



Estratégias empresariais e processo de industrialização. A Companhia América Fabril, 1878-1930

Elisabeth von de Weid
Fundação Casa de Rui Barbosa
Rio de Janeiro - Brasil
eweid@rb.gov.br

Resumo

O artigo estuda a evolução da empresa têxtil Companhia América Fabril, desde a criação de uma pequena manufatura de algodão na zona rural da província do Rio de Janeiro, em 1878, até tornar-se a principal empresa têxtil do país nos anos 1910-20. Esta expansão foi possível graças a uma conjunção de estratégias adotadas pelos empresários, tanto com relação à estrutura da sociedade e à área financeira quanto com referência ao processo produtivo e às relações de trabalho.

Foram analisadas as diferentes atitudes dos grupos dirigentes, ligados ao comércio ou voltados unicamente para a perspectiva industrial, e em que medida sua ideologia e sua prática interferiram no desenvolvimento da empresa. Através de suas estratégias e resultados, comparados com os de outras empresas congêneres, a Companhia América Fabril foi representativa do processo de desenvolvimento industrial têxtil e da formação da mentalidade empresarial do setor no Brasil.

Palavras Chaves: INDÚSTRIA TÊXTIL; PRODUÇÃO; RELAÇÕES DE TRABALHO.

Abstract

This article presents the development of the textile enterprise Companhia América Fabril, since the creation of a small cotton manufacture in the rural region of Rio de Janeiro province, in 1878, until it became the main textile enterprise in the country, in the years 1910-20. This expansion was possible thanks to the strategies adopted by the entrepreneurs, including society's structure and finances, as well as its production process and work relationships.

The study compares the different decisions taken by the leading groups, linked to the commercial area or interested only in the industrial process. It also analyzes in which measure their ideology and their practice interfered in the enterprise's development. Through these strategies and results, compared to those of other textile enterprises, this company was representative of the textile development in the country, and the formation of the textile entrepreneurs' mentality in Brazil.

Key words: TEXTILE INDUSTRY; PRODUCTION; WORK RELATIONSHIP.

Recibido 20/10/09

Aprobado 6/12/09

Introdução

O tema industrialização do Brasil tem sido objeto de pesquisas de estudiosos de diversas áreas interessadas em esclarecer as origens desse processo, sua dinâmica e sua contribuição para o desenvolvimento econômico brasileiro. Durante a Colônia, as atividades artesanais, quando existiam, eram clandestinas, e se voltavam para a tecelagem artesanal e as forjas de metais. As primeiras indústrias têxteis tiveram início já no Império, ainda na primeira metade do século XIX, na Bahia e em Minas Gerais, e logo em seguida no Rio de Janeiro. O município da Corte, depois Distrito Federal, era o centro político e administrativo e também eixo financeiro e econômico do país durante o Império e início da República. A indústria têxtil foi, naquele período, o principal ramo da atividade industrial no Brasil.

Quando optamos por desenvolver um estudo de caso de uma empresa do Distrito Federal pretendíamos, através de sua história, contribuir com elementos para a compreensão do desenvolvimento econômico brasileiro. As questões básicas eram: quem eram os empresários, de onde vinha o capital e quais as formas de acumulação utilizadas pelas primeiras empresas. Para cumprir este objetivo, a Companhia América Fabril pareceu-nos ser privilegiada por reunir uma série de características específicas que a tornavam significativa entre outras empresas da época no Rio. Além de atuar no setor mais dinâmico da indústria no momento de sua implantação no Brasil, foi uma das mais antigas no principal centro industrial da época, tendo-se tornado em algumas décadas a mais importante empresa têxtil do país.

As informações obtidas sobre outras empresas, ao longo da pesquisa, nos confirmaram a representatividade da América Fabril dentro de um setor chave do desenvolvimento capitalista no Brasil. A sua implantação e o seu processo de desenvolvimento foram muito semelhantes aos da maioria das empresas têxteis do país, e as estratégias utilizadas para seu crescimento também não foram propriamente originais. O que a destaca é a conjunção e diversificação de estratégias que deram certo e o senso de oportunidade dos empresários na sua utilização, possibilitando a ascensão da empresa ao ponto de destaque que atingiu.

Breve histórico da empresa

Para melhor compreender as estratégias empregadas pelos proprietários da Companhia América Fabril é necessário ter uma visão geral de sua trajetória de crescimento, que passou por diversas razões sociais e formas de propriedade.

Implantação

A empresa teve início com a fundação da pequena fábrica Pau Grande de tecidos de algodão, em 1878, no distrito de Vila Inhomirim, província do Rio de Janeiro. O projeto compreendia a produção fabril têxtil e a exploração agrícola da fazenda onde estava situada a fábrica. Em 1882, esta unidade passou a produzir também a fiação, utilizando matéria prima nacional. Em 1885, formava-se a Companhia de Fiação e Tecidos Pau Grande, uma sociedade anônima com onze sócios, incluindo os três proprietários da fábrica, que iniciou a diversificação da produção têxtil instalando, em 1890, a fábrica Rio Grande de tecidos de malha, com confecção de camisas e meias paralela à de tecidos e toalhas ¹.

Em 1891, a Diretoria da Companhia Pau Grande adquiriu a fábrica Cruzeiro na capital, o que transferiu o eixo de produção da empresa da zona rural para a zona urbana, e a mudança da firma da sociedade anônima para Companhia América Fabril. A produção da fábrica Cruzeiro, tecidos crus e trançados, já participou da Exposição Industrial de 1895, junto com os artigos produzidos em Pau Grande: brins, riscados, cassinetas e malhas. Naquele momento, a Companhia América Fabril era a quinta do Rio de Janeiro, principal centro produtor do país ². Em 1903, a Companhia adquiriu a fábrica Bonfim na zona do Caju, próximo ao porto. Esta produzia tecidos crus e xadrezes, o que permitia maior diversificação e aumento da produção total da empresa.

A grande expansão

Durante os primeiros anos do século XX, a concorrência entre os tecidos nacionais de algodão chegou a um limite, e os diretores da América Fabril decidiram estudar as possíveis modificações na produção para passar a competir com os artigos importados ³. Iniciaram em 1905, com uma seção de alvejamento instalada na fábrica Cruzeiro. Em 1908, a Companhia começou a aparelhar suas fábricas urbanas com energia elétrica. No ano seguinte a Diretoria comprou terrenos vizinhos à fábrica Bonfim, onde foi construída a fábrica Mavilis, aparelhada para produzir os fios mais finos e tecidos leves destinados à estamparia, montada na fábrica Cruzeiro. Em 1911, iniciou a produção de tecidos refinados, competitivos com os produtos estrangeiros.

¹ Brasil. Ministério da Indústria Viação e Obras Públicas (1896); “Estabelecimentos de fiação e tecidos nacionais que se fizeram representar na Exposição Industrial de 1895” em *Relatório do Ministro da Indústria*. Imprensa Nacional, Rio de Janeiro.

² Ibidem.

³ Stein (1979), p. 115.

Quadro 1: Principais empresas têxteis do Brasil – 1915.

Empresa	Capital (contos)	Número de Operários	Teares	Fusos	Valor de Produção (contos)
Distrito Federal					
Cia. América Fabril (4 fábricas)	6.000:	3.100	2.170	85.285	12.000:
Cia. F.T. Andaraí (antiga Botafogo)	6.000:	900	540	14.500	10.000:
Progresso Industrial do Basil (Bangu)	9.000:	2.800	1.961	56.000	9.000:
Cia.F.T. Aliança	9.000:	1.875	1.500	45.000	6.800:
Confiança Industrial	9.000:	1.420	1.501	42.800	6.500:
Cia. F.T. Corcovado	9.000:	1.200	1.224	26.320:	5.000:
São Paulo					
IndústriasReunidas Francisco Matarazzo	10.000	1.450	2.000	60.000	11.000:
Cotonifício R. Crespi	6.000	1.700	720	20.000	8.000:
Votorantim (2 fábricas)	10.000	1.400	1.300	45.000	5.000:
Rio de Janeiro					
Cia S. Pedro de Alcântara	1.650:	621	404	12.000	5.000:
Cia Manufactureira Fluminense	4.500:	1.200	500	28.400	4.500:
Cia. Brasil Industrial	6.000:	1.100	1.000	36.000	4.000:
Cia. Petropolitana	4.000:	1.100	1.004	31.736	3.600:

Fonte: Centro Industrial do Brasil. *O Centro Industrial na Conferência Algodoeira*. Rio de Janeiro, 1916. “Estatística geral das fábricas brasileiras de fição e tecidos de algodão em 1915”. Quadro organizado por estado, com base no valor de produção.

Em 1916, um inquérito elaborado pelo Centro Industrial do Brasil informava sobre todas as empresas têxteis de algodão do país, o que permitiu a organização de diversas estatísticas. Em todos os itens, exceto o valor do capital, a América Fabril encontrava-se à frente de suas congêneres. Tinha a mais ampla gama de fição, do número 4 aos 100, e era a única a produzir o fio mais fino, que permitia a confecção de tecidos mais sofisticados. Os empresários da CAF participavam ativamente do Centro Industrial do Brasil. Em 1919, os industriais têxteis fundaram o Centro Industrial de Fiação e Tecelagem do Algodão (CIFTA): a presidência ficou com a Companhia de Fiação e Tecelagem Carioca e a Companhia América Fabril assumiu a vice-presidência⁴.

Durante o período da Primeira Guerra, a produção da companhia chegou a ser exportada para o Rio da Prata. Em 1919, a perspectiva de ampliar a capacidade produtiva da empresa, levou a Diretoria a incorporar, em janeiro de 1920, a Companhia Carioca, com duas fábricas no Horto Florestal. A operação permitiu atingir os objetivos de expansão sem ônus financeiro. Os sócios da empresa

⁴Leme (1978). Ver os *Relatórios* do Centro Industrial de Fiação e Tecelagem do Algodão.

incorporada passaram a fazer parte da América Fabril, extinguindo-se a Carioca, o que permitiu a passagem da CAF à presidência do C.I.F.T.A., posto que manteve até meados da década de 1930.

Quadro 2: Performance da CAF versus estados de maior produção industrial têxtil

Estado	Nº de Fábricas	Capital (contos)	Prod. Anual contos	Prod. Anual 1000m	Teares	Fusos	operários
CAF	6	32.000	62.000	32.144	4.850	287.000	7.900
S.Paulo	73	177.782	381.260	219.579	22.589	740.048	37.442
DF + Rio de Janeiro	35	119.960	229.825	143.005	17.644	630.338	22.790
Minas Gerais	63	36.551	88.410	68.388	6.198	177.518	10.797
Bahia	15	23.581	35.856	44.830	6.024	129.364	6.695
Sergipe	9	10.500	32.215	32.318	2.935	64.508	5.010
Rio Grande do Sul	4	11.829	14.400	12.371	1.190	34.104	2.270
Total	205	412.203	843.966	552.635	61.430	2.062.880	92.904

Fonte: Centro Industrial de Fiação e Tecelagem do Algodão. *Relatórios*. Os dados referentes à Companhia América Fabril são relativos ao mes de dezembro de 1925. Os referentes aos estados são relativos ao mes de abril de 1926.

Durante a Primeira Guerra Mundial, a dificuldade de importação levou os mecânicos da Cruzeiro a fabricarem peças de reposição, e em 1921 já fabricavam máquinas inteiras, que foram apresentadas na Exposição do Centenário da Independência, em 1922. Apesar da crise que atingiu a indústria têxtil na segunda metade da década de 1920, a Companhia América Fabril continuava liderando o setor.

