

# arriscar e inovar: uma geração de empreendedores gaúchos do século XX\*

**Claudia Schemes**

Doutora em História, professora e pesquisadora Universidade Feevale (Novo Hamburgo/RS)

**Cláudia Musa Fay**

Doutora em História, professora e pesquisadora da PUC/RS

**Cleber Cristiano Prodanov**

Doutor em História, professor e pesquisador Universidade Feevale (Novo Hamburgo/RS)

## RESUMO

Este trabalho analisa o surgimento de empreendedores com características inovadoras, no início do século XX, no Estado do Rio Grande do Sul. Procura, ainda, destacar vários empresários que, aproveitando o surto industrial, comercial e de serviços naquela região meridional do Brasil, desenvolveram seus negócios, que se acabaram tornando referência nacional e internacional. Nesse sentido, faz uma análise, principalmente dos empreendedores teuto-brasileiros, focando dois expoentes em suas áreas: Pedro Adams Filho, pioneiro do *cluster* calçadista no Estado, e Ruben Martin Berta, o grande arquiteto da expansão da navegação aérea brasileira.

**Palavras-chave:** empreendedorismo, inovação, indústria, empresa, história

## ABSTRACT

This study analyzes the rise of innovative entrepreneurs in the early 20<sup>th</sup> century Rio Grande do Sul. It also aims to highlight various businessmen who, in face of the industrial, commercial, and service surge in Southern Brazil, managed to develop their business and become benchmarks, both nationally and internationally. The analysis concentrates mostly on Teuto-Brazilian entrepreneurs, focusing on two very influential figures in their sectors: Pedro Adams Filho, the pioneer of the footwear industrial cluster in the State and Ruben Martin Berta, great architect for the expansion of Brazilian air navigation.

**Keywords:** entrepreneurship, innovation, industry, business, history

## Arriscar, ousar, inovar, empreender

Para podermos analisar as ações e as repercussões dos empreendedores, consideramos fundamental abordar algumas questões teóricas a respeito do conceito e da história do empreendedorismo.

---

\* Submetido em maio, 2009; aceito em maio, 2010.

Mesmo não havendo consenso em torno da utilização do termo empreendedor, podemos fazer algumas considerações a esse respeito, baseados em alguns trabalhos amplamente aceitos pela comunidade acadêmica.

O termo empreendedor é proveniente da palavra *entrepreneur*, que, no século XII, na França, era utilizada para designar a pessoa que incentivava brigas. No XVI, o termo passou a descrever uma pessoa que se responsabilizava por uma ação militar e a dirigia. No XVII, surgem as primeiras relações entre assumir riscos e empreendedorismo, quando empreendedores estabeleciam acordos com governos para a realização de algum serviço ou o fornecimento de produtos, arcando com o lucro ou o prejuízo, pois os preços eram definidos anteriormente (SCHMITT, 2006).

O economista do século XVII, Richard Cantillon, é considerado um dos criadores do termo empreendedorismo, pois foi um dos primeiros a diferenciar o empreendedor, aquela pessoa que assume riscos, do capitalista, quem fornece o capital (DORNELAS, 2001).

O termo, entretanto, passou a ser utilizado para se referir àquele que criava e conduzia projetos e empreendimentos só no final do século XVII e início do XVIII.

Nesse período, capitalista e empreendedor já eram facilmente diferenciados, principalmente em função do processo de industrialização que se vinha instalando na Europa, sendo que vários inventos só foram possíveis devido ao auxílio de investidores que financiavam pesquisas e experimentos.

No final daquele século, empreendedor era a pessoa que comprava matéria-prima, a processava e a vendia para outra pessoa, ou seja, era a que criava e conduzia projetos e empreendimentos, conceituação que se aproxima da atual, em que o termo “empreender” identifica uma oportunidade de negócio no qual há um risco inerente à compra e à comercialização do produto final.

Ainda no final do século XIX e início do XX, empreendedores eram confundidos com administradores, pois eram identificados apenas pelo ponto de vista econômico, como aqueles que organizavam a empresa, pagavam a seus empregados, planejavam, dirigiam e controlavam as ações desenvolvidas na instituição.

Somente no século XX, o termo empreendedorismo foi associado à ideia de inovação, principalmente com o trabalho de Schumpeter, con-

siderado o pai da inovação, que a relacionou à introdução de um novo método de produção ou produto, à abertura de um novo mercado ou mesmo à conquista de uma nova matéria-prima (PRODANOV, 2007).

A falta de consenso sobre o termo empreendedor deriva-se, principalmente, das disputas entre duas correntes que tentam explicar o fenômeno: a primeira é a dos economistas, que associam o empreendedor à inovação e a seu papel fundamental no desenvolvimento econômico; e a segunda, é formada pelos comportamentalistas, que enfatizam os seus aspectos atitudinais (DOLLABELA, 1999).

Segundo Schmitt (2006), essas duas vertentes não são contraditórias, mas complementares. Enquanto os economistas associam o estudo do empreendedorismo à ideia de inovação e à força direcionadora do desenvolvimento, os comportamentalistas preocupam-se com características, como criatividade, intuição, persistência e liderança.

Cantillon, já nos séculos XVII/XVIII, dizia que o empreendedor era aquele que comprava a matéria-prima por um preço certo, para revendê-la por um preço incerto, e, se lucrasse mais que o esperado, significava inovação. Na verdade, era o que hoje seria classificado como um investidor em capital de risco (FILLION, 2001).

Outro pioneiro foi Jean Baptiste Say, que viveu quase um século depois e estabeleceu o que seria uma diferença entre os lucros apurados pelo empreendedor e pelo capitalista. Say foi o primeiro administrador a utilizar o termo *entrepeneur*, ao elaborar uma teoria sobre as funções do empresário e ao conferir a ele uma importância especial no crescimento da economia.

