

Com a ausência de mandrilhadeiras e de fábricas que as produzissem, supriram essa carência transformando alguns tornos. Para isso contaram com os conhecimentos técnicos do sr. Mário Nigra, que aprendera o ofício na Itália e na França. Com estas máquinas usinaram por muitos anos milhares de carcaças. Estas idéias colocadas em prática realizaram verdadeiros milagres, possibilitando o desenvolvimento da fábrica.

Em maio de 1946, aproveitando-se de uma política de importação, Carlos e Giordano, viajaram para os Estados Unidos, onde compraram muitas máquinas operatrizes. Eram retíficas, frezas radiais, tornos automáticos e a revolver, enfim, equipamentos capazes de melhorar a produção da empresa. Eram algumas máquinas obsoletas para aquele país. Outras muito novas e até sem uso, consideradas excedentes de guerra (War surplus), vendidas a preços muito abaixo do normal. Elas contribuíam para o aperfeiçoamento das máquinas produzidas pela empresa. A Romi era responsável por 80% do abastecimento de tornos no Brasil. Entre este ano e o seguinte a empresa adquiriu mais de 150 máquinas-ferramentas para completar seu parque fabril. Representavam as últimas conquistas da tecnologia.

Nessa época, 55% da produção era exportada para o mercado latino-americano. A empresa experimentou um período de transição rápido, de um equipamento, considerado empírico, para um equipamento moderno e altamente técnico.

Os novos equipamentos e máquinas adquiridos permitiram a produção de tornos mais aperfeiçoados, em escala ascendente, diminuindo o número de homens-hora.

Já em 1948, no que diz respeito a equipamentos e técnica, a Romi era considerada sem similar no gênero no país. O "velho Romi", como era chamado, já podia desfrutar de sua fortuna.

## 5 - O Sonho de Produzir Tratores.

Ainda em 1948, uma crise econômica internacional atingiu a empresa. Emílio Romi não queria demitir funcionários, mesmo porque o treinamento deles havia sido dispendioso para a empresa.

Sabia o empresário que a agricultura do país estava atrasada, faltando-lhe técnica para uma produção maior. Viu, então, neste momento, a possibilidade de explorar um novo filão. Decidiu fabricar tratores idênticos aos importados. Após muitos estudos e projetos, contando com a colaboração do Eng. André Tosello, produziu o primeiro trator nacional que se chamou TORO (as iniciais de Tosello e Romi). Estudos foram efetuados para sua produção em série.

O trator passou por todos os testes a que foi submetido na Fazenda Experimental Itapema, em São Paulo, e na Universidade Rural do Brasil, no Rio de Janeiro. Foi também aprovado pelo Ministério da Agricultura. Porém, um único e decisivo problema se colocava. Ele ficava mais oneroso do que o importado: CR\$ 54.000,00 cada unidade, contra C\$ 48.000,00 da Ford. Estes não pagavam direitos alfandegários e entravam com baixos preços no mercado nacional. Entre 1947 e 1950, o governo importou 2.000 tratores e, posteriormente, adquiriu mais 10.000 unidades da Ford americana.

Ante a impossibilidade de concorrer com o produto estrangeiro, a empresa desistiu de fabricar o trator, continuando apenas com seus tornos mecânicos. A partir de 1953, essa tornou-se sua atividade principal, abandonando a produção de implementos agrícolas.

Seus técnicos eram enviados ao exterior para treinamento, onde estagiavam em fábricas, visitavam exposições de máquinas, retornando com novas idéias. O objetivo sempre foi aperfeiçoar a qualidade dos tornos, criando uma tecnologia própria e independente.

## 6- Sonhando com o Automóvel: a ROMI-ISETTA.

Quando Lúcio Meira declarou que o Brasil poderia fabricar seus próprios automóveis, Emílio Romi se interessou pelo assunto. Optou pela Isetta "meio ovo de pequeno porte". Contava com todos os acessórios dos automóveis maiores. Sua inovação estava na parte frontal, permitindo o acesso fácil de pessoas de todas as estaturas.

O veículo possuía 2 lugares espaçosos, aceleração rápida e ótima visibilidade. O motor era de 2 tempos e o consumo era de 1 litro a cada 28 km., e pesava 300 kg. Era fácil estacionar, pois utilizaria apenas 1/3 do espaço necessário a um carro comum.

Giordano estabeleceu os primeiros contatos com as Indústrias ISO, detentora da patente Isetta. Depois seguiram Emílio Romi e Carlos para os acertos

finais. Dizia-se que a Isetta seria o carro mais barato do mundo. Seria o carro ideal para as grandes metrópoles, sempre congestionadas.

Após um ano de estudos e entendimentos, a empresa conseguiu a licença para fabricá-la no Brasil. Era necessário introduzir algumas modificações pelas características de nosso país.

A empresa se propôs a produzir 100 unidades em caráter experimental e verificar a aceitação do público consumidor. Para tanto, foram contactadas 84 indústrias paulistas de auto-peças, para o fornecimento dos componentes necessários.

Em 05 de setembro de 1956, desfilava na cidade de São Paulo as 40 primeiras unidades de Romi-Isetta. A empresa era a indústria automobilística pioneira no Brasil.

Desfiles dos carros foram feitos em todo o país. Utilizou-se do mesmo sistema de promoção das máquinas agrícolas e dos tornos. Porém, com o artigo 3 do Decreto 41018, que instituiu o Plano Nacional de Indústrias Automobilísticas, criou-se um obstáculo. Exigiu-se que os automóveis de passageiros transportassem no mínimo 4 e no máximo 7 passageiros, incluindo o motorista. Como a Romi-Isetta dispunha apenas de 2 lugares, não conseguiu o registro. Sem ele não poderia usufruir das vantagens asseguradas em lei. A empresa também deixou de fabricar o automóvel.

Enquanto isso, a produção dos tornos continuava. Era a atividade principal da empresa.

Pouco antes de sua morte, o empresário ainda planejava um novo modelo de carro. Era o Romi-BMW, originário da Bayriscr Motoren Werke de Munich na Alemanha. Porém, com sua morte, em 1959, este plano não se concretizou. O entusiasmo pelos automóveis era apenas seu e não dos filhos, que se concentraram nos tornos mecânicos.

## 7- A Empresa nos Anos 60 e 70

Na década de 60 a indústria ingressou na produção de máquinas pesadas. Comprou uma fábrica concorrente, hoje filial de Santo André, SP. Ingressou na era da computação, adquirindo e instalando o primeiro computador da empresa e da região. No final da década foi projetado, fabricado e testado o primeiro torno a comando numérico. Nessa época foram importados dos Estados Unidos, e instalados na empresa, os primeiros centros de usinagem a comando numérico.

No final dos anos 60 e início da década de 70, várias pesquisas foram feitas no Brasil e no exterior para obter informações e os conhecimentos necessários a fim de se projetar e construir uma nova fundição. Deveria ter características modernas, atendendo a novas necessidades. Em 1975, a nova fundição foi inaugurada e considerada uma das mais modernas do mundo.

Nesta década mais de 300 viagens de treinamento foram feitas para o exterior e 100 funcionários foram treinados, entre eles engenheiros, técnicos e operários especializados.

A empresa, porém, precisava de recursos humanos para o departamento de eletrônica. Para tanto firmou um convênio com a Secretaria de Educação do Estado. Esta concedeu a Santa Bárbara um curso de eletrônica, em nível de primeiro grau, com duração de 8 semestres. As Indústrias Romi continuaram crescendo.

## Bibliografia

Jones, Judith Mac Knight - SOLDADO DESCANSA - uma epopéia norte-americana sob os céus do Brasil. Ed.Jarde. 1970.

## REVISTAS E JORNAIS

AMÉRICO EMÍLIO ROMI, O GRANDE LÍDER INDUSTRIAL PARTE 1 - "A VIDA E A MORTE DE EMÍLIO ROMI" Francisco Pinhanelli Neto.Jornal d Oeste, 26 /06/ 1977

Dados Informativos das Indústrias Romi S/A.Dezembro de 1978

Dados sobre as Indústrias Romi S/A.Assessoria Nacional de Comunicações Ltda.Sem data.

"ROMI, A HEGEMONIA EM 50 ANOS DE PIONEIRISMO" Diário do Comércio e Indústria - São Paulo, 22 /5/ 1980.

"TRATORES OU GELADEIRAS ?"Jornal do Oeste.13/11/1949

Entrevista com Carlos Chiti. Banas.15/5/1978.

Solenidade do Jubileu de Ouro-Discurso de Giordano Romi. Boletim Informativo Romi.Ano IV. N. 16 Agosto/1980.

"Máquinas de Fazer Máquinas". Notícias IMOR.Novembro/1960

"Três Gerações".Trajetória de Emílio Romi. Notícias IMOR. N.28.Ano III. Dezembro/ 1961

"A Indústria de Máquinas Operatrizes no Brasil". Pioneiro IMOR.Janeiro/Fevereiro/ 1962.

"Com. Américo Emílio Romi" O Pioneiro IMOR.N.27 Maio/Junho/64

"Emílio Romi foi um homem de Empresa dos Tempos Modernos".Discurso por ocasião da entrega da medalha pós-mortem a Emílio

Romi, como O Industrial do Ano, pela Confederação Nacional da Indústria.

## 7 INVESTIDORES E INVESTIMENTOS PRIVADOS

### CARACTERÍSTICAS DOS EMPRESÁRIOS DO SETOR PRIVADO NO BRASIL.

*Eulália Lahmeyer Lobo\**

#### 1. Introdução

A história empresarial só tem se desenvolvido no Brasil em época recente em comparação com os Estados Unidos ou outros países num estágio mais avançado de industrialização. Os trabalhos iniciais sobre este tema são, em larga medida, memórias de empresários, biografias de homens de negócio,

\* Professora Emérita da UFRJ e Professora Titular da UFF.

obras encomendadas, comemorativas de datas da empresa que se revestiam freqüentemente de um caráter encomiástico. Outras pesquisas só tratam dos empresários indiretamente ou de forma parcial, com as referentes à indústria, aos mercados de trabalho e de consumo, ao operariado, à bolsa de valores, à legislação que regula a ação do Estado sobre a economia.

Nos últimos anos expande-se o estudo de empresas, focalizando a trajetória de unidades comerciais, fabris, industriais, financeiras no contexto da conjuntura e das etapas da economia nacional e internacional, o papel do empresário e do empreendedor, as formas de organização dessas unidades produtivas, a competitividade, os programas de qualidade total, a cultura empresarial. As empresas deixaram de ser analisadas isoladamente e passaram a ser vistas em conjunto num contexto econômico amplo.

A primeira Conferência Internacional de História de Empresas, realizada em Niterói, de 22 a 25 de outubro de 1991, reflete a importância adquirida pela história das instituições bancárias, ao lado das empresas comerciais, industriais e agro-industriais, aparentemente em função do crescimento mais acentuado do setor de serviços em relação aos outros.

Surge também a preocupação com as relações da empresa com o meio ambiente. O novo interesse pela história de empresas acarreta um esforço recente de preservação da memória, dos documentos destas unidades de produção.

Concordo com Domingos A. Giroletti<sup>1</sup> que: "... a literatura que trata do atraso do desenvolvimento econômico brasileiro ou de nossa dependência externa tende a subestimar o grau de preparação e o desempenho do empresário industrial, na fábrica, no mercado ou na política. Para alguns, nossa indústria era essencialmente artificial e monopolista. Para outros, nossos empresários se caracterizavam por serem despreparados, incompetentes, atrasados, desinformados, dependentes, chantagistas e quejandos".

O neoliberalismo agora em voga, traz a baila de novo a questão do modelo protecionista da industrialização brasileira, que teria como consequência uma incapacidade de competir num mercado em vias de globalização.

O objetivo desta comunicação é o de rever os conceitos de debilidade e ineficácia dos empresários brasileiros e algumas generalizações sobre a administração e gerência das empresas.

## 2. O comportamento dos Grandes Empresários Brasileiros.

Durante os períodos de pré-industrialização e início da industrialização<sup>2</sup> não há uma política de proteção ou fomento do setor secundário da economia. A atenção do Estado volta-se para a agricultura e agro-indústria de exportação. Os empresários não são atendidos em suas reivindicações ao go-

<sup>1</sup> GIROLETTI, Domingos A. Formação do Empresário Industrial in Anais Conferência Internacional de História de Empresas, Niterói, UFRJ, s.d., p. 229 a 257, p. 231.

<sup>2</sup> As questões de definição de industrialização e de quando surgiu que são interligadas não serão discutidas aqui por já terem sido extensamente exploradas. Adoto a posição que o crescente

verno, de crédito subsidiado, de proteção alfandegária, contra produtos concorrenciais, de isenção de impostos sobre insumos<sup>3</sup>. Pode-se observar essa luta sem sucesso dos empresários junto ao governo em atividades importantes na época, tais como na chapelaria, fabricação de velas entre outras. As crises cíclicas da economia acarretam, em fins do século XIX e início do XX, falência dos estabelecimentos bancários que não obtinham apoio do Estado. O Congresso julga que as crises são motivadas pelo excesso de meio circulante e a única voz que as atribui às flutuações do café no mercado internacional é a de Mauá.

Ao contrário do que se afirma por longo tempo, que os bancos privados só se associavam à atividade comercial, eles participavam como acionistas das empresas e são usados para captar novos recursos. De acordo com os dados da Junta de Comércio Navegação e Fábricas a maioria dos estabelecimentos fabris no Rio de Janeiro, principal centro industrial na época, são fundados com capital oriundo do comércio privado.

As atividades fabris típicas da época (1850-1920) são de mão-de-obra intensiva, as fábricas de tecidos, concentram o capital investido, o valor da produção e a tecnologia de ponta é importada.

Quanto à mão-de-obra, a partir da década de 1860 os escravos tendem a ser substituídos por trabalhadores livres, fábricas, como por exemplo a Luz Stearica, importam imigrantes que ficam obrigados a pagar o custeio de sua vinda e sustento em serviço obrigatório não assalariado por um período de, geralmente, dois anos, gradualmente começa a formar-se o mercado de mão-de-obra capitalista.

A política do Encilhamento<sup>4</sup> é aproveitada pelos empresários mais avançados para ampliar seu capital e produção face a queda da concorrência e as possibilidades de crédito e de importação de máquinas.