Tinha um potencial comparável a alguns dos Estados brasileiros de maior produção neste ramo industrial, chamando especial atenção para Minas Gerais e Bahia, que foram os berços da indústria têxtil no Brasil. No final da década de 1920, a Companhia América Fabril permanecia a mais importante empresa têxtil do país. Seu potencial de produção era muito superior ao das principais companhias não só do Rio, mas ainda de São Paulo, que começava a tomar a liderança do ramo industrial têxtil no país. Na década seguinte as grandes empresas paulistas assumiam a frente do processo e a CAF, continuava a ser uma grande empresa, porém perdia sua posição privilegiada.

Este breve histórico nos mostra o desenvolvimento da Companhia América Fabril para atingir o primeiro plano no ramo industrial têxtil de algodão. No entanto, é importante conhecer como foi traçado este caminho, para compreendermos as diferentes estratégias utilizadas pelos empresários em momentos conjunturais distintos e, através delas, como foi-se formando a mentalidade empresarial e o desenvolvimento da indústria têxtil no país.

As diversas estratégias empresariais

Na realidade, não se pode falar de uma estratégia empresarial na medida em que tratamos de circunstâncias diversas, decisões e ações específicas para cada caso, orientadas por perspectivas e mentalidades distintas. Neste sentido, vamos procurar focalizar as diferentes áreas de ação dos empresários procurando entender como foram tomadas as decisões e as idéias que orientaram cada opção. Esta perspectiva nos permitiu conhecer as estratégias industrialistas e formação do industrial brasileiro na prática de sua atuação.

As principais áreas em que se pode observar uma evolução estratégica nas propostas empresariais são, do ponto de vista da estrutura e manutenção da empresa, as áreas financeira e acionária; e do ponto de vista do desenvolvimento do processo industrial, a produção e o trabalho. Tentaremos entender a evolução de cada uma dessas áreas de modo a perceber mais claramente o processo evolutivo da empresa.

Estratégias econômico-financeiras – implantação e consolidação

A pequena fábrica montada em 1878 na fazenda Pau Grande pertencia à sociedade solidária Santos, Peixoto & Companhia, registrada em 1879 com capital de 150 contos de réis. A empresa tinha já 100 contos realizados e os 50 restantes seriam integralizados conforme as necessidades da sociedade e em partes iguais ⁵.

Os sócios eram de origens diversas. O Dr. Antônio Felício dos Santos, médico com clínica no Distrito Federal e deputado liberal no Parlamento do Império, pertencia a uma importante família de Diamantina. O Dr. Rodrigues Peixoto, também médico, era carioca e comerciava com secos e molhados no Rio de Janeiro. O terceiro sócio, John Sherrington, era inglês e quase não há informações sobre ele, pois não estava registrado na Junta Comercial, como mandava a lei. Sua posição no contrato sugere um homem empreendedor e com contatos na Inglaterra, pois ficou gerenciando a fábrica, cuja maquinaria era inglesa.

Pela origem dos sócios, percebe-se que o capital era em parte comercial, ao menos no que correspondia a Rodrigues Peixoto. A parte de Felício dos Santos tinha origem distinta, pois além de ser médico e político, sua família possuía uma pequena lapidação de diamantes e fundava, mais ou menos na mesma época, a pequena fábrica têxtil do Biri-Biri, nos arredores de Diamantina. O terceiro sócio,

⁵ “Escritura de Contrato da Sociedade Solidária Santos, Peixoto & Cia”, *Livro 321*, F. 76, Cartório do 3º Ofício de Notas, em 18. 11.1879 (Arquivo Nacional – AN).

John Sherrington, pelas suas responsabilidades, estava provavelmente também ligado ao comércio.

A sociedade devia durar até setembro de 1882, mas ainda em agosto de 1881, Sherrington deixou o empreendimento. Em janeiro de 1882 formou-se nova sociedade solidária, com os sócios restantes e mais Luis Joaquim dos Santos Lobo. A nova firma, Felício dos Santos, Peixoto e Lobo, tinha o capital de 210 contos de réis, cabendo 70 contos a cada sócio. Os dois mais antigos preenchiam suas quotas com o capital de 150 contos da firma antecessora. Santos Lobo preencheria sua quota à medida que fosse necessário, e ficaria com a gerência do negócio, recebendo 5% sobre os lucros líquidos a cada balanço anual⁶.

A nova empresa dedicava-se à tecelagem de algodão e também à fiação, utilizando matéria prima nacional. Ainda em 1882 já estavam instalados os equipamentos para a fiação, o que ampliava o espaço fabril e a utilização de mão-de-obra. Pode-se concluir que os lucros obtidos durante os três anos de duração da primeira sociedade - período em que a indústria, sobretudo de tecelagem, se beneficiou de uma proteção moderada - foram suficientes para permitir o investimento em uma indústria têxtil integrada, incluindo a fiação. Ao mesmo tempo, aproveitava-se os incentivos para a produção de fios com algodão nacional.

A nova lei das sociedades anônimas, aprovada em 1882, permitiu aos proprietários da fábrica visualizar um aumento do capital para solucionar diversos problemas, além de contarem com outros sócios para distribuir os riscos. O prazo contratual da firma Felício dos Santos, Peixoto e Lobo terminaria em dezembro de 1884, mas só foi realmente dissolvida em setembro do ano seguinte. Em julho de 1885, os três sócios reuniram-se com mais oito empresários para discutir a formação e organização de uma sociedade anônima - a Companhia de Fiação e Tecidos Pau Grande. Esta proposta permitia aos sócios contar com mais recursos para aumentar o capital de giro e obter maior margem de ação, no sentido de ampliar e desenvolver a produção.

Em setembro, a nova Companhia comprou as propriedades da firma Felício dos Santos, Peixoto e Lobo, avaliados em 400 contos de réis. Os novos empresários decidiram que o capital inicial da sociedade anônima teria o valor dos bens da firma anterior, isto é, 400 contos de réis divididos em 2.000 ações de 200 mil réis cada uma. Os três sócios que entravam com o capital da firma anterior tiveram seus bens avaliados permanecendo como acionistas majoritários da S.A.

⁶ Contrato da firma “Felício dos Santos, Peixoto e Lobo”, Junta Comercial, *Livro 130*, Registro 23.990. Rio de Janeiro, 01.02.1882 (A N).

Quadro 3: Companhia de Fiação e Tecidos Pau Grande – 1885. Primeiros sócios, número e valor das ações

Sócios	Nacionalidade	No de ações	Valor em Rs.
Antônio Felício dos Santos	brasileiro	400	80:000\$000
José Rodrigues Peixoto	brasileiro	400	80:000\$000
Luís Joaquim dos Santos Lobo	brasileiro	400	80:000\$000
Manoel Vicente Lisboa	brasileiro	200	40:000\$000
Antônio Mendes Campos	português	200	40:000\$000
Pereira da Silva & Cia	portugueses	200	40:000\$000
Rocha, Irmão & Seabra	portugueses	50	10:000\$000
Leitão, Irmão & Cia	portugueses	50	10:000\$000
João Batista de Oliveira e Souza	-	50	10:000\$000
Comendador Manoel José Soares	brasileiro	25	5:000\$000
João Coelho da Rocha	português	25	5:000\$000
Total		2.000	400:000\$000

Fonte: Junta Comercial, *Livro 23 de Registro de Firmas*, Registro 495. No mesmo arquivo, *Livros de Matrículas de Comerciantes*.

A maioria das 2.000 ações da Companhia estava nas mãos de cinco capitalistas brasileiros. Além dos sócios proprietários da fábrica, havia o gaúcho Manuel Vicente Lisboa, comerciante atacadista de tecidos, considerado pelos outros membros como o organizador da nova sociedade anônima, e o Comendador Manuel José Soares, negociante de importação e exportação, dono de uma loja de ferragens, tendo sido também deputado por Minas Gerais em 1884 e Diretor do Banco do Comércio durante 15 anos (1875-1890). Reunidas, essas ações somavam 71% do capital da empresa. Os 29% restantes pertenciam a comerciantes portugueses radicados no Brasil, com negócios na praça do Rio de Janeiro. Os sócios eleitos para a Diretoria foram Manuel Vicente Lisboa e Luís Joaquim dos Santos Lobo, estando portanto nas mãos dos brasileiros não só a maior parte do capital mas também a administração da empresa.

A origem do capital destes onze primeiros sócios era, principalmente, comercial, mais especificamente do comércio importador⁷. Dos cinco sócios brasileiros, apenas Felício dos Santos não atuava no comércio. Rodrigues Peixoto, como vimos, era comerciante de secos e molhados, e Santos Lobo tinha-se matriculado na Junta Comercial, em 1883 como comerciante comissário do café e tinha-se associado como comanditário num negócio de importações e exportações. Pouco antes de iniciarem as negociações para organizar a Companhia Pau Grande, Santos Lobo tornou-se sócio solidário e gerente do negócio de comissões que tomou nova firma - Santos Lobo & Kropf. Seu capital estava se formando na sua prática administrativa, pois mantinha-se, ao mesmo tempo, na gerência da empresa têxtil, cargo que ocupou até 1887.

José Rodrigues Peixoto, fundador da fábrica, associou-se em 1887 à firma Cornélio e Cia., que

⁷ As informações sobre os empresários foram obtidas nos *Livros de Registros de Firmas e Matrículas de Comerciantes* da Junta Comercial, e no *Almanaque Laemmert* (A N).

comerciava com comissões de café, dois anos portanto depois da formação da Cia de Fiação e Tecidos Pau Grande. No mesmo ano passou a participar da comissão fiscal do Banco Comercial do Rio de Janeiro, tendo-se associado, ainda nesta época, a outra empresa têxtil, a Cia. de Fiação e Tecidos São Pedro de Alcântara.

Os portugueses membros da nova sociedade eram comerciantes, a maioria no ramo de tecidos por atacado ou roupas feitas. Antônio Mendes Campos, por exemplo, era sócio de Manuel Vicente Lisboa e tinha sua própria firma – Mendes Campos e Cia. – no mesmo ramo de negócios. A firma Pereira da Silva e Cia., era formada por comerciantes portugueses de tecidos que tinham, paralelamente, negócios de secos e molhados e de importação e exportação. A firma Leitão, Irmãos e Cia. tinha também loja de tecidos. Rocha, Irmão e Seabra era outra sociedade de portugueses que comerciavam com tecidos e roupa feita. Seus membros passaram mais tarde a ser sócios individuais da Companhia Pau Grande, mas mantiveram paralelamente o comércio com tecidos e confecções. O quinto sócio português da S.A., João Coelho da Rocha, era o único que não estava no comércio de tecidos, pois tinha uma loja de ferragens e uma casa de importação e exportação. Era parente dos sócios da Rocha, Irmão e Seabra.

A origem do capital era portanto principalmente comercial. Havia importadores e exportadores atuando em vários ramos, como tecidos, ferragens, secos e molhados. O destaque para a indústria têxtil é significativo em termos do conhecimento do mercado. Dos oito novos sócios da S.A., cinco atuavam no ramo de tecidos por atacado, sendo quatro deles portugueses e um brasileiro. É interessante ressaltar a diferença entre as atividades econômicas exercidas pela maior parte dos membros da sociedade e o grupo fundador da fábrica.

Os sócios fundadores atuavam como profissionais liberais ou comerciantes não ligados ao ramo de tecidos. Do ponto de vista ideológico, a sociedade solidária era um negócio precursor, onde a perspectiva da empresa era inspirada mais pelas idéias industrialistas de um Felício dos Santos do que por uma prática empresarial anterior. Com a formação da sociedade anônima, os sócios comerciantes de tecidos trouxeram uma nova mentalidade à direção da companhia, tornando a atuação desta, a partir de então, muito mais dinâmica, com uma prática mais realista do que aquela levada a efeito pelas duas primeiras sociedades solidárias.