Entretanto, foi Schumpeter que, na década de 30 do século passado, incorporou ao conceito de empreendedorismo a ideia de inovação, enfatizando a importância de o empreendedor realizar coisas novas ou fazê-las de outra maneira. Deveria destruir uma determinada ordem econômica e reconstruí-la de uma nova maneira, ou seja, os aspectos comportamentais do empreendedor, como a inovação, a independência e a liderança, passam a fazer parte das análises (SCHMITT, 2006).

É importante salientar que as teorias comportamentalistas seriam hegemônicas apenas a partir dos anos 1970, período em que os behavioristas progrediam. Nesse período, Davis McClelland analisou os fatores que explicavam o apogeu e o declínio entre civilizações e concluiu que as gerações que precediam o apogeu de um povo eram influencia-

das por modelos populares de várias áreas, com os quais os jovens tinham uma identificação, o que criava neles um efeito de estímulo, levando-os a tentar aproximar-se deles (FILLION, 2001).

Essas pesquisas de McClelland suscitaram uma série de outras investigações nos anos posteriores, no sentido de entender a personalidade do empreendedor. Porém, não foi possível definir com clareza esse perfil, dadas as múltiplas conclusões a que chegaram os pesquisadores.

Foi no final dos anos 1980 que o empreendedorismo passou a ter uma importância maior como tema de estudos em muitas áreas do conhecimento.

Atualmente, o empreendedorismo “é o resultado tangível ou intangível de uma pessoa com habilidades criativas, sendo uma complexa função de experiências de vida, oportunidades, habilidades e capacidades individuais e o seu exercício está inerente a variável risco” (GIMENEZ, 2001:22).

Fortin (apud DOLLABELA, 1999) conceitua empreendedor como alguém que é capaz de transformar um sonho, um problema ou uma oportunidade de negócios em uma empresa viável.

Para Dolabela, empreendedor é “aquele que se dedica à geração de riquezas, seja na transformação de conhecimentos em produtos ou serviços, na geração do próprio conhecimento ou na inovação em áreas como marketing, produção, organização”. Afirmar, também, que empreendedora “é uma pessoa que acredita que pode realizar seu próprio sonho, julgando-se capaz de mudar o ambiente em que está inserida” (1999: 43).

Finalmente, Dornelas diz que “empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso” (2005:39).

Segundo Zeni, todas essas conceituações levam-nos a concluir que:

[...] além de características comuns nas pessoas chamadas empreendedoras, da vontade de gerenciar seus negócios ou projetos, da liderança intrínseca, de transformar idéias e sonhos em negócios, de serem criativos, de terem iniciativas, de aprenderem com os erros e acertos, eles possuem o que chamamos de *espírito empreendedor*, [...] que está relacionado com o processo de iniciar um negócio, organizar os recursos necessários e assumir

seus respectivos riscos e recompensas; são as pessoas que querem controlar o seu próprio destino (ZENI, 2002:20-1).

A historiografia consultada autoriza-nos, pois, a discriminar três tipos de empreendedores: os independentes (que não possuem apoio ou benefícios provenientes de outra organização), os *spin-off* (que têm fortes vínculos com e apoio de uma organização já estabelecida) e os internos (que trabalham em empresas já consolidadas, mas agregam valor aos negócios existentes) (BATEMAN & SNEL, apud SCHMITT, 2006).

## Empreendedores gaúchos

Quando olhamos de uma maneira mais ampla o processo histórico e as transformações empreendidas no Rio Grande do Sul no início do século XX, deparamo-nos com uma série de empreendedores, surgindo em diversas localidades do interior gaúcho e da capital, sendo grande parte deles de origem teuto-brasileira.

Muitos se destacaram, como João Wallig, A. J. Renner, Adolfo Oderich e Abramo Eberle, entretanto, três empreendedores tiveram uma atuação marcante, pois lançaram as bases de novos negócios, fundamentados ou nos serviços com grande dose de inovação e tecnologia ou no desenvolvimento de uma cadeia produtiva singular e completa.

Estamos falando de Ruben Berta, de Otto Meyer e de Pedro Adams Filho, atores de um processo histórico amplo e que foi decisivo no desenvolvimento econômico e político do Rio Grande do Sul, do século XX.

Esse movimento de ideias, homens e oportunidades traduziu-se em negócios e empresas, muitas delas inovadoras e desenvolvimentistas de novas cadeias ou de complexos arranjos produtivos locais, como o coureiro-calçadista e metal-mecânico, além de colaborar com o crescimento do setor aéreo, integrador dos diversos segmentos da economia brasileira.

O Estado do Rio Grande do Sul não possuía uma estrutura industrial desenvolvida e consolidada no início do século XX. A pecuária ainda era a principal atividade econômica e o charque e o couro, os produtos mais importantes para os gaúchos. A tecnologia empregada era rudi-

mentar, o que tornava o produto local menos competitivo no mercado internacional, principalmente em relação aos países do Prata. Para a mudança da supremacia das atividades agropecuárias no Estado, foi decisiva a eclosão da Primeira Guerra Mundial, que representou um grande incremento nos negócios, aliada à implantação dos frigoríficos norte-americanos na região.

Nesse contexto dinâmico de supremacia da economia agropecuária, alguns empresários destacaram-se na criação de indústrias com bases modernas de produção, aproveitando oportunidades de matérias-primas ou possibilidades de introdução de novos negócios na área de serviços e no uso intensivo de tecnologias.

