

História social de uma empresa brasileira: a cerâmica Porto Ferreira

Social History of a Brazilian family business: the Cerâmica Porto Ferreira

*Maria Cecília Spina Forjaz**

Resumo

O artigo analisa a história social da Cerâmica Porto Ferreira, empresa familiar brasileira fundada nos anos trinta no estado de São Paulo. A investigação acompanhou o desenvolvimento da organização até os dias atuais abrangendo aspectos sócioeconômicos, políticos e gerenciais.

Palavras-chave: História social; Empresa familiar brasileira; Comportamento gerencial; Modernização e intervenção estatal.

1. Introdução

Este artigo analisa a constituição e desenvolvimento de uma típica empresa familiar brasileira, a Cerâmica Porto Ferreira, cuja história particular pode agregar dados e informações à análise do processo de industrialização de São Paulo, nos seus aspectos sociais e políticos, além de econômicos.

Sua fundação, sua expansão e suas transformações ao longo de 70 anos permitem perceber as características e as etapas do processo geral de industrialização, assim como a evolução da mentalidade empresarial e das formas de gestão nesse período histórico (1930-2000).

Embora refletindo as condições estruturais do processo de desenvolvimento como ele ocorreu em São Paulo, este é um estudo monográfico

* Professora-Titular do departamento de Ciências Sociais da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. Mestre e Doutor em Ciência Política na Universidade de São Paulo. Visiting-Fellow na Universidade de Yale. Visiting Professor na Universidade de Massachusetts e Connecticut. Pós-Doutorado na École des Hautes Études em Sciences Sociales. Autora de *Tenentismo e Política* (Tenentismo e camadas médias urbanas na crise da Primeira República), Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1977 e *Tenentismo e Forças Armadas na Revolução de 30*, Rio de Janeiro, Forense-Universitária, 1988.

e de caso que pretende apanhar as especificidades da história social de uma empresa e das famílias que a constituíram.

O método do estudo de caso permite, exatamente, que se desça a minúcias, que se esclareça detalhes importantes da história concreta de uma empresa, que podem se perder nos estudos mais ambiciosos que buscam as grandes estruturas.

Essa perspectiva destaca aspectos particulares de uma experiência histórica específica, sem no entanto deixar de referi-la às grandes interpretações produzidas, às generalizações mais ousadas sobre a industrialização brasileira, sobre o comportamento empresarial e sobre a história social das elites.

Esse procedimento implica num cotejo dessa experiência histórica particular com textos significativos sobre a emergência da sociedade urbano industrial no Brasil, e recorreremos principalmente a duas obras paradigmáticas nesse esforço interpretativo.

Sobre as transformações da família patriarcal no século XIX com sua migração para vivências urbanas usamos como referência a obra *Sobrados e Mucambos* de Gilberto Freire. Essa referência permite inserir num contexto histórico mais amplo a trajetória das famílias Forjaz, Vergueiro e Macedo Soares, ligadas pela fundação da Cerâmica Porto Ferreira em 1931.

Sobre a evolução da empresa e dos empresários nos anos 50 e 60 tomamos como paradigma de análise o livro clássico de Fernando Henrique Cardoso *Empresário Industrial e Desenvolvimento Econômico*, publicado em 1964. O livro reúne o resultado de pesquisas empíricas com empresários que o autor orientou entre 1961 e 1962, conduzidas por sociólogos do Centro de Sociologia Industrial e do Trabalho (CESIT), da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras da Universidade de São Paulo.

O livro se baseia num amplo levantamento de dados feito através de entrevistas com empresários industriais de São Paulo, Belo Horizonte, Blumenau, Recife e Salvador, no início da década de 60 e possibilita ampla visão sobre o comportamento social, político e gerencial dos empreendedores nessa fase crucial da industrialização brasileira:

Seria enganoso pretender transferir o esquema válido para a análise de formas de comportamento tipicamente empresariais das economias caracterizadas pelos monopólios e pela produção em massa para compreender a ação e a mentalidade dos empreendedores das áreas subdesenvolvidas¹

É exatamente nessa fase que a CPF se transforma em grande empresa, sofre ampla renovação e deixa de ser uma típica empresa familiar. Aproveitando situações de mercado, inovando tecnologias e métodos de

gestão, além de beneficiar-se de créditos governamentais, a empresa e seus dirigentes dão o salto qualitativo que lhe permite sobreviver e prosperar, enquanto muitas outras desapareceram.

Mais ou menos na mesma época da publicação da obra citada acima foi publicado artigo do economista e administrador Luiz Carlos Bresser Pereira na Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, sobre as origens étnicas e sociais do empresário paulista. Assim como o anterior, este resultado de pesquisa empírica (e neste caso com validade estatística) trata do tema, então novo nas ciências sociais, e conclui que aproximadamente 85% dos empresários paulistas tinham origem imigrante e apenas 15% provinham de famílias brasileiras. Porém, esses números não podem ser generalizados para o estado de São Paulo como um todo, e menos ainda para o país, já que a amostra foi colhida nos municípios de São Paulo, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul e Santo André.

Ou seja, a amostragem colhida por Bresser Pereira reflete as características do empresariado da Grande São Paulo, e apesar da importância desse grupo no conjunto da indústria brasileira no período, não nos parece adequado generalizar as conclusões para o empresariado nacional como um todo. Os industriais do interior de São Paulo, de Minas Gerais, do Rio de Janeiro e de outros estados do país, não incluídos na amostra, podem apresentar características étnicas e sociais diversas daquelas apontadas para o grupo paulistano pesquisado.

Algum tempo depois o historiador Caio Prado Junior publica *A Revolução Brasileira*, em 1966, onde afirma que em São Paulo, por exemplo, muitas das primeiras e principais indústrias são de fazendeiros que empregam os lucros auferidos na cultura do café, em iniciativas industriais².

Em 1971 o brasileiro Warren Dean estuda a industrialização de São Paulo e enfatiza a importância da economia cafeeira na geração do setor industrial e nega a tese de que os empresários agrícolas foram obstáculos à industrialização. Considera como geradores do empresariado industrial nascente 3 grupos sociais diferentes: os cafeicultores, os comerciantes importadores e os imigrantes estrangeiros que tinham algum capital inicial para investir na indústria.

Essas referências demonstram que o tema não se esgotou e permanece polêmico, como reconhece Luiz Carlos Bresser Pereira:

Volto ao tema das origens étnicas e sociais dos empresários, não apenas porque o problema não foi resolvido, mas também porque, trinta anos depois dos equívocos cometidos, as paixões dever estar amainadas e será possível uma avaliação mais objetiva por parte dos historiadores, aos quais este trabalho é dirigido.³

Sem nenhuma pretensão de formular generalizações, estudos de caso podem colaborar para esclarecer a polêmica ainda viva sobre as origens sociais dos industriais paulistas.

II. As origens sócio-políticas das famílias Forjaz, Vergueiro e Macedo Soares

A História social da CPF pretende vincular a trajetória particular dessa empresa a um cenário socioeconômico mais geral, que explique e dê sentido a esse estudo de caso. Ou seja, pretendemos abordar essa experiência particular dentro do contexto de evolução sócio-econômica brasileira.

Porém, apesar de não perder os nexos com as estruturas mais amplas este é um estudo monográfico e de caso, que focaliza a história social de uma empresa específica. Pretende perceber a rede de relações sociais entre famílias provenientes das elites agrárias de São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro que se coligam para fundar uma empresa, a partir de relações de parentesco, sociabilidade e pertencimento a instituições educacionais e políticas comuns. Essa rede envolve principalmente 3 famílias: Forjaz, Vergueiro e Macedo Soares, cuja trajetória social passamos a descrever sucintamente, centralizando o foco de atenção nos dois principais sócios fundadores: Djalma Forjaz e José Carlos de Macedo Soares.