O capital cafeeiro não tomou parte na formação dessa empresa. Os dois sócios que tinham negócios de comissões de café iniciaram as atividades neste ramo depois de já terem investido na indústria. O comércio do café parece ter sido procurado por estes dois industriais como diversificação de investimentos. A atuação junto aos bancos, entretanto, era uma forma de relação com o capital bancário, e o comendador Manuel José Soares, exercia o cargo de diretor do Banco do Comércio desde 1875. Não se pode dizer que houve algo semelhante a uma inversão de capital financeiro na

constituição da empresa, porém a presença de sócios com contatos na área bancária foi importante quando houve necessidade de empréstimos.

A organização econômico-financeira da Companhia Pau Grande estava definida nos estatutos: um Fundo de Reservas, destinado a acorrer às perdas de capital, e um Fundo de Reparações, utilizado para consertos, substituições de máquinas e outras obras. Estes fundos seriam formados pela dedução de percentuais de 5% e 10%, respectivamente, dos lucros líquidos de cada semestre. Previa-se um limite para o Fundo de Reserva de 100 contos de réis, suspendendo-se a dedução dos lucros ao atingir aquele montante. O restante dos lucros líquidos devia ser distribuídos aos acionistas semestralmente como dividendos.

A primeira estratégia de capitalização destes empresários já se iniciou com a primeira gestão. Durante os dois primeiros anos, não houve distribuição de dividendos. A primeira distribuição se deu em julho de 1887, ainda na gestão de Santos Lobo, a segunda um ano depois. Esta última foi feita com a preocupação de deixar um saldo de lucros líquidos para elevação dos lucros retidos. A política de retenção de lucros como forma de capitalização foi sendo assumida progressivamente a ponto de se tornar, em 1903, uma norma incorporada aos estatutos. Até 1890, a distribuição foi muito irregular, permitindo reter lucros pelo menos uma vez a cada duas, quando não o ano todo. Este sistema possibilitou uma série de investimentos que se consolidaram em 1890, com a realização do capital inicial e uma bonificação distribuída aos acionistas equivalente a um aumento de 50% no capital nominal da empresa.

Em 1888, o Diretor Presidente apresentara aos acionistas a necessidade crescente de capital de giro, propondo a emissão de novas ações ou a contratação de um empréstimo. A proposta de emissão não colocava a hipótese de subscrição pública, mas equivaleria a um empréstimo interno, uma alternativa que seria onerosa para os sócios, que vinham desde alguns anos sem receber dividendos sobre o capital investido. A solução aprovada por unanimidade foi pedir um empréstimo bancário de grande vulto, equivalendo a 3/4 do capital da empresa, que foi empregado no resgate de toda a dívida antiga da Companhia e, juntamente com os lucros retidos, em melhoramentos e na compra de novos equipamentos.

Em 1890, com todos os investimentos completados e entrando em produção, foram avaliados os bens da Companhia, o que permitiu a elevação do capital por bonificação, como foi acima mencionado. A partir de então, os dividendos passaram a ser distribuídos regularmente, sempre a 12 mil réis por ação de 200 mil réis, indo o saldo para a “conta de lucros suspensos”. Os percentuais de deduções para os fundos permaneceram os mesmos mas o limite para o fundo de Reserva se elevou a 200 contos de réis. No ano seguinte, tendo atingido a empresa uma situação de estabilidade e solidez econômica, a Diretoria decidiu nova expansão do empreendimento procurando estabelecer uma fábrica na área

urbana. A aquisição e aparelhamento da fábrica Cruzeiro levaram à mudança da firma da empresa para Companhia América Fabril, e à elevação do seu capital.

Nesse momento, o número de sócios da companhia era ainda onze, mas com alterações no quadro. Entre 1885 e 1891 alguns sócios saíram e outros entraram, mas mesmo estes “novos” não estavam muito fora do grupo anterior. Felício dos Santos, fundador da fábrica, começou a vender suas ações em 1886 e foi-se desligando aos poucos da sociedade até 1889. Em 1888, a firma Rocha, Irmão e Seabra vendeu suas ações para um de seus membros, Alfredo Coelho da Rocha, e deixou a sociedade anônima. João Coelho da Rocha morreu no mesmo ano, e suas ações foram vendidas por seus herdeiros também a Alfredo Coelho da Rocha. O Comendador Manoel José Soares e João Batista de Oliveira e Souza venderam suas ações em 1890.

Continuaram portanto na Companhia seis dos sócios originais: José Rodrigues Peixoto, Antônio Mendes Campos, as firmas Pereira da Silva e Cia. e Leitão, Irmão e Cia., Luiz Joaquim dos Santos Lobo e Manuel Vicente Lisboa. Os novos sócios começaram a entrar em 1886, quando Henry e George Whytaker compraram cada um 25 ações de Felício dos Santos. Sua passagem pela Cia. Pau Grande foi curta e inexpressiva, pois saíram pouco depois da mudança da firma para América Fabril tendo vendido suas ações ampliadas pela bonificação de 1890. O período 1886/88 foi o momento de maior número de sócios na companhia, pois ainda não havia saído nenhum e já contavam com dois novos.

Em 1890, os dois outros sócios de Rocha Irmão e Seabra compraram ações da Companhia Pau Grande, sendo que Marçal Coelho da Rocha manteve-se sócio sem muita participação ativa, tendo falecido em 1901. Antônio Ribeiro Seabra revendeu suas ações em seguida, tornando-se novamente sócio em 1895, sendo eleito no ano seguinte membro do Conselho Fiscal. O último novo sócio da empresa naquele momento, Guilherme da Costa Viana, também teve rápida passagem pela sociedade, entrando em 1890 e saindo antes da mudança da firma para América Fabril⁸.

Revedo as transferências acima, percebe-se que além de serem ainda onze sócios, não houve grandes alterações, pois alguns dos novos sócios eram por sua vez membros de uma firma associada que se retirava. Mas quanto à composição do quadro acionário, a presença dos portugueses passou a ser majoritária. Os cinco empresários brasileiros ficaram reduzidos a três, e seu peso acionário passou a 36% do capital da empresa. O acionista majoritário na época da mudança da firma para América Fabril era seu diretor gerente, Alfredo Coelho da Rocha. Tinha um capital superior ao de todos os sócios brasileiros juntos, e mais do dobro das ações do segundo maior acionista, o brasileiro Santos Lobo. É interessante a estratégia acionária individual de Coelho da Rocha. Ao assumir o cargo de diretor em 1887 comprou em seguida as ações da sua firma, Rocha, Irmão e Seabra e as de seu parente falecido, e passou a investir sistematicamente em ações da companhia, o que lhe permitia garantir com o poder

⁸Todas as transações foram acompanhadas no *Livro de Registro dos Acionistas* da Companhia América Fabril.

dos votos a estratégia administrativa a seguir na sua gestão.

A aquisição da nova fábrica e a mudança da firma foram decisões tomadas em um momento favorável, tanto do ponto de vista conjuntural como estrutural. Os anos imediatamente seguintes à proclamação da República corresponderam ao chamado “Encilhamento” em nossa história econômico-financeira. Foram dois anos caracterizados por uma política de emissões de papel moeda, facilidades de crédito e alterações na lei das sociedades anônimas que favoreceram os investimentos industriais e dinamizaram o mercado. Isto trouxe como resultado a queda da taxa de câmbio, com efeito equivalente à elevação das tarifas para produtos importados, tendo havido também medidas protecionistas à indústria, como isenção de direitos de importação para maquinaria e matérias primas⁹.

A Companhia Pau Grande não partiu para a expansão de forma casuística, mas depois de um trabalho sistemático de cinco anos aliado ao senso de oportunidade da diretoria para aproveitar a contraditória conjuntura nacional do Encilhamento. Como vimos, a estratégia financeira da diretoria se operacionalizou através de restrições internas impostas aos acionistas - retenção dos lucros - e também às expensas de fatores externos, pois o empréstimo se fez aproveitando o momento de “febre financeira posterior a lei monetária de 1888”, que permitia a emissão a alguns bancos particulares, ainda no final do Império, dando início ao ciclo que levou ao Encilhamento¹⁰. As duas medidas criaram as condições estruturais para uma futura expansão. O momento conjuntural também foi aproveitado de forma estratégica. O primeiro aumento de capital se deu em julho de 1890, seis meses depois da reforma financeira de Rui Barbosa, quando já era possível avaliar as condições de estabilidade da empresa e os efeitos do decreto, garantindo uma base de segurança.

A compra da fábrica urbana foi, também, resultado de uma avaliação de oportunidade. Foi efetivada em 1891, momento em que começavam a se fazer sentir os efeitos da especulação desenfreada e as primeiras falências de empresas formadas na euforia inicial do Encilhamento. A Companhia Manufatureira Cruzeiro do Sul era uma dessas empresas: formada em 1890, no auge do ciclo, vendia seu patrimônio um ano depois, antes de instalar as máquinas já compradas. O senso de oportunidade da diretoria da Companhia Pau Grande levou-a a aproveitar os fatores positivos da política oficial, como as facilidades de crédito e empréstimos às indústrias, a baixa do câmbio e isenções de direitos alfandegários, e a beneficiar-se da inflexão do ciclo, adquirindo uma fábrica que não sobrevivera à crise.

A complementação da nova fábrica e implementação do projeto de modernização da mesma se deram no momento de retração econômica, iniciado no final de 1891. De imediato evidenciaram-se dificuldades em contrair um vultoso empréstimo, equivalente ao dobro do capital da empresa, para

⁹ Stein (1979), p. 97; Luz (1965), p.176.

¹⁰ Levy (1980), pp. 191 e 199.

aplicá-lo no acabamento da fábrica e na compra de máquinas. As dificuldades financeiras por que começava a passar o país restringiram as operações de crédito e o empréstimo levou cerca de dois anos para ser efetivado.

A solução encontrada pela diretoria foi o recurso aos acionistas, através do aumento do capital. Este passou de 600 para 1.800 contos, dividido em 9.000 ações de 200 mil réis cada. As ações formavam duas séries: 3.000 ações com todas as entradas realizadas e 6.000 com apenas 20%. Esta segunda série teria o restante de suas entradas realizadas nos momentos determinados pela diretoria, e o seu valor seria exclusivamente aplicado à montagem da fábrica Cruzeiro. Em contrapartida, a empresa pagava aos acionistas credores, semestralmente, o juro de 7% ao ano, correspondente ao capital efetivamente realizado, enquanto não estivesse concluída e funcionando a nova fábrica, e essa importância era levada à conta dessa construção. Esta estratégia financeira não foi uma inovação da América Fabril, mas era uma prática a que recorriam com frequência os empresários na época, sobretudo os industriais. Ao justificar as condições para o aumento do capital Manuel Vicente Lisboa, presidente da empresa, dizia aos acionistas ter optado pelo sistema seguido pelas companhias congêneres, Corcovado e Progresso Industrial do Brasil. O empréstimo continuou a ser procurado e em fins de 1893 foi finalmente realizado através de concessões de bônus ao portador pelo Banco da República do Brasil. Este sistema foi uma medida governamental para acorrer às necessidades das indústrias nacionais com condições de vitalidade. A América Fabril conseguiu dois empréstimos por bônus, um de 1.400 contos em novembro e mais 110 contos no mês seguinte. Todo o montante foi aplicado na fábrica Cruzeiro, pois a companhia acabara de pagar a dívida flutuante contraída em 1889 para a construção da fábrica de malhas, do engenho e da ampliação da fábrica Pau Grande.

A eliminação daquela dívida permitiu a distribuição, em julho de 1894, da quantia correspondente, ou 600 contos de réis, aos sócios portadores de ações integralizadas. No mês seguinte, a diretoria elevou o capital da empresa de 1.800 para 2.400 contos - exatamente o montante distribuído aos acionistas, alegando “necessidade de atender aos encargos provenientes da ampliação dos serviços e operações sociais”¹¹. Mostra a atuação oportuna da diretoria, aproveitando momentos positivos numa conjuntura de retração progressiva.