Evidentemente, não podemos esquecer que existiam algumas condições favoráveis a esse surto industrial do final do século XIX, como o fornecimento de matéria-prima, o couro, para a indústria de calçados, por exemplo, ou o capital acumulado pelos comerciantes imigrantes que poderia subsidiar alguns negócios. Além dessas condições locais, o governo federal, com sua política emissionista, acabava aumentando o preço dos produtos importados e incentivando a produção nacional, o que foi intensificado com a guerra de 1914, que praticamente acabou com a concorrência dos produtos estrangeiros.

Nesse vácuo de importações e com o surgimento de novos grupos econômicos emergentes, sobreviveram empresários de descendência europeia que assumiram um papel importante na diversificação econômica do Estado e na introdução de novos negócios. Dentre esses grupos, destacaram-se os de origem germânica.

Segundo Fortes, os industriais teuto-brasileiros conquistaram uma influência política, não apenas em função de sua importância econômica, mas por outros dois fatores adicionais:

[...] de um lado, a ampla autonomia cultural desfrutada pela colônia alemã desde o início da imigração, em 1824 [...] de outro, a ascendência que possuíam sobre segmentos da própria classe trabalhadora, por meio de um sofisticado sistema paternalista que integrava empresa, família e comunidade, perpassadas por valores e práticas culturais estruturados por relações hierárquicas de gênero e etnia (FORTES, 2004:179).

Outro fator importante a se salientar nos empresários do setor coureiro-calçadista era a hegemonia dos teuto-brasileiros em detrimento das demais etnias. Além disso, esses empresários possuíam uma atuação lastreada predominante em capitais próprios, feitos basicamente com a acumulação resultante de atividades comerciais anteriores à montagem de empresas industriais. Há de se salientar, também, que existiu uma participação minoritária de capital alemão que, segundo Carneiro, chegava, nesse início de século XX, com certo volume importante de investimentos no Brasil. Nesse ponto, o Censo Industrial de 1920, apontou que 40% de todo o capital investido pelos alemães na indústria brasileira concentravam-se no Rio Grande do Sul, especialmente nas empresas localizadas nas zonas de colonização germânica.

## **De pé em pé: do artesanato aos processos industriais**

Dentre os expoentes dessa trajetória pessoal e empresarial, podemos apontar Pedro Adams Filho como um dos empreendedores gaúchos de maior destaque, que conseguiu expandir suas atividades econômicas em todo o Rio Grande do Sul, no início do século XX.

A participação do teuto-brasileiro e do capital alemão, entretanto, não foi suficiente para mudar a situação periférica da economia do Estado do Rio Grande do Sul. No final do século XIX e início do XX, havia como principais produtos aqueles ligados à indústria agropastoril (banha, charque, vinho, por exemplo), já os oriundos do setor calçadista atendiam mais ao mercado regional.

Dentro desse contexto de abundância de peles e de inserção do colono no uso e na produção de calçados, encontramos Pedro Adams Filho, então com 18 anos, que iniciou seu trabalho como aprendiz de seleiro em 1886 e, dois anos depois, se estabeleceu em Dois Irmãos/RS, como sapateiro, utilizando recursos próprios.

Nesse mesmo período, vimos o desenvolvimento dos curtumes e um estímulo à produção de calçados, o que levou Adams a instalar a sua fábrica, que estava intimamente ligada ao estabelecimento, no Estado, dos primeiros curtumes, os quais impulsionaram a produção de artigos de couro. Cabe salientar que os produtos mais procurados, inicialmente, na oficina de Adams eram os arreios de

montaria e tração, dado que o cavalo era o principal meio de transporte da época.

A produção de arreios acabou influenciando a fabricação dos calçados, já que havia muita sobra de couro, principalmente das pernas e das virilhas dos animais, que não era aproveitável para o material de montaria, mas servia para a confecção de tamancos, chinelos, solas e saltos. A produção da sandálias se iniciou no final do século XIX, já que esse produto era mais leve, cômodo e de baixo custo. Assim, logo teve ampla aceitação no mercado.

Adams notou que o mercado era amplamente favorável e que alguns fregueses faziam pedidos específicos de determinados produtos. Começou, então, a fazer chinelos e botinas em pequena quantidade e, na maioria das vezes, segundo o gosto do comprador.

Nessa época, as oficinas que tinham instalações simples e precárias – apenas algumas mesas, cavaletes e bancos – empregavam, no máximo, dois funcionários que eram também aprendizes, e que, em geral, não recebiam salários pelo seu trabalho, exceto a comida, e eram, normalmente, da própria família ou tinham relações de amizade ou de vizinhança com o dono da oficina. Os instrumentos e as ferramentas de trabalho eram rudimentares e pertenciam ao dono do estabelecimento. A oficina de Adams, por sua vez, era um pouco maior que as demais da cidade e tinha doze pessoas trabalhando na fabricação de chinelos.

Não havia, nesse final de século XIX, uma estrutura organizada de vendas, como vai ocorrer mais tarde. As vendas dos produtos eram feitas pessoalmente por Pedro Adams Filho, que se embrenhava nas picadas pelo interior, apenas com uma carreta e o desafio de colocar no mercado o maior número possível de mercadorias. A maioria dessa produção artesanal era comprada pelas casas comerciais locais, chamadas de vendas, e pelo comércio da capital, Porto Alegre (Jornal *NH*, 05/04/1977).

Com a implantação da ferrovia Porto Alegre–Novo Hamburgo, lugar em que a família decidiu, em 1898, abrir uma fábrica, pois a facilidade do transporte ferroviário significava um aprimoramento da rede de distribuição de seus produtos para fora da área colonial, especialmente para Porto Alegre.