Segundo Yves Cohen<sup>5</sup>, face às exigências econômicas novas do início do século XX, as transformações organizacionais da produção e as da interpretação histórica das formas e modos da existência das técnicas giram em torno

surgimento de fábricas, a transição de artesanato e manufatura para a fábrica, o início da produção de meios de produção, a acumulação capitalista e gradual formação do mercado de consumo e de mão-de-obra marcam o período de pré-industrialização quando esta ainda não é predominante na economia. Os trabalhos reunidos por Frédéric Mauro (organizador) *La pré-industrialisation du Brésil, essais sur une économie en transition 1830/1850-1930/1950*, Paris, CNRS, 1984 e de Geraldo de Beauclair Mendes de Oliveira *A pré-indústria fluminense, 1808-1860*, Tese de doutoramento, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas de São Paulo, 1987, tratam especificamente do tema no Brasil.

<sup>3</sup> LOBO, Eulalia Maria Lahmeyer. História do Rio de Janeiro (do capital comercial ao capital industrial e financeiro). Rio de Janeiro, IBMEC, 1978, 2 v.

<sup>4</sup> LEVY, Maria Barbara. História da Bolsa de Valores do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, IBMEC, 1977, p. 81, 82, 99, 109 a 119.

<sup>5</sup> COHEN, Yves. Inventivité Organisationelle et Competitivité - L'interchangeabilité des Pièces. Face à la Crise de la Machine-outil en France autour de 1900, *Entreprises et Histoire*, juin 1994, n.º 5, p. 53 a 72.

da linha de montagem e fabricação em série de peças intercambiáveis que começa nos Estados Unidos por volta de 1860, mas ainda como uma prática restrita. Na virada do século nota-se grande preocupação com a automação e um novo tipo de mão-de-obra menos qualificada. A padronização acarreta problemas de organização e de adaptação do operário que deve abandonar suas características de artesão e adquirir especialização restrita. Ele assinala ainda a decolagem da França em relação aos Estados Unidos no processo de padronização e produção em massa.

As transformações na França correspondem as dos principais centros do Brasil. A produção de energia elétrica por empresas de capital privado nacional e estrangeiro resulta na superação da auto produção de energia pelas fábricas, sobretudo de tecidos, permite a expansão da produção, facilita a importação de máquinas modernas e de técnicos para treinar os trabalhadores locais.

Acompanhando o ritmo da produção da França que se acelerou de 1905 a 1914, no Brasil verifica-se<sup>6</sup> uma expansão do valor da produção de tecidos, fumo, bebidas, conservas, calçados, perfumarias e declínio de sabão e velas que passam a ter peso menor no conjunto entre 1905 e 1908. Estas transformações acarretam um auge de greves em 1905, a crise de setores artesanais e a mudança dos líderes do movimento dos trabalhadores. No mesmo período eleva-se a compra de equipamentos no exterior. A grande diferença no caso do Brasil reside na inserção da indústria numa economia primária exportadora predominante, nas conseqüências da escravidão e na importação das máquinas.

Os empresários brasileiros souberam aproveitar as conjunturas favoráveis, tais como a política de desvalorização da moeda, o barateamento da energia e da mão-de-obra (em decorrência da imigração em massa, e da migração campo-cidade), e com a primeira guerra mundial, usando a capacidade ociosa, multiplicando turnos, empregando a mão-de-obra feminina e infantil, reduzindo ao máximo os seguros e os direitos operários.

Com a gradual desagregação da economia escravagista vai-se consolidando o capitalismo que requer a intermediação financeira. Em 1850 forma-se a bolsa de valores do Rio de Janeiro e em 1884 a de São Paulo. Inicialmente, negociavam-se ações de bancos, companhias de transporte a vapor. As crises de 1864 e 1875 perturbaram o funcionamento da bolsa do Rio de Janeiro. Nesta última data as ações eram de 7 bancos, 3 companhias de seguro, 3 de transporte e 2 de serviços públicos. Em 1880, é fundada a associação industrial que visa reduzir a dependência do mercado internacional, promover

<sup>6</sup> LOBO, Eulália Maria Lahmeyer & STOTZ, Eduardo Navarro. Flutuações cíclicas da economia, condições de vida e movimento operário - 1880 a 1930, Revista Rio de Janeiro, nº 1, dezembro. 1985, p. 61 a 86.

LEVY, Maria Barbara. *História da Bolsa de Valores do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, IBMEC, 1977, p. 81, 82, 109 a 119.*

o aproveitamento da mão-de-obra imigrante nas fábricas e combater a especulação de bancos ingleses.

Em 1878, são negociadas na bolsa do Rio de Janeiro papéis de 7 bancos, 7 companhias de seguro, 14 de transporte e 2 de serviços públicos. Em 1855, apareceram os primeiros títulos de companhias de construção naval e perfumaria, sabões e velas; em 1861 de tecidos; em 1872 de uma companhia metalúrgica e em 1889 de alimentos e bebidas. No entanto, de 1878 a 1889 predominam bancos, companhias de seguro, transporte e serviços públicos.

Três tipos de ativos são negociados então, na bolsa, ações, debêntures e letras hipotecárias. No período de 1889 a 1894, os bancos dominam as operações, chegando a 87,8% do movimento em setembro de 1892 (35 bancos nacionais e 3 estrangeiros cotados na bolsa). O Encilhamento é favorável aos bancos. Após este setor, os que mais se capitalizaram são os das estradas de ferro, carris urbanos, navegação à vapor, companhias de seguro, fábricas de tecidos, apesar da especulação.

A maioria das empresas tem direção familiar fechada, poucos são os empresários com uma formação universitária. Maria Inez Turazzi<sup>7</sup>, entre 36 sócios brasileiros do Clube de Engenharia carioca, de 1880 a 1903, encontra 8 industriais, 3 engenheiros, 1 advogado, 1 negociante, 2 empresários e 1 industrial, sem especificação de formação acadêmica, o que revela a conquista de posições de poder pela burguesia.

Dois desses empresários são presidentes do Centro Industrial do Brasil. Nas propostas para admissão de sócios do Clube de Engenharia do Rio de Janeiro, entre 1880 e 1930, encontra 73 engenheiros de indústrias e manufaturas especificadas e 1 sem especificação num total de 74; 117 de construção civil; 42 de estradas de ferro; 43 representantes de firmas estrangeiras; 30 de serviços urbanos; 7 de outras atividades.

De acordo com a mesma autora, prevalece no ambiente do final do século uma ideologia impregnada por Auguste Comte voltada para a ordem, a organização e o progresso, valorizando a probidade e a eficácia na administração, o trabalho e a virtude. Os problemas que os empresários enfrentam são complexos devido à falta de assistência técnica para as máquinas e de técnicos para montarem os equipamentos e da política do governo que cobrava taxa sobre motor elétrico e outra de vistoria periódica.

Em meados do século XIX é promulgada<sup>8</sup> a primeira lei de sociedades anônimas, mas em 1860 a chamada lei dos entraves dificulta a formação de sociedades anônimas que são combatidas pelos grupos agro-exportadores e pelas sociedades anônimas estrangeiras.

<sup>7</sup> TURAZZI, Maria Inez. A Euforia do Progresso e a Imposição da Ordem, a Engenharia, a Indústria e a Organização do Trabalho na virada do século XIX ao XX. Rio de Janeiro, Núcleo de publicações COPPE e Marcozero, 1989, p. 40, 45.

<sup>8</sup> LEVY, Maria Barbara. A Indústria do Rio de Janeiro através de suas Sociedades Anônimas (Esboços de História Empresarial). Rio de Janeiro, Editora UFRJ, 1994.

A lei de 1860 reitera a exigência do governo de autorização para a formação de sociedade anônima e cria novos requisitos, o da prévia audiência do Conselho de Estado e no caso de bancos também a aprovação do Legislativo. Só após estes trâmites e a divulgação deles é formada a sociedade anônima. Preserva-se dessa forma a empresa familiar, individual, face a estrangeira, que adquire novas características.

No início do século XX<sup>9</sup> os operários e artesãos começam a reivindicar redução de jornada, melhoria salarial, de condições de vida e de segurança. Algumas concessões são feitas mas na sua maioria as leis trabalhistas não são cumpridas. A mão-de-obra tem dificuldades de se organizar devido a coexistência de artesãos, operários assalariados e trabalhadores domiciliares pagos por tarefas, muitos recém egressos da escravidão.

A inflação decorrente da guerra mundial de 1914-1918 agrava as condições de vida e contribui para a deflagração da primeira greve geral que força o aumento salarial e o Brasil assina o Tratado de Versailles (1919).

O poder político dos empresários ainda é limitado, face a dos fazendeiros de café e do complexo exportador do produto e dos importadores.

A partir de finais da década de 1920, a indústria afirma-se, os empresários já se encontram organizados no Centro Industrial e no Centro de Fiação e Tecelagem. Jorge Street dirige-se diretamente ao Presidente da República em 1930, exigindo proteção à atividade industrial argumentando que a produção manufatureira poupava mais divisas do que as obtidas através da exportação do café que, aliás, entrara em colapso com a depressão de 1909.

Eli Diniz<sup>10</sup> salienta que no período de 1930 a 1945 os industriais têm consciência de sua fraqueza relativa e desejam a intervenção do Estado nas atividades de infra-estrutura e indústria pesada que requerem elevados investimentos e não envolvem lucros a curto prazo e que propiciariam o desenvolvimento das empresas privadas. Julgam que tal intervenção não é contraditória com o liberalismo e a descentralização que preconizam. Esta estratégia é muito eficiente e produz bons resultados para os empresários.

Na década de 1930 o Governo procura implantar um modelo nacionalista de economia, baseado na idéia de auto suficiência. A agricultura é diversificada, as cooperativas, o crédito agrícola e a indústria substitutiva das importações são encorajadas. Restringe-se a imigração em massa, reservam-se certas atividades aos nacionais; estabelecem-se monopólios estatais na exploração do subsolo, da água, das comunicações. O capital estrangeiro escasseia. A legislação trabalhista, as exigências de salubridade, os Institutos de seguros, as aposentadorias, a limitação do trabalho do menor, a Justiça do Trabalho, cerceiam a autonomia dos empresários na política de mão-de-obra, encarecendo-a.

<sup>9</sup> LOBO, Eulalia Maria Lahmeyer & STOTZ, Eduardo Navarro. Flutuações cíclicas da economia, condições de vida e movimento operário 1880-1930. Revista Rio de Janeiro, Niterói, Universidade Federal Fluminense, 1(1): 61-86, dez.1985.

<sup>10</sup> DINIZ, Eli. Estado e Capitalismo no Brasil, 1930-1945. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1945.

Os cinco volumes da História Empresarial Vivida<sup>11</sup> que recolhem depoimentos de empresários brasileiros bem sucedidos, organizados por Cleber Aquino, formulador e diretor da História Empresarial Vivida, programa iniciado na Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo em 1985 e criador da disciplina de História dos Negócios Brasileiros, fornecem dados sobre a trajetória, a mentalidade e a maneira de ver a história econômica desses grandes empresários.

O período de 1939 a 1945 é percebido nos depoimentos dos grandes empresários comerciais e industriais como anos de dificuldades para importar insumos e de gradual substituição dos estrangeiros pelos nacionais idênticos ou congêneres.

O pós-guerra (1946-1949) é visto como propício ao aumento de capitais e à importação de máquinas e tecnologia.

Da década de 1950 a 1968-1969, o advento da SUDENE, do BNDES e de outras agências regionais de fomento da indústria implicam numa obrigação de planejamento e de eficiência por parte dos empresários para obter crédito e apoio, sendo que o Banco de Investimentos do Nordeste tem requisitos menores do ponto de vista de poluição do que o BNDE. 1968-1969 é um biênio de declínio da SUDENE provocando uma tendência dos empresários do Nordeste de procurarem conquistar os mercados do centro-sul.

De 1973 a 1980, o final do chamado milagre econômico, provoca uma descentralização operacional das empresas e a partir de 1980, reforma interna, maior eficácia e competitividade - a liderança fica menos paternal mais empresarial-profissional e menos empreendedora. Existe maior preocupação com planejamento a longo prazo, e menor com o dia-a-dia. São chamados consultores externos, formam-se executivos e treinam-se gerentes. Com o crescimento da inflação torna-se difícil o planejamento, procura-se obter liquidez, restringir e fiscalizar melhor a concessão de créditos a clientes e reduzir os prazos de cobrança de duplicatas, tomar medidas corretivas imediatas em caso de inadimplência, centralizar a gestão da caixa, do planejam-

<sup>11</sup> AQUINO, Cleber (organizador). História Empresarial Vivida: Depoimentos de Empresários Brasileiros Bem Sucedidos: Olacyr Francisco de Moraes, Omar Fontana, Jorge Wilson, Simeira Jacob e Diederichsen Villares. Rio de Janeiro, Gazeta Mercantil, v. I.

AQUINO, Cleber (organizador). História Empresarial Vivida: Depoimentos de Empresários Bem Sucedidos: Eugenio Staub, Jorge Gerdau, Johannpeter, Ângelo Calmon de Sá, Márcio Fortes. Rio de Janeiro, Gazeta Mercantil, v. II.

AQUINO, Cleber (organizador). História Empresarial Vivida: Depoimentos de Empresários Brasileiros Bem Sucedidos: Matias Machline, Henry Maksoud, João Carlos Paes Mendonça, Mauro Salles. Rio de Janeiro, Gazeta Mercantil, v. III.

AQUINO, Cleber (organizador). História Empresarial Vivida: Depoimentos de Empresários Brasileiros Bem Sucedidos: Antônio Ermirio de Moraes, José Dias de Macedo, Ivone Capriano, Victor Civita. Rio de Janeiro, Gazeta Mercantil, v. IV.

AQUINO, Cleber (organizador). História Empresarial Vivida: Depoimentos de Empresários Brasileiros Bem Sucedidos: Norberto Odebrecht, Ian Feffer, Sheun Ming Ling, Atílio Fontana. São Paulo, Editora Atlas S.A., 1991, v. V.

to e do controle. A prioridade da aplicação de recursos passa a ser no giro do próprio negócio, em ativos dolarizáveis, quer dizer, depósito do Banco Central e em estoques de matéria prima.

Ao lado das mudanças de gerência há uma preocupação de racionalização técnica nos anos oitenta inspiradas nas experiências européia e japonesa. Eduardo Navarro Stotz<sup>12</sup> salienta que no Brasil predomina a "produção enxuta".

Durante o Governo Militar<sup>13</sup> forjam-se alianças entre o capital nacional, as multinacionais e as estatais e em casos como o da indústria farmacêutica, a indústria brasileira foi totalmente absorvida pela estrangeira. De 1985 (dezembro) a 1987 (março) o congelamento dos preços, do plano cruzado, dificulta a administração das empresas.