Em abril de 1895, a companhia obteve um empréstimo complementar de 400 contos de réis, ainda respaldado na lei dos Bônus do Banco da República do Brasil. No segundo semestre a nova fábrica começava a funcionar experimentalmente e foi inaugurada em janeiro de 1896. Com onze anos de experiência na sociedade anônima, os empresários tinham ampliado seu capital inicial de 400 contos de réis para 2.400 contos, estando este aumento totalmente realizado e concretizado o investimento que deu início a primeira expansão da companhia - a aquisição e implementação de uma fábrica moderna

¹¹ CAF. *Relatório de Diretoria*, 1895.

nos subúrbios da capital. Os novos estatutos da Companhia passaram a permitir a venda de ações ao portador - até então as ações eram nominais e indivisíveis. Mas praticamente não houve transações na Bolsa de Valores com títulos da América Fabril¹².

Em outubro de 1897 houve eleição de diretoria, passando Alfredo Coelho da Rocha à presidência e a gerência ficando a cargo de Domingos Alves Bebiano, que não era sócio da empresa. A escolha deste nome não está justificada em nenhum documento da companhia, mas era amigo particular de Manuel Vicente Lisboa. Bebiano era português naturalizado brasileiro, sócio de um negócio de molhados por atacado e comissões de gêneros nacionais e estrangeiros. Ao assumir o cargo na empresa industrial, o novo gerente deixou a sociedade comercial que tinha com um irmão e com o genro e tornou-se no mês seguinte sócio da América Fabril. Tendo vendido sua participação na firma comercial, investiu parte do que recebeu à vista em 144 ações da empresa têxtil, caucionando em seguida 100 delas em garantia de sua gestão como diretor gerente, de acordo com os estatutos.

A trajetória de Bebiano é um exemplo de estratégia empresarial. Veio para o Brasil ainda muito moço, para trabalhar com um irmão no comércio, fazendo transporte de gêneros em lombo de burro para Minas Gerais. Em 1880 formou uma sociedade com outros portugueses para comercializar bebidas por atacado e outros gêneros nacionais e estrangeiros, com loja à rua S. Pedro. Esta casa comercial passou por diversas firmas, sempre com Domingos Bebiano mantendo o negócio. A última sociedade, datada de 1892, era com o irmão mais moço e o genro, e durou cinco anos, até a saída de Domingos e seu genro em 1897¹³. Bebiano acabava de ser eleito diretor gerente da América Fabril e tomava uma decisão que mudava sua linha de atividade, de comerciante de molhados para industrial têxtil.

A forma como Bebiano aplicou o seu capital adquirido no comércio demonstra uma aguçada visão capitalista. Seu investimento em ações da América Fabril limitou-se a um mínimo necessário para a caução, e representava cerca de 1/8 do valor total de sua parte no comércio. O restante foi investido na aquisição de outra fábrica têxtil, de sociedade com outros dois sócios da CAF e membros do Conselho Fiscal desta empresa, Antônio Ribeiro Seabra e Antônio Mendes Campos, ambos também comerciantes de tecidos por atacado. A sociedade comanditária, "Bebiano e Companhia", tinha o capital inicial de 300 contos de reis divididos em partes iguais, sendo Bebiano o sócio solidário. O contrato previa que o capital estaria realizado um ano depois de sua assinatura, definindo a criação de fundos de reserva e reparações e previsões de aumento de capital. Esta sociedade comprou a fábrica Bonfim, localizada no Caju, que pertencera à Companhia União Industrial São Sebastião. A compra foi feita em leilão devido à liquidação forçada desta companhia. Mais uma vez, percebe-se o senso de

¹² Arquivo da Bolsa de Valores. *Registro oficial da cotação dos títulos e efeitos comerciais negociados diariamente na Bolsa*. Livros manuscritos consultados de 1885 a 1930.

oportunidade empresarial, aproveitando um momento conjuntural difícil, com a aproximação da crise do final do século, e uma circunstância particular favorável, que era a disponibilidade do capital pessoal para aplicá-lo em um investimento particular.

A dificuldade de empréstimos continuava, e os novos proprietários da fábrica Bonfim, para melhorar as suas instalações e expandir a produção fizeram um empréstimo em 1898 com Manuel Vicente Lisboa, presidente da América Fabril, hipotecando a fábrica do Caju. A relação entre as duas companhias era muito próxima, e Bebiano gerenciava as duas empresas, como diretor gerente da América Fabril e sócio solidário de Bebiano e Cia. O momento era de crise de mercado, mas o empresário aplicou seu capital gerado no comércio em duas empresas industriais têxteis, dirigindo a produção de ambas de modo a enfrentar a crise e equipando uma visando a sua absorção pela outra, o que se deu em 1903. A venda da Bonfim para a América Fabril permitiu ampliar a capacidade produtiva desta empresa e o poder de votos do diretor gerente que passou a ser o segundo maior acionista.

Este período de crise foi magistralmente enfrentado por Bebiano na América Fabril. Ao assumir a gerência em 1897, fez imediatamente uma avaliação das condições de produção e no ano seguinte iniciou a sua reorganização. Com relação à situação financeira, a diretoria suspendeu como medida de emergência a distribuição dos dividendos entre os acionistas, justificando-a com a retração do consumo. A assinatura do *funding loan* pelo Governo Federal generalizou a arrecadação de impostos de consumo, o que levou a uma maior retração do mercado e acumulação de estoques¹⁴. Desde o início de 1898 a diretoria da CAF vinha reestruturando sua política de fundos, aumentando o percentual de lucros líquidos destinado ao Fundo de Reparações, e criando no ano seguinte um Fundo de Reserva Especial, para garantir a empresa naquele momento de crise progressiva. Em 1900, em plena retração, a diretoria adquiriu com o saldo da conta de lucros retidos as máquinas da fábrica São Cristóvão, que também pertencera à Cia. União Industrial São Sebastião. Os lucros retidos correspondiam aos dividendos não distribuídos, que permitiram financiar esta compra, e as obras de ampliação do espaço das fábricas para instalação dos equipamentos. Os investimentos eram justificados dentro da política de produção para a crise.

Estratégias econômico-financeiras – a grande expansão

A partir de 1901 as condições de consumo começaram a se normalizar. A tarifa Murtinho levou a uma ascensão do câmbio e as indústrias retomaram os investimentos¹⁵. No ano seguinte os estoques da América Fabril tinham sido eliminados e a produção estava no mercado. Havia saldo na conta de lucros

¹³ Junta Comercial. *Livro de Registros de Firmas e livro de Matrículas de Comerciantes*. CAF, *Livro de Registro de Acionistas*.

¹⁴ *Coleção de Leis do Brasil*. Lei nº 641 de 14.11.1899.

retidos que permitiu a elevação do capital em 1903, e pouco depois a compra da fábrica Bonfim. O aumento de capital de 1903 funcionou na realidade como uma retirada da diretoria, e foi entendido pelos acionistas como uma retribuição à política de garantia de resistência, da estabilidade e mesmo crescimento da empresa empreendida por eles durante a crise. O capital passou de 2.400 a 2.800 contos de réis, distribuídos da seguinte forma: 850 ações ao presidente; 850 ao gerente e 300 a diversos empregados a critério da diretoria, num total de 2.000 ações. No ano seguinte retomaram a distribuição dos dividendos, que tinha sido suspensa por sete anos. Esta distribuição, agora novamente regular, passava a ser feita até 12%, e o restante era levado a uma conta especial de reserva¹⁶. Mantinha-se assim regularizado o sistema de retenção dos lucros como forma de capitalização.

Com a venda da fábrica Bonfim à Companhia América Fabril, seus proprietários aplicaram o capital recebido em ações desta empresa, aumentando seu poder de votos. Domingos Bebiano, que já tinha aumentado sua participação acionária com o aumento de capital, passou com a nova subscrição a ser o segundo maior acionista, sendo o primeiro o presidente da companhia, o que lhe garantia maior margem de segurança na aprovação das suas propostas nas assembléias gerais de acionistas. Toda esta estratégia foi um investimento na sua posição dentro da sociedade e na sua carreira administrativa dentro da empresa.

Em 1908, o desenvolvimento acelerado da companhia tornava a produção mais complexa. Tornava-se necessário mais um diretor, que se encarregasse das tarefas relativas à produção e à administração das fábricas e do pessoal. Foi eleito para o cargo um engenheiro inglês, Mark Sutton, que vinha desde alguns anos assessorando Bebiano. Tinha vindo para o Brasil contratado pela Companhia Progresso Industrial do Brasil (Bangu), onde ficou pouco tempo, sendo admitido na América Fabril pouco antes da eleição de Domingos Bebiano para a gerência da empresa, que estava naquele momento em dificuldades financeiras e com carência de técnicos especializados. O novo diretor percebeu logo o quanto o inglês poderia colaborar na orientação da produção durante a crise, e passou a recorrer à sua assessoria. Em 1899, Sutton tornava-se sócio da América Fabril subscrevendo 100 ações. Em 1904 foi eleito suplente do Conselho Fiscal. Quatro anos depois, assumia o cargo de diretor técnico, oficializando a sua colaboração com a diretoria na parte da gerência em que era especialista, e dando início a uma nova estratégia de produção.

A retenção de lucros, juntamente com os fundos de reserva e reparações permitiram a implantação de uma série de seções de beneficiamento na fábrica Cruzeiro, a compra de terrenos junto à Bonfim e a construção da moderníssima fábrica Mavilis, especializada em tecidos leves. Esta foi inaugurada em 1911 e a avaliação dos bens da empresa e dos saldos dos fundos naquele momento

¹⁵ Luz (1965), p. 184.

¹⁶ CAF. *Relatórios de Diretoria*, 1904-05.

permitiu à diretoria propor um aumento de capital por bonificação aos acionistas, compensando-os do longo período privados da distribuição de dividendos. Foi elevado o capital de 3.600 para 6.000 contos de réis, retirando-se 1.800 contos dos lucros suspensos e 600 do fundo de reserva. E mais 200 contos do fundo de reparações como gratificação aos Diretores Domingos Bebiano e Mark Sutton “pelos bons serviços”, permitindo a este último ampliar seu investimento em ações e seu poder de votos.

Durante a década de 1910, e especialmente durante a primeira guerra mundial, a produção da América Fabril se expandiu e chegou à plena utilização da capacidade produtiva, o que levou a novo aumento do capital em 1917, baseado no exame da situação financeira da empresa e em seu crescente desenvolvimento. Foram retirados 4.000 contos dos lucros retidos passando o capital a 10.000 contos de réis. O aumento foi distribuído: 90% aos acionistas, na proporção de suas ações, e o resto aos diretores e auxiliares como gratificação.

A definição de ações ao portador, feita em 1895, só começou a ter algum sentido quanto a negociações na Bolsa de Valores a partir de 1917. Até então as transações com títulos da América Fabril tinham sido extremamente raras até 1906 e esporádicas a partir desse ano. Em 1917 as negociações com ações da empresa se regularizariam seguindo uma curva ascendente. Mas o grupo de sócios nominativos continuava restrito, com forte conhecimento pessoal entre si. As ações da empresa, no início dos anos 20, atingiram um ágio quase igual ao seu valor nominal.

Em 1920, foi decidido novo aumento de capital, desta vez com base em uma avaliação dos bens da companhia. Nesta ocasião verificou-se que os valores por que estavam representadas nos balanços as fábricas e propriedades eram muito inferiores ao real, pois muitos melhoramentos e ampliações tinham sido feitos com investimentos da diretoria. Elevando-se todos estes valores, era necessário representar-se o ativo social por seu valor efetivo. Assim, foi elevado o capital a 25.000 contos de réis, distribuídas as 75.000 novas ações aos acionistas na proporção das que possuísem.