A análise das condições da selaria de Adams, sua preocupação com anúncios nos jornais e até mesmo sua transferência para Novo Ham-

burgo denotam um cuidado de fazer seu negócio prosperar e ganhar um mercado maior do que aquele proporcionado pelo artesanato. Tinha, pois, uma visão industrial, como tantos outros empreendedores que estavam surgindo nas diversas colônias do Estado.

Para Lagemann, a expressão “indústria de calçados” pode ser empregada somente a partir do início do século XX, quando, em 1907, no levantamento realizado pelo Centro Industrial do Brasil, foram registradas nove indústrias calçadistas. Baseado nesse autor, podemos conferir à empresa de Adams o título de primeira indústria de calçados nos moldes modernos, em Novo Hamburgo.

Em 1912, Adams já era agente do Banco da Província em Novo Hamburgo, o que, certamente, lhe facilitou a obtenção de créditos para suas empresas.

Segundo Rupenthal, na primeira década do século XX, há uma proliferação de fábricas de calçados no Estado, pois esse tipo de indústria não exigia grandes investimentos e para ela havia mão de obra abundante (ex-comerciários e ex-agricultores), entretanto, a produção ainda era artesanal. Diz também que, em 1912, havia 699 fábricas de calçados, a maioria com dois a sete empregados, produzindo 1,15 milhões de pares. Quatro anos depois, já havia 736 fábricas, mas apenas quatro tinham mais de 100 empregados, responsáveis por quase 50% da produção nacional (2001:77-78).

Numa região em que o processo de produção era quase artesanal, uma fábrica que dispunha de maquinário importado era vista com grande admiração, conforme palavras de Monte Domecq:

[...] a nossa visita á fábrica de calçados do Sr. Pedro Adams Filho deixou-nos um tanto aturdidos, pela surpreendente variedade e pela precisão no trabalho das máquinas, que concorrem para a fabricação deste artigo de primeira necessidade: um par de botas. Sentíamos-nos muito longe dos nossos velhos sapateiros d’outrora trabalhando a grandes golpes de martelo, com a forma entre as pernas, a sovela entre os dentes, as mãos pegajosas; o industrialismo acabara com essa figura, que nos foi familiar, e dessa execução encarregaram-se alguns Pedro Adams Filho espalhados pelo Mundo (MONTE DOMEcq, 1918:243-244).

É possível perceber, nesse excerto, a estranheza com que era encarada essa “nova” indústria e até certa nostalgia em relação ao passado e

à produção artesanal. Mesmo assim, os autores do texto, que visitaram a empresa de Adams, são obrigados a prestar tributo a essa nova maneira de fabricar o calçado, que, segundo eles, é mais rentável e com tanta qualidade quanto a de um feito de forma artesanal.

O uso intensivo da máquina é um dos fatores que diferenciavam Adams dos demais empreendedores da época no Vale do Sinos. Ele via na tecnologia uma maneira de destacar seu produto. Poderia ter mantido sua fábrica com um maquinário mais rudimentar, com um trabalho mais artesanal, mas optou pela inovação.

Essa “inovação” das técnicas produtivas e a preocupação com o ensino do ofício podem ser inseridas em um processo mais amplo de modernização do setor calçadista brasileiro, que ocorreu entre 1880 e 1920, em função da substituição de importações (REICHERT, 2004). Já no final do século XIX, o uso de máquinas a vapor (marco no desenvolvimento tecnológico mundial) intensificou-se nos curtumes e nas indústrias calçadistas no Brasil. Além disso, os novos avanços tecnológicos europeus passaram a ser incorporados pelas indústrias do Vale do Sinos nas primeiras décadas do século XX.

Inicialmente, o calçado era vendido apenas no Estado do Rio Grande do Sul, mais tarde passou a ser comercializado também em outros Estados, como São Paulo e Rio de Janeiro. Além das vendas no Brasil, a empresa também exportou perneiras para os exércitos da Bolívia e da Venezuela.

Nessa época, as empresas não se preocupavam em produzir apenas uma linha de calçados. No início, Adams produzia calçados masculinos, femininos e infantis, entretanto, o masculino, em toda a história da empresa, sempre foi o carro-chefe.

Além de calçados, a empresa produzia, também, outros produtos de couro, como acentos e encostos de cadeiras, feitos com máquinas nacionais e importadas, principalmente da Inglaterra, da Alemanha e dos Estados Unidos. A máquina responsável pela gravação do couro havia sido criada no Brasil e foi patenteada por Pedro Adams Filho.

Nos anos 1920, a empresa de Pedro Adams Filho produzia mais de 700 modelos de calçados diferentes, para crianças, homens e mulheres, e sua produção diária era de 2.000 pares (MONTE DOMECCQ, 1918:246 e *Jornal A Federação*, 18/08/1930:3). A indústria calçadista gaúcha especializou-se no feminino apenas nos anos 1950.

Adams pode ser considerado um dos responsáveis indiretos pelo fato de a cidade ser uma das principais produtoras de calçados femininos, pois, quando um de seus empregados saía da empresa para abrir um negócio próprio, procurava não competir com o antigo patrão, já que, muitas vezes, era ele quem ajudava financeiramente essa nova fábrica, que produzia, preferencialmente, os femininos, o que acabou sendo uma tendência importante para a cidade até os dias atuais, visto que Adams dedicava-se mais ao masculino. Todavia, a empresa, nos anos 1930, já possuía uma divisão de sandálias femininas que eram produzidas num local separado do dos sapatos masculinos.