Em 1988, os grandes empresários expressam em geral uma aspiração de abertura das empresas ao capital e a tecnologia estrangeiros. No final da década de 80 e na de 90, os empresários procuram prosperar com os ganhos de escala e com o aperfeiçoamento dos produtos.

### 3. Alguns Traços do Perfil dos Grandes Empresários do Setor Privado Brasileiro.

Os depoimentos<sup>14</sup> dos empresários das "holdings" de sucesso revelam que eles têm uma série de características em comum, salientando-se as seguintes:

- os empresários na sua maioria são filhos de ou imigrantes;
- as empresas comerciais e industriais são de pequeno porte, inicialmente;
- a direção da empresa é familiar, modificando-se a partir das décadas de 1960, 1970 com associação de diretores profissionais, mas o caráter familiar não desaparece;
- o planejamento a longo prazo é raro devido a instabilidade do país e as mudanças ocorrem quando um problema surge ou uma oportunidade aparece;
- na fase exclusivamente familiar da direção da empresa, esta tende a ser centralizada e paternalista;
- a duração da empresa geralmente está vinculada à duração da vida útil do dono que é empreendedor, empresário, planejador e executivo;
- a descentralização das empresas das "holdings" visa alcançar maior proximidade do cliente porém é associada a uma centralização da decisão e a partir da década de 1970 nota-se uma descentralização operacional porém é

<sup>12</sup> STOTZ, Eduardo Navarro. *Trabalho e Inovação Organizacional no Crescimento da Empresa: O caso de S.A. White Martins*. Comunicação na 3ª Conferência Internacional de História de Empresas, a realizar-se de 13 a 16 de outubro de 1996.

<sup>13</sup> EVANS, Peter. *A Tríplice Aliança, as Multinacionais, as Estatais e o Capital Nacional no Desenvolvimento Dependente Brasileiro*. Rio de Janeiro, Zahar, 1982, 2ª ed., p. 134 e 135, p. 147.

<sup>14</sup> AQUINO Cleber. Opus cit. Nota 11.

comum que na Direção e Conselho de cada empresa haja a participação do dono ou de seu filho ou parente;

os donos geralmente têm uma formação autodidata;

o processo de diversificação é visto como a melhor forma das empresas se defenderem da situação de alto risco existente no Brasil e também de multiplicarem os mercados;

paralelamente a estratégia de diversificação, ocorre a verticalização;

quando a depressão se prolongou no Brasil os empresários procuraram conquistar mercados externos;

os insumos importados são gradualmente substituídos pelos nacionais similares ou congêneres, e nesse processo é enfatizada a inventiva dos empresários e o capital idéia;

a tecnologia é predominantemente importada;

a direção preocupa-se com o cliente, o acionista, o fornecedor;

as referências a uma política relativa à mão-de-obra surgem somente como resposta a perguntas diretas do entrevistador, após a exposição do empresário e revestem-se de atitude de concessão de benefícios indiretos, planos de lazer ou raramente de fomento à preparação dos trabalhadores e quanto a participação dos operários no lucro das empresas estaria prejudicada, segundo alguns empresários, pela implantação do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (1968), PIS e Finsocial. Na década de 90, não contemplada nos depoimentos surge a utilização dos programas de qualidade total.

A questão do comportamento empresarial é refletida também na forma como opera o mercado primário, elemento básico da capitalização das empresas. Segundo Francisco Gros<sup>15</sup>, a bolsa de valores sofre restrições na sua estrutura legal e na oferta de crédito. Quanto à estrutura legal é criado um sistema para proteger os acionistas minoritários, o das ações preferenciais sem direito a voto que resulta na concentração da decisão na mão de poucos acionistas. Democratiza-se apenas o capital. As disposições reguladoras das ações preferenciais fixam o seu preço e a permissão para negociá-las num prazo de preferência de trinta dias.

Outro problema preocupante, segundo Francisco Gros<sup>16</sup>, é o da excessiva concentração de recursos institucionais nas mãos do Governo. Seria desejável a venda de ações aos seus empregados visando a democratização do capital.

<sup>15</sup> GROS, Francisco. "Mercado Acionário: algumas questões estruturais" in VELLOSO, João Paulo dos Reis (coordenador) Fórum Nacional, *Idéias para a Modernização do Brasil; a Modernização do Capitalismo Brasileiro, Reforma do Mercado de Capitais*. Rio de Janeiro, José Olympio Editora, 1991, p. 41 a 50.

VELLOSO, João Paulo dos Reis, COSTA, Roberto Teixeira de & GROS, Francisco. "Mercado de Capitais: visão estratégica básica" in VELLOSO, João Paulo dos Reis (coordenador) Fórum Nacional, *Idéias para a Modernização do Brasil; A Modernização do Capitalismo Brasileiro; Reforma do Mercado de Capitais*. Rio de Janeiro, José Olympio Editora, p. 43 e 46.

<sup>16</sup> GROS, Francisco, idem, p. 43.

A lei 6.404 de 1966 reduz o poder de controle da empresa aos possuidores de 17% do capital, medida que, na opinião de Francisco Gros, retardou o crescimento das empresas cujo capital é geralmente de origem familiar, dificultando a profissionalização da gestão. Tal problema poderia ser atenuado com a venda de debentures, debentures conversíveis, "warrants", bônus de subscrição, ações resgatáveis, etc.

Outras questões quanto ao mercado de capitais são a da limitação da área geográfica ao Rio de Janeiro e São Paulo, a da escassez de recursos dos bancos que geralmente colocam em segundo plano a aplicação em títulos.

Segundo Reis Velloso, Roberto T. Da Costa e Francisco Gros<sup>17</sup> o mercado de capitais no Brasil está subdimensionado do ponto de vista quantitativo e insuficientemente desenvolvido do ponto de vista qualitativo em relação à economia industrial. Os dados obtidos pelo Banco Mundial confirmam essa situação, enquanto o valor de capitalização de nossas companhias abertas é da ordem de 1% daquele dos Estados Unidos, o nosso PIB corresponde a cerca de 7,3% do americano do norte.

O mal funcionamento do mercado de capitais no Brasil prejudica não só os investimentos, mas também a modernização e o grau de solidariedade das empresas com o sistema econômico e político. Finalmente a alta inflação estimula, durante esse período, os pequenos investidores à procura de aplicações a curto prazo que poderiam ter sido feitas no mercado de capitais.

#### 4. Os Pequenos e Médios Empresários.

As médias, pequenas e micro empresas têm tradicionalmente baixo investimento de capital, de tecnologia e produtividade inferior a média, sendo dirigidas de forma centralizada, concentrando-se em poucas pessoas a direção, o planejamento e a execução.

Uma pesquisa<sup>18</sup> realizada de junho a agosto de 1986, através de uma amostra de 1000 pessoas (homens e mulheres com idade igual ou superior a 30 anos), residentes nas cidades de São Paulo e do Rio de Janeiro, revela que 77% dos paulistas e 58% dos cariocas querem ser patrões de seus próprios negócios. Eles consideram a condição de assalariado cada vez pior, porque o poder aquisitivo declina e a ameaça de desemprego é constante. Julgam que o Estado como empregador faliu. Pensam em termos de montar uma empresa individual sem sócios, preferencialmente comercial, que exigiria menor tecnologia e capital. A principal aspiração é a de ser dono de seu destino, de se afirmar, de ter poder, de expandir os empregos.

<sup>17</sup> VELLOSO, João Paulo dos Reis, COSTA, Roberto T. & GROS, Francisco. Mercado de Capitais: visão estratégica básica in VELLOSO, João Paulo dos Reis (coordenador). Fórum Nacional, Idéias para a modernização do Brasil, A Modernização do Capitalismo Brasileiro: Reforma do Mercado de Capitais. Rio de Janeiro, José Olympio, 1991, p. 57 a 70.

<sup>18</sup> SALDIVA e Associados e Propaganda. O sonho brasileiro. São Paulo, Editora Melhoramentos, 1987.

O BNDES concentra seus empréstimos nas grandes empresas e "holdings" sujeitas a economia de escala, como, por exemplo, os empreendimentos de energia elétrica, petroquímica, aço, celulose e papel. Os setores que mais obtiveram recursos desse banco - metalurgia, papel, papelão e química - são os que alcançaram uma elevação de produtividade superior a média nos últimos sete anos, segundo Pêrsio Arida<sup>19</sup> que afirma estar essa tendência se modificando. Em 1991 houve 17.800 empréstimos para pequenas e micro empresas, no valor de US\$ 317 milhões. Em 1992, esse número passou para 26.520 e a cifra de US\$ 445 milhões e em 1993 atinge 40.650, no montante de US\$ 900 milhões. Esses novos empréstimos do BNDES devem gerar 95.000 empregos. As pequenas e micro empresas assumem uma grande importância para o Governo no combate ao desemprego e à má distribuição da renda, se bem que esta última questão envolva outros problemas. O BNDES está no momento estudando um programa mais abrangente para apoiar essas empresas.

A constituição do Brasil de 1988, no seu artigo 179 prevê que a União, os estados e o Distrito Federal dêem um tratamento diferenciado às micro e pequenas empresas visando a incentivá-las pela simplificação das suas obrigações administrativas, tributárias e creditícias ou mesmo redução delas. Para implementar esse dispositivo o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE) tem desenvolvido esforços considerados eficazes, em colaboração com a Associação Brasileira de Imprensa (ABI), do sociólogo Herbert de Souza e de sua campanha e da Confederação dos Bispos.

Barbosa Lima Sobrinho<sup>20</sup> salienta a importância das médias e pequenas empresas que são responsáveis por 59% da oferta de empregos no Brasil, por 42% dos salários e por 48% do PIB, na atualidade, e oferecem uma resistência ao processo crescente de concentração de rendas, surpreendendo-se com a escassez bibliográfica sobre o assunto.

As grandes "holdings" tiveram em muitos casos um início como pequena ou micro empresa.

A maioria dos grandes empresários da geração mais velha<sup>21</sup> é autodidata, não tem educação formal, adquire experiência na prática do pequeno comércio, começa a sua atividade como menor, tendo apenas o capital trabalho e idéia. Numa segunda etapa monta uma oficina ou fábrica com as poupanças acumuladas e ajuda de parentes, de amigos e, mais tarde, expande a empresa, sente a necessidade de produzir os insumos em vez de importá-los para realizar maiores lucros e ter segurança. A falta de uma infra estrutura adequada no país leva o empresário a investir no transporte, no banco. O alto risco

<sup>19</sup> ARIDA, Pêrsio. "Juro alto inibirá consumo, entrevista Pêrsio Arida". Jornal do Brasil, 29.5.1994, p. 13. 1º Caderno, Rio de Janeiro.

<sup>20</sup> LIMA SOBRINHO, Barbosa. "A função das média e pequena empresas". Jornal do Brasil 22.5.1994, p. 11, 1º Caderno, Rio de Janeiro.

<sup>21</sup> AQUINO, Cleber. Opus cit. Nota 11.

induz o empresário a diversificar, a conquistar vários mercados internos e externo, a se associar ao capital estrangeiro.

Num quadro econômico geral por longo tempo desfavorável a indústria, os grandes empresários brasileiros são em geral eficientes e capazes de desenvolver estratégias que assegurem alta lucratividade e crescimento, inclusive alcançam poder político, obtêm apoio estatal e controlam o operariado. Conseguem defender com sucesso os interesses do grupo face a outros grupos de pressão.

### A LIGHT E A COBAST: CAPITAL FINANCEIRO E DIVERSIFICAÇÃO DE INVESTIMENTOS

*Luzia Monteiro Araújo Soares \**

Na evolução de suas atividades econômicas, a holding das 19 empresas que operavam no Brasil<sup>1</sup> - a Brazilian Traction, Light and Power Co. Ltd. - promoverá, em meados dos anos 40, mudanças significativas na rotina de sua administração. Estas mudanças, sem o prévio exame, comprometem uma compreensão mais esclarecedora dos fatos já apontados por Nivalde de Castro<sup>2</sup> - como a utilização do nível máximo da capacidade instalada de geração no chamado "horário pico de demanda", o qual aumentava a margem de lucro do grupo - e por Ricardo Maranhão<sup>3</sup> - quanto à estratégia financeira relativa ao empréstimo do Bird, de 90 milhões de dólares, para ampliação das obras do sistema energético no eixo Rio-São Paulo.

#### Os Fatos

Nas décadas de 40 e 50, há uma tomada de consciência por parte dos governantes brasileiros de que é necessário acelerar o desenvolvimento econômico do país. O Governo Vargas, após a Revolução de 30, tinha implementado as reformas administrativas no sentido de estruturar, modernizar e dinamizar o aparelho estatal para corresponder às novas exigências, como bem registra Sonia Draibe em seu livro *Rumos e Metaformoses*. Procurava ainda otimizar ao máximo os resultados da aliança realizada durante a Segunda Guerra Mundial, em prol dos aliados contra o nazi-fascismo.

Por outro lado, o sentimento de que era necessário industrializar o país rapidamente e com controle nacional - era uma questão de soberania nacional

\* ELETROPAULO/UNICAMP

<sup>1</sup>Uma equipe de pesquisadores do Depto. de Patrimônio Histórico da Eletropaulo está estudando a constituição e evolução das empresas formadoras do Grupo Light; dados deste estudo serão publicados pela revista *Memória*.

<sup>2</sup>CASTRO, Nivalde de Castro. O setor de eletricidade no Brasil. Rio de Janeiro. Tese na UFRJ, 1985, mimeo., p.116.

<sup>3</sup>MARANHÃO, Ricardo. A estratégia política e financeira da Brazilian Traction para conseguir empréstimos no exterior. *Revista Memória* n. 12, São Paulo: Departamento de Patrimônio Histórico/Eletropaulo, 1991.

e de afirmação do poder dos revolucionários de 30 - se generalizou. E, na visão dos nacionalistas e, em certa medida, também dos comunistas, todos os obstáculos a esse processo de industrialização deveriam ser removidos.

Ora, um dos principais vetores da industrialização, além da matéria-prima, mão-de-obra abundante, incentivos para instalação de plantas industriais, uma certa estabilidade econômico-financeira e política, um certo mercado consumidor etc, é a energia elétrica.