Pouco depois desta decisão foi definida outra política de ampliação da capacidade produtiva, resultando, em novo aumento de capital. Esta expansão foi efetivada através da incorporação de outra empresa, a Companhia de Fiação e Tecelagem Carioca, por sua vez também uma sociedade anônima. A incorporação do patrimônio dessa empresa levou a um aumento do capital da América Fabril para 32.000 contos de réis. A diferença correspondia ao acervo da Carioca, representado por ações que foram distribuídas aos novos sócios, os antigos acionistas da empresa incorporada cuja firma se extinguiu. Esta operação, entretanto, gerou uma dissidência interna no grupo de sócios da América Fabril pois, apesar de trazer a possibilidade de aumento da produtividade e atendimento ao mercado, trouxe também um grande número de novos sócios que eram em número muito maior do que os sócios da América Fabril.

Uma parte considerável de acionistas da CAF não aprovou a incorporação, e este grupo era

composto de antigos sócios e seus familiares, como José Rodrigues Peixoto, Antônio Mendes Campos e seus cinco filhos, Antônio Ribeiro Seabra e sua mulher - todos sócios desde 1885 - e mais três sócios de pequeno peso acionário. Eram todos comerciantes, destacando-se Mendes Campos e Seabra, que eram atacadistas de tecidos, ao lado de sua participação na empresa têxtil, da qual eram fortes acionistas, participando inclusive do Conselho Fiscal. Sua relação com a companhia era muito particular e familiar, e a entrada da massa de novos acionistas com características tão diferentes efetivava a abertura definitiva da CAF como sociedade anônima, o que era de difícil aceitação para este grupo

Tendo voto vencido na decisão desta incorporação, o grupo retirou-se da equipe administrativa. Três anos depois, a morte de Alfredo Coelho da Rocha, maior acionista e presidente da companhia desde o final do século XIX e, portanto, companheiro de equipe da Diretoria, possibilitou a adesão de sua família ao grupo dissidente. Coelho da Rocha e seus filhos eram também atacadistas de tecidos, e a ausência do velho patriarca permitiu a decisão dos outros membros da numerosa família de opor-se ao grupo dirigente.

A diretoria Sutton-Bebiano propôs, em 1923, a elevação do capital da empresa de 32.000 contos para 56.000, considerando que o ativo líquido correspondia a mais de 100% do capital nominal, e que esses resultados confirmavam a previsão feita ao incorporar a Companhia Carioca. A capacidade de produção da empresa e o seu potencial de expansão eram de tal ordem que comportavam a incorporação de parte do capital acessório ao capital nominal. Confirmavam que a majoração do ativo já se tinha patenteadado pela cotação das ações da Companhia, negociadas com ágio superior a 80% do seu valor. O aumento do capital seria de 24.000 contos de réis, retirando 20.000 contos do Fundo de reparações, 2.000 contos do fundo de reserva e 2.000 contos dos lucros retidos. Estas retiradas integrariam 120.000 ações a serem atribuídas aos acionistas na proporção do que cada um possuísse, e estes pagariam proporcionalmente os impostos devidos nesta operação.

Formou-se entretanto uma corrente de oposição entre os sócios, que correspondia ao grupo que já se havia oposto à incorporação da Carioca três anos antes, e mais os familiares de Alfredo Coelho da Rocha. A dissidência não tinha uma justificativa explícita contra esta proposta, mas a campanha de oposição feita levou à demissão da diretoria e à retirada dos seus membros da sociedade anônima. O grupo de acionistas dissidentes assumiu a administração da empresa e manteve a estratégia de produção dos antigos diretores.

No entanto, do ponto de vista financeiro, percebe-se uma atuação muito mais conservadora. O próprio motivo da crise foi uma atitude frente a uma decisão financeira, o que levou a nova equipe a mudar de estratégia neste aspecto quando assumiu o poder administrativo da empresa. A proposta de aumento de capital tinha sido retirada e não se falou mais nisto até os primeiros anos da década seguinte. Os fundos foram progressivamente gigantizados e foi criado, em 1927, um fundo de garantia

de dividendos, para os exercícios negativos, para o qual seriam descontados 3% sobre os lucros líquidos de cada semestre até 1/4 do capital social. No mesmo ano, a diretoria suspendeu as ações ao portador, com a justificativa de que o capital da empresa era de grande vulto e o grande número de ações exigia que fosse fixado o número de acionistas, tornando todas as ações nominativas para evitar o perigo de especulações sobre os títulos.

A questão dos dividendos parece ter sido um dos pontos polêmicos, pois a nova diretoria suspendeu, ainda em 1923, o limite de 12% do capital para a distribuição, ficando esta livre a critério dos diretores. Entretanto, os lucros líquidos não eram distribuídos integralmente, havendo sempre um remanescente suficientemente alto na conta de lucros retidos. Em 1930, o capital acessório da empresa era quase 200% do capital nominal e ainda assim não houve distribuição de dividendos por ter havido muito pouco lucro em virtude da situação de depressão geral que afetava todos os negócios. Todas estas medidas mostram uma tendência à autopreservação da empresa e a preocupação com a remuneração do capital. Nitidamente, a nova diretoria atravessava a crise numa política defensiva.

Na realidade, a década de 1920 foi de baixa comercial, sobretudo para a indústria têxtil. A nova equipe administrativa não teve a ousadia e a sagacidade gerencial das equipes anteriores em oportunidades semelhantes. Sua política financeira em geral foi de contenção de despesas, procurando diminuir inclusive os custos da própria administração, reduzindo progressivamente o número de diretores. A idéia de um aumento de capital, mesmo com a conjuntura favorável e tendo como lastro o potencial da companhia, assustava os diretores pelo que representaria em remuneração do capital. Assim, era mais simples liberar o teto dos dividendos, permitindo remuneração livre na prosperidade e suspensão em caso de crise.

Comparativamente, a diretoria demissionária fundou a Companhia Nacional de Tecidos Nova América, em 1924, já no período de baixa cambial, tendo equipado a fábrica com as mais modernas máquinas da época¹⁷. A nova empresa nasceu às vésperas da crise de 1926 e conseguiu crescer e estabilizar-se em plena conjuntura restritiva, chegando em 1927 ao segundo posto do setor têxtil do Distrito Federal quanto ao valor de capital¹⁸. Seu valor de produção era naquele ano superior ao das empresas do Estado do Rio, estando em quinto lugar no D. F, junto com a Companhia F. T. Aliança. A Companhia América Fabril continuava sendo a primeira do Brasil, mas já vinha sendo ameaçada de perto pelas fábricas de tecidos Matarazzo e Scarpa de São Paulo.

¹⁷ Companhia Nacional de Tecidos Nova América (1933), *Relatório*. Tip. do Jornal do Commercio, Rio de Janeiro.

¹⁸ Centro Industrial de Fiação e Tecelagem do Algodão (1927), *Relatório*. Tip. do Jornal do Commercio, Rio de Janeiro. CIFTA (1928), *Estatísticas da Indústria, Comércio e Lavoura do Algodão* (relativas ao ano de 1927). Tip. do Jornal do Commercio, Rio de Janeiro.

Quadro 4: Estatísticas da indústria têxtil de algodão - 1927

Empresa	Nº Fábs.	Capital (contos)	Prod.anual (contos)	Prod.anual (1000m)	Teares	Fusos	Opers
Distrito Fed.							
América Fabril	6	32.000	60.911	29.227	4.850	287.000	7.000
Nova América	1	15.000	9.600	6.000	970	65.710	1.325
Corcovado	2	13.000	18.000	12.000	1.885	54.232	2.700
Aliança	1	12.000	9.600	7.200	1.534	70.000	1.200
Progr.Ind.do Brasil (Bangu)	1	9.000	12.000	9.523	1.980	56.680	2.500
Confiança Industrial	3	9.000	11.000	10.000	1.514	43.482	1.328
Rio de Janeiro							
Petropolitana	2	7.000	7.500	7.600	1.080	34.176	1.200
Brasil Industrial	1	6.000	7.434	9.200	1.008	32.200	1.050
São Paulo							
Matarazzo	2	-	50.500	36.000	3.600	96.064	4.300
Scarpa S.A.	2	35.000	31.000	18.000	1.584	46.244	2.950
Votorantim	1	20.000	30.000	20.000	1.392	70.000	3.000

Fonte: CIFTA. *Estatísticas da indústria, comércio e lavoura do algodão relativas ao ano de 1927*. Rio de Janeiro, Typ. Do Jornal do Commercio, 1928. Também *Relatório*. Rio de Janeiro, Typ. Do Jornal do Commercio, 1927. Arquivo do CIFTA. Quadro organizado com base no valor do capital, por estado.

A mudança de Diretoria permite a identificação dos dois grupos antagônicos entre os acionistas majoritários da América Fabril. A equipe demissionária era composta de membros até certo ponto novos na sociedade, incluindo-se aí Sutton, os filhos de Bebianno, os Rocha Vaz e a antiga diretoria da Carioca. O grupo dissidente era formado por sócios fundadores e seus familiares - os Seabra, os Mendes Campos, os Coelho da Rocha e Rodrigues Peixoto. Quem unia as duas facções era o presidente Alfredo Coelho da Rocha, amigo de ambas, cuja morte possibilitou o rompimento.

Por outro lado, o grupo demissionário representava a equipe de industriais, voltados para a produção e o desenvolvimento da empresa, sem ligação com o comércio. O grupo que assumiu a direção da companhia reunia os sócios que mantinham seu comércio atacadista em paralelo, tendo portanto mentalidade e perspectivas radicalmente diferentes. A crise se originou com a incorporação da Carioca, que trouxe para a CAF um imenso contingente de acionistas, ampliando o círculo da sociedade, o que tinha sido sempre evitado anteriormente. Para os opositores, os novos sócios pareciam “engolir” a América Fabril, porém na realidade dava-se o inverso, sendo esta uma empresa muito mais importante, com capital muito superior e forte concentração acionária devido ao menor número de sócios.

As relações pessoais

A principal característica dessa empresa desde o início foi a ênfase dada às relações pessoais entre os sócios empresários. Em uma sociedade solidária, esta situação seria até natural mas, no caso de uma sociedade anônima, esta ênfase define uma política. A formação da Companhia de Fiação e Tecidos Pau Grande contou com apenas onze sócios, todos relacionados entre si. Um dos principais meios de aproximação, manutenção e fortalecimento das relações foram as ligações por casamento – não só na fase de organização da S.A., mas até as primeiras décadas do século XX. As esposas de Antônio Mendes Campos e Alfredo Coelho da Rocha eram irmãs e, por sua vez, sobrinhas de Manuel Vicente Lisboa¹⁹. Mendes Campos era também sócio de Lisboa no comércio de tecidos. Estes três sócios formavam um núcleo de relações de parentesco, aproximando os outros sócios que de um modo ou de outro se relacionavam com cada um de seus componentes. As relações pessoais foram sempre preservadas e intensificadas nos anos seguintes, através da formação de pequenas sociedades ou novos casamentos.

No momento da mudança da firma para Companhia América Fabril, o grupo de acionistas continuava reduzido, eram ainda onze sócios com poucas alterações. Alguns poucos empregados de confiança tinham recebido ações nos momentos de bonificação, como reconhecimento por serviços prestados. Domingos Bebiano entrou para a sociedade a chamado de um amigo, e logo procurou aproximar-se de outros sócios formando uma empresa para a compra da fábrica Bonfim. O projeto reuniu uma estratégia gerencial e acionária a uma estratégia de relações pessoais.