Como vimos, Pedro Adams Filho, ao contrário da maioria dos industriais do setor coureiro-calçadista, iniciou seu negócio com uma fábrica em lugar de um curtume. Como desejava maior independência na compra de matérias-primas necessárias para a fabricação do calçado, decidiu, em 1917, abrir o Curtume Hamburguez. A nova empresa representou um incremento em seus negócios, pois, naquele início de século, o curtume no Rio Grande do Sul tinha uma importância econômica muito maior que a do calçado, porque, apenas nos anos 1950, a indústria calçadista e a do couro se iguaram.

Esse curtume não foi o primeiro, pois já havia, no Vale do Sinos, muitos desses empreendimentos. Segundo registros da época, em 1829, havia dez em 1858, trinta e dois, sendo uma rua só de curtumes em Novo Hamburgo/RS. Esses estabelecimentos produziam lombilhos (usado na montaria em substituição à sela, ao selim e ao serigote), às cinchas (faixa de couro que segura a sela), às sobrecinchas (tira de couro usada para apertar os arreios), aos serigotes (um tipo de lombilho mais confortável), às rédeas e a outras peças de montaria. Os produtos de couro tinham uma importância fundamental para a economia, sendo responsáveis, até a metade do século XIX, por 30 a 50% das exportações do Estado (CARNEIRO, 1986).

O Curtume Hamburguez já foi criado com características de fabricação bastante modernas para a época, introduzindo inovadores processos produtivos. Os processos de curtição eram diversos, dependendo de cada exigência, e eram feitas experiências com cascas misturadas a folhas de manga, cromo ou quebracho, que davam ótimos resultados.

Já naquela época, Adams percebeu a importância do que hoje denominamos verticalização da produção, ou seja, a empresa é responsável

por todas as etapas necessárias para a fabricação do calçado, o que representa um ganho de capital e uma autonomia de fundamental importância no mundo dos negócios.

Vimos que, nesse contexto de progresso econômico e desenvolvimento industrial da cidade, Pedro Adams Filho achava-se inserido. Foi personagem fundamental na história da sua industrialização, porque iniciou uma produção moderna de calçados e financiou outras empresas e curtumes que surgiram naquela época.

Muitos dos novos industriais eram seus antigos empregados e Adams dava-lhes assistência, dinheiro e, muitas vezes, comprava-lhes a produção, quando não conseguiam vender o que fabricavam. Isso sempre foi valorizado em sua trajetória, e esse reconhecimento continuou existindo mesmo após a sua morte em 1935, quando os jornais ainda se referiam a essa questão: “Ele [Pedro Adams Filho] criou trabalho e fez com que muitos dos seus colaboradores se tornassem independentes e fundassem, por sua vez, estabelecimentos próprios, assim incrementando sempre mais a indústria local” (*Jornal 5 de Abril*, 22/05/1936).

Como um dos maiores industriais da região, Pedro Adams Filho tinha na questão do abastecimento de energia o ponto básico para o desenvolvimento de seus negócios. Daí sua preocupação e seu envolvimento com a criação de uma empresa geradora de energia elétrica para a cidade, pois a utilizada pelos curtumes era a térmica, que não se mostrou suficiente para atender a toda a demanda das indústrias que se foram criando na cidade de Novo Hamburgo. Logo, um dos problemas mais graves e que trazia maiores consequências à indústria era o fornecimento de energia elétrica (PETRY, 1944).

Assim, em 1923, iniciou-se um movimento liderado por industriais de Novo Hamburgo e São Leopoldo pela solução do problema da falta de energia, já que essa situação obrigaria inúmeros empresários a investirem altas somas em geradores a motor, para evitar que suas fábricas parassem. A usina foi construída em 1927, depois de enfrentar uma série de problemas, principalmente de ordem econômica (GERTZ, 2002).

Diante dessa situação problemática e que trazia dificuldades para sua empresa e para outras da cidade, Adams decidiu instalar outro motor de 200 HP em sua indústria, cedendo a energia de que não precisava a outros consumidores, o que solucionou, temporariamente, o problema

do fornecimento ineficiente. Entretanto, mesmo assim, esse serviço não foi satisfatório e as reclamações não cessaram (PETRY, 1944:93-94).

Essa questão da energia elétrica mostra-nos o caráter empreendedor de Adams e exemplifica-o, pois, já que era uma pessoa politicamente influente, poderia ter pressionado o poder público para resolver um problema fundamental para o progresso econômico da cidade, que não poderia ser negligenciado. Porém, preferiu ele mesmo assumir o risco do negócio que lhe rendeu muitas críticas das lideranças de São Leopoldo, que não queriam perder o fornecimento de energia para Novo Hamburgo.

Adams também teve importante papel nas atividades políticas e comunitárias do Vale do Sinos. Sua carreira política iniciou-se em 1917, como representante do Partido Republicano Rio-Grandense, e teve seu ápice na emancipação de Novo Hamburgo da cidade de São Leopoldo, em 1927.

Além das atividades empresariais, Adams participou da administração de dois clubes recreativos e esportivos, Sociedade *Frohsin* e Sociedade Ginástica de Novo Hamburgo. Ajudou a fundar o *Sport Club* Novo Hamburgo e o *Jockey Club*. Criou e administrou a Sociedade do Carro Fúnebre. Foi um dos fundadores do Colégio São Jacó e da Associação Comercial de Novo Hamburgo. Fez parte da comissão de obras da Igreja Católica do centro da cidade e foi presidente da Caixa Rural União Popular.

As atividades comunitárias, lideradas e apoiadas por ele, sugerem-nos sua condição de empreendedor social, ou seja, alguém que proporciona a solução de problemas sociais, combinando práticas e conhecimentos inovadores, criando novos serviços para melhorar a vida das pessoas.