Sem perder de vista tais parâmetros, a Light<sup>4</sup>, embora estivesse presente noutras atividades de serviço público, se afirmara como uma grande produtora e distribuidora de energia elétrica. A base de sua geração era hidráulica. O desenvolvimento de um programa hidráulico requer grande competência em engenharia de projetos e execução, controle, capacidade de atrair capitais. E no caso do grupo em questão, como as obras na fase final dos anos 40 foram simultâneas (construção da usina termelétrica de Piratininga; construção da usina subterrânea de Cubatão; retificação do Rio Pinheiros; construção da estação conversora de unificação das frequências entre São Paulo-Rio; ampliação de Ilha dos Pombos; ampliação da barragem Paraíba-Piraí e da usina de Lajes) requereu equipes regionais com ampla autonomia encarregadas de diversos projetos. "Ao contrário da usina termelétrica, cuja engenharia e execução é normalmente fornecida pelo próprio fabricante, as hidroelétricas exigem complexos esquemas técnico-logísticos e construtivos de implementação dos canteiros."<sup>5</sup>

Neste mesmo período, na França, a EDF - empresa estatal de energia elétrica - elabora um grande programa de construção de hidroelétricas. Mas, diante das dificuldades que são os longos períodos para o início de operação, uma vez que tinham que responder por um racionamento devido às secas e à aceleração da industrialização do pós-guerra, acaba recuando e adotando outras alternativas cujo mérito não cabe comentar aqui.

A literatura mostra que os debates desse período deixam transparecer um certo fascínio dos técnicos atuantes no setor de eletricidade pela idéia do planejamento global e pelo modelo de geração hidráulica, bastante influenciados pelo modelo soviético e pela tese keynesiana sobre a função dos investimentos estatais na promoção do desenvolvimento.

Aliás, o presidente Roosevelt, em 18 de maio de 1933, assinou uma lei aprovada pelo Congresso americano, a qual criava o organismo federal - Tennessee Valley Authority - TVA - "encarregado de executar e operar um amplo programa de barragens e usinas hidroelétricas, destinadas a regularizar

<sup>4</sup>Estou me referindo as empresas da Brazilian Traction que atuavam nos serviços de eletricidade, especialmente as mais conhecidas a The São Paulo Tramway, Light and Power e a The Rio de Janeiro Tramway, Light and Power Company, Ltd.

<sup>5</sup>GREINER, Peter. Bases para um modelo auto-regulador para o setor elétrico brasileiro. São Paulo. Tese na EAESP/FGV, 1994. mimeogr., 414 p.

o deflúvio dos rios da bacia, gerar energia e promover a navegação, reflorestamento e irrigação".<sup>6</sup>

Mesmo os oposicionistas da Light, como o engenheiro Catullo Branco, faziam questão de ressaltar que, nos quadros técnicos da empresa, estavam pessoas que partilhavam desta visão e que estiveram nas obras da então União Soviética. O próprio engenheiro era um entusiasta da idéia do TVA para o Vale do Paraíba como a solução técnica mais adequada.

É possível notar um certo consenso quanto às soluções técnicas de grandes obras para atender à industrialização e à demanda dos consumidores de um mercado que se diversificara. Entretanto, quanto à natureza do capital (nacional x estrangeiro), da propriedade (público x privado), da finalidade do planejamento (soluções locais x regionais) e do processo decisório (federal x estadual), as divergências eram bastante acentuadas.

Cabe evidenciar, ainda, que o governo federal sinalizara claramente a sua intenção de ter uma atuação mais significativa no setor elétrico quando criou a Chesf, em 1945. Além do contexto político de marchas e contra-marchas dos governos Vargas e Dutra, em que esta obra foi construída, a análise de seu significado técnico, financeiro e político parece merecer ser retomada em vista dos desdobramentos posteriores.

A decorrência deste processo parece um tanto óbvia na análise da base de reestruturação das empresas que a Brazilian Traction empreenderá no Brasil. Parece lógico, no modelo americano, que as empresas privadas eram capazes de atender à demanda de energia do mercado até um certo ponto. A principal fonte de geração era termelétrica; portanto, com um retorno mais rápido dos investimentos. A atividade industrial desencadeada pela Segunda Guerra Mundial, e substituída pela expansão da economia americana, exigia fortemente o suprimento de energia elétrica. ... "As grandes corporações consolidadas, produtoras de energia elétrica, tinham a seu favor a economia de escala que as colocava em posição vantajosa perante o ingresso de novos competidores, sem falar de que já dispunham do sistema de transmissão e dos "pools de intercâmbio" que lhes davam uma vantagem de poder negociar, em termos favoráveis, a compra de energia gerada pelos projetos mais importantes executados pelo governo."<sup>7</sup>

Assim e observando-se os fatos, a explicação para a inapetência da Brazilian Traction em não realizar os investimentos em energia elétrica no Brasil está em que ela aguardava o momento adequado em que o governo brasileiro - pressionado pela conjuntura de desenvolvimento do pós-guerra, pela busca de novos mercados por parte dos capitalistas desejosos de garantir a reprodução ampliada do capital e legitimado por sua própria tese de que a industrialização deveria ser forçada - teria que assegurar a infra-estrutura do país necessária ao atendimento das demandas.

<sup>6</sup>GREINER, Peter. op. cit.

<sup>7</sup>GREINER, Peter. op. cit.

A despeito de todos debates parlamentares serem favoráveis a que o setor elétrico fosse encampado pelo governo brasileiro, a tendência não apontava para uma retirada do capital privado em detrimento do público. E, nos Estados Unidos, desenhava-se um modelo em que todos ganhavam.

### As Vantagens da Brazilian Traction.

As pesquisas empreendidas pelo professor Albert Broder sobre as multinacionais da indústria elétrica dão conta de um mecanismo bastante sofisticado operando de forma global nos mercados da Europa e da América desde 1880. Sem entrar em detalhes neste trabalho, podemos afirmar, com significativa segurança, a presença da holding Brazilian Traction, constituída em 1912, operando neste sistema de capitais europeus e americanos através da SIDRO/SOFINA. Não sabemos ainda, sobre o período anterior à constituição da holding Brazilian Traction, quais foram os mecanismos de captação de recursos e de atuação no mercado mundial, os quais pudessem justificar os modernos métodos da Light quando de sua implantação no Brasil. Por ora, só temos o registro de suas obras e de sua grandiosidade até quase a metade deste século. No entanto, ao examinarmos o planejamento e a constituição do aproveitamento dos recursos hidrelétricos pela Light e comparando-os, em vista da semelhança do projeto de geração hidráulica, com a proposta francesa quase duas décadas depois (proposta abandonada algum tempo depois), fica evidente a necessidade de se buscar clarear os mecanismos de operação dos financiamentos e da capitalização dos investimentos.<sup>8</sup>

Afora as empresas adquiridas em território brasileiro<sup>9</sup> a Brazilian Traction tinha outras 9 empresas no eixo Rio-São Paulo com cartas patentes obtidas no Canadá e na Inglaterra; portanto, operando nas bolsas de valores.

O Código de Águas, aprovado em 1934, colocou como exigência legal a necessidade de que, as empresas concessionárias estrangeiras, apresentassem a sua contabilidade em território nacional. Exigência esta que foi aprovada na constituinte 1937 e mantida no processo constituinte de

<sup>8</sup>Reflexão realizada a partir das leituras dos textos de BRODER, Albert. *La Multinationalisation de l'industrie électrique française, 1880-1931 causes et pratiques d'une dépendance*. Paris. *Annales* n. 5, Set/out, 1984; *Le financement et le contrôle de l'industrie électrique dans les pays de la façade nord de la Méditerranée 1890-1929. Banque et investissements en Méditerranée à l'époque contemporaine*. Marseille *Chambre de Commerce*, 1983 p. 85-102.

<sup>9</sup>Cia. Ituana Força e Luz

Cia. Luz e Força de Guaratinguetá

Cia. Força e Luz Norte de São Paulo

Cia. Força e Luz Jacareí e Guararema

Empresa Luz e Força de Jundiá S.A.

Empresa de Melhoramentos Porto Feliz S.A.

Empresa Hidro Elétrica Serra da Bocaina

S.A. Força e Luz Vera Cruz

1946. Portanto esta exigência legal implicava na nacionalização das empresas estrangeiras. Ao contrário de dificultar a atuação do grupo, facilitou e muito sua operação.

Ao que tudo indica, o *board* da Brazilian Traction constituiu um grupo de trabalho com os melhores quadros da *holding* para, aparentemente, responder a uma exigência legal: criar a COBAST - Companhia Brasileira Administradora de Serviços Técnicos. Alguns com maior destaque, como H.L. Banfill, C. W. Faber, P. H. Haag, A. Hutt, G. Murchie, J.W. Thompson, M. G. Fulton, R.C.B. Rowe, Osborne Mitchell<sup>10</sup>, John Robert Nicholson e J.H. A'Court<sup>11</sup>, A.J.Ackerman<sup>12</sup>, Gilbert Hearn e Kenneth Bottoms<sup>13</sup>, G. R. F. Troop<sup>14</sup>, B. S. Simmonds e Paul A. van der Meer<sup>15</sup> etc. A ação é coordenada pelas pessoas confiança do *board* e que já estavam nos postos de direção no Brasil. E Henry Borden exercia a presidência de ambas as holdings. O exame das correspondências nos dá conta de que tanto o jurista Eurico Sodré como Antônio Gallotti tiveram papel importante na adequação da legislação brasileira então vigente.

No entanto, a partir da análise do prof. Broder, fica evidente que o *board* tinha bastante *know-how*, pois a escala com que operava era bastante sofisticada. O que chama a atenção é que, em 07 de junho de 1947, o *board* da Brazilian Traction obteve, na província de Ontário, uma carta patente

<sup>10</sup>Secretário da Brazilian Traction em Toronto. Correspondência Cobast - Pasta 50-A. Aviso-geral/EVP 13 - 05/agosto/1951, São Paulo. Depto. Patrimônio Histórico/Eletropaulo.

<sup>11</sup>J. R. Nicholson - Fora Vice-Presidente Executivo da Polymer Corporation Ltd., em Toronto. Aqui era o Secretário da Brazilian Traction, Light and Power, para as seguintes companhias: Brazilian Hydro Electric Company, Ltd., Brazilian Telephone Company e da The City of Santos Improvements. Junto com J.H. A'Court que era em Toronto, o Tesoureiro-assistente da Brazilian Traction faziam uma dobradinha. Correspondência Cobast - Pasta 50-A. General Notice P-2, 26/junho/1951, e carta de 08/setembro/1951, São Paulo. Depto. Patrimônio Histórico/Eletropaulo.

<sup>12</sup>Presidente da Canadian-Brazilian Services Ltd. Este escritório centralizava as informações que eram enviadas aos investidores europeus e canadenses. Era o principal executivo na área de Engenharia do setor elétrico e foi o coordenador de todo o plano de expansão apresentado ao Bird. Correspondência Cobast - Pasta 50-A. Aviso-geral - EVP 15, 05/maio/1951, São Paulo. Depto. Patrimônio Histórico/Eletropaulo.

<sup>13</sup>Ambos vieram de Toronto com a missão especial para dirigir a política salarial, criar um sistema de previdência, acompanhar a instalação e a exigências legais para a chegada dos engenheiros e técnicos estrangeiros, contratados pela Cobast. Isto motivou em 07/fevereiro/1951 uma medida da Carteira de Exportação e Importação do Banco do Brasil, quanto aos possíveis bens que poderiam ser trazidos para o Brasil. Consulta realizada pelo Depto. Jurídico da Light Rio e dos consultores da Cobast, Antonio Galotti e Eurico Sodré.

<sup>14</sup>Tesoureiro da Brazilian Traction - Corresp. Cobast, pasta 50-A, General Notice de 11/março/1949, São Paulo. Depto. Patrimônio Histórico/Eletropaulo.

<sup>15</sup>Simmonds foi contratado em Toronto para ser no Brasil, o Consultor de Publicidade e Relações Públicas da Cobast. Corresp. Cobast, pasta 50-A, Aviso de 24/agosto/1949, São Paulo. Depto. de Patrimônio Histórico/Eletropaulo. Depois se associaria a ele Paul A. van der Meer, tinha sido por muitos anos Diretor Assistente de Relações Públicas da Detroit Edison Company. Corresp. Cobast, pasta 50-A, Aviso-geral VPC-6 de 13/dezembro/1954, São Paulo. Depto. de Patrimônio Histórico/Eletropaulo.

suplementar da empresa concessionária The São Tramway, Light and Power Company, Ltd., depois nacionalizada, para aumentar o seu capital de 10 milhões de dólares para 100 milhões de dólares.<sup>16</sup>

No atual estágio da pesquisa, uma questão fica em aberto: terá ocorrido a mesma coisa com as demais 8 empresas criadas no exterior? Contudo, esse fato evidencia a clara intenção de expansão do grupo com a emissão de ações, o que já foi devidamente tratado por Nivalde de Castro e por Ricardo Maranhão.<sup>17</sup>

A questão nova a ser enfocada é que, com a criação da Cobast, criou-se um duplo mecanismo para o *board* de Toronto: a Brazilian Traction, que realizava o passeio do empréstimo do Bird<sup>18</sup>; a Cobast, que controlava meticulosamente a aplicação dos recursos no Brasil.

No ano de 1949, a Brazilian Traction reforça a direção da Cobast com a contratação de Howard B. Churchill - alto executivo da Niagara Power Corporation e que tinha dirigido por vários anos a Puerto Rico Water Resources Authority<sup>19</sup> - para comandar as finanças da "holding brasileira" e Maurice Bélanger<sup>20</sup> - que sai diretamente do corpo de funcionários da área de comércio da Embaixada do Canadá no Brasil - para criar um departamento de pesquisas econômicas e estatísticas sobre todas as possibilidades de desenvolvimento industrial e comercial no território brasileiro e alimentar com informações a Canadian-Brazilian Services Ltd (responsável em Londres e Toronto pelos negócios europeus e Canadian Shipping Agency, Inc., em New York pela holding Brazilian Traction, além dela própria). A lista de atribuições dá uma dimensão do porte do grupo. Até mesmo os dados locais, que os técnicos utilizavam no dia a dia e que aparentemente não tinham muita importância, passaram a ser sistematicamente solicitados, dispensando-se qualquer sofisticação na forma de apresentá-los.