As premissas teóricas dessa análise do desenvolvimento das famílias proprietárias em meados do século XIX, baseiam-se em Gilberto Freire, essencialmente na obra *Sobrados e Mucambos*, que abrange o século XIX e trata das adaptações da família patriarcal ao advento da urbanização⁴ (FREIRE, 1981)

Os Forjaz em Minas Gerais e os Vergueiro em São Paulo constituíram famílias oriundas do patriarcado rural, que sofreram as transformações ligadas à urbanização e à decadência da economia agrária. Sofreram os processos analisados por Freire e bem resumidos por Sallum Jr.:

A sociedade se urbaniza e surgem novas formas de subordinação, novas distâncias sociais entre as classes, raças e modos de vida. As relações de poder se renovam, mas o domínio - embora distinto - continua dos senhores, dos brancos e dos homens. Os antagonismos se acentuam, os indivíduos se autonomizam em relação às coletividades e só lentamente começam a surgir novas formas de acomodação.⁵

1. A família Forjaz

O médico Garcia Neves de Macedo Forjaz, pai do fundador da Cerâmica Porto Ferreira, relata a seu próprio respeito, em texto manuscrito numa Bíblia publicada em 1890: "Nasci no domingo 2/12/1855 às 7 horas da manhã na cidade de Vassouras, antiga Província, hoje estado do Rio de Janeiro. Batizado fui no dia 31/1/1856 na matriz da mesma cidade como filho legítimo de Garcia Neves de Macedo Forjaz e de dona Maria da Glória N. Menezes Forjaz, sendo padrinho meu tio o doutor Pedro Nolasco Amado Forjaz Paes Leme e madrinha minha avó Materna dona Maria Ângela (...)

Matriculei-me na Faculdade de Medicina do Rio de Janeiro em março de 1872, recebendo dela o grau de doutor em Medicina no dia 12/1/1878, tendo defendido teses a 5 do mesmo mês e ano"⁶.

O doutor Garcia é um representante típico das novas gerações de bacharéis urbanos, descendentes dos velhos fazendeiros, senhores das famílias patriarcais, mas já muito diverso deles, como bem aponta Gilberto Freire, baseado em documentos históricos semelhantes ao citado acima:

O bacharel-magistrado, presidente de província, ministro, chefe de polícia, seria, na luta quase de morte entre a justiça imperial e a do pater familias rural, o aliado do Governo contra o próprio Pai ou o próprio Avô. O médico, desprestigiador da medicina caseira, que era um dos aspectos mais sedutores da autoridade como que matriarcal de sua mãe ou de sua avó, senhora de engenho. Os dois, aliados da Cidade contra o Engenho, da Praça contra a Roça. Do Estado contra a Família.⁷

Analisando as faculdades de medicina no país e comparando as duas mais importantes no fim do século XIX, período em que o Dr. Garcia se formou, assim se manifesta a antropóloga Lilia Moritz Schwarcz:

A análise e comparação com a produção científica da Faculdade de Medicina do Rio de Janeiro permite perceber, por outro lado, como a discussão médica ganha ainda outro prumo. Nesse caso, trata-se de uma disputa de hegemonia da medicina, entendida, nesse momento, como uma prática profissional em processo de construção. Os médicos da faculdade do Rio de Janeiro buscavam sua originalidade e identidade na descoberta de doenças tropicais como a febre amarela e o mal de Chagas, que deveriam ser prontamente sanadas pelos programas "hygienicos". Já os médicos baianos farão o mesmo ao entender o cruzamento racial como o nosso grande mal, mas, ao mesmo tempo, nossa suprema diferença⁸.

O médico fluminense casou-se em 1879 com a paulista de São José de Barreiros Irinéia Recifina de Figueiredo na cidade de Leopoldina, Minas Gerais, onde se estabeleceu e formou família. Desse matrimônio nasceram 5 filhos, entre os quais Djalma Forjaz, em 7/5/1883. Tendo enviuvado em 1887, dr. Garcia casou-se com a cunhada, prática comum naquela época, tendo sido, portanto o futuro empresário criado pela tia depois de ficar órfão aos 4 anos de idade.

Iniciou o curso primário com o seu próprio pai e completou-o no Colégio N.S.das Graças, em São José do Além Paraíba, onde seu pai clinicou por muitos anos. Posteriormente estudou em São João d'el Rei e Barbacena, vindo para São Paulo em 1901, quando ingressou na Faculdade de Direito do Largo de São Francisco. Essa instituição acadêmica foi um dos celeiros criadores da *intelligentzia* nacional e também local de formação dos quadros das elites políticas brasileiras:

De fato, nesse período a faculdade paulista se transformava rapidamente em um centro de "eleitos" especialmente treinados para a condução dos destinos da nação. Bastante afastada das esferas de decisão no período monárquico, já no período republicano associada ao poder econômico regional e contando com uma clientela privilegiada em termos financeiros, a escola de direito de São Paulo transforma-se em um dos grandes legitimadores do novo jogo político vigente.⁹

Djalma Forjaz foi um dos fundadores do Centro Acadêmico 11 de Agosto, criado em 1903, e na faculdade tornou-se muito amigo do colega de turma e posterior sócio, José Carlos de Macedo Soares, cuja família era proprietária do Ginásio Macedo Soares. Começou a trabalhar muito cedo, enquanto acadêmico de Direito, tendo sido funcionário da Light and Power e revisor do jornal "Comércio de São Paulo". Durante sua permanência na faculdade, Djalma Forjaz morou com a família de um primo, José Joaquim Cardoso de Mello Neto, o Cazuzza, que seria posteriormente governador de São Paulo.

Depois de formado, nunca montou escritório de advocacia e entrou para o setor público, tendo sido nomeado pelo Presidente Rodrigues Alves para o cargo de delegado fiscal do Ginásio Macedo Soares, cargo que ocupou até 1911, quando foi exonerado por motivos políticos (hermismo).

Além dos cargos públicos, Djalma Forjaz dedicou-se ao magistério, tendo lecionado História do Brasil no Ginásio Macedo Soares, na Escola Normal de Itapetininga e finalmente na Escola Normal da Praça da República, na cidade de São Paulo, onde ingressou em 1915.

Em 1930 foi nomeado diretor da Repartição de Estatística e Ar-

quivo do Estado de São Paulo, tendo sido demitido em 1934 e readmitido em 14 de março de 1938, no então Departamento Estadual de Estatística.

Iniciou reforma da administração pública no DEE/SP, adotando carreiras no quadro funcional, nos moldes do modelo adotado em seguida pelo Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), criado por Getúlio Vargas em 1938 para promover a profissionalização da administração pública no país. Permaneceu nesse cargo até aposentar-se às vésperas da posse do governador Jânio Quadros, eleito em 1954.

Além de professor e burocrata, Djalma Forjaz foi historiador, tendo publicado

algumas obras, entre as quais se destaca a biografia do Senador Vergueiro, bisavô de sua esposa Lúcia de Vergueiro Forjaz.

A obra (incompleta) foi publicada em 1924 e contém a primeira parte da biografia do famoso cafeicultor de São Paulo: "O Senador Vergueiro, sua Vida e sua Época". O autor pesquisou arquivos públicos e privados em São Paulo, Rio de Janeiro, Portugal e Espanha, mas não terminou de escrever os 4 volumes previstos inicialmente. Todo o material coletado foi guardado pela família e entregue em 1992 ao Instituto de Estudos Brasileiros (IEB) da Universidade de São Paulo.

2. A família Vergueiro

O patriarca original Nicolau Pereira de Campos Vergueiro nasceu em Portugal em 1778 e transferiu-se para o Brasil juntamente com a família real portuguesa em 1808. Foi deputado nas Cortes de Lisboa, onde defendeu a independência do Brasil.

Participou ativamente do processo político que levou à abdicação de D. Pedro I, tendo sido deputado em 1826 e eleito Senador dois anos depois. Foi membro da Regência Trina Provisória e tutor de D. Pedro II.

Foi Ministro da Fazenda e da Justiça e um dos chefes da Revolução Liberal de 1847. Grande fazendeiro de café no interior paulista, foi proprietário da Fazenda Ibicaba, onde aconteceu uma das primeiras experiências de substituição do trabalho escravo pelo trabalho livre.¹⁰

Seu neto, também chamado Nicolau Pereira de Campos Vergueiro estudou medicina em Heidelberg e realiza plenamente a figura social dos bacharéis europeizados analisada por Gilberto Freire: "

as próprias gerações mais novas de filhos de senhores de engenho, os rapazes educados na Europa, na Bahia, em São Paulo, em Olinda, no Rio de Janeiro, foram se tornando, em certo sentido, desertores de uma aristocracia cujo gênero de vida, cujo estilo de política, cuja

moral, cujo sentido de justiça já não se conciliavam com seus gostos e estilos de bacharéis, médicos e doutores europeizados. Afrancesados, urbanizados e policiados.¹¹

As gerações mais novas de Vergueiros que se urbanizaram e se tornaram bacharéis, fizeram do Centro Acadêmico XI de Agosto da Faculdade de Direito do Largo de São Francisco um dos nichos importantes de aprendizado e iniciação de carreiras políticas.