Podemos dizer que Pedro Adams Filho possuiu vários contornos do perfil empreendedor, pois assumiu uma empresa prestadora de serviços, apostando que poderia mudar o ambiente em que estava inserido. A seguir, detectou oportunidade para criar ou gerenciar um negócio e capitalizá-lo, mesmo havendo alguns riscos. Depois, transformou esse problema em uma oportunidade de negócio viável e, finalmente, tomou para si a responsabilidade de controlar o destino de sua empresa.

Por outro lado, como já fizemos menção anteriormente, o fato de Adams ter assumido para si a responsabilidade pelo fornecimento da energia não significa que ele era um cidadão desprendido e interessado

apenas no bem comum. Obviamente, seus interesses pessoais influenciaram enormemente o seu envolvimento nessa questão.

As estratégias utilizadas por ele na construção de sua liderança no setor coureiro-calçadista tiveram início no momento em que investiu a herança que recebera de seu pai na ampliação de seu ateliê de calçados, na sua transferência para Novo Hamburgo, na busca de crescimento do capital aplicado e na diversificação de seus negócios, tanto horizontal quanto verticalmente.

Adams pertencia à terceira geração de imigrantes alemães, e a herança que recebeu foi fruto do trabalho realizado pela sua família no Brasil, portanto, recursos gerados a partir das atividades comerciais dos imigrantes nas áreas coloniais. Esse foi o capital inicial para os negócios de Pedro Adams Filho.

Criou, assim, com sua ação empreendedora, a primeira empresa moderna do Vale do Sinos. A diversificação de produção e a exportação também foram características marcantes em sua vida empresarial e determinaram a ampliação de outros negócios e empreendimentos na região.

O pioneirismo de Adams também pode ser confirmado com a criação de um curtume que representou a verticalização da produção, ou seja, a sua empresa passou a responsabilizar-se pelas principais etapas necessárias para a fabricação dos calçados, desde a geração da matéria-prima até o produto acabado, o que significou um ganho de capital e uma autonomia que são, até hoje, fundamentais no mundo dos negócios. Seu curtume, desde o início, utilizou-se de máquinas modernas, que diminuíram o tempo de produção do couro e representaram a modernização do setor.

A ativa participação de Adams nas exposições industriais e o seu envolvimento na vida comunitária mostraram-nos que eles não tinham apenas fins econômicos, mas também políticos, pois representavam uma oportunidade para que ele se tornasse mais conhecido e próximo da comunidade. Para empreendedores como ele, a aliança entre a indústria e a comunidade era feita por meio de ações políticas.

De toda forma, seu trabalho e dinamismo acabaram por influenciar uma geração de empreendedores no Vale do Sinos e em outras regiões do Estado, uma vez que as condições econômicas haviam sido criadas. Coube a esse empreendedor desenvolver ações que resultaram na transformação do perfil econômico do Rio Grande do Sul.

Pedro Adams Filho, como tantos empresários de origem alemã, possuía uma relação muito forte com outros industriais do Vale do Caí e de Porto Alegre, e esses contatos foram importantes para a circulação de ideias e troca de experiências entre eles, não chegando a criar um círculo fechado, mas fazendo com que algumas de suas práticas fossem comuns, dentre elas, o paternalismo empresarial.

## **A aviação civil no Sul do Brasil**

Nessa esteira de negócios, oportunidades e inovações, destacaram-se também outros dois empreendedores: o alemão Otto Ernest Meyer e Ruben Martin Berta, ambos ligados à empresa do setor aéreo Varig.

Numa retrospectiva histórica, é necessário lembrar a importância do transporte aéreo, que, desde a Primeira Guerra Mundial, demonstrou ser um poderoso instrumento militar, com significativo valor estratégico para os países que desejavam alcançar alguma soberania no plano internacional. No período de trégua entre os dois grandes conflitos de beligerâncias mundiais, a aviação serviu como objeto de disputa pelos países, como a Alemanha, a França e os Estados Unidos, detentores dessa tecnologia e, assim, por seu intermédio, poderiam expandir seu domínio para o resto do mundo.

Na mesma intensidade com que elaboraram planos para desenvolver as novas e sofisticadas máquinas voadoras, a estratégia adotada por esses países foi a de estimular a criação de linhas aéreas em outros continentes, inclusive na América do Sul. Certamente para o Brasil, um país com dimensões continentais, a aviação se tornou importante instrumento que encurtou as distâncias entre os Estados da Federação e os aproximou dos mercados internacionais com maior rapidez, bem como acelerou o conhecimento das novas descobertas e de novos produtos.

A fundação da Varig, em 7 de maio de 1927, na cidade de Porto Alegre, está inserida nesse jogo de interesses, que mobilizou a indústria alemã para o fornecimento de tecnologia e mão de obra especializada, a fim de contemplar o alemão Otto Meyer, filho daquela terra, com uma empresa de aviação comercial. Assim, o fundador da Varig percebeu a necessidade da criação de uma empresa de aviação em um país continental.

Otto Ernest Meyer Labastille nasceu, em 1897, na Alemanha. Filho de pai alemão e mãe francesa, residiu por vários anos no Haiti. Em 1914, alistou-se no exército germânico e foi transferido para a Aviação Real Prussiana, onde permaneceu até o fim da Primeira Guerra Mundial. Ao emigrar para o Brasil em 1921, tinha 24 anos e trazia bons conhecimentos de aeronáutica.

A experiência adquirida na empresa de tecidos dos irmãos Lundgren, durante o tempo que permaneceu em Recife, aguçou seu desejo de criar uma companhia aérea, ao perceber as dificuldades enfrentadas pelos comerciantes em importar ou exportar suas mercadorias, devido ao precário sistema rododiferroviário, sendo, ainda, mais viável a opção pela navegação. Essa primeira tentativa, empreendida ao se mudar para o Rio de Janeiro, fracassou, porém, ele não desistiu da ideia de investir no transporte aéreo.