Em 1903 foram admitidos alguns sócios novos, quase todos filhos de sócios antigos. Ampliava-se a sociedade anônima mas mantendo-a restrita aos parentes e amigos. Um novo sócio, se não fosse um familiar, deveria ser pelo menos amigo de um antigo sócio, quase sempre do grupo dirigente. A entrada de Mark Sutton para a sociedade foi também uma aproximação profissional e pessoal. Para Bebiano, o engenheiro inglês tornava-se um colaborador essencial e aos poucos um amigo. Em 1906 Sutton, na época viúvo com dois filhos, casou-se com a filha do diretor gerente, Etelvina Bebiano Martins, também viúva com dois filhos. Dois anos depois, o inglês assumia o novo cargo de diretor técnico, que foi criado para ele. Em 1914, com a morte de Bebiano, Sutton acumulou por três anos a Gerência e a Diretoria Técnica e, em 1917, foi eleito para este último cargo o filho de Domingos, Afonso Alves Bebiano, ficando o inglês com a gerência. Alfredo Coelho da Rocha permanecia na presidência da companhia, e foi esta a equipe dirigente até 1923.

A evolução da Diretoria durante esta grande expansão sugere a formação de uma espécie de

¹⁹ Stein (1979), p. 48. A informação, apesar de não ter fonte citada, foi confirmada em entrevista com D. Angelina Bebiano Vaccani, filha de Domingos Bebiano, em 1981.

cúpula administrativa nas mãos de um grupo familiar - algo como uma “dinastia” Bebianno que vinha dirigindo a América Fabril desde 1897. Ou seja, o principal colaborador de Domingos Bebianno tornou-se seu genro, e posteriormente à morte de Bebianno foi o filho deste que completou a diretoria.

A “política de casamentos”, que já era uma tradição entre os sócios da América Fabril, continuou como reforço das relações na segunda geração. A filha de Antônio Mendes Campos, Maria José, sócia da empresa desde menina, casou-se com o filho de Antônio Ribeiro Seabra - Demócrito Lartigau Seabra - que só se tornou sócio em 1920. As filhas de Alfredo Coelho da Rocha, Ana Joaquina e Zélia, também sócias desde cedo, casaram-se respectivamente com Carlos Telles da Rocha Faria e Carlos de Aguiar Moreira, que se associaram ambos à companhia em 1920. A segunda filha de Domingos Bebianno casou-se com o Dr. Juvenil da Rocha Vaz, que também se tornou sócio no mesmo ano. Nota-se que esses novos familiares se associaram no ano da incorporação da Companhia Carioca, como uma contrapartida.

O Conselho Fiscal, que completava a equipe administrativa, era formado por membros que tinham afinidade com a direção. As relações pessoais entre os membros do Conselho e da Diretoria eram em geral muito fortes, e a tendência sempre foi reforçá-las. Foi o caso da sociedade comanditária Bebianno e Cia., uma aproximação do novo diretor com sócios antigos, membros do Conselho Fiscal. Enquanto as relações pessoais se mantiveram em bom nível entre a Diretoria e o Conselho, havia uma continuidade das equipes, conservando a unidade de trabalho. A segunda geração vinha tentando aproximar-se da Diretoria através da participação como suplentes ou membros do Conselho Fiscal. Em 1913, Antônio Mendes Campos Filho foi eleito suplente do Conselho, e no ano seguinte o mesmo sucedeu com Aníbal Bebianno, que permaneceu até 1918, quando foi substituído por José Rodrigues Peixoto, um dos sócios fundadores da fábrica Pau Grande.

Todas estas relações familiares facilitavam o desenvolvimento das estratégias empresariais. No entanto, em momentos críticos, as alianças pessoais permitiam também reverter o processo e sustar um projeto, como sucedeu em 1923, levando à queda da Diretoria. A aliança familiar formada naquele momento chegou a um clímax, eliminando da sociedade o grupo que se propunha a diluir as relações pessoais em benefício de uma política mais aberta da sociedade anônima.

Estratégias de produção

A primeira fábrica fundada em Pau Grande em 1878 era destinada à produção de tecidos rústicos de algodão, utilizando fio importado. A região escolhida para localização da fábrica era cercada de montanhas e cortada de rios e quedas d'água, que forneciam a energia hidráulica necessária para o funcionamento dos motores, numa época em que havia poucas fontes alternativas de energia.

Progressivas alterações introduzidas nas tarifas alfandegárias trouxeram incentivo à indústria têxtil de algodão tornando mais barata a produção com matéria prima nacional. No final de 1881 há notícia da importação de maquinaria de fiação para a fábrica Pau Grande²⁰. Em janeiro do ano seguinte foi formada nova sociedade para continuar a exploração daquela fábrica, agora destinada à produção de fiação e tecelagem de algodão, utilizando matéria prima nacional. É interessante associar esta mudança de objetivos à mudança na sociedade, pois esta se deu justamente na substituição do sócio inglês, que gerenciava a produção e tinha os contatos no exterior para importação de equipamentos e matéria prima. O novo sócio gerente, brasileiro, aproveitou a nova conjuntura para produzir também a fiação, o que exigia novas máquinas e ampliação do espaço fabril, tornando a produção mais complexa.

A formação da sociedade anônima foi também uma estratégia para estabilizar e expandir a produção. Os problemas sanitários da fazenda, cujo solo alagadiço era fonte de endemias e febres, afetavam a produtividade da fábrica, e só foram solucionados com a segunda diretoria da sociedade anônima. Aproveitando o momento de facilidades de crédito e expansão industrial do final do Império, decidiu-se por uma verticalização e diversificação da produção da empresa. Em 1890 os problemas de saneamento da região levaram à plantação de cana com o objetivo de dessecar o solo e, para aproveitar esta lavoura, foi construído um engenho de aguardente cuja produção era vendida na região. Para isto, a Diretoria da empresa fez vir famílias da Paraíba que foram instaladas nas terras da fazenda com o objetivo de empregar os homens na lavoura e as mulheres e crianças na fábrica. Pouco a pouco esta situação de trabalho atraiu também famílias da região para Pau Grande, e foi-se formando uma comunidade trabalhadora estabelecida na fábrica-fazenda.

Esta primeira lavoura despertou a idéia de verticalizar a produção. A fazenda era bastante extensa para ali se desenvolver lavoura diversificada e pecuária, de forma a garantir a subsistência dos operários moradores. Por outro lado, nas encostas da serra de Petrópolis havia matas que podiam fornecer madeira para as construções, e isto levou ao estabelecimento de uma serraria. A argila existente na fazenda era de boa qualidade, o que permitiu a construção de uma olaria, que fabricava tijolos e telhas para as moradias. Pouco depois os diretores decidiram construir uma pequena fábrica de correias de sola, necessárias para a transmissão de energia às máquinas das fábricas. As correias fabricadas em Pau Grande tinham um sistema de emendas que as tornavam “tão boas quanto as estrangeiras”, e em pouco tempo a Companhia aumentou a produção para atender também ao mercado da região.

A diversificação da produção têxtil se iniciou também em 1890, com a construção de uma fábrica de tecidos de malha, utilizando fio importado. A compra da fábrica Cruzeiro, que representou a primeira expansão da companhia, além de ter sido uma estratégia econômica pela forma e o momento em que foi adquirida (1891), teve a sua construção e aparelhamento definidos de molde a tornar a

²⁰ Comissão de Inquerito Industrial (1882), *Relatório... ao Ministro da Fazenda*, vol. 1. Tip. Nacional., Rio de Janeiro.

fábrica “apta a resistir a qualquer crise”. Estas obras levaram cinco anos para se efetivarem, num período de retração econômica que se iniciou no final daquele ano. A fábrica entrou em operação próximo à grande crise da virada do século. Durante seus primeiros anos de atividade, em plena época de retração do mercado e num contexto nacional desfavorável à indústria, a produção da empresa foi organizada de forma a garantir a sua manutenção. O diretor gerente da época (1897), Domingos Bebianno, implementou uma política de redução dos custos. A fábrica de malhas foi fechada por não encontrar preço compensador para sua produção. A atividade do engenho de aguardente foi reduzida pelos mesmos motivos. Por sua vez as unidades têxteis tiveram sua produção selecionada e aumentada de modo a fabricar apenas os artigos que tivessem mercado garantido por preço reduzido. Assim foi possível enfrentar a forte concorrência e garantir a venda de seus produtos, reduzindo a estocagem.

Em 1900, ano de plena crise, a Diretoria adquiriu com saldo da conta de lucros retidos, as máquinas da fábrica São Cristóvão, que pertencia a uma das empresas que não resistiram à recessão. Os equipamentos foram distribuídos entre as duas fábricas da companhia ampliando a sua capacidade produtiva. Por outro lado, a decisão de Bebianno ao comprar a fábrica Bonfim foi um investimento na produção da América Fabril. A unidade do Caju foi aparelhada para ser absorvida pela empresa maior, cuja produção estava sendo orientada para resistir à crise. Com os tempos melhores, foi possível ampliar a capacidade produtiva da América Fabril, adquirindo mais essa fábrica.

Logo depois, entretanto, a concorrência entre os tecidos de algodão cresceu e o mercado começou a ficar saturado de produtos nacionais similares. A estratégia passou a ser de equipar as fábricas para concorrer com os artigos estrangeiros. Isto se iniciou em 1905, através da instalação, na fábrica Cruzeiro, da primeira seção de beneficiamento do pano, o alvejamento, e passou-se a estruturar um novo projeto de produção, de modo a competir com os artigos importados. Para melhor desenvolver a proposta, foi criado em 1908, o cargo de Diretor Técnico, encarregado da produção, das obras e das relações com a força de trabalho, para o qual foi eleito, não por acaso, o engenheiro inglês Mark Sutton. Em 1911, o novo sistema de produção da empresa passou a ser implementado. A fábrica Cruzeiro, onde estava instalado o alvejamento, centralizava o beneficiamento dos tecidos de todas as unidades, possuindo já naquele ano seções de gravação, estamparia, tintura do pano, laboratório químico industrial, gasômetro e fábrica de gelo. Além disso era, das fábricas da companhia, a que tinha maior produção de tecidos. A fábrica Bonfim completava a linha de tecelagem média da empresa. Pau Grande produzia os tecidos mais grossos - brins, riscados, cassinetas e colchas de algodão. E naquele ano foi inaugurada a nova e moderna fábrica Mavilis, construída em dois anos com projeto do Diretor Técnico. Esta unidade tinha sido definida como o pólo decisivo de mudança na linha de produção da companhia, tendo as mais aperfeiçoadas máquinas de fiação, capazes de produzir fios mais finos que qualquer outro produzido no país. Isto permitia a tecelagem de panos sofisticados, leves, que seriam

beneficiados e estampados na Cruzeiro. Toda esta organização permitia à empresa fazer face à concorrência estrangeira, e rapidamente a produção da companhia se expandiu. Em 1915, os artigos da América Fabril eram os mais refinados do país.

Durante a primeira guerra, as dificuldades de importação permitiram a expansão da empresa e a tomada definitiva do mercado nacional, chegando a exportar seus tecidos para o Rio da Prata. Por outro lado, a escassez de peças de reposição obrigou os operários das oficinas de manutenção mecânica da fábrica Cruzeiro a começarem a fabricar as peças necessárias para não parar o serviço. Esta solução de emergência levou a uma especialização daquela mão-de-obra, formando um setor de fabricação de peças. Em 1922, as oficinas fabricavam máquinas inteiras, e duas foram apresentadas na exposição do Centenário da Independência ²¹.