A lista dos presidentes do centro acadêmico entre 1903 e 1914 torna essa presença evidente. Ai estão Vergueiros, Forjaz e Macedo Soares, não por acaso membros das famílias fundadoras da CPF:

César Lacerda de Vergueiro
Eduardo Vergueiro de Lorena
Plínio Lorena de Vergueiro
Luiz Pereira de Campos Vergueiro
José Carlos de Macedo Soares
João Otaviano Lima Pereira
Pedro Dória
Joaquim de Souza Pinheiro
Firmo Lacerda de Vergueiro
Irineu Forjaz
Olivério Pilar do Amaral
Sílvio Marques

A família Vergueiro não estabeleceu vínculos com a França, como a maioria da elite paulista, mas manteve sempre ligações com a Alemanha, mantendo traços culturais e estilos de comportamento germânicos.

A questão da influência alemã sobre a elite paulista, tão bem ilustrada na literatura pelo romance de Mário de Andrade *Amar, Verbo Intransitivo* e pelo livro da preceptora alemã Ina von Binzer, *Os Meus Romanos (alegrias e tristezas de uma educadora alemã no Brasil)*¹² ainda não foi suficientemente explorada pela sociologia e pela antropologia brasileiras.

Perdendo as fazendas de café, a família, extremamente numerosa, manteve seus vínculos com a política e passou a ocupar posições nas profissões liberais e nas artes, tendo tido vários políticos entre seus membros, como César Lacerda de Vergueiro e Nicolau Vergueiro, ambos fundadores do Partido Social Democrático em 1945, o primeiro em São Paulo e o segundo no Rio Grande do Sul.

Desertora da aristocracia rural, deserdada das fazendas de café e filha de bacharel europeizado, Lúcia Freire de Vergueiro, bisneta do Senador, conheceu Djalma Forjaz em São Paulo porque eram vizinhos. Casaram-se em janeiro de 1906 e tiveram seis filhos: Djalma, Marina, Nicolau, Zélia, Lúcia e Sílvio.

3. A família Macedo Soares

José Carlos de Macedo Soares nasceu em São Paulo em 1883 (mesmo ano do nascimento de Djalma Forjaz, futuro colega, amigo e sócio em vários empreendimentos) em uma família rica, tanto do lado paterno, como materno. Seu pai, empresário e professor, fundou o Ginásio Macedo Soares e sua mãe descendia de fazendeiros e juristas consagrados do estado do Rio de Janeiro (Azevedo Sodré).

Bacharelou-se no Largo de São Francisco em 1905, tendo sido eleito presidente do Centro Acadêmico 11 de agosto no último ano da Faculdade. Era o início de uma longa carreira política, de uma família totalmente inserida nas classes dirigentes.

Assim como Djalma, nunca exerceu a profissão de advogado, tendo se tornado professor de economia política e finanças na Escola de Comércio Álvares Penteado.

Em 1910 casou-se com Matilde Melchert da Fonseca, herdeira de uma família de empresários de Itu, passando a administrar as empresas familiares e tomando-se em 1923 presidente da Associação Comercial de São Paulo, que nessa época congregava os interesses tanto do comércio, quanto da indústria no estado.

Como presidente dessa associação empresarial, Macedo Soares teve papel de destaque na Revolução Tenentista de 1924, negociando com os rebeldes e tentando impedir o bombardeio da cidade pelas tropas legalistas do governo Federal. Foi considerado conivente com o tenentismo e preso depois da retirada dos revolucionários, exilando-se em seguida durante três anos na Europa.

Participou ativamente da campanha da Aliança Liberal em prol da candidatura de Getúlio Vargas, a quem hospedou em São Paulo, tornando-se amigo e partidário, iniciando longa colaboração política que lhe proporcionaria inúmeros cargos na era Vargas. Não apoiou a permanência do interventor, tenente João Alberto Lins de Barros, à frente do governo paulista, integrando movimento quase unânime das classes dirigentes de São Paulo de oposição ao tenentismo.

No início da década de trinta tomou-se diplomata, exercendo diversas funções na Europa, entre as quais a chefia da delegação brasileira à Conferência do Desarmamento em Genebra. Não participou, portanto da Revolução de 1932.

Voltando ao Brasil, teve participação intensa na formação da Chapa Única por São Paulo Unido, exercendo papel de mediador entre a classe política paulista e o chefe do Governo Provisório.

Foi eleito para a bancada paulista na Assembléia Nacional Constituinte e após a eleição de Vargas nomeado Ministro das Relações Exteriores. Em 1936 foi inaugurado o Instituto Brasileiro de Estatística, do qual Macedo Soares foi o primeiro presidente.

Ocupou o Ministério da Justiça antes do golpe do Estado Novo e pediu demissão do cargo às vésperas do mesmo, alegando motivos de saúde. Mudou-se para o Rio de Janeiro e passou a presidir o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), criado em 1938, onde permaneceu até 1951. Apoiou a candidatura do general Eurico Gaspar Dutra e foi interventor em São Paulo, a seu pedido, até a posse do novo governador eleito em 1947, Ademar de Barros.

Voltou ao Ministério das Relações Exteriores no governo Dutra, permanecendo nele no governo de Juscelino Kubitschek, até 1958, quando pediu demissão e voltou a viver em São Paulo.

Além de político, José Carlos de Macedo Soares teve intensa atividade empresarial em diferentes setores econômicos, tendo participado das seguintes companhias: Companhia Paulista de Artefatos de Alumínio, Cerâmica Porto Ferreira,, Companhia Anglo-Brasileira de Tecidos de Juta, Companhia Campos de Jordão (que organizou o loteamento do bairro de Capivari), Companhia Paulista de Estrada de Ferro, Companhia Americana de Seguros e Banco de São Paulo.

Apesar da ampla atividade empresarial, Macedo Soares não conservou sua fortuna, e podemos dizer que predominou em sua carreira a dimensão política. Compartilhada com irmãos e tios, a família se destaca como um importante clã da política brasileira. Destacam-se, além dele, o irmão José Eduardo de Macedo Soares, jornalista fundador do *Diário Carioca* e senador pelo estado do Rio de Janeiro e o primo Edmundo de Macedo Soares e Silva, governador do estado do Rio e Ministro da Indústria e Comércio na década de 60.

4. Biografias cruzadas e presença do Estado

São esses os três principais grupos familiares envolvidos na criação da Cerâmica Porto Ferreira nos anos 30. As biografias cruzadas dessas famílias demonstram uma complexa rede de relações que as conectam, tanto no plano econômico, como social, político, profissional e educacional.

Os fundadores da CPF são simultaneamente sócios, colegas, compadres, correligionários, amigos e parentes. Participam conjuntamente de empreitadas empresariais, políticas, sociais e culturais.

Essas redes complexas de relações vinculam esses atores das classes dirigentes da região mais desenvolvida do Brasil (São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro) ao aparelho de Estado, tanto no nível regional, como no plano nacional. Em termos geográficos, estão concentradas nas regiões cafeeiras, tendo circulado pelo Vale do Paraíba, interior mineiro e fluminense, assim como interior paulista. Acabam todos se encontrando na cidade de São Paulo, mais especificamente no Largo de São Francisco, de onde se associam para novos empreendimentos ligados à arrancada industrial do país.

Em todas essas trajetórias sociais imbricadas, a dimensão política assume aspectos cruciais. São famílias dirigentes pelo menos desde o século XIX, que apesar de diferentes graus de descendência econômica, mantêm recursos políticos e educacionais que podem vir a reverter a trajetória sócio-econômica.

Os vínculos pessedistas (um dos braços do nacional-desenvolvimentismo varguista) envolvem esses personagens numa trama político-econômica comum:

a máquina governamental e certos grupos econômicos privados foram os esteios (materiais e doutrinários) capazes de abrigar alguns dentre os principais grupos de políticos profissionais nas décadas de 30 e 40. O legado das interventorias e das demais 'correias de transmissão' do poder central nos Estados, a montagem de anéis burocráticos sob a tutela de 'mandachuvas' ligados aos círculos palacianos e à manipulação dos instrumentos políticos usuais (verbas, cargos e prebendas de todo tipo) constituíram as bases de integração do setor majoritário entre os políticos profissionais que conseguiram fazer deslanchar sua carreira ao longo do primeiro governo Vargas.¹³

Além dos vínculos pessedistas no plano nacional, que se originaram das antigas ligações entre Macedo Soares e Getúlio Vargas, posteriormente os proprietários da CPF passaram a se beneficiar de vínculos com o PSP de Ademar de Barros no plano estadual. Aliás, essas forças políticas haviam se aproximado por força do acordo eleitoral entre Vargas e Ademar para as eleições presidenciais de 1950.