Aparentemente, a estrutura desverticalizada das empresas, mantida por tantos anos pelo *board* de Toronto, foi o que possibilitou realizar toda essa operação. Assim, as sucessivas reformas administrativas de 1947, 1954 e 1959 foram bastante gradativas e passaram meio despercebidas, enquanto se criava, em 1956, a Brascan como holding que tinha vários negócios e como maior integrante deste sistema a Brazilian Traction. De acordo com o Decreto 61 232, de 23/08/67, há uma nova fusão. As empresas, incluindo a própria

<sup>16</sup>MENDES, Denise. A trajetória da Cobast, administradora de serviços da Light, São Paulo, Revista Memória, Ano V no. 18 - Abr-Jun/1993.

<sup>17</sup>CASTRO, José Nivalde, op. cit. MARANHÃO, Ricardo. Capital estrangeiro e estado na eletrificação brasileira - a Light, 1947-1957, São Paulo, tese na USP, mimeo.

<sup>18</sup>MARANHÃO, Ricardo, op. cit.

<sup>19</sup>Corresp. Cobast, pasta 50-A - General Notice - HBS-21, 20/julho/1949, São Paulo. Depto. Patrimônio Histórico/Eletropaulo.

<sup>20</sup>Corresp. Cobast, pasta 50-A - Notice HBS-25, 15/dezembro/1949 e Aviso HBS-33 de 02/maio/1950, São Paulo. Depato. Patrimônio Histórico/Eletropaulo.

Cobast, têm agora uma nova denominação : Light Serviços de Eletricidade S.A. e com administração em São Paulo. Em 30 de novembro de 1967, a Cobast deixa de existir legalmente. Neste momento os maiores grupos integrantes da Brascan serão a Brazilian Light & Power que havia mudado a sua denominação e a Light Serviços de Eletricidade S.A.

Um outro dado presente neste estudo se refere à utilização da capacidade máxima instalada no "horário pico de demanda". Se, por um lado, a explicação de Nivalde de Castro é bastante correta quanto ao aumento da lucratividade gerada, por outro lado não esclarece dois movimentos importantes: só foi possível essa otimização porque o sistema da Light era integrado e porque, desde os anos 10, a repartição da carga (depois chamada de despacho da carga) para as empresas que realizam a operação de distribuição de energia fora e continua sendo vital não apenas pela possibilidade de garantir qualidade no fornecimento, mas pelas possibilidades econômicas de aumentar a lucratividade. Aliás, é o depoimento de Alexandre Leal, dirigente da Light<sup>21</sup>, que informa que a diferença de ciclos entre o Rio e São Paulo era devida à compra de novos equipamentos como decorrência dos acordos da Brazilian Traction com fornecedores de equipamentos alemães e americanos. Percebendo que a diferença de frequência diminuía a rentabilidade do grupo, ela tratou de acelerar as mudanças, visto que também era pressionada pelas dificuldades de manobrar o sistema elétrico quando dos períodos de seca. A esta altura, para os engenheiros elétricos eram bastante visíveis as vantagens da interligação do sistema. É necessário não perder de vista que um aproveitamento hidrelétrico de grande potência e que não tenha também o mercado consumidor acaba inviabilizando o empreendimento.

Aqui parece surgir uma conjunção de interesses da burocracia estatal, dos técnicos do setor privado ou público, dos políticos, do meio empresarial com um clamor da sociedade. A opinião pública é preparada para que haja grandes obras. Em tal clima, as propostas alternativas nem aparecem.

Os governadores da região Centro-Sul elaboram e atuam de acordo com uma estratégia de penetração do poder público no setor elétrico, denominada de ação supletiva. Assim nascem a Cemig em Minas Gerais (1951), a Copel no Paraná (1953), a Uselpa em São Paulo (1953), a Cherp em São Paulo (1955), a Empresa Fluminense de Eletricidade no Rio de Janeiro (1954) e a Escelsa no Espírito Santo (1956). É o alvorecer da engenharia brasileira. "Cada uma dessas empresas tinha a seu cargo programas, de maior ou menor envergadura, de construção de usinas e de linhas de transmissão dirigidas para as necessidades dos mercados internos dos respectivos estados, mas que, no seu conjunto, constituíram um respeitável programa energético, formando o grande pano de fundo do setor elétrico da região até meados da década de 50, quando surgiu a obra de Furnas".<sup>22</sup>

<sup>21</sup>LEAL, Alexandre. Alexandre Leal (depoimento 1989) Rio de Janeiro: MEMÓRIA DA ELETRICIDADE, FGV/CPD - História Oral, 1989, 99. dat.

<sup>22</sup>COTRIM, John R. A história de FURNAS. Rio de Janeiro: FURNAS CENTRAIS ELÉTRICAS, 1994. 221 p. : il.

Ao lado desta face pouco clara da Cobast, há outros aspectos a serem considerados. Estudos elaborados pela Light em São Paulo davam conta de que os gargalos para o fornecimento de energia elétrica estavam na Capital e no ABC. Assim, a solução da usina termelétrica de Piratininga era perfeita. Mas, neste período, a Light paulista se depara com um concorrente bem diferente: é o próprio mercado consumidor que, não tendo como ser suprido por energia elétrica da empresa, adota uma solução alternativa - os geradores a diesel que, em 1954, representavam quase 20% da potência instalada da São Paulo Light. Este fato explica porque, mesmo concorrendo com a Amforp, em fins de 1955 a Light se interliga com a CPFL, permitindo as manobras do despacho de carga nos períodos de ponta dos dois sistemas. O mesmo ocorrerá em 1959 com a Uselpa e, em 1963, com Furnas. Deste modo, a idéia de energia comprada passa a ser uma rotina. Tem-se a base dos primórdios da operação interligada.<sup>23</sup>

A Cobast fora criada com o pretexto de administrar e racionalizar as empresas. No entanto, no decorrer do processo, reuniria em torno de si 527 funcionários, uma grande parte constituída por engenheiros e técnicos estrangeiros recrutados em vários países: como Polônia, Tchecoslováquia, Alemanha, Inglaterra, afora os canadenses e americanos que já eram bastante comuns na estrutura da empresa, como atestam os depoimentos de antigos funcionários. Era uma Torre de Babel.<sup>24</sup>

No depoimento de John R. Cotrim acerca da História de Furnas, fica evidente que a participação da Cobast foi muito mais importante do que aparece no desenvolvimento da argumentação do prof. Nivalde de Castro. Quer através do aporte técnico deste grupo de engenheiros e técnicos (muitos segundo depoimentos colhidos recentemente na Eletropaulo) que ficaram nas obras de Furnas desde o começo até a sua conclusão, quer, como alude o próprio Cotrim, através do papel do escritório da Brazilian Traction, em Nova Iorque, na viabilização dos financiamentos junto às agências financiadoras. À primeira vista, a explicação mais plausível parece ser a de que a Cobast/Brazilian Traction esperava assumir um papel diferente neste conjunto de obras. Há alguns indícios de sua insistência quanto à bacia Paraná-Uruguai e às possibilidades de exploração de Sete Quedas.

Em um trabalho preliminar de pesquisa realizado com a correspondência do eng. Mario Savelli, o qual trabalhou nas obras da Serra da usina de Cubatão e em Lajes no Rio de Janeiro, e atuou junto A. J. Ackerman no desvio Paraíba-Pirai parecem confirmar a evidência acima.

<sup>23</sup>SIRKS, Swiatoslaw (coord.). Energia elétrica, pioneirismo e desenvolvimento na região Rio-São Paulo. Edições O Cruzeiro, Rio de Janeiro, 1965. pág. 141.

<sup>24</sup>Depoimento ao Depto. de Patrimônio Histórico da Eletropaulo, dado pelo eng. Guaracy de Paula Souza, o qual trabalhou no setor de Hidrologia da Cobast e esteve junto com vários destes técnicos nas obras de Furnas. O atual Depto. de Engenharia da Eletropaulo, responsável por obras de expansão do sistema elétrico ainda tem pessoas deste período trabalhando.

## ORIGEM E IMPLANTAÇÃO DA INDÚSTRIA DE CELULOSE NO BRASIL.

*Maurício Mendonça\**

### Introdução.

A atual configuração produtiva da indústria brasileira de celulose caracteriza-se pela integração vertical dos insumos florestais, apontada por muitos como sua principal vantagem competitiva. Associa-se ao rápido crescimento e produtividade das florestas plantadas com espécies exóticas (eucaliptos e pinus), quando comparados aos mesmos indicadores dos países do hemisfério norte, vantagens de custos significativas, que por sua vez permitiram ao país alcançar níveis de competição elevados no mercado internacional.

Entretanto, no momento de constituição desta indústria papelreira no Brasil verifica-se uma completa ausência de projetos de fabricação de celulose. Apenas nos anos quarenta surgiu o primeiro projeto integrado no país e, mesmo assim, sob forte incentivo estatal. É certo que diversos obstáculos impediram que esta trajetória de integração, teoricamente esperada, se realizasse. O objetivo desse trabalho é analisar essas dificuldades, procurando apreender as formas específicas deste processo de industrialização e apontar em que medida elas condicionaram o desenvolvimento do setor no Brasil e a necessidade de uma maior intervenção do Estado para alterar as trajetórias em curso.

A hipótese principal deste trabalho é que as dificuldades que impediram uma conformação de uma estrutura industrial integrada - da floresta a conversão em artefatos de papel - estão relacionadas à importância estratégica relativa do controle do suprimento de celulose para as empresas no Brasil. Adicionalmente, acredita-se que apenas quando as condições de atratividade da internalização da produção de celulose se consolidaram, a partir dos anos 40, inicialmente com o aproveitamento de reservas florestais nativas, é que as estratégias empresariais se modificaram.

### 1 - As Origens da Indústria de Celulose e Papel.

Embora haja registros da existência de fábricas de papel no Brasil desde a primeira metade do século XIX (Suzigan, 1986:284), esta indústria só se desenvolveu realmente a partir de 1880, em sintonia com a expansão da economia cafeeira. O crescimento e diversificação da indústria, subordinada e articulada à acumulação do capital cafeeiro, se beneficiou do processo de diferenciação social e crescimento econômico, do aumento da urbanização e da difusão das relações assalariadas, provocando um rápido aumento da demanda por produtos manufaturados, como papel (Cano, 1977: 122; Silva, 1976: 96-112).

<sup>(\*)</sup> Professor da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) e pesquisador-associado do Núcleo de Economia Industrial e Tecnologia (NEIT) do Instituto de Economia da UNICAMP.

Os primeiros empreendimentos significativos neste setor datam justamente do final do século passado.<sup>1</sup> Entre eles, um dos mais significativos foi a Companhia Melhoramentos de São Paulo, fundada em 1883, pelo coronel Antonio Proost Rodovalho, importante industrial paulista que possuía, entre outros negócios, uma fábrica de cimento. Tratava-se de um complexo fabril capacitado a produzir papel, cal, cerâmica e que contava, ainda, com uma oficina mecânica. Seus principais produtos eram papéis finos e comuns, para embrulho e jornais; cal e tijolos refratários e comuns, manilhas e telhas. Sua produção, por volta de 1901, estava em torno de 2 mil toneladas anuais de papel e 3 mil toneladas anuais de cal (Bandeira Jr., 1901: 178-197; Lima, 1953: 147-8).

A Fábrica de Papel Paulista, fundada em 1889, pelos irmãos Melchert, foi uma das primeiras fábricas bem equipadas de que se tem notícia. Segundo Bandeira Jr. (1901: 172-3), ela estava preparada para produzir papéis para impressos e para invólucros. Em 1901, sua produção já alcançara a marca de 700 t/ano. Um exame detalhado de seus equipamentos<sup>2</sup> permite inferir que a fábrica estava aparelhada para realizar o preparo da pasta de celulose, ao contrário da Cia. Melhoramentos.

A indústria de papel progrediu rapidamente no início do século. O primeiro censo da indústria, realizado em 1907 pelo Centro Industrial do Brasil, registrou a existência de 17 fábricas. No entanto, apenas a Cia. Melhoramentos foi responsável por 45% da produção e 59% do capital investido na indústria papelreira. As demais empresas, como adverte Suzigan (1986: 286) eram "provavelmente pequenas instalações para a produção de artigos de papel", em função do baixo consumo de energia que estas fábricas apresentavam (Quadro 1).

A fábrica fundada pelos irmãos Melchert, em Salto de Itu, entretanto não apareceu nas estatísticas de 1907. Galvão e Lorch (1990: 10-1) afirmam que as instalações industriais foram arrendadas em 1906, pelos irmãos Klabin, mas não precisam quando foi reiniciada a fabricação de papel. Os irmãos Klabin, aliás, foram responsáveis nos anos seguintes pelo projeto mais importante da indústria, antes da Primeira Guerra Mundial. A Klabin, cuja origem está vinculada ao comércio e à importação de papéis e artigos de escritório, já havia diversificado seus negócios, realizando trabalhos de tipografia. Em 1908 Maurício Klabin, fundador da empresa, viajou para a Europa com o objetivo de adquirir equipamentos para uma nova fábrica de papel, cuja construção iniciou-se logo depois. Foi fundada a Companhia Fabricadora de Papéis, contando com maquinário importado e técnicos especializados em montagem,

<sup>1</sup> Algumas fábricas haviam sido fundadas entre 1870 e 1900, entre as quais se destacam a José S. de Araújo, em 1883 no Rio de Janeiro e a Companhia Fábrica de Papel Petrópolis, em 1870 pelo Barão de Capanema, em Petrópolis (Brasil, 1935; CNFP, 1926: 38).

<sup>2</sup> Entre os seus equipamentos, encontravam-se dois picadores, um cozinhador de madeira, cinco refinadores, um desfibrador, uma máquina de papel, uma bobinadeira, uma calandra e dez cilindros para acetinar papel.

operação e fabricação de papel. Esta fábrica trabalhava com celulose importada, que em alguns casos era misturada com trapos, aparas e pastas feitas de diversos materiais (Galvão e Lorch, 1990: 11; Exame, 1973: 51-6).

Outro empreendimento anterior à Primeira Guerra, foi a constituição da Anglo-Brazilian Pulp and Paper Mills Co., anunciado em 1912, com um capital de \$1,170,000 - segundo Suzigan (1986: 287) de £240,000 - e a pretensão de adquirir pequena fábrica de Rabelo Faria & Cia., em Morretes (PR). O acordo incluía a transferência de concessões feitas pelos governos municipal e estadual e contemplava, provavelmente, a produção de celulose a partir das reservas de pinheiros do Paraná existentes na região. (Lay, 1912: 960)

**QUADRO 1 - FÁBRICAS DE PAPEL  
BRASIL - 1907**

Empresa	Unidade Federação	Capital (Contos)	Força (HP)	Valor da (Contos) Produção	Nº da de Operários
Francisco B. da Silva	DF	120	n.d.	140	45
José Corrêa G. Oliveira	DF	80	80	125	42
José S. de Araújo	DF	120	n.d.	192	40
Camargo Freitas e Cia.	PR	80	20	50	15
Hugo Gertum e Cia.	RS	140	110	392	45
Cia. Fab. de Papel e Pap.	RS	250	100	350	50
Velloso e Irmão	RJ	300	60	120	15
Cia. Ind. Itacolomy	RJ	600	540	240	100
Mora e Cia.	RJ	200	60	150	35
Narciso Sturlini	SP	100	6	144	27
Cia. Melhoramentos	SP	3000	410	1800	100
Outras		93	n.d.	281	92
Total		5083	1386	3987	606

Fonte: Censo Industrial do Brasil, 1907.