Em 1919, apesar da volta progressiva da concorrência estrangeira com o fim da guerra na Europa, a Diretoria avaliava que as dificuldades seriam momentâneas e se propunha a adquirir nova fábrica, a fim de ampliar a capacidade produtiva da empresa. Esta proposta foi levada a efeito através da incorporação da Companhia Carioca, em janeiro de 1920. O patrimônio desta empresa correspondia a duas fábricas de fiação e tecelagem localizadas no Horto Florestal, com suas respectivas vilas operárias, oficinas de carpintaria e alvejamento. As novas unidades foram integradas ao sistema de produção da América Fabril, enviando seus tecidos crus ou alvejados para serem beneficiados na Cruzeiro. Desde o final do século XIX, o transporte entre as fábricas da companhia era feito por bondes, na cidade, e por trens, nas comunicações com Pau Grande. As unidades do Horto foram integradas neste sistema. Dois anos depois da incorporação, a Diretoria avaliava a transação como extremamente proveitosa para a companhia: as encomendas tinham sido ampliadas e podiam ser atendidas nos prazos.

Além da ampliação da capacidade produtiva, foi também intensificada a proposta de verticalização. Em 1920 foi instalada na Cruzeiro uma seção de mercerização, com o equipamento mais moderno da época inclusive alguns mecanismos de invenção de Mark Sutton, então diretor gerente da CAF. O novo setor necessitava de soda cáustica para funcionar e a diretoria construiu então uma pequena fábrica anexa para não haver falhas de fornecimento. Foi construída, em 1922, uma seção de bordados na Cruzeiro, que continuou a ter suas seções ampliadas, até 1925, quando foi inaugurada uma expansão da fábrica, com 9.807m². As fábricas do Horto também tiveram aumentada a sua capacidade produtiva.

Em Pau Grande, houve uma reorganização da fazenda, com lavoura intensiva, para fornecer à comunidade, e roças de mandioca. Assim como a lavoura de cana alimentava o engenho de aguardente, estas roças de mandioca levaram à construção de uma fábrica de polvilho nas terras da fazenda. Sua

²¹ Centro Industrial de Fiação e Tecelagem do Algodão (1923), *Revista da Grande Exposição de Tecidos de Algodão*. Rio de Janeiro.

produção permitia o fabrico de goma e passou a abastecer as seções de engomação de todas as unidades têxteis da empresa.

O ano de 1926, foi de retraimento do mercado, que já vinha mostrando esta tendência. A crise chegou ao ponto de reduzir o trabalho nas fábricas para cinco dias por semana, depois quatro dias e finalmente três. Foi a mais grave crise da indústria têxtil desde o final do século XIX, mas o novo grupo dirigente tomou, pela primeira vez, a medida de redução dos dias de trabalho, uma estratégia inversa à das equipes anteriores.

As relações de trabalho

A estratégia dos empresários nas suas relações com a força de trabalho seguiu três orientações, de acordo com as condições objetivas que encontraram ao longo do período e do processo de desenvolvimento da empresa. Inicialmente, no momento da fundação da primeira fábrica, a mão-de-obra tinha que ser requisitada na região, o que significava recorrer aos moradores da zona rural e adaptá-los ao processo fabril.

Nesta primeira fase, a carência e desqualificação da força de trabalho local eram reforçadas pela insalubridade da região, que levava a freqüentes epidemias de febres (como malária e impaludismo), com conseqüente evasão dos trabalhadores. As primeiras medidas de conquista e manutenção da mão-de-obra foram as obras de saneamento, em 1890, que consistiram na abertura de valas para drenagem dos terrenos e na plantação de cana-de-açúcar para dessecamento do solo. Paralelamente foram construídas as primeiras casas de moradia, para abrigar as famílias que se empregariam na fazenda. As casas garantiam a presença e estabilidade dos trabalhadores; os homens cultivariam a cana em regime de parceria e as mulheres e crianças trabalhariam na fábrica de tecidos. Por outro lado, ainda neste primeiro momento (1889-90), para compensar a carência causada pelas doenças, foram contratados trabalhadores na região nordeste, através de agentes da companhia que foram lá recrutá-los. Em 1894, o diretor gerente tomou a iniciativa de recrutar menores órfãos na Santa Casa de Misericórdia, assumindo a responsabilidade sobre eles. No final do século XIX, a fábrica Pau Grande possuía uma linha férrea de 7 km, ligando a fazenda à estação da Raiz da Serra. A comunidade contava com 190 casas para operários, farmácia, médico, enfermaria, escola diurna e noturna ²².

A política de moradias para garantir a presença dos trabalhadores foi levada para a cidade desde a primeira unidade urbana, e sempre que possível ampliada. Como o número de casas não era nunca suficiente, dava-se preferência aos mais qualificados, ou aos mais antigos, ou àqueles com maior família. O aluguel das casas, tanto na cidade quanto em Pau Grande, era baixo para tornar vantajosa a ocupação

²² Brasil. Ministério da Indústria, Viação e Obras Públicas (1896).

das casas, e descontado diretamente do salário. O objetivo era a garantia de estabilidade dos operários nas fábricas. As moradias eram uma estratégia “para obter operários hábeis e constantes”²³.

No final do século, foi instalado na fazenda Pau Grande um armazém para vender aos trabalhadores gêneros de primeira necessidade, inicialmente vindos de fora, depois, acrescentando-se os produtos da fazenda. Esse negócio passou por vários tipos de administração - seja da empresa, seja por arrendamento - mas foi sempre o “armazém da fábrica”, supervisionado pela Companhia. As compras no armazém eram descontadas do salário, mais tarde pagas por cupons ou vales. E era quase impossível morar na fazenda, ou vila da fábrica, e escapar de comprar no armazém²⁴. A fábrica Cruzeiro tinha também um tipo de armazém, chamado Cooperativa, criado em 1903 para fornecer gêneros de primeira necessidade aos operários.

A criação do cargo de Diretor Técnico, em 1908, abriu a possibilidade de integrar uma estratégia de produção com uma de relações de trabalho. Mark Sutton, ao fazer o projeto da fábrica Mavilis e estruturar o sistema de produção integrada entre as diferentes unidades, decidiu também por uma política de incentivo à mão-de-obra. A estratégia até então tinha sido de conquista, agora era necessário garantir uma certa estabilidade que permitisse a regularidade dos produtos industriais. Em 1911, foi definida uma série de medidas de cunho social. Estabeleceu-se uma Caixa Beneficente, ou Fundo de Beneficência, com recursos tirados dos lucros retidos, a critério da Diretoria. Este fundo financiava vários serviços que foram sendo implantados - escolas para os operários; farmácias nas fábricas; regularização de um atendimento médico, que existia mas era precário; prêmios semestrais por produtividade; auxílios pecuniários e festas de Natal. Nesse mesmo ano começaram a funcionar a escola e a farmácia da fábrica Cruzeiro, e no ano seguinte as de Pau Grande.

Ainda em 1911, a Cooperativa Cruzeiro foi transformada em sociedade mutualista, mudando os estatutos e distribuindo, já naquele ano, os lucros líquidos na proporção de 10% a todos os fregueses que tivessem compras superiores a 100 mil réis - o que representava um incentivo a que se recorresse ao armazém da fábrica. Em 1918, foram instaladas a escola e a farmácia para as fábricas Bonfim e Mavilis, que tinham as vilas operárias em comum, e em 1920, com a incorporação das fábricas Carioca, foram adaptados dois pequenos prédios próximos para servirem aos mesmos objetivos.

A escola da fábrica fazia de Pau Grande um caso especial na região, pois na zona rural não havia qualquer tipo de assistência, médica ou pedagógica, mesmo nas várias fábricas existentes nas proximidades, e a grande maioria dos moradores era analfabeta²⁵. Pau Grande distinguia-se assim por dar uma qualificação aos seus trabalhadores, mesmo que não profissional, que era bem considerada

²³ Companhia América Fabril. “Relatório de Diretoria”, *Jornal do Commercio* de 19.09.1906.

²⁴ Entrevista realizada por Sonia Gonzaga, em 12.1979, com o Sr. Alcebíades, antigo operário da fábrica Pau Grande, então aposentado e, morador na vila da fábrica Santo Aleixo, município de Magé.

²⁵ Informações obtidas na entrevista supracitada.

pelas outras empresas vizinhas. Em compensação, a comunidade era cercada de defesas e incentivos à permanência de seus membros.

O controle da força de trabalho nas fábricas urbanas era evidentemente mais complexo do que na zona rural. Em 1911, foi instituída uma ficha de registro, preenchida por cada operário ao ser admitido, contendo seus dados pessoais essenciais e a seção onde trabalhava. O objetivo era manter um controle do número de operários em cada fábrica e sua alocação na produção. Cada setor tinha livros com os nomes dos operários que dele faziam parte, cuja presença era controlada ²⁶.

Em 1918 o controle passou a ser mais cerrado, sobretudo nas fábricas urbanas da empresa, em virtude das grandes movimentações operárias, iniciadas em 1917, e das greves que se sucederam naquelas unidades. As fichas, que antes eram eliminadas depois da saída do operário, passaram a ser arquivadas, pois muitos voltavam a trabalhar tempos depois. Passou-se também a anotar os motivos de saída e os comportamentos fora das normas com as respectivas punições. Assim, podia-se optar por não readmitir um funcionário que já se havia mostrado indisciplinado ou violento numa passagem anterior pela fábrica. Esta prática não foi sistemática em todas as fábricas da companhia, mas na Cruzeiro, talvez por sua população operária muito numerosa em comparação com as outras unidades, o controle foi metucioso. A rotatividade nessa fábrica era muito grande e era importante para a gerência ter o conhecimento e o controle de seus operários. Em Pau Grande este expediente era quase desnecessário, em função do fechamento da comunidade e do conhecimento profundo que havia entre seus habitantes. Lá, o controle passava por esquemas estruturais do modo de vida na fábrica-fazenda: a família, a igreja e a escola.

Em 1919, a diretoria decidiu por uma nova estratégia com relação aos operários. O controle não era suficiente, era necessário orientar uma formação, dar uma assistência ideológica. Foi fundada, neste ano, com aprovação e incentivo da Companhia, a Associação dos Operários da América Fabril, com caráter mutualista e recreativo, propondo-se à formação de um padrão moral e disciplinar para a força de trabalho. Seus estatutos estipulavam normas seletivas de admissão, que eram os mesmos requisitos exigidos pela empresa para admissão de seus operários. As atividades eram definidas de comum acordo com a companhia e a AOAF exercia, por sua parte, o controle sobre seus associados ²⁷.

A empresa, por sua vez, incentivava de todas as formas a que seus funcionários participassem da agremiação. Inclusive, um dos requisitos para ter acesso à moradia fornecida pela empresa era ser membro da AOAF. Os parâmetros que orientavam a entidade operária eram os mesmos da ordem patronal. A própria empresa se dizia em colaboração estreita com a Associação dando, além da ajuda

²⁶ Arquivo de registros dos operários da fábrica Cruzeiro. As outras unidades também tinham registros na mesma época, mas muita coisa se perdeu. Em Pau Grande os registros mais antigos eram de 1926, mesmo referindo-se a admissões muito anteriores.

financeira, exclusividade aos operários associados em todos os favores e benefícios que decidisse distribuir, com exceção de médico, farmácia e escola. No primeiro aniversário de sua fundação, a Associação recebeu em sua sede para um almoço comemorativo nada menos que o presidente da República, o Ministro da Justiça e o chefe de Polícia do Rio de Janeiro ²⁸.

Com a criação de uma seção dessa entidade na fábrica rural, formaram-se logo em Pau Grande um clube recreativo, time de futebol, teatro, cinema, etc. Tudo ordenado pela Associação com o objetivo de orientar o lazer de forma construtiva e manter os trabalhadores na fazenda. A partir de então, dificilmente se podia sair a visitar outras terras ou mesmo ir à Raiz da Serra ou a Magé. Para sair das terras da fazenda, ou entrar, era necessária autorização especial do gerente - a não ser para os poucos operários que moravam fora e cruzavam os portões todos os dias. Qualquer compra ou atividade de lazer tinha que ser feita dentro das terras da fazenda. O controle era absoluto e qualquer visita era do conhecimento da administração ²⁹.