Ademar de Barros desistiu de candidatura presidencial, apoiando a candidatura da coligação PSD/PTB, mas ganhando influência na composição do ministério de Vargas, tendo influenciado a nomeação de Horácio Lafer para o Ministério da Fazenda e a indicação de Ricardo Jafet para a presidência do Banco do Brasil.

Em São Paulo, Ademar apoiou o engenheiro Lucas Nogueira Garcez para sucedê-lo no governo estadual, tendo como companheiro de chapa

Erlindo Salzano, filho daquele ex-pedreiro Paschoal Salzano que fundara a Fábrica de Louças Porto Ferreira na década de vinte.

Sobre esses vínculos políticos que alimentaram o desenvolvimento da empresa assim se pronunciou Nicolau de Vergueiro Forjaz:

O quadro que você esboça de uma elite com poder que teria tido influência na formação da CPF não é de todo disparatado: Horácio Lafer estava do meu lado, Macedo Soares também, Lucas Nogueira Garcez era amigo do peito. Eu tinha ligações com homens que eram políticos. Fernando Costa (eu jogava tênis na casa dele, com o filho dele Fernandinho Costa), e Horácio Lafer e Macedo Soares que era meu padrinho. Eu estava num meio que de certa maneira tinha poder e foi basicamente por causa desse poder que eu obtive o primeiro empréstimo. Os outros empréstimos foram puramente comerciais.¹⁴

As três famílias que constituem os principais sócios da Cerâmica Porto Ferreira tornaram-se o "braço" paulista do varguismo e, portanto, do nacional-desenvolvimentismo que ele representa.

É importante notar que aliar-se a Vargas implicou em fraturas com os setores majoritários da elites paulistas, contrários ao varguismo. Congregados na Frente Única Paulista (FUP) que incluiu os dois principais partidos de São Paulo, PRP (Partido Republicano Paulista) e PD (Partido Democrático), essas forças sempre resistiram à ascensão dos novos grupos hegemônicos no país.

Forjaz, Macedo Soares e Vergueiro viriam a constituir parcelas dos grupos dirigentes de São Paulo que optaram, antes dos outros, pela conciliação com as novas forças hegemônicas no governo federal.

Posteriormente, quando Vargas (que havia permitido a ascensão de Ademar de Barros à interventoria) se reaproximou do antigo interventor e grande líder populista de São Paulo, essa aliança se ampliou e as três famílias continuaram protegidas e imbricadas numa grande coalizão político-empresarial que facilitou a expansão da empresa.

III. A fundação da Cerâmica Porto Ferreira e o estágio do fundador (1931-1962)

Reunindo diferentes famílias, sob a liderança de um fundador, a Cerâmica Porto Ferreira pode ser, no seu primeiro estágio (1931-1962) identificada como uma empresa multi-familiar:

A literatura trata de empresas que tem em torno de si não uma família, mas diversas famílias, oriundas entretanto de um mesmo tronco originado no fundador,

já convivendo em terceira e quarta gerações. A empresa multi-familiar, diferentemente disso, nasce da associação entre duas ou mais famílias em torno de um empreendimento econômico comum.

Essas empresas multi-familiares poderiam ser enquadradas no gênero das empresas familiares, mas possuem diferenciações muito próprias, algumas delas podendo ser entendidas como favoráveis à sua continuidade e ao seu desenvolvimento, podendo de fato representar a somatória das competências dos sócios e mais as dos seus recursos de capital, mas tendo outras que as tornam mais vulneráveis, pois aquilo que é de todos, pode tornar-se o que não é de ninguém.¹⁵

É esse o caso da CPF que, sob a liderança de Djalma Forjaz, reuniu três famílias num empreendimento comum e permaneceu até sua morte em 1962 como uma empresa multi-familiar. Apesar, no entanto, da propriedade comum, a administração, nessa primeira etapa, esteve concentrada nas mãos do fundador, que contava com grande credibilidade e confiança dos acionistas.

Essa forma de constituição de indústrias, aparece na literatura como um processo que ocorreu em diversos setores econômicos:

Outra espécie de combinação principiou a ser praticada, já na década de 1920, entre os industriais paulistas; o "pool" dos recursos de capital de diversas famílias, ou a dotação de parentes mais distantes a fim de encetar novas linhas de produção.¹⁶

1. Fundação e pioneirismo: a fase do "capitão de indústria"

No município de Porto Ferreira, localizado a pouco mais de 200 km de São Paulo, às margens do rio Mogi-Guaçu, um grupo de imigrantes italianos composto por Paschoal Salzano, Pedro Patire e Jacob Mondim, montaram a Fábrica de Louças Porto Ferreira S/A em 1921: "eles reuniram algumas habilidades, um sabia fazer chaminé, o outro já tinha trabalhado com tijolo e outros produtos cerâmicos mais grosseiros, pois a região é rica em argila e já havia uma olaria no município".¹⁷

Os recursos eram poucos, tanto os tecnológicos, quanto os financeiros e administrativos e alguns anos depois (1928) a pequena empresa faliu. Paschoal Salzano, pedreiro italiano e músico, não conseguiu deslanchar o negócio, mas ascendeu socialmente, envolveu-se na política e tornou-se, mais tarde, prefeito de Porto Ferreira.

Algum tempo depois, o engenheiro ceramista português Bernardino da Silva Lapa propôs ao amigo Hipólito da Silva, casado com dona Inês

Vergueiro, a compra da massa falida da empresa. Contando com conhecimento técnico sobre cerâmica e algum capital, o engenheiro buscou associar-se para viabilizar o negócio.

Cunhado de Djalma Forjaz, o dr. Hipólito, também engenheiro e funcionário do Departamento de Águas e Esgotos de São Paulo, conseguiu entusiasmar-lo sobre o empreendimento, e assumindo a liderança das negociações, o dr. Djalma reuniu um grupo de sócios (entre amigos e parentes) que criaram em 7/8/1931 a Cerâmica Porto Ferreira Sociedade Limitada.

Indicado como Presidente da empresa desde o início, Djalma Forjaz indicou Bernardino da Silva Lapa como gerente técnico. No entanto, embora fosse competente na área técnica, demonstrou grande inabilidade gerencial e empresarial, o que levou à sua demissão e afastamento da empresa.

A primeira alteração contratual ocorreu por ocasião da saída de Bernardino, em 1932 e a empresa tornou-se sociedade anônima em 1934 com a seguinte composição:

1.	José Carlos Macedo Soares	200 cotas
2.	Djalma Forjaz	150 cotas
3.	Hipólito da Silva	100 cotas
4.	Antonio Sampaio Dória	100 cotas
5.	Augusto Meirelles Reis Filho	50 cotas
6.	João Chrysóstomo Bueno dos Reis	50 cotas
7.	Pedro Voss	50 cotas
8.	Otávio Sampaio Vianna	50 cotas
9.	Sizínia de Paula Souza	50 cotas
10.	Francisca de Paula Souza	50 cotas
11.	Alice Vergueiro da Silveira	50 cotas

Um grupo de "quatrocentões" parentes e/ou amigos, dirigidos por um bacharel mineiro, trabalhador compulsivo, dedicado e com grande propensão à poupança e alguma experiência empresarial e administrativa. Essa é a origem da CPF.

Além da experiência administrativa no setor público, Djalma Forjaz tinha sido presidente da Companhia Melhoramentos de Campos de Jordão, que organizou o loteamento de enorme fazenda pertencente a José Carlos de Macedo Soares e que originou o bairro de Capivari na mesma cidade.

As irmãs Paula Souza eram solteironas abastadas, moradoras na avenida Higienópolis, e filhas do fundador da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

Alice Vergueiro da Silveira, cunhada de Djalma Forjaz, constitui um caso interessante de empreendedorismo feminino, numa época em que as mulheres só se dedicavam aos afazeres domésticos: tendo enviado precocemente, associou-se a uma doceira conceituada entre as "boas famílias" de São Paulo, dona Dulce Werneck de Aguiar, e juntas conduziram um pequeno negócio que confeccionava doces para as festas e recepções da sociedade paulistana. Posteriormente sua sócia abandonou o negócio e Alice herdou enorme clientela, tendo conseguido acumular algum capital, com o qual pode tornar-se sócia da CPF.