## 2. Choque Externo e Mudança Comportamental.

Com a interrupção do comércio exterior, durante a primeira guerra mundial, a indústria de papel sofreu a suspensão no fluxo de importação de matérias-primas e, sobretudo, de maquinaria. O resultado final no caso das fábricas de papel foi no entanto um grande estímulo ao crescimento da produção, como atesta um depoimento da época: "a indústria de papel (...) veio a ser favorecida ligeiramente com as dificuldades de importações nos primeiros anos da (Primeira) Grande Guerra" (CNFP, 1926: 25).

Antes de 1914, as fábricas operavam com elevada capacidade ociosa e muitas se encontravam em dificuldades financeiras. Com a interrupção da oferta de produtos europeus e o aumento dos preços dos produtos americanos, as empresas brasileiras elevaram seus preços significativamente e ainda assim vendiam toda a produção. Em 1917, as fábricas trabalhavam a plena carga e os preços haviam subido mais de 100% (Barret, 1918: 22).

Este crescimento permitiu a diversificação da produção e uma pequena substituição de importações. Até então os principais produtos fabricados no

Brasil eram o papel de embrulho e os cartões não-branqueados. Desde o início da Primeira Guerra, duas das fábricas locais começaram a produzir papel de imprensa, papel mata-borrão e papel para escritura, mas a qualidade dos produtos ainda deixava a desejar e os preços eram mais altos que dos importados. A celulose, principal matéria-prima utilizada, era importada da Escandinávia e misturada em alguns casos a velhos trapos e aparas de papel. Apenas uma pequena quantidade de celulose, proveniente de palha de arroz, bagaço de cana e bambu, era fabricada internamente e utilizada de forma restrita. Mesmo assim, o volume comercializado no mercado doméstico era ainda muito limitado, pois apenas 6,7 toneladas de celulose foram importadas em 1915 (Barret, 1918: 22).

Com o fim da guerra, os investimentos na indústria voltaram a crescer. Em 1918, registrou-se a existência de 14 fábricas em operação e outras 3 em construção. Segundo avaliou Barret (1918) o capital investido nesta indústria era próximo de £4,000,000, o número de empregados 1600 e a produção, em 1916, de 50 t/dia de papel e 40 t/dia de cartão. Em relação ao Censo Industrial de 1907, ocorreram várias alterações, sendo que sete empresas que constavam daquela estatística já não mais existiam ou mudaram de nome.<sup>3</sup>

As cinco primeiras empresas listadas no Quadro 2 podem ser consideradas fábricas bem equipadas, tendo em vista que possuíam de duas a quatro máquinas de papel. Nas restantes a produção era realizada em pequenas máquinas, provavelmente obsoletas. Segundo Barret (1918: 74-5), nenhuma destas fábricas produzia celulose.<sup>4</sup> Nem mesmo os equipamentos necessários à fabricação de celulose (cozinhadores, picadores etc.) existiam nas fábricas, exceto no caso da Klabin.<sup>5</sup>

<sup>3</sup> Não foi possível identificar com certeza estas alterações, mas informações disponíveis sugerem que: a Mora & Co. passou a se chamar Fábrica Papel Petrópolis e a Narciso Sturlini passou a fazer parte da Cia. Indústria Papéis e Cartonagens.

<sup>4</sup> A Cia. Industrial Itacolomy tinha uma produção em torno de 12 t/dia de papel e 5 t/dia de papelão. A Klabin Irmãos & Co. produzia 5 t/dia de pasta mecânica, 12 t/dia de papel de embrulho, papéis de imprimir e escrever e 5 t/dia de papelão. A Cia. Melhoramentos de São Paulo produziu, em 1916, cerca de 2 mil toneladas métricas. A Cia Indústria Papéis e Cartonagens produzia entre 6 e 8 t/dia de papel de embrulho e papel de imprimir em sua fábrica de Itu e em Osasco a produção girava em torno de 6 t/dia de papelão. Por último, a José da Silva Araújo, no Distrito Federal, produzia cerca de 3 t/dia de papel de embrulho e 2 t/dia de papelão.

<sup>5</sup> Quanto aos equipamentos, a Cia. Industrial Itacolomy contava com duas máquinas de papel e duas máquinas de papelão e cartão. A Klabin Irmãos & Co. possuía uma máquina de papel e duas de papelão, oito misturadores, quatro trituradores de jornais, um cortador e misturador de trapos, uma máquina de pasta de madeira, dois cozinhadores, uma máquina para acetinar papel, três de cortar papel, uma de serpentina, uma de confete e uma de pasta para papelão. Os principais equipamentos da Cia. Melhoramentos eram uma máquina de papel francesa e duas alemãs, misturadores, uma máquina para acetinar papel e cortadores. A Cia. Indústria de Papéis e Cartonagens possuía duas máquinas de papel alemãs, uma em cada fábrica. E, por fim, a Fábrica José da Silva Araújo estava equipada com uma máquina de papel, uma máquina de papelão, três trituradores de papéis usados e três misturadores.

## QUADRO 2 - FÁBRICAS DE PAPEL BRASIL - 1918

Empresa	U.F.	Localização	Produtos
Cia. Ind. Itacolomy	RJ	Mendes e Paracamy	papel de embrulho, cartões, papel jornal e outros
Klabin Irmãos e Cia.	SP	São Paulo	papel de embrulho, papel de imprimir colorido, papel de escrever, cartões, envelopes
Cia. Melhoramentos	SP	Caireras	papel de embrulho, papel de imprimir colorido e papelão
Cia. Ind. Papéis e Cart.	SP	Salto de Itu e Osasco	papel de embrulho e papel de imprimir colorido
José S. de Araújo	DF	Tijuca	papel de embrulho e cartões
Marinho Asensio y Abad	DF	Tijuca	papel de embrulho e cartões
Dr. J.T. de Alencar Lima	DF	São Fidélis	papel de embrulho e cartões
Fábrica Papel Petrópolis	RJ	Petrópolis	papel de embrulho e cartões
T. de Carvalho & Co.	DF	Tijuca	papel de embrulho e cartões
Cia. Fab. de Papel e Pap.	RS	Porto Alegre	papel de embrulho e cartões
Cia. Fábrica de Papel	SC	Itajaí	papel de embrulho e cartões
Henrique Weiss & Co.	DF	Rio de Janeiro	Papelão

Fonte: Barret, 1918.

Entre as empresas em construção, estava a Paraná Paper Co. subsidiária de uma firma americana, que adquiriu uma antiga fábrica de papel próxima ao porto de Paranaguá e importou \$40,000 em maquinaria, visando a exploração de florestas nativas (Gottschalk, 1917: 764). Outra empresa em construção era a A. Osmundsen & Co., fundada em 1916 pelo consul norueguês em Pernambuco, M. A. Osmundsen, em conjunto com sócios brasileiros. O capital inicial subscrito alcançou \$250,000 e seus planos previam a produção de todos os tipos de papel, a partir de celulose importada da Noruega. Em 1918, a empresa conseguiu sua autorização para funcionar e sua razão social havia mudado para Fábrica de Papel Pernambucana Skitieselskab, com capital de \$402,000. Entre seus objetivos estavam a comercialização de papel, papelão, celulose e pasta de madeira e, eventualmente, instalar uma fábrica de papel em Pernambuco (Haerberle, 1916: 1169; Gottschalk, 1918: 851).

A terceira fábrica em instalação, segundo Barret (1918: 75), pertencia ao governo do Espírito Santo. Segundo um relatório consular americano (Langen, 1913: 1337), o Banco Hipotecário e Agrícola estava construindo, incentivado pelo governo estadual, além de uma fábrica de papel, outras fábricas incluindo tecelagem, cimento, açúcar e energia elétrica.

Embora a indústria de papel registrasse progressos, alguns observadores à época não acreditavam que as empresas poderiam ampliar sua gama de operações. Barret (1918) achava que a indústria só manteria sua capacidade de concorrer com importações se tivesse um nível adequado de proteção

tarifária. Apesar da abundância de matérias-primas (florestas e água), essenciais à fabricação de celulose; a falta de condições adequadas de transporte, a necessidade de importar máquinas e produtos químicos e a falta de operários e técnicos qualificados condenavam a indústria nacional a um lento progresso. Gottschalk (1917: 905) apontava que, a despeito do mercado ser suficiente para a produção de papéis de embalagem a partir de papéis usados, não parecia "haver qualquer futuro imediato para a indústria de papel em larga escala (...) por causa da dificuldade de se obter matéria-prima".

Além disso, a exploração das florestas nativas estava voltada, no início dos anos vinte, para a construção civil e a exportação de toras. As vendas ao exterior passaram de £ 80,000, em 1912, para £ 230,000 em 1917. Deste total, cerca de 70% era basicamente de pinheiros do Paraná (Reino Unido, 1920: 21-2).

No mercado doméstico, os maiores consumidores eram as ferrovias que utilizavam toras como dormentes e as empresas que utilizavam a madeira para fins energéticos. No entanto, devido à rápida devastação das florestas, já se enfrentava uma relativa escassez. Preocupado, o governo instituiu um decreto em 1918, para incentivar o plantio de árvores. Todo aquele que garantisse uma plantação superior a 500 pés de árvores, receberia uma subvenção de 150 reis por árvore com idade acima de 18 meses (Reino Unido, 1920: 21-2).

Mas embora a produção de celulose crescesse gradualmente, utilizando diversos tipos de matérias-primas, sua produção enfrentava ainda limitações significativas. Segundo Bianchini (1938: 32), a produção de celulose em larga escala não era viável pois a "produção intensiva de matéria-prima exig[ia] grande mobilização financeira e preparo técnico cuidadoso para que o produto possa ser entregue ao mercado a preço econômico".

Adicionalmente, a atenção dos empresários estava voltada para o aumento da proteção tarifária. Envolvidos em uma campanha de combate ao contrabando de papel, os produtores dedicavam boa parte do seu tempo a convencer parlamentares e o Executivo da necessidade de aumentar a fiscalização sobre as importações de papel de imprensa (livres de impostos para os jornais e periódicos), que eram comercializados ilegalmente pelos importadores, substituindo outros tipos de papéis produzidos internamente e reduzindo seus mercados (CNFP, 1926; Soto, 1992: 126-133). Assim, as importações de celulose continuaram crescendo, alcançando, em 1922, o montante de 13 mil toneladas. Apesar de haver interesse de algumas empresas em fabricá-la, a falta de proteção tarifária inviabilizava a instalação de fábricas no País (Gottschalk, 1917b: 904; Meese, 1925: 732).

Não foi por acaso portanto que a Cia. Paulista de Ferrovias (Paulista Railway Company), uma empresa que não atuava no setor, foi uma das primeiras a anunciar a intenção de implantar uma fábrica de celulose no Brasil. Proprietá-

ria de uma vasta área reflorestada com 9 milhões de pés de eucaliptos em São Paulo, a empresa pretendia erguer uma fábrica em Villa Americana (SP), com uma capacidade de produção inicial de 50 t/dia de celulose, que poderia ser estendida para 300 t/dia (Reino Unido, 1927: 15; Cameron, 1925: 430 e BOLSA, 1926: 27).

Entre as empresas do setor nenhuma delas havia demonstrado interesse em realizar investimentos semelhantes. A Klabin por exemplo voltará seus esforços para obter tratamento semelhante a um concorrente, através de uma petição<sup>6</sup> contra a concessão de prêmios e isenção de impostos para a empresa recém fundada. Antes dos anos trinta porém, nenhuma delas se interessaria em fabricar celulose (Soto, 1992: 128-9; Klabin, 1917).

Os incentivos à produção de celulose e papel de imprensa continuaram a aparecer. Em um dispositivo da lei orçamentária de 1922, o governo concedeu a "isenção de direitos de importação para máquinas e acessórios destinados à instalação de fábricas de papel a partir de celulose obtida de matérias-primas nacionais e também para a produção de pasta de madeira" (Suzigan, 1986: 290). Outra medida adotada, desta vez pelo Senado Federal, foi um subsídio para as empresas que construíssem uma fábrica de papel de imprimir utilizando-se de matéria-prima nacional. Sob a forma de garantia de empréstimo de até 50% do valor total da planta, o subsídio era oferecido à primeira companhia que se organizasse para tal propósito. Foi considerado como base de cálculo para determinar o valor do empréstimo 650 mil reis (650\$000) para cada tonelada anual de capacidade. O empréstimo teria juros de 8% a.a. e um prazo de carência de 10 anos e seria liberado após aprovação de um estudo detalhado do projeto e dos custos de instalação (Hicherson, 1922: 793).

No entanto, a melhor evidência das dificuldades para implantação de uma indústria de celulose nos anos vinte é fornecida pelas próprias estratégias de diversificação das firmas em operação e dos novos entrantes na indústria de papel. Neste sentido, destacam-se: a) a diversificação da linha de produção de papéis; b) a integração com a indústria gráfica; e c) a continuidade da entrada de novas empresas com origem no comércio e importação de papéis.

### 3. Anos Vinte: Crescimento e Diversificação.

Nos anos vinte, o País viveu um período de rápido crescimento industrial interrompido apenas no final da década com a crise desencadeada pela quebra da bolsa de New York. Na indústria de papel, vários projetos foram iniciados visando a ampliação e construção de novas fábricas, mas a maioria absoluta desses projetos manteve a dependência do fornecimento de matéria-pri-

<sup>6</sup> A petição feita ao Congresso Nacional foi dirigida contra os favores concedidos ao Sr. Euripedes C. de Magalhães, que em 1925 foi um dos sócios fundadores da Cia. Industrial Pirahy.

ma importada, embora fosse crescente, apesar de limitado, o uso de fontes alternativas de matérias-primas nacionais.