O projeto de sistematização do controle e das relações de trabalho atingiu em 1921 o seu ponto máximo, quando a diretoria decidiu centralizar estes encargos em um Departamento de Trabalho, que definiria e assumiria as relações da empresa com sua mão-de obra sob a direção de um Superintendente, subordinado diretamente ao Diretor Técnico da companhia. O Departamento deu uma estrutura sistemática a todos os passos que vinham sendo dados no sentido do controle e formação da força de trabalho fabril da empresa. Elaborou normas, organizando a vida dos operários nas fábricas, nas escolas e nas vilas da Companhia, inclusive as relações entre esta e a associação dos operários, e editou um livreto que passou a ser distribuído aos operários no ato da admissão. Em 1923, a nova equipe que assumiu a administração da empresa extinguiu o Departamento, descentralizando o controle em Salas do Operariado que tinham as mesmas atribuições restritas ao âmbito de cada unidade fabril. As normas, os objetivos e a ideologia transmitidas no livreto continuaram vigentes, com sua mensagem paternalista e aliciatória, procurando uma ativa cooperação do operariado.

Os operários reagiam a essas medidas de moldagem ideológica de diferentes formas, procurando meios de rejeitar a ordem imposta. As atitudes de reação eram distintas segundo a fábrica ou o operário. O arquivo da fábrica Cruzeiro, com os registros dos comportamentos punidos de seus operários, nos possibilitou conhecer uma ampla gama de atitudes de contestação ao sistema de trabalho fabril. Por outro lado permitiu também conhecer a estratégia empresarial de formação de uma força de trabalho industrial ainda incipiente. Este dado se confirma pela imensa instabilidade e rotatividade desses

²⁷ Associação dos Operários da América Fabril (1921). *Estatutos*. Este espírito perpassa todo o texto dos *Estatutos* e algumas fotos do *Departamento de Trabalho* comprovam esta íntima ligação.

²⁸ Companhia América Fabril (1922). *O Departamento de Trabalho*. Rio de Janeiro. p. 11. O folheto consta de 33 páginas de texto, acompanhadas respectivamente de fotografias.

²⁹ Informações obtidas em conversas com operários aposentados da fábrica Pau Grande, confirmadas pelo sr. Alcebíades na entrevista mencionada

operários urbanos, pois a evasão era enorme e o principal motivo de punição era por faltas. Conseguimos agrupar esses comportamentos punidos dentro de três linhas de conduta principais, que nos mostram os tipos de reações possíveis daquele momento³⁰.

A maior concentração de atitudes punidas revela mais uma inadaptação e uma reação por omissão: o alto índice de absentéismo, reunindo as faltas e ausências do posto e, por outro lado, o trabalho mal feito, a falta de atenção, o descuido. Estão neste caso também as brincadeiras e correrias na seção que mostram o desconhecimento do regime de trabalho e uma recusa dos operários a se sujeitarem ao sistema em que foram inseridos.

Outras reações eram mais diretas, como a agressividade, que podia dirigir-se contra os companheiros ou contra os superiores, em brigas, falta de respeito e vaias. As agressões entre companheiros eram mais comuns, mostrando um clima de tensão que explodia no ponto mais fraco. Algumas vezes a agressão era dirigida contra a “causa real de seus males”: o processo de trabalho, a disciplina. Havia muitas brigas contra os chefes, insolências, e também quebra de máquinas, destruição de material e furtos.

Finalmente havia também reações explícitas, individuais ou coletivas. A reação individual, neste caso, refere-se aos comportamentos que demonstram um posicionamento do operário frente a empresa - recusando uma ordem, rejeitando a disciplina explicitamente ou reivindicando um direito. Eram reações mais comuns entre estrangeiros. As reações coletivas referem-se às mobilizações mais amplas e às greves. Nestes casos, os punidos correspondem às lideranças, e encontramos entre estas não somente uma forte presença de estrangeiros mas também uma alta proporção de mulheres, relativamente aos homens brasileiros.

As principais reações operárias eram, portanto, atitudes que infringiam normas de controle formativo, ou de adestramento da mão-de-obra ao trabalho fabril. Eram ações diárias dos indivíduos que a empresa procurava moldar dentro do seu interesse. O alto índice de atitudes punidas deste tipo mostra a não aceitação, ou dificuldade de adaptação ao sistema. Mostra também a possibilidade que tinham os operários de mudarem facilmente de emprego ou ocupação, fosse em outra fábrica ou outro trabalho qualquer, formal ou informal.

³⁰ Foi feito um estudo exaustivo da força de trabalho e dos comportamentos operários na fábrica Cruzeiro, através da codificação das informações dos registros em dois bancos de dados, trabalhados no computador com a assessoria estatística e apoio do Instituto de Matemática Pura e Aplicada.

Conclusão

A evolução da mentalidade e a diversificação de estratégias que acabamos de analisar são bem representativas do empresariado brasileiro na época. O desenvolvimento e a conjunção das estratégias corresponde a um crescimento da mentalidade industrial, que permitiu uma conseqüente expansão da empresa.

A fase de implantação da primeira fábrica corresponderia a uma mentalidade capitalista liberal. Eram empresários com um ideal industrialista, mas sem nenhuma experiência da prática fabril ou do mercado têxtil. Procuravam desenvolver uma empresa inspirados no modelo europeu, dentro de uma realidade inteiramente distinta sob todos pontos de vista. Contavam com recursos próprios dentro de uma economia pouco interessada no desenvolvimento industrial. Suas estratégias foram de aproveitamento circunstancial, como a escolha do local em função do potencial de energia hidráulica, ou a produção de fios no momento de relativa proteção alfandegária.

Na segunda fase, o novo grupo de empresários trouxe uma nova perspectiva e, conseqüentemente, novas estratégias. O conhecimento do mercado levou os capitalistas comerciantes a garantir, antes de mais nada, a regularidade da produção, para em seguida iniciar uma diversificação, dirigindo-se à preferência do público. Do ponto de vista da capitalização, estes empresários procuravam todos os sistemas que não importassem nos riscos trazidos pela captação de novos acionistas. Adotaram portanto empréstimos bancários, retenção de lucros e empréstimo interno. Para aumento de capital, utilizaram a bonificação nos momentos de alta, a reavaliação dos fundos e o sistema de empréstimo interno ao haver necessidade de capital de giro para investir na expansão da capacidade produtiva. Estes empresários iniciaram o sistema de atração da mão-de-obra através do fornecimento de moradias, armazém e algum atendimento médico. Por outro lado, iniciaram também a verticalização da produção para reduzir os custos de obras necessárias, como a ampliação das fábricas, o saneamento da fazenda e a transmissão de energia.

A terceira fase nos mostra o empresário industrial assumido, desvinculado do comércio, preocupado apenas com o desenvolvimento da produção da empresa. Esta mentalidade já começa a aparecer na forma como a Diretoria da CAF enfrentou a crise do final do século XIX, com redução de custos, aumento da produção e investimento na capacidade produtiva. Foi esta equipe de industriais que realizou a grande expansão da Companhia, transformando-a na mais destacada empresa têxtil do país e talvez mesmo da América Latina, a partir da primeira guerra mundial. Foram para isto sistematizadas várias estratégias conjugadas - retenção de lucros, estrutura de produção integrada, serviços sociais de incentivo à mão-de-obra, e finalmente uma definição de organização do trabalho que levasse à formação de uma mentalidade operária orientada pela perspectiva empresarial.

É interessante perceber que esta mentalidade de empresário industrial não surgiu de forma homogênea – seriam elementos de vanguarda dentro do seu tempo. A crise administrativa de 1923 demonstra bem claramente as divergências existentes no seio do empresariado, onde o capital comercial ainda tinha um peso muito forte, refreando os avanços e a ousadia do grupo industrial de vanguarda. Esta diferença permitiu a ascensão no cenário econômico dos empresários paulistas, e no Rio de Janeiro, do grupo demissionário da América Fabril, com a fundação de sua nova empresa. Foi talvez a mentalidade comercial da equipe administrativa a partir de então, conjugada às dificuldades por que passou o ramo industrial têxtil no período, que levou a Companhia América Fabril a perder o posto de liderança na década seguinte.

Bibliografia

Fontes

Arquivos da Bolsa de Valores, 1885-1930

Coleção de Leis do Brasil, 1870-1930

Livros da Junta Comercial, 1870-1906 (Livro de Registro de Firmas e Livro de Matrículas de Comerciantes)

Registros de Cartórios no Arquivo Nacional, 1870-1880

Relatórios do Ministério da Indústria Viação e Obras Públicas, 1880-1930

Relatórios do Ministério da Fazenda, 1880-1930

Documentação da Companhia América Fabril : *Relatórios de Diretoria, Atas das Assembléias Gerais, Livros de Registro de Acionistas, Livro de Procurações, O Departamento de Trabalho, Estatutos da Associação dos Operários da América Fabril, Registros de matrícula de operários das fábricas Cruzeiro e Pau Grande.*

Companhia Nacional de Tecidos Nova América: *Relatório de Diretoria* 1933

Entrevistas com Dr. Walter Sutton, ex-diretor da Companhia América Fabril e da Nova América e com D. Angelina Bebiani Vaccani, filha de Domingos Bebiani, diretor da empresa.

Entrevistas com antigos operários das fábricas Pau grande e Cruzeiro.

Bibliografia sumária

 Carone, Edgar (1977); *O pensamento industrial do Brasil (1880-1945)*, Difel, Rio/São Paulo.

 Centro Industrial do Brasil (1916); *O Centro Industrial na Conferência Algodoeira*. Rio de Janeiro.

 Centro Industrial de Fiação e Tecelagem do Algodão (1923); *Revista da Grande Exposição de Tecidos de Algodão*, Rio de Janeiro.

 CIFTA (1928); *Estatísticas da indústria (...) relativas ao ano de 1927*, Tip. do *Jornal do Commercio*, Rio de Janeiro.

 Leme, Mariza Saenz (1978); *A ideologia dos industriais brasileiros (1919-1945)*. Vozes, Petrópolis.

- 📖 Levy, Maria Bárbara (1980); “O Encilhamento”, em Paulo Neuhaus (coord.), *Economia brasileira, uma visão Histórica*, Ed. Campus, Rio de Janeiro.
- 📖 Lobo, Eulália M. Lahmeyer (1978); *História do Rio de Janeiro: do capital comercial ao capital industrial e financeiro*, IBMEC, Rio de Janeiro.
- 📖 Luz, Nícia Villela (1965); *A luta pela industrialização do Brasil*. 2ª ed, Alfa-Omega, São Paulo.
- 📖 Pelaez, C. M. (1972); *História da industrialização brasileira*, Apec. Ed., Rio de Janeiro.
- 📖 Stein, Stanley J. (1979); *Origem e evolução da indústria têxtil no Brasil – 1850/1950*, Campus, Rio de Janeiro.
- 📖 Versiani, Flávio e Versiano, Maria Teresa (1977); “A industrialização brasileira antes de 1930: uma contribuição”, em F. R. Versiani e J. R. Mendonça de Barros, *Formação econômica do Brasil – a experiência da industrialização*. Ed. Saraiva, Rio de Janeiro/São Paulo/Belo Horizonte.
- 📖 Weid, Elisabeth von der e BASTOS, Ana Marta Rodrigues (1986); *O fio da meada: estratégia de expansão de uma indústria têxtil*, Fundação Casa de Rui Barbosa/Confederação Nacional da Indústria, Rio de Janeiro.