Djalma Forjaz continuava residindo em São Paulo e dirigindo o Departamento de Estatística, viajando de trem para Porto Ferreira todos os fins de semana, acompanhado do filho Nicolau, estudante da Escola Politécnica:

Durante os 5 anos de Poli passei na empresa todos os fins de semana e também os períodos de férias escolares, os quais dilatava um tanto, por conta própria. Enquanto me familiarizava com as tecnologias necessárias, tanto em termos práticos quanto teóricos, fui também preparando meu alicerce cultural para funções mais amplas; abordando paralelamente matérias não ministradas na Poli como: economia, finanças, marketing, administração de empresas, etc (...). Só de viagens na velha Companhia Paulista de Estradas de Ferro ganhei centenas de horas por ano pois ali estudava, lia ou ouvia grandes e experimentados homens de negócios, contumazes parceiros de viagem.¹⁸

A referência do empresário à companhia de estrada de ferro aponta para um fator importante da possibilidade da interiorização da indústria no estado de São Paulo:

A rede ferroviária paulista articulava espaços novos e mais distantes em relação aos centros mais importantes como a capital e Santos, começando por Campinas e Sorocaba e se alastrando por todo o estado. Assim, a ferrovia expandiu-se caminhando em direção ao norte, noroeste e oeste, chegando inclusive a ultrapassar as fronteiras estaduais, integrando São Paulo com Minas Gerais, Mato Grosso e Paraná.¹⁹

Todos esses grandes e experimentados homens de negócios sofriram, nessa fase inicial da industrialização brasileira, sérias restrições de caráter macroeconômico, cultural e financeiro, que dificultavam a capitalização e expansão das empresas. Nas palavras de um dos principais estudiosos da industrialização de São Paulo:

Por essa descrição se pode ver que não ocorreu nenhuma rápida acumulação de capital industrial no período que mediou entre as duas guerras. Parece provável que a estagnação do comércio do café tenha restringido novos investimentos por parte de fazendeiros e importadores e freado indiretamente os industriais, cortando-lhes o crédito fornecido por importadores e banqueiros estrangeiros.²⁰

Sem facilidades de crédito, sem uma clara política industrial conduzida pelo governo central, enfrentando as dificuldades advindas com a Segunda Guerra Mundial, as novas indústrias foram sobrevivendo sem grandes possibilidades de investimento, expansão e modernização.

Não existiam ainda bancos de desenvolvimento e o acesso à inovação tecnológica era caro e difícil, pois muito concentrado nos países ricos.

No ano de sua constituição em 1931 a Cerâmica Porto Ferreira tinha as seguintes dimensões econômicas:

- número de operários: 30
- capital inicial : 120 000,00 cruzeiros
- área ocupada : 3.000 metros quadrados
- número de peças produzidas: 817.224 peças de louça de mesa

Os números são modestíssimos e dão uma noção das dimensões do empreendimento naquele estágio inicial da industrialização de São Paulo.

Essa fase pioneira da CPF, em que a administração esteve concentrada nas mãos de Djalma Forjaz, realiza plenamente as características do tipo de gestão através de capitães de indústria, definido por Fernando Henrique Cardoso:

Esquemáticamente, as virtualidades empresariais destes chefes de indústrias podem manifestar-se em dois tipos básicos de procedimentos: 1º) na construção de situações sociais que permitem 'controlar' os fatores que no meio brasileiro são fundamentais para a acumulação de capitais; 2º) na construção de 'situações de trabalho' em que as condições técnicas precárias de produção e a força de trabalho são exploradas até o limite da irracionalidade" (...). O pólo decisivo da mentalidade econômica do segundo grupo de capitães de indústria a que fizemos referência acima dirige-se no sentido da valorização absoluta do trabalho e da poupança como requisitos da prosperidade.²¹

2 A expansão (1951-1962)

A expansão inicial da CPF nos anos 50 está vinculada a um financiamento concedido pela Carteira de Crédito Agrícola e Industrial do Banco do Brasil, em 1951, a partir de projeto técnico elaborado sob a orientação de Nicolau de Vergueiro Forjaz.

O crédito era curto e a capacidade de obter empréstimos dependia em grande medida das relações políticas dos empresários envolvidos: "de 100 projetos com condições técnicas só havia dinheiro para 10, de modo que a peneira entre 100 e 10 era política, e naquela época o município votava pesadamente a favor de Horácio Lafer." ²² O então Ministro da Fazenda do segundo governo Vargas, Horácio Lafer, tinha uma longa trajetória política e de liderança empresarial, que convém explicitar neste momento, para esclarecer antigos vínculos com as famílias proprietárias da CPF.

Seu pai foi um imigrante judeu de origem lituana que se associou a três primos, os irmãos Maurício, Salomão e Hessel Klabin, para fundar a Klabin Irmãos e Companhia, empresa fabricante de papel.

Depois de formado no Largo de São Francisco especializou-se em economia e finanças na Faculdade de Filosofia de Berlim e, voltando ao Brasil, dedicou-se aos negócios da família. Rapidamente adquiriu prestígio no meio empresarial paulista e participou da criação do Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (CIESP) em 1928.

Foi deputado classista na Assembléia Nacional Constituinte de 1934 e durante o Estado Novo sua empresa recebeu empréstimo e cobertura cambial para expandir a produção de papel, já que Getúlio Vargas decidira estancar a sangria de divisas provocada pela importação de papel.

Em 1945 ingressou no recém-criado PSD (Partido Social Democrático) e foi eleito para a Constituinte de 1946. Foi nomeado para o Ministério da Fazenda graças a alianças políticas entre o PSD de Vargas e o PSP (Partido Social Progressista) de Ademar de Barros, que influenciaram também a nomeação de Ricardo Jafet para a presidência do Banco do Brasil.

No plano estadual Ademar indicou um candidato extra-partidário Lucas Nogueira Garcez, que venceu juntamente com o vice-governador, o pessepista Erlindo Salzano, parente do ex-dono da cerâmica.

Lafer fez uma gestão totalmente compromissada com o desenvolvimento industrial do país e apoiou a intervenção do Estado nos setores em que a iniciativa privada não tinha interesse ou condições de assumir.

Elaborou o Plano Lafer que carreou empréstimos externos (BIRD e EXIMBANK) e iniciou o planejamento e a racionalização do desenvolvimento industrial brasileiro.

Depois de deixar o Ministério da Fazenda, assumiu uma cadeira na Câmara Federal e foi reeleito em 1958 pela coligação PSD/PSP/PST. Homem de confiança de Juscelino Kubitschek, foi nomeado Ministro das Relações Exteriores em 1959.

As ligações políticas de Horácio Lafer com a CPF, no entanto, passam por caminhos mais próximos do que genéricas alianças partidárias, como relata o próprio Nicolau de Vergueiro Forjaz: "Um político ferreirense que era gerente nosso, Syrio Ignátios, sempre comandou a descarga de votos para o dr. Horácio Lafer (...) Passados anos, o dr. Horácio chamou Syrio e perguntou: - 'Vocês não estão precisando de qualquer coisa lá? Eu queria retribuir os votos que a cidade me deu.'²³

O financiamento foi em torno de seis milhões de cruzeiros e alavancou decisivamente a expansão e modernização tecnológica da empresa. Foram importados equipamentos de última geração dos Estados Unidos e com a baixa nos custos a empresa se tornou competitiva e ganhou excelente fatia do mercado de louça doméstica.

Novo empréstimo em 1957 consolidou definitivamente a empresa:

Quando finalmente obtivemos recursos financeiros na difícil e quase única instituição adequada existente à época, a Carteira de Crédito Agrícola e Industrial do Banco do Brasil (em 1951 e 1957) realizamos duas grandes expansões com melhorias, aumentando sete ou oito vezes a capacidade produtiva e atingindo forte liderança no mercado nacional de louças de mesa

A rentabilidade resultante viabilizava uma evolução auto-sustentada daí em diante. A década dos cinquenta foi ótima; nela os conhecimentos longamente armazenados explodiram em realizações concretas. Conquistamos finalmente um lugar ao sol. Vivêramos integralmente o drama tão comum nas épocas pré-industriais, aquele dos verdadeiros pioneiros que contando apenas com suas forças e dedicação, partem para a conquista de sonhos.²⁴

Em 1953 a empresa tinha 600 operários, capital de 18 000 000,00 de cruzeiros, com ativo total de 40 000 000,00 cruzeiros, ocupava uma área coberta de 16 000 metros quadrados e sua produção atingiu 10 milhões de peças. O parque industrial se estendia por 170 000 metros quadrados, fora as áreas rurais destinadas a reflorestamento, que totalizavam 200 alqueires.