Otto Meyer chegou a Porto Alegre em 1925. Desde o início, conseguiu boas relações com políticos do estado, entre eles, Alberto Bins e Borges de Medeiros. Não perdia a oportunidade de convencer os poderes políticos e econômicos da envergadura do empreendimento. Foi feliz no seu intento, pois Borges de Medeiros, o Presidente da Província do Rio Grande do Sul, solicitou à Assembleia Legislativa que lhe concedesse a isenção do Imposto Estadual, com validade de 15 anos, importante incentivo para a nova empresa. Os estreitos laços que sempre fez questão de manter com o poder público proporcionaram-lhe benesses que alavancaram a empresa ou lhe serviram de amparo nos momentos difíceis.

Como todo o novo empreendimento, a empresa demorou certo tempo para se consolidar e transmitir credibilidade aos investidores. Com a Varig não foi diferente, porém, na década de 1930, já servia a quase todo o estado gaúcho, com linhas para Bagé, Livramento, Uruguaiana, Santa Cruz do Sul, Torres, Cruz Alta, Santa Maria, Santo Ângelo e outras cidades.

Getúlio Vargas, a partir de 1930, intensificou as políticas de uso do avião como instrumento de integração nacional e, durante os anos de 1934 a 1938, foram construídos mais de 300 campos de pouso pelo interior do país.

A prosperidade da companhia e o significativo aumento da demanda exigiram a aquisição de novos aviões. O negócio se mostrava promissor, aumentando o conceito de empresa bem sucedida junto às au-

toridades, aos empresários e ao público, sempre sob o comando de Otto Meyer, e com o auxílio do seu primeiro funcionário Ruben Martin Berta.

Ao eclodir a Segunda Guerra Mundial, algumas mudanças ocorreram na política brasileira e no comando da Varig, como a questão da nacionalização, que a afetou diretamente, pois desde a sua fundação esteve composta, quase que exclusivamente, de estrangeiros, alemães ou seus descendentes. Essa campanha encontrou ressonância plena no Rio Grande do Sul, na pessoa do seu interventor Oswaldo Cordeiro de Farias, que controlava e verificava pessoalmente, nas cidades do interior gaúcho, como estava o espírito de brasilidade daquela gente. Como Gertz (2005) afirma:

[...] para compreender a campanha de “nacionalização” no Rio Grande do Sul, não se pode começar com o ano de 1938 nem concentrar a atenção exclusivamente naquilo que os homens mais identificados com ela nos anos seguintes – o interventor Oswaldo Cordeiro de Farias, se secretário de Educação, J. P. Coelho de Souza, e seu chefe de polícia, o coronel Aurélio da Silva Py – pensavam e faziam, mas levar em conta os antecedentes políticos, os conflitos e preconceitos étnicos e religiosos presentes entre setores consideráveis da população gaúcha, desde o século XIX. [...] atentar para o fato de que a ação ‘nacionalizadora’ não atingiu de forma linear, uniforme, todos os grupos [...] (GERTZ, 2005:146).

O mesmo autor, ao se referir à avaliação que os governantes faziam dos diversos grupos étnicos, revela que “[...] não há nenhuma dúvida de que dos três grupos considerados mais perigosos para a nacionalidade brasileira, os alemães e descendentes estiveram em primeiro lugar” (GERTZ, 2005:146). Os pesquisadores sobre o tema justificam o temor e a constante preocupação com esse grupo, devido ao significativo número de alemães e seus descendentes estabelecidos em terras gaúchas, conforme registrou o censo demográfico de 1940, agravado pelas manifestações explícitas de simpatia pelo regime nazista e pelo expressivo número de adeptos do integralismo nas regiões de concentração alemã.

O governo americano vê, com simpatia, as ações de nacionalização empreendidas no sul do Brasil e acompanha a evolução política do país. Conforme Seitenfus (2000),

[...] até fins de 1937, a rivalidade americana-alemã no Brasil era essencialmente comercial. Todavia, a partir de março de 1938, os Estados Unidos preocupam-se prioritariamente com os assuntos de ordem ideológica e política. [...] quando se trata das questões econômicas e comerciais, a atitude de Washington é mais nítida e radical. Ela demonstra claramente a preocupação de Washington em cercear o avanço do comércio germânico-brasileiro (SEITENFUS, 2000:169-170).

As companhias aéreas, vinculadas de alguma forma aos interesses alemães, operavam, sem qualquer interferência, as rotas que ligavam o Brasil à Europa, através dos aeroportos de São Paulo e do Rio de Janeiro, até o início de 1940. A preocupação toma forma quando a Condor solicita a concessão da rota aérea ao longo do litoral brasileiro, que se estenderia além da embocadura do rio Amazonas, cuja inexistência de significativo núcleo urbano deixou transparecer seu real objetivo, ou seja, servir de base estratégica e militar, pois, daquele ponto, controlaria o movimento dos navios mercantes e dos de guerra que pertencessem aos aliados, passando tais informações para os alemães.

Os Estados Unidos consideravam perigosa a situação brasileira, pois pertencia às empresas alemãs a concessão das linhas aéreas, o que se tornava mais grave pelo fato de depender de equipamentos, materiais e pessoal alemães, trazendo muitas dificuldades para o controle de suas atividades. Havia razão para tamanha preocupação, visto que relatórios da polícia gaúcha já tinham revelado ações que ligavam alguns trabalhadores da Varig e da Condor a espões nazistas, atuantes na América Latina.