A Pernambuco Paper Mill por exemplo, em 1922 registrava uma capacidade de produção de 3 mil t/ano de papel de embrulho e a Paraná Paper Co. fabricava papel de embrulho a partir do lírio. A Cia. Industrial Brasileira de Papel, subsidiária de uma empresa francesa, a South Brazil Lumber & Colonization Co., planejava construir uma fábrica em Porto União (PR), utilizando florestas de pinheiro do Paraná (Schurz, 1922a: 298).

Em 1922, Schurz (1922b: 765) registrou que a Cia. Fabril de Cubatão estava fabricando celulose. Esta fábrica já produzia papel jornal, que havia sido utilizado pelo Estado de São Paulo e sua produção diária situava-se em 12 t/dia de papel.

As maiores empresas contudo adotaram estratégias de integração para frente e diversificação de produtos. A Cia. Melhoramentos por exemplo fundiu-se em 1920 com a indústria gráfica Weiszflog Irmãos e instalou três anos mais tarde uma moderna oficina gráfica. Em 1922, a produção anual da empresa oscilava entre 1,6 mil t e 1,8 mil t. Em 1927, a empresa deu continuidade ao seu processo de expansão, iniciando a produção de papel higiênico e a produção total de papéis atingiu 6,5 mil t (ANFPC, 1990: 21-24 e Schurz, 1927).

Mas a expansão do setor estava associada em primeiro lugar à criação de novas empresas produtoras de papel. Em 1923, foi criada em Limeira (SP) a empresa Oliveira Ribeiro & Co que iniciou a instalação de uma fábrica com máquinas importadas (Cremer, 1923: 690). No mesmo ano, foi constituída a Leon Feffer & Cia., com o objetivo de comercializar papéis nacionais e importados, que mais tarde se tornaria a Cia. Suzano. Em 1925, o imigrante libanês Karan Simão Racy instalou, em São Paulo a Fábrica de Papelão Simão e Cia. Em 1929, Karan Simão decidiu fabricar uma máquina de papel inteiramente nacional que entrou em operação seis anos mais tarde (ANFPC, 1988:33-36).

Outra empresa que surge neste período é a Cia. Industrial Pirahy. Fundada em outubro de 1925, no Rio de Janeiro. No local onde foi instalada a fábrica funcionava uma cerâmica, que foi reorganizada para dar lugar à produção de papel. A primeira máquina de papel, fabricada na Alemanha, entrou em operação em 1926, produzindo diversos tipos de papéis para impressão, mas a celulose consumida na fábrica era importada.<sup>7</sup>

Em 1925, registravam-se 15 fábricas de papel no País, uma em construção e cinco ou seis sendo planejadas para o triênio 1926-1928. A produção de papel à época atingiu cerca de 44,1 mil t, praticamente consumidas no merca-

<sup>7</sup> Em 1936, a empresa adquiriu uma máquina de papel para fabricar papéis de baixa gramatura. Sua produção exigia fibras especiais e, para tanto, foi montada uma fábrica de celulose, cuja matéria-prima era constituída de trapos e palha de linho selecionados (ANFPC, 1987:14-19).

do doméstico. Entre os papéis, a maior dependência de importações era em relação ao papel de imprensa: sozinha, a importação de papel jornal representou 87% do total das importações brasileiras de papel, em 1922 (Meese, 1925: 732). No entanto, boa parte deste papel de imprensa era, na verdade, utilizada para outros fins, causando freqüentes manifestações de protesto dos produtores contra os abusos do contrabando e a falta de fiscalização (Soto, 1992: 126-33; CNFP, 1926).

Nos anos seguintes, o maior controle sobre as importações, devido à aprovação da legislação que exigia uma marca d'água no papel de imprensa importado sem impostos, e o crescimento da capacidade de produção levaram a uma queda das importações de papel e de manufaturas de papel. Em 1925, as importações somaram £1,991,000, reduzindo-se no ano seguinte para £1,757,000. Em 1927, as importações caíram novamente alcançando o valor de £1,532,000, o que significou uma participação de 1,9% no total das importações brasileiras, cujo montante total alcançou £79,641,000 (Reino Unido, 1929: 34). Quanto à produção, um informe do Centro dos Fabricantes Nacionais de Papel (CNFP) contabilizava 22 empresas em funcionamento no País em 1925, que haviam produzido cerca de 61 mil t.

No caso da celulose, no entanto, havia o registro de apenas uma fábrica em funcionamento no estado de São Paulo, utilizando pinheiro do Paraná como matéria-prima para a produção de vários tipos de papel de baixa e média gramatura. A falta de gerentes experientes e de operários qualificados, ao lado de uma produção interna insuficiente de celulose, que precisava ser misturada com celulose importada, e os custos excessivos dos fretes, ainda eram apontados como os principais obstáculos à implantação da indústria de celulose. Sobre o futuro desta indústria, Meese (1925: 732) afirmava que "o desenvolvimento da indústria de celulose no Brasil estará provavelmente restrito à rica região de pinheiros do Paraná e também à região costeira, devido à necessidade de importar quantidades significativas de celulose para misturar com o produto nativo, de forma a se obter como resultado papéis finos e resistentes".

#### 4. A Crise de 1930 e o Desenvolvimento do Mercado Interno.

No final dos anos vinte, houve um excesso de produção de papéis, em função dos expressivos aumentos de capacidade produtiva ao longo da década. Este aumento desproporcional do investimento é confirmado pelos dados sobre importações de máquinas e equipamentos para a indústria de papel. Entre 1918 e 1922, a indústria importou £ 2,427 em equipamentos, contra £ 13,430, em 1923-24 e £ 27,553, em 1925-26 (Suzigan, 1986: 293). Em 1929, a produção de papéis, considerando as 18 principais fábricas, era estimada em 75 mil t. Preocupada com a situação, a Associação Paulista da Indústria

de Papel propunha um corte de 20% na produção, a fim de restaurar o equilíbrio (Reino Unido, 1929: 52).

Porém, esta "superprodução", como adverte Suzigan (1986: 294-5), deve ser relativizada, dada a elevada dependência das importações para suprir as necessidades do mercado nacional. Em 1929, o volume total de papel importado atingiu 61,3 mil toneladas, um pouco abaixo da produção interna estimada para o mesmo período (75 mil toneladas). Do total importado em 1930, em valor das importações, 33% eram celulose, 40% papel de imprensa e o restante pelos demais tipos de papel (Matthews, 1932: 185).

Quanto às fontes de matéria-prima, a indústria de papel continuava, no início dos anos trinta, dependente das importações de celulose. No início de 1930, apenas quatro empresas produziam celulose. Porém, devido à crise econômica, apenas uma empresa continuava em operação, no final deste ano, em virtude do baixo preço e da melhor qualidade da celulose importada, principalmente da Escandinávia. Os argumentos apresentados para justificar o inexpressivo desenvolvimento da produção de celulose permaneciam os mesmos da década de vinte: alto custo do transporte, falta de capital para explorar a indústria em uma escala comercial, falta de máquinas modernas e de técnicos experientes.

Segundo Matthews (1932: 186), "estudos feitos nos últimos anos por técnicos em florestas e em produção de papel, brasileiros e estrangeiros, indicam que existe no Brasil uma grande disponibilidade de madeira apropriada para a produção de celulose e de papel, não apenas para a indústria brasileira, mas para todos os outros mercados consumidores de celulose da América do Sul". Este autor acreditava também que existia, na época, fortes indícios quanto a uma grande expansão na indústria, devido à intenção do governo, naquele momento, de prestar toda a assistência possível através de uma proteção tarifária adequada e do encorajamento ao desenvolvimento de uma indústria doméstica de celulose.

Em 1933, estas intenções se materializaram sob a forma de isenções de "impostos de importação e de taxas alfandegárias para máquinas, acessórios, instrumentos, ferramentas, produtos químicos e outros materiais para as empresas organizadas com o fim de produzir celulose, incluindo máquinas para a derrubada de árvores e limpeza de troncos e para a construção, instalação e operação das fábricas e respectivas instalações para fornecimento de energia e instalações de laboratórios" (Suzigan, 1986: 295-6).

Como contrapartida, exigia-se que a capacidade mínima de produção fosse de cinco toneladas diárias e que a matéria-prima fosse exclusivamente de origem nacional. Em 1934, os benefícios foram estendidos às fábricas que produzissem menos que cinco toneladas por dia. É interessante notar que estes estímulos foram concedidos justamente no momento em que vigoraram

as restrições à importação de novas máquinas de papel, entre 1931 e 1937, o que contribuiu para a integração vertical da produção (Soto, 1992: 135).

De outro lado, ocorreu um pioneiro desenvolvimento de pesquisa florestal em algumas empresas visando a seleção de espécies vegetais. A Cia. Melhoramentos, por exemplo, mantinha uma área florestal com cerca de 7 milhões de árvores de diferentes variedades em pleno desenvolvimento e ia iniciar o replantio de outros 1 milhão a cada ano, a partir de 1935. Supervisionado por engenheiros agrônomos e florestais, a empresa contava ainda com um laboratório de ensaios e testes (Reino Unido, 1939:58).

A crise havia também atingido fortemente a indústria de papel, que após um período de grande expansão da capacidade produtiva, acumulou elevados estoques, entre 1928 e 1930. Diante destas dificuldades, as dez maiores empresas paulistas fizeram um acordo para reduzir a produção, até que os estoques se normalizassem (Matthews, 1932: 186). No entanto, ao longo da década de trinta, a indústria de papel se recuperou e conheceu um notável desenvolvimento. Amparada pela política protecionista de depreciação da taxa de câmbio e de restrições às importações a produção triplicou entre 1933 e 1939 e o volume de produção cresceu de 72,8 mil t, em 1935, para 112 mil t, em 1937, enquanto nove novas firmas entraram no setor (Quadro 3).

Esta expansão na produção de papel, no entanto, pressionou ainda mais as importações de celulose, cujo volume cresceu de 56 mil, em 1935, para 100 mil t, em 1937, o que significa uma expansão de 78,6%, em apenas dois anos (Brasil, 1938: 209).

As novas fábricas continuaram a se concentrar na produção não integrada de papel, entre as quais destacam-se a J. Costa & Ribeiro e a Matarazzo, com capacidade de produção de 3,5 mil t e 3,2 mil t, respectivamente. A Indústria de Papel Matarazzo, cuja origem remonta a 1892, quando o imigrante italiano Francesco Matarazzo fundou seu primeiro estabelecimento comercial, era uma das mais promissoras empresas devido ao seu rápido crescimento e estratégia de diversificação em direção à produção de bens de consumo. Quando da implantação da fábrica de papel (1936), os Matarazzo já haviam se transformado em um dos maiores grupos industriais do País (ANFPC, 1989:20-24).

Outra empresa que ampliou sua inserção no setor, no final dos anos trinta, foi a Cia. Leon Feffer. Suas atividades industriais iniciaram-se em 1939 com a instalação de uma fábrica em São Paulo, concluída em 1941 com capacidade de 20 t/dia. Em 1942, entrou em operação uma segunda máquina de papel produzindo entre 10 e 15 t/dia. Uma terceira, na época a maior máquina em operação no País, foi importada após a 2ª guerra mundial e fabricava de 25 a 30 t/dia papel para imprimir (Aquino, 1991: 126-7 e ANFPC, 1986:20-25).

No entanto, as importações de papel jornal e celulose eram ainda significativas, mantendo a dependência do País em relação ao suprimento de matéria-prima para a indústria de papel. Em vista disto, o governo prontificou-se a

encontrar um empresário disposto a construir uma fábrica de papel de jornal no País. O próprio presidente Getúlio Vargas se encarregou da tarefa e convidou Assis Chateaubriand, dono da maior cadeia de jornais da época, que no entanto declinou do convite. Recomendados pelo empresário, a família Klabin foi então procurada e foi-lhes oferecido um empréstimo e a necessária cobertura cambial para importar as máquinas, bem como o monopólio das vendas. Embora tenham recusado inicialmente, os Klabin acabaram aceitando erguer a nova fábrica (Dean, 1971: 229-30).<sup>8</sup>

Na verdade, desde 1934, já havia sido constituída a Indústria Klabin do Paraná de Celulose, com a compra da fazenda Monte Alegre, no Paraná. Esta fazenda continha uma grande reserva de araucária com potencial para a produção de celulose, demonstrando que a empresa já tinha intenção de construir uma fábrica no Paraná.<sup>9</sup> Diante dos incentivos oferecidos pelo governo federal iniciou-se em 1941 a implantação da planta industrial, em Telêmaco Borba (PR), que em 1946 começou a produzir celulose, pasta e papel jornal.

Este empreendimento marca uma linha divisória no desenvolvimento da indústria de papel e de celulose no Brasil. Em primeiro lugar, porque trata-se do primeiro projeto de uma fábrica de papel integrada em larga escala, utilizando recursos florestais nacionais. Em segundo lugar, porque é o primeiro projeto onde aparece uma relação explícita entre o Estado e a iniciativa privada, através de uma política pública deliberada de apoio ao desenvolvimento do setor.

### QUADRO 3 Brasil - Fábricas de Papel - 1925-35 - em toneladas

EMPRESA	Local	Produção		
		1925	1935	1937
Cia. Fabricadora de Papel	SP	6.500	9.804	16.000
Cia. Melhoramentos	SP	6.500	9.500	13.000
Cia. Fabril de Cubatão <sup>1</sup>	SP	5.000	8.700	13.000
Gordinho, Braune & Cia.	SP	4.000	3.300	3.500
Brasital S/A	SP	2.200	2.000	2.500
Fábrica Accácio Prado	SP	1.200	n.d.	n.d.
Fábrica Prado & Cia.	SP	1.200	n.d.	n.d.
Cia. Ind. Agrícola Corruptuba	SP	n.d.	5.196	5.600
Tefeha & Co.	SP	n.d.	1.800	1.500
Cia. Ind. de Papéis e Cartonagem	RJ	6.400	7.500	8.000
Cia. Ind. Santo Antonio	RJ	2.200	n.d.	n.d.

<sup>8</sup> Segundo Dean a recusa inicial dos Klabins em aceitar o convite está relacionada ao conservadorismo dos "velhos" Klabins. Outra hipótese é que a resistência da família Klabin em "aceitar o encargo" de produzir papel de imprensa advinha da dificuldade em conciliar o projeto de construção de sua fábrica no Paraná com os interesses do governo federal.

<sup>9</sup> A própria aquisição da fazenda foi feita por recomendação do interventor do governo Vargas no Estado do Paraná (Exame, 1973: 53).