Essa fase de expansão da empresa nos anos cinquenta, alavancada por um empréstimo federal, não é um fenômeno isolado no panorama mais geral da industrialização paulista: "Em síntese, às vésperas do Plano

de Metas, o interior de São Paulo já era, sob vários aspectos, uma região economicamente importante. Ainda que com uma indústria dispersa e voltada para segmentos leves, possuía uma base produtiva significativa, que se via reforçada pela própria agropecuária paulista.²⁵

A dimensão dessa indústria pode ser melhor avaliada pela observação da seguinte tabela:

Tabela 1.27- MODIFICAÇÃO DA ESTRUTURA SETORIAL E NA CONCENTRAÇÃO DA INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO DO INTERIOR DO ESTADO DE SÃO PAULO: 1956/1970 (Valores em Percentagem do Valor da Produção Industrial Estadual)

GRUPOS E RAMOS DE INDÚSTRIAS SELECIONADOS	Estrutura Setorial da Indústria			Concentração Industrial		
	1956	1959	1970	1956	1959	1970
Grupo I						
Indústrias Predominant. Produtoras de Bens de Consumo Não Duráveis	69,4	62,6	53,5	46,4	40,5	39,9
1. Têxtil	21,8	18,6	12,4	39,6	39,2	35,5
2. Vest., Calçados e Art. Tecidos	2,4	2	2,7	22	16,9	22,7
3. Alimentos	40,7	36,5	31,3	63,8	59,5	59,5
4. Bebidas	2,0	2,4	2,8	40,2	35,3	57,4
5. Mobiliário	1,2	1,3	1,4	21,1	18,5	24,2
6. Outros	0,7	1,8	2,0	-	-	-
Indústrias Predominant. Produtoras de Bens Intermediários	26,2	30,6	34,0	24,8	26,6	30,4
1. Química	12,4	15,8	13,8	29,3	42,6	41,6
2. Minerais NãoMetálicos	4,7	4,7	4,2	35,5	33,4	33,2
3. Metalurgia	2,9	3,4	9,5	10,5	10,7	25,4
4. Borracha	0,7	0,8	1,3	8,7	8,7	15,6
5. Papel e Papelão	2,2	2,9	2,6	25,7	24,8	26,9
6. Outros	3,5	3,0	2,6	-	-	-
GRUPO III						
Indústrias Predominant. Produtoras de Bens de Capital e de Consumo Duráveis	4,4	6,8	12,5	9,9	8,8	13,1
1. Mecânica	2,8	3,4	5,3	30,7	24,1	22,1
2. Material de Transporte	0,6	1,8	4,0	5,3	4,8	9,4
3. Material Elétrico e de Comunicação	6	1,1	2,0	3,3	5,7	9,0
4. Outros	0,4	0,5	1,2	-	-	-
TOTAL	100,0	100,0	100,0	33,4	28,9	29,3

3. A sucessão de Djalma Forjaz: a modernização e a fase do "homem de empresa" (1962-1974)

A escassa literatura sobre a empresa familiar no Brasil costuma identificar o processo sucessório como o maior obstáculo à sua sobrevivência. Conflitos entre os herdeiros dos fundadores costumam inviabilizar o empreendimento.

No caso da CPF o processo sucessório engendrou uma crise familiar grave, cuja resolução alterou totalmente o perfil da empresa, mas permitiu que ela sobrevivesse com características totalmente novas.

A partir da conjuntura de expansão da empresa, coloca-se um conflito entre o estilo contido e digamos "bacharelesco" de gestão do empreendimento, marcado por formação profissional jurídica e humanística, características geracionais e personalidade avessa ao risco do Presidente e fundador da empresa e o filho engenheiro, treinado no exterior, dinâmico, competente e dedicado à empresa desde os bancos escolares:

Em muitas outras empresas controladas familiarmente, entretanto, procura-se ajustar a prática de direção familiar com a necessidade que o mercado começa a impor, de ação mais técnica na condução dos negócios. Ora se adestram eficientemente os filhos e genros do antigo patriarca para o exercício da liderança industrial, ora se mantém um sistema misto de controle familiar e assessoramento técnico da direção²⁴.

O filho varão primogênito, Djalma Forjaz Jr, que na cultura patrimonialista típica das empresas brasileiras seria considerado o sucessor natural, era o advogado da empresa, mas criara trajetória independente da mesma, sendo profissional liberal de relativo sucesso, com escritório próprio de advocacia em São Paulo. Fazendeiro frustrado, "Jazinho" era considerado na cultura familiar um homem muito inteligente, porém, "sem tino para os negócios". Na lógica das famílias tradicionais paulistas, o primeiro filho varão, portador do nome paterno, deveria cursar a Faculdade de Direito e a família esperava que seguisse uma carreira política. Muito jovem ainda, Djalma Jr. foi estenógrafo do interventor tenente João Alberto Lins de Barros, tendo tido oportunidade de conviver de perto com os representantes do poder central em São Paulo.

Não seguiu carreira política e tornou-se o advogado da empresa. Além das questões jurídicas, Jazinho foi encarregado de negociar com os operários as questões trabalhistas. Simpático e bom orador, Djalma Jr. cumpriu o papel de mediador entre patrões e empregados. Algo semelhante ocorreu com o terceiro filho varão, Sílvio de Vergueiro Forjaz, caçula da família, que se formou na Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo e depois de doutorar-se na França como neurocirurgião, dedicou-se à carreira universitária na Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto.

Acionistas minoritários e participando marginalmente da gestão da empresa, os irmãos apoiaram o pai, tentando restringir a trajetória ascendente de Nicolau e criando um Conselho de Administração que lhes garantisse maior presença nas decisões da empresa. Participavam

Djalma, Silvio e Cícero Christiano de Souza, marido de Zélia Forjaz Christiano de Souza.

O primeiro desenlace da crise se deu em 1959, com a saída de Nicolau: hoje em dia atribuo a desavença ocorrida mais a mim do que aos outros irmãos. Eu era o profissional, era o que sabia das coisas, era o homem que estava vivendo o problema e eu negligenciei em capturar a adesão deles aos meus projetos e quando vi eles, liderados por seu pai, que era o líder do grupo, queriam que eu ficasse apenas como gerente e eles formando o conselho que policiaria as minhas atividades, e como eram todos leigos, eu me revolttei e deixei a companhia. Eu já tinha 29 anos de companhia e toda a minha vida estava centrada nisso (...). Papai achou que, enfim, 5 filhos são 5 filhos e um filho é um filho, e ele aderiu à história e eu então me retirei²⁷ Nicolau mudou-se para São Paulo e tornou-se consultor de várias empresas, entre as quais a Icron, que importava instrumentos de precisão para mecânica e a Edercale que produzia peças para veículos. Também assessorou empresas do setor de cerâmica branca e refratária, de tubos rígidos de PVC, e etc. Nas suas palavras "essas duas companhias tiveram um surto muito grande e veio uma fortuna para os proprietários e para mim. Eu quadruplico a produção (...). Um quarto do tempo das máquinas era parado e eu preenchi o tempo total delas (...). A Icron, de Bráulio de Souza Machado, dominava o know how da importação de instrumentos de precisão mecânica necessários para toda a indústria automobilística que estava se instalando no país²⁸".

Consultor de indústrias do setor de autopeças, fornecedoras da indústria automobilística, Nicolau participou de um extraordinário ciclo de crescimento da economia brasileira e amalhou capital econômico e prestígio empresarial, que o levaram a ser convidado para o cargo de superintendente da COSIPA, por indicação do Instituto de Engenharia de São Paulo. Não aceitou o convite, pois seu amigo e colega de classe Lucas Nogueira Garcez não foi o escolhido para presidir a siderúrgica.

Deixando a CPF o dirigente empresarial participou e acumulou capital e experiência no primeiro boom da industrialização pesada do país: "Dessa forma, esta primeira fase da industrialização pesada (1956-1967) divide-se em dois momentos: o primeiro, de 1956 a 1962, de expansão, e o segundo, de 1962 a 1967, de desaceleração da economia."²⁹

Em 1962 Djalma Forjaz adoeceu e chamou o filho ausente para assumir a direção da companhia. José Carlos Macedo Soares exerceu o papel de mediador no conflito familiar e os dois acionistas majoritários

tomaram a decisão de vender todas as suas ações para Nicolau, que se tornou então acionista majoritário.

Após a morte de Djalma Forjaz, em agosto de 1962, os outros cinco irmãos romperam relações com o novo presidente da empresa e venderam todas as suas ações, afastando-se do irmão e da Cerâmica Porto Ferreira :

Depois que papai morreu houve maiores discussões e chegamos à conclusão que era melhor Lalau comprar todas as ações. Nós de um lado e ele de outro com a cerâmica. Ficaria muito difícil a administração com todos participando. Houve um rompimento total. Nós ficamos com o dinheiro da parte que nos cabia e ele ficou com a Cerâmica³⁰.