Em 1941, Otto Meyer foi relacionado à espionagem nazista, vendo-se obrigado a abdicar da direção da empresa. Foi acusado de transportar rádios para a cidade de Rio Grande, sendo preso e interrogado por três dias. Segundo relatório policial, Meyer não era filiado ao partido nazista, embora fosse contribuinte da Frente Alemã de Trabalho e dela participasse (FORTES, 2001:12).

A posição assumida pelo governo brasileiro de alinhamento com os Estados Unidos obrigou Otto Meyer a se transferir para o Conselho de Administração, com o objetivo de evitar maiores problemas para a empresa. Assim, abdicou da presidência da Varig, colocando Ruben Berta no seu lugar.

Inicialmente funcionário, Ruben Berta tornou-se um dos importantes atores da economia rio-grandense, e mesmo nacional, no início do século XX. Foi capaz de perceber as conjunturas locais e globais e fazer a leitura delas, em meio a um mundo em transformações e pleno de oportunidades, lançando, assim, um novo olhar sobre o setor de transporte aéreo, à medida que presenciava o crescimento da companhia que o empregara.

Berta valorizava suas experiências empíricas, tomando decisões que abriram novos caminhos para seus negócios. Explorava os conhecimentos da tecnologia, ao mesmo tempo em que definia os objetivos da empresa, que vivenciou por quatro décadas. Certamente, encontra-se classificado como um empreendedor interno, ou seja, um dos “que trabalham em empresas já consolidadas, mas agregam valor aos negócios existentes” (BATEMAN & SNEL, apud SCHMITT, 2006:17).

Ruben Martin Berta nasceu em Porto Alegre, em 1907. Era neto do fundador da fábrica de fogões e cofres Berta. Aos 13 anos de idade, em virtude da doença de seu pai, foi trabalhar em uma empresa do ramo de importação, na qual permaneceu até os 19. Nessa época, contrariando seus progenitores, dela solicitou seu afastamento para ingressar na Varig, empresa pioneira da aviação no Brasil, como seu primeiro funcionário.

De acordo com os escritos do Instituto Histórico-Cultural da Aeronáutica, que, em 1988, prestou uma homenagem a Ruben Berta, ao iniciar seu trabalho na Varig, ocupou funções de toda natureza, desde guarda-livros, datilógrafo, caixa, carregador de malas e, não raro, motorista de lancha. Em 7 de maio de 1927, foi oficializada a fundação da Varig, contando a empresa com Berta para todos os serviços, como escriturário, despachante e, ainda, correspondente.

Na ótica dos seus admiradores, era um homem modesto, franco e generoso. Compreendia os humildes, inculcando em cada funcionário o sentido da responsabilidade, do cumprimento do dever e da busca de recompensa, frutos da sua dedicação. Tinha como lema a ideia de que vivemos para nos ajudar uns aos outros. Por outro lado, teve críticos ferrenhos que o consideravam homem de ambição desmedida, que agia de forma autoritária e centralizadora, como podemos constatar nos artigos escritos na Revista *Política & Negócios* (1963), de forte tendência sindical, baseados nos registros de funcionários: “Sr. Berta dirige a Varig

dentro de um regime ditatorial; existe na companhia um permanente clima de desemprego; quem não votasse favorável ao ponto de vista da empresa – leia-se Berta – acabaria sendo sumariamente despedido”.

Críticos e admiradores, unanimemente, concordam que Berta era homem de grande capacidade de trabalho. Os indícios deixados por ele, como os papéis que utilizava para escrever seus bilhetes, timbrados com os dizeres: “Da mesa de Berta”, dão-nos a dimensão do simbolismo que criou para si mesmo, a relação da mesa como o local do trabalho, das decisões importantes e que não deveriam ser negligenciadas. Os bilhetes recebidos representavam a materialização da presença de Berta: ordem dada, ordem executada.

A pesquisa sobre o tema revela certo estranhamento em relação a essas duas figuras emblemáticas que conduziram os destinos da “estrela brasileira”. Observa-se que a figura de Otto Meyer foi sendo apagada, colocada na “roda dos esquecidos”, poucos o ligam à fundação da Varig, enquanto Ruben Berta tem seus feitos e atos propagados por todos e em todo lugar, seu nome se justapõe ao da empresa aérea que comandou até o último segundo de sua existência.

Não se podem negligenciar a visão e o conhecimento da aviação de que Berta era portador, bem como suas estreitas relações com o Estado. Em 1942, mesmo com as dificuldades da Guerra, inaugurava a rota aérea para Montevideú e, a seguir, para Buenos Aires, em 1946. Consolidou a expansão das linhas aéreas do norte do Rio Grande do Sul até o Rio de Janeiro e, mais tarde, alcançou o norte e o nordeste do país. Outra observação importante sobre Berta refere-se ao “regionalismo”, pois, ao ser indagado sobre a localização da sede-matriz da companhia, seu diretor-presidente respondia de forma categórica: “A Varig jamais sairá de Porto Alegre, que foi e será sempre a matriz” (*Revista do Globo*, 1961:29).

No ano de 1955, a bandeira do Brasil foi carregada nas asas dos aviões da Varig até os Estados Unidos, fato referido como “o gaúcho que plantou a bandeira brasileira no coração de Nova York” (*De homens e ideais*, 1996).

Portanto, o arrojo de Berta na tomada de decisões para a ampliação dessas rotas fez a Varig sair da condição de companhia nacional de médio porte, para se tornar uma empresa internacional de grande prestígio.

O pano de fundo para a discussão sobre os mecanismos desenvolvidos pela Varig para proteger seus funcionários passa