Cia. Fab. de Papel Petrópolis	RJ	3.600	3.300	3.800
Fábrica de Papel Engenho Novo <sup>2</sup>	RJ	n.d.	2.256	2.800
Cia. Industrial Pirahy	RJ	3.000	3.300	3.500
José Silva de Araújo <sup>3</sup>	DF	2.000	1.500	1.500
Cia. Ind. de Papéis e Cartonagem	DF	600	n.d.	1.500
Dolabela & Portela <sup>4</sup>	MG	1.000	n.d.	n.d.
Fábrica de Papel Santa Maria	MG	2.200	2.256	2.800
Pedro Jannetti	MG	700	n.d.	n.d.
Fábrica de Papel Juiz de Fora <sup>5</sup>	MG	700	600	2.200
Alfredo Dolabella Portella <sup>4</sup>	PE	6.000	7.000	8.000
Cia. Pedras Brancas <sup>6</sup>	RS	1.200	400	420
Cia. Fab. de Papel Jacaréhisinho <sup>7</sup>	PR	2.200	1.500	3.500
Fábrica Morretes <sup>8</sup>	PR	600	1.440	1.200
Gebrueder Hering Fábrica Itajahy <sup>9</sup>	SC	600	1.200	1.500
José Pila	RS	n.d.	300	n.d.
Justo & Co.	RS	n.d.	300	300
Fábrica de Papel Cruzeiro	MG	n.d.	n.d.	250
Fábrica de Papel Tijuca	RJ	n.d.	n.d.	1.200
Fábrica São Geraldo Ltda.	RJ	n.d.	n.d.	700
Cia. Paulista de Papéis e Papelão	SP	n.d.	n.d.	2.000
Simão & Cia.	SP	n.d.	n.d.	1.500
J. Costa & Ribeiro	SP	n.d.	n.d.	3.500
M. Bartolo & Oliveira	SP	n.d.	n.d.	350
I. R. Matarazzo	SP	n.d.	n.d.	3.200

Fonte: CNFP (1926), Brasil (1935)

Notas: <sup>1</sup> em 1935: Cia. Santista de Papel, <sup>2</sup> em 1937: Cia. Nacional de Papel, <sup>3</sup> em 1935: Fábrica Araújo,

<sup>4</sup> em 1935: Cia. Indústrias Brasileiras Portella, <sup>5</sup> em 1935: Fábrica de Papel Santa Cruz,

<sup>6</sup> em 1935: Fábrica de Papel e Papelão, <sup>7</sup> em 1935: Cia. Industrial Brasileira de Papel,

<sup>8</sup> em 1935: Fábrica Paranaense de Papel e <sup>9</sup> em 1935: Cia. Fábrica de Papel Itajahy.

n.d. = não disponível.

## Conclusões

Como foi visto, até os anos quarenta a indústria de celulose praticamente era inexistente no Brasil. As poucas tentativas de construir fábricas acabaram se perdendo em meio a dificuldades diversas, tais como: a) a ausência de uma fonte de fibras oriunda de base florestal adequada à exploração e produção em larga escala; b) a necessidade de um maior volume de capital, inclusive para a compra de terras, e o domínio dos procedimentos de engenharia de processos básicos exigidos na fabricação de celulose e c) a falta de proteção tarifária adequada para a celulose.

Do ponto de vista técnico, a implantação de fábricas de celulose exigia a adaptação do processo produtivo utilizado nos países desenvolvidos aos tipos de madeira encontradas no Brasil, o que levava à necessidade de desenvolver tecnologias próprias e implicava na impossibilidade de se adquirir um "pacote" tecnológico. Além disto a seleção de espécies vegetais mais adequadas, importava em um esforço inicial de pesquisa (identificação de variedades

mais produtivas) e de sua adaptação ao processo produtivo, ambas tarefas difíceis para uma indústria nascente.

Por outro lado, como foi destacado no texto, a origem empresarial das principais firmas produtoras - em geral gráficos, tipógrafos, comerciantes e importadores de papel -, induziam, em função de suas competências adquiridas e posicionamento mercadológico, a uma integração para frente, em direção à indústria gráfica e de artefatos de papel. Além disto, a produção de papel, ao contrário da celulose, permitia um processo de aprendizado quase autônomo, em função do elevado conteúdo de especificações técnicas contidas na máquina de papel.

Por fim, ressaltou-se que o interesse dos fabricantes de papel era, em muitos casos, de manter através de uma baixa proteção tarifária, o suprimento do mercado através de importações de celulose. Não apenas porque ela representava um importante item de custos na produção de papéis, mas devido a alta qualidade da celulose importada da Escandinávia e dos Estados Unidos.

Um segundo ponto desenvolvido neste trabalho foi a progressiva mudança nas condições de atratividade da internalização da produção de celulose a partir dos anos vinte. Este desenvolvimento inicial da indústria de celulose está vinculado a três movimentos simultâneos: a) o aparecimento de políticas de incentivo fiscal e financeiros à produção nacional de celulose, b) o crescente aproveitamento das reservas florestais nativas do Paraná e c) as "pesquisas" com fortes alternativas de matérias-primas, sobretudo com o bagaço de cana e o eucalipto.

A fábrica da Klabin no Paraná é o exemplo mais importante do papel das políticas públicas para o desenvolvimento da produção de celulose. Apenas quando o setor público se interessou e ofereceu condições concretas para a realização dos investimentos é que os projetos se iniciaram.

No caso da celulose, no entanto, as condições técnicas foram determinantes. Para que as pesquisas na área florestal progredissem, por exemplo, foi necessário criar condições de apropriação do conhecimento de engenharia na fabricação de celulose, através do próprio aprendizado nas fábricas de papel e do conhecimento acumulado em outras indústrias, e as empresas tiveram que perceber que o controle da matéria-prima (celulose) era vital para o seu desenvolvimento, o que ocorreu principalmente após a segunda guerra mundial.

Por último, este texto procurou demonstrar em que condições a produção de celulose seria viável no Brasil. Sabe-se hoje que foi a partir do Plano de Metas, isto é, no contexto de forte apoio do Estado à industrialização, que as empresas privadas passaram a adotar a perspectiva de integração da produção, ainda que de forma gradativa, e no âmbito de uma definição da estrutura

do mercado doméstico. Mesmo assim, as questões relacionadas à eficiência técnica dos projetos (economias de escala) e ao controle do suprimento de madeira (base florestal própria) mantiveram-se como obstáculos ao desenvolvimento da indústria até meados dos anos setenta, quando foram equacionadas, sob o arranjo institucional criado pelo II PND.

#### **Bibliografia.**

- ANFPC. (1986) Revista Celulose e Papel. ANFPC, nº 7, nov/dezembro, São Paulo, pp. 20-25
- ANFPC. (1987). Revista Celulose e Papel. ANFPC, nº 13, nov/dezembro, São Paulo, pp. 14-19.
- ANFPC. (1988). Revista Celulose e Papel. ANFPC, nº 16, maio/junho, São Paulo, pp. 33-36.
- ANFPC. (1989). Revista Celulose e Papel. ANFPC, nº 22, maio/junho, São Paulo, pp. 20-24.
- ANFPC. (1990). Revista Celulose e Papel. ANFPC, nº 30, out./dezembro, São Paulo, pp. 21-24.
- AQUINO, Cléber. (1991). História Empresarial Viva: Depoimentos de Empresários Brasileiros Bem-sucedidos. Ed. Atlas, Vol. 5, São Paulo.
- BANDEIRA Jr., A. (1901). A Indústria no Estado de São Paulo. Imp. Oficial, São Paulo.
- BARRET, R. S. (1918). Brazilian Markets for Paper, Paper Products and Printing Machinery. United States, Department of Commerce, nº 171, Washington, D. C.
- BIANCHINI, E. (1938). A Indústria de Papel e Celulose no Brasil. ANFPC, São Paulo.
- BOLSA. (1926). A Indústria de Papel no Brasil. Revista Bolsa, São Paulo.
- BNDES. (1990). A Participação do Sistema BNDES na Evolução do Setor de Celulose e Papel no Brasil. BNDES, Departamento de Relações Institucionais, Rio de Janeiro.
- BRASIL. (1935). Resources, Possibilities, Development. Ministry of Foreign Affairs, Rio de Janeiro.
- BRASIL. (1937). Resources, Possibilities, Development. Ministry of Foreign Affairs, Rio de Janeiro.
- BRASIL. (1938). Resources, Possibilities, Development. Ministry of Foreign Affairs, Rio de Janeiro.
- CAMERON, C. R. (1927). Brazilian Eucalyptus-wood Newsprinting Venture. USCR, Vol. 2 (30 th year), nº 20, abril-junho, Washington, D. C., pp. 430.
- CANO, W. (1977). Raízes da Concentração Industrial em São Paulo. Queiroz, São Paulo.
- CNFP. (1926). A Indústria Brasileira de Papel. Centro Nacional dos Fabricantes de Papel, São Paulo, mimeo.
- CREMER, M.A. (1923). New Paper Factory in São Paulo, Brazil. USCR, nº 11, março, Washington, D. C., pp. 690.
- DEAN, Warren. (1971). A Industrialização de São Paulo (1880-1945). DIFEL, São Paulo.

- EXAME. (1973). Klabin: A Prudência faz um Império. Revista Exame, Ed. Abril, São Paulo, nº 72, agosto, pp. 51-56.
- GOTTSCHALK, A. L. M. (1917a). Market for Print and Others Papers in Brazil. USCR, nº 56, março, Washington, D. C., pp. 905.
- GOTTSCHALK, A. L. M. (1917b). Paper Company Authorized to Operate in Brazil. USCR, nº 276, novembro, Washington, D. C., pp. 764.
- GOTTSCHALK, A. L. M. (1918). Norwegian Paper Company to Operate in Brazil. USCR, nº 54, março, Washington, D. C., pp. 851.
- HAEBERLE, A. T. (1917). Brazil to Have New Paper Mill. USCR, nº 150, setembro, Washington, D. C., pp. 1.337.
- HICKERSON, J. D. (1922). Proposed Brazilian Loan to Paper Mill. USCR, novembro, Washington, D. C., pp. 793.
- IVES, W. J. (1932). A Survey of the Brazilian Paper Industry and Trade. USCR, nº 4, janeiro, Washington, D. C., pp. 185.
- LANGEN, R. (1913). Brazilian Finances, Trade and Industry. USCR, Vol. 3 (16 th year), nº 208, junho, Washington, D. C., pp. 1169
- LAY, J. (1912). Notes of Progress in Brazil. Large Paper-Making Enterprise. USCR, nº 55, março, Washington, D. C., pp. 960.
- LIMA, H. F. (1953). Evolução Industrial de São Paulo. Livraria Martins Editora, São Paulo.
- MATHEWS, J. (1932). A Survey on the Brazilian Paper Industry and Trade. USCR, nº 4, janeiro, Washington, D. C., pp. 185-87.
- MEESE, N. S. (1925). The Pulp and Paper Industry of Brazil. USCR, nº 39, Washington, D. C., pp. 732.
- MENDONÇA, M. (1992). Emergência e Consolidação do "Padrão Eucalipto" na Indústria Brasileira de Celulose de Mercado. IE/Unicamp, Tese de Mestrado, Campinas.
- REINO UNIDO (Vários Anos). Report on the Economic and Financial Conditions in Brazil. Department of Overseas Trade, London.
- SCHURZ, W.L. (1922a). Manufacture of Chemical Pulp in South America. USCR, Vol. 2 (25 th year), Washington, D. C., pp. 298.
- SCHURZ, W.L. (1922b). Paper Manufacture in Brazil. USCR, nº 18, maio, Washington, D. C., pp. 765.
- SILVA, S. (1976). Expansão Cafeeira e Origens da Indústria no Brasil. Alfa-Ômega, São Paulo.
- SOTO, F. (1992). Da Indústria de Papel ao Complexo Florestal no Brasil: o Caminho do Corporativismo Tradicional ao Neocorporativismo. IE/Unicamp, Tese de Doutorado, Campinas.
- SUZIGAN, W. (1986). Indústria Brasileira: Origem e Desenvolvimento. Ed. Brasiliense, São Paulo.

## ALGUMAS PALAVRAS

Encontram-se reunidos neste IV Volume os trabalhos apresentados e debatidos no último módulo do 2º Congresso Brasileiro de História Econômica e II Conferência Internacional de História de Empresas, promovidos pela Associação Brasileira de Pesquisadores em História Econômica (ABPHE) e realizados no Instituto de Ciências Humanas e Filosofia/Departamento de História da Universidade Federal Fluminense, em Niterói, no mês de outubro de 1996. Trata-se, assim, de um volume especialmente dedicado à História de Empresas, que visa a constituir-se numa referência do estado atual das questões em pauta na historiografia econômica especializada no tema.

Não é demais recordar, no entanto, o espírito que presidiu a organização dos quatro volumes integrantes da Coleção dos Anais do evento realizado em Niterói, que foi o de constituir-se numa espécie de depoimento, o mais fiel possível, dos principais trabalhos apresentados, discutidos e comentados ao longo dos dias 13 a 16 de outubro de 1996 em mais de 30 sessões.

Disposto em seis módulos — a saber, História Agrária, História da Urbanização e Industrialização, Economia Internacional, Políticas Públicas e Finanças, História do Pensamento Econômico e História de Empresas — o 2º Congresso e II Conferência foram organizados a partir da preocupação em incluir, de modo abrangente e claro, os inúmeros assuntos ultimamente abordados pela historiografia econômica, através de um recorte capaz de conferir um determinado perfil e identidade às inúmeras sessões nas quais desdobrou-se o evento.

A publicação dos Anais objetivou reproduzir tal recorte, buscando dar conta da diversidade e da riqueza de enfoques, temas e objetos presentes em ambos os encontros. Assim sendo, o primeiro volume consistiu numa coletânea de trabalhos referentes à História Agrária, ao passo que o segundo, no apanhado dos estudos expostos no módulo Urbanização e Industrialização. O terceiro volume resultou de uma composição de ensaios apresentados junto aos módulos Economia Internacional, Políticas Públicas/Finanças e Pensamento Econômico e, finalmente, o último volume, no conjunto de comunicações relativas à temática da História de Empresas.

Aproveitamos a oportunidade para penhorar nossos agradecimentos a todos os autores de ensaios publicados nos quatro volumes dos Anais, tanto pelos esforços desenvolvidos, quanto pelos belos resultados apresentados.

Sonia Regina de Mendonça  
Carlos Gabriel Guimarães  
(Organizadores)

Niterói, março de 1997