Como é comum acontecer nas empresas familiares, a sucessão dos fundadores provocou conflito e rompimento familiar, sofrimento e desgaste pessoal dos envolvidos.

A empresa também sofreu sérios abalos:

mas a companhia havia caído muito. A gestão leiga fora desastrosa. Perdêramos quase todos os melhores colaboradores, acumuláramos passivos ocultos, a moral do pessoal estava muito baixa, a hierarquia destrocada, a racionalização substituída pelo palpite, os objetivos completamente embaralhados, a qualidade e a produtividade em queda, assim como a imagem no mercado. Alguns competidores nos tomaram a frente³¹.

Essas dificuldades do processo sucessório coincidiram com uma conjuntura econômica, social e política complicadíssima da sociedade brasileira, isto é, o esgotamento do modelo de industrialização por substituição de importações, inflação galopante, crise política e social aguda, populismo e finalmente o golpe militar de 1964, que encerrou o ciclo nacional-desenvolvimentista e acabou com a democracia no país.

Quando Nicolau assume o controle acionário e a direção da empresa em 1962 ele o faz enfrentando uma crise dupla e combinada: a crise sucessória da empresa e a crise da economia brasileira: "No período 1962/67 a economia passou pelo seu pior momento desde o pós-guerra, com destaque para a desaceleração de ritmo de crescimento do produto industrial e da construção civil."³²

IV. A empresa profissionalizada (1974-2000)

Superados os anos difíceis da década de 60, começa a surgir a concorrência do vidro, que passa a substituir a faiança de louça no con-

sumo popular. A produção de louça de mesa passa a constituir aproximadamente um terço da produção de peças de vidro.

Em 1968 faleceu o embaixador José Carlos Macedo Soares que havia assumido a Presidência da empresa desde a morte de Djalma Forjaz em 1962. Nesse momento o herdeiro e acionista majoritário Nicolau assume a presidência da corporação.

Pressionada pela concorrência das faianças de vidro a CPF diversificou sua produção e não só sobreviveu, como experimentou nova fase de crescimento nos anos 70:

Uma das estratégias que utilizamos para vencer as dificuldades, foi desenvolver um novo produto, o piso cerâmico esmaltado, padrão italiano, que apresentava melhores perspectivas comerciais e que oferecia uma oportunidade para ampliação/renovação dos quadros assim como uma injeção de ânimo em toda a companhia.³³

Em 1971 foi implantada uma primeira unidade produtora de pisos financiada pelo Banco Nacional da Habitação, através de seu repassador o Banco Safra. Nessa operação de diversificação/ampliação da empresa apenas 10% do capital envolvido veio da própria empresa.

A nova unidade era totalmente automatizada: a preparação da pasta, a prensagem, a cocção, esmaltação, escolha, embalagem e expedição.

O setor das faianças de mesa também se modernizou, (em meados dos anos 70 a empresa tinha cerca de 35% do mercado nacional) mas não no mesmo grau que o novo produto, que recebeu novo impulso em 1978 com financiamento do BNDE e capital próprio na proporção de 30%.

Os anos 70 foram favoráveis para a empresa, que aproveitou bem o período do "milagre brasileiro" Ampliou suas exportações e não sofreu muito com as crises do petróleo:

os produtos que fazemos são daqueles que, se por um lado são prejudicados pela atual situação mundial, por outro são beneficiados. Por exemplo, nossos custos aumentaram, mas os de produtos concorrentes muito mais, especialmente os sintéticos; por outro lado, cada país poupa divisas, mas certas fontes supridoras tiveram que sair do mercado, de modo que a demanda internacional de nossos produtos aumentou até.³⁴

As taxas de crescimento do mercado cerâmico no Brasil em meados da década de setenta eram superiores às do crescimento do PIB, no caso dos pisos, e equivalentes a elas no caso das louças de mesa.

As dimensões da empresa nessa época eram as seguintes:

- Terreno urbano: 300.000m²
- Área construída: 30.000 m²
- Número de empregados: 800 (incluindo operários, burocratas, técnicos e administradores)
- Produção anual (1974): 18 milhões de peças de faiança e 420 000 m² de pisos
- Valor global da produção: Cr 60 milhões (cruzeiros)
- Distribuição: 4000 clientes no Brasil e 12 países importadores (América, Europa e África)
- Acionistas: 800

No ano de 1974 Nicolau deixou a presidência da empresa e profissionalizou a administração, delegando todas as suas funções executivas:

A hora de delegar é de difícil eleição (...). Há uma norma, contudo, que traz alguma luz a esse problema: quando nosso comando promove um marcante progresso, é hora de mudar, porque -como já disse acima - o progresso traz no bojo novas exigências, que talvez não possamos cumprir. Assim, é o sucesso que deve determinar a hora de alterar a estrutura administrativa; não devemos permitir que o insucesso o faça. Precisamente porque realizamos uma grande expansão nos últimos tempos, tomei minha decisão e posso agora contemplar, com satisfação e orgulho, o trabalho do estupendo grupo de profissionais que fazem a execução na Porto Ferreira³⁵.

Nessa época a empresa sofria pesada concorrência de outros fabricantes de louças, entre os quais os grupos Nadir Figueiredo e Schmidt, o último dos quais também produzia vidro.

Em 1977 o "decano dos ceramistas brasileiros" começou a enfrentar problemas coronários e entregou o comando da companhia a um antigo colaborador, que trabalhava na empresa há 16 anos, o engenheiro do ITA Joaquim das Neves Pinhão.

Embora tivesse um filho (Nicolau Jr.) , uma filha (Lúcia) e um genro (Edson Correa de Toledo) o dirigente empresarial nunca se empenhou em fazê-los seus sucessores, confiando mais nos administradores contratados pela empresa. Participavam do Conselho de Administração, o genro trabalhou sempre na empresa, mas nunca assumiram posições de comando na mesma.

Nicolau de Vergueiro Forjaz transformou a empresa familiar do passado num empreendimento totalmente profissionalizado, com um corpo administrativo recrutado no mercado e recusou-se a permitir que seus herdeiros influíssem na gestão da empresa em cargos significativos.

A profissionalização da empresa, no entanto, não significou seu afastamento total da companhia, ao contrário, permaneceu formulando o planejamento estratégico da mesma e interferindo em sua administração.

Passou cinco anos afastado da empresa graças aos problemas de saúde, parte dos quais tratando-se fora do Brasil e só reassumiu a direção da empresa em 1982, quando a situação da empresa estava calamitosa: "ao requerermos a concordata estávamos no fundo do poço: sem caixa, sem matérias primas, sem produtos acabados, sem encomendas nem vendedores, sem vários funcionários importantes, sem clientes nem fornecedores, etc."³⁶

Além da administração desastrosa do sucessor, a empresa sofre nos anos 80 todos os impactos negativos da crise econômica, da hiperinflação, dos sucessivos "pacotes" frustrados e entra em concordata preventiva em 1984:

A herança dos governos anteriores (até Sarney) foi muito pesada para o novo governo (Collor) que, por suas próprias debilidades piorou em muito o país. Uma grave crise afetou praticamente todas as atividades. O mercado brasileiro de pisos reduziu-se à metade enquanto nós dobrávamos a capacidade instalada; ironicamente resultou que nossa participação no mercado passou de 2,5% para 10% em plena crise e desgoverno da Nação.³⁷

Novamente responsável pela direção da empresa, Nicolau sofreu a fase difícil da concordata e conseguiu vencê-la, pagando integralmente as dívidas assumidas. Em 1986 a CPF estava liberada dos compromissos financeiros estabelecidos judicialmente mas o empresário já vinha pensando em fazer uma fusão com uma empresa maior: "Mas acontece que o tempo foi passando e ele não concretizou a venda. Desde 1973 ele fala nisso. Conscientemente ele acha que a solução é essa, mas inconscientemente a organização é como um filho, do qual não quer se desfazer." (TOLEDO, Edson Correa de, p. 2)

As dimensões da empresa na atualidade são as seguintes:

Terreno urbano: 300 000m²

Área construída: 50 000m²

Número de empregados: 300 (incluindo operários, técnicos, burocratas e administradores)

Produção mensal: 500 000m² de pisos

Faturamento anual: 35 milhões de reais

Controlador: Nicolau de Vergueiro Forjaz (proprietário de 100% das ações da empresa)

Na visão do empresário o Plano Real favoreceu a empresa e exigiu mudanças:

Uma coisa que se alterou profundamente a partir do Real foi o perfil do usuário: as classes C e D tiveram seu poder de compra muito aumentado. Face a isso, baixamos a oferta de alto luxo e aumentamos a de 'commodities'. Assim, nada temos a lamentar pela desinflação. Pelo contrário, saudamos sua extinção com a maior alegria, não obstante a mudança tenha criado situações novas, algumas vezes difíceis.³⁸

Quanto aos efeitos da globalização sobre as atividades da empresa, o industrial reconhece impactos importantes:

Isso nos enfraqueceu em relação aos produtores estrangeiros, até porque o custo Brasil e os termos de troca continuaram muito gravosos para nós. Diante disso invertimos as coisas: passamos a produzir exclusivamente segundo as preferências do mercado nacional, exportando somente para os países interessados nos nossos padrões.³⁹

Já bastante idoso e com graves problemas de saúde, o empresário continua pretendendo promover a fusão da CPF com outra empresa, estando em busca de assessoria profissional para fazê-lo com eficiência e esperando o momento favorável em que a empresa tenha boas condições de barganha no mercado.

Entre as possibilidades de fusão estão empresas estrangeiras, especialmente italianas ou espanholas, não havendo na mentalidade do empresário nenhum componente ideológico de tipo nacionalista, que obstaculizasse qualquer associação com empresas não brasileiras.

ANEXOS: documentos e fontes primárias de documentação

FORJAZ, Garcia Neves de Macedo. Depoimento manuscrito (documento 1).

"Arquivo do Senador Vergueiro é doado ao IEB" in *Jornal da USP*, 23/29, Novembro de 1992, pg. 13 (documento 7).

Entrevista com Nicolau de Vergueiro Forjaz realizada em Porto Ferreira em 11/12/2000 (documento 2).

Entrevista com Nicolau de Vergueiro Forjaz realizada em Porto Ferreira em 9/10/2000 (documento 3).

FORJAZ, Nicolau de Vergueiro "Um pouco de História", texto datilografado, 1992.(documento 4).

Entrevista com Lúcia de Vergueiro Forjaz realizada em Ribeirão Preto em 10/12/2000 (documento 2).

"Cerâmica Porto Ferreira. A História de uma indústria que cresceu com uma cidade" in *Revista BANAS*, no. 1079, 16/22 de dezembro de 1974, pp. 42-45. (documento 5).

FORJAZ, Nicolau de Vergueiro "Filosofia da Cerâmica Porto Ferreira", texto datilografado, 1977. (documento 6).

Entrevista com Edson Correa de Toledo realizada em Porto Ferreira em 11/12/200 (documento 2).

FORJAZ, Nicolau de Vergueiro "Uma suposta entrevista", texto datilografado de entrevista realizada por representante da revista ANAMACO (Associação Nacional dos produtores de material de construção) com NVF, 1997 (documento 7).

Boletim da Sociedade Americana de Cerâmica 10/6/1952 (documento 8).

Jornal O Ferreirense, Porto Ferreira, 29/11/1953 (documento 9).

Biografia e *Curriculum Vitae* de Djalma Forjaz (documento 10).

Biografias de José Carlos de Macedo Soares, Horácio Lafer, Lucas Nogueira Garcez e César Lacerda de Vergueiro (documento 11).

Biografia e *Curriculum Vitae* de Nicolau de Vergueiro Forjaz (documento 12).

Abstract

The article analyses the social history of the Cerâmica Porto Ferreira founded in the state of São Paulo in the thirties. The investigation follows the firm's organizational development until today and reaches different dimensions such as the economic, political and managerial processes.

Key words: Social history; Brazilian familiar enterprise; Managerial behavior; Modernization and State intervention.

Notas

¹ CARDOSO, Fernando Henrique (1964) *Empresário Industrial e Desenvolvimento Econômico*. São Paulo, Difusão Européia do Livro p. 41.

² PRADO JR, Caio (1966) *A Revolução Brasileira*. São Paulo, Ed. Brasiliense p. 198

⁴ FREIRE, Gilberto (1981). *Sobrados e Mucambos*. Rio de Janeiro, Ed. José Olympio

- ³ [BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos (1993) "Empresários, Suas Origens e as Interpretações do Brasil". Mimeografado. Texto para Discussão nº 31, Departamento de Economia, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, pg. 2]
- ⁵ SALLUM JR., Brasília (2001) "Gilberto Freire". In Introdução ao Brasil Um banquete no Trópico. São Paulo, Ed. Senac, p. 331
- ⁶ FORJAZ, Garcia N. M., documento 1, p. 1
- ⁷ FREIRE, Gilberto (1981). Sobrados e Mucambos. Rio de Janeiro, Ed. José Olympio. p.18
- ⁸ SCHWARCZ, Lilia Moritz. O espetáculo das raças: cientistas, instituições e questão racial no Brasil - 1870-1930. São Paulo: Companhia das Letras, 1993. p. 190
- ⁹ SCHWARCZ, Lilia Moritz. O espetáculo das raças: cientistas, instituições e questão racial no Brasil - 1870-1930. São Paulo: Companhia das Letras, 1993, p. 178
- ¹⁰ Ver WITTER, José Sebastião (1982) Ibicaba, uma experiência pioneira. São Paulo, Edições Arquivo do Estado, 2a. edição revista e ampliada.
- ¹¹ FREIRE, Gilberto (1981). Sobrados e Mucambos. Rio de Janeiro, Ed. José Olympio, p. 18
- ¹² BINZER, Ina von (1994) Meus Romanos: Alegrias e Tristezas de uma educadora alemã no Brasil. Rio de Janeiro, Ed. Paz e Terra.
- ¹³ MICELI, Sergio (1981) "Carne e Osso da Elite Política Brasileira Pós-30". In História Geral da Civilização Brasileira, Tomo III, vol 3, Sociedade e Política (1930-1964). p. 595
- ¹⁴ FORJAZ, Nicolau de Vergueiro, 2000 b. p.12
- ¹⁵ GONÇALVES, Sérgio de Castro (2000) Patrimônio, Família e Empresa - um estudo sobre a transformação no mundo empresarial. São Paulo, Negócio Editora., p.108
- ¹⁶ DEAN, Warren (1971) A Industrialização de São Paulo. São Paulo, Difusão Européia do Livro/Editora da USP, p. 132
- ¹⁷ FORJAZ, Nicolau de Vergueiro, 2000, p. 1
- ¹⁸ FORJAZ, Nicolau de Vergueiro, 1992, p. 1
- ¹⁹ NEGRI, Barjas (1996) Concentração e Desconcentração Industrial em São Paulo (1880-1990). Campinas, Ed. da UNICAMP p. 45
- ²⁰ DEAN, Warren (1971) A Industrialização de São Paulo. São Paulo, Difusão Européia do Livro/Editora da USP, p. 124
- ²¹ CARDOSO, Fernando Henrique (1964) Empresário Industrial e Desenvolvimento Econômico. São Paulo, Difusão Européia do Livro, p.132 e 137

- ²² FORJAZ, Nicolau de Vergueiro, 2000, p. 10
- ²³ FORJAZ, Nicolau de Vergueiro, 1992, pg. 2
- ²⁴ Idem
- ²⁵ NEGRI, Barjas (1996) Concentração e Desconcentração Industrial em São Paulo (1880-1990). Campinas, Ed. da UNICAMP.p.122
- ²⁶ CARDOSO, Fernando Henrique (1964) Empresário Industrial e Desenvolvimento Econômico. São Paulo, Difusão Européia do Livro, p.103
- ²⁷ FORJAZ, Nicolau de Vergueiro, 2000, p. 13
- ²⁸ FORJAZ, Nicolau de Vergueiro, 2000, p.16
- ²⁹ NEGRI, Barjas (1996) Concentração e Desconcentração Industrial em São Paulo (1880-1990). Campinas, Ed. da UNICAMP, p. 103
- ³⁰ FORJAZ, Lúcia de Vergueiro, 2000, pg. 6
- ³¹ FORJAZ, Nicolau de Vergueiro, 1992, p. 3
- ³² NEGRI, Barjas (1996) Concentração e Desconcentração Industrial em São Paulo (1880-1990). Campinas, Ed. da UNICAMP p. 103
- ³³ FORJAZ, Nicolau de Vergueiro, 1992, p. 3
- ³⁴ FORJAZ, Nicolau de Vergueiro, 1974, pg. 44
- ³⁵ Idem p.45.
- ³⁶ FORJAZ, Nicolau de Vergueiro, 1992, p. 4
- ³⁷ FORJAZ, Nicolau de Vergueiro. 1992, p. 4
- ³⁸ FORJAZ, Nicolau de Vergueiro, 1997, p. 1
- ³⁹ FORJAZ, Nicolau de Vergueiro, 1997, p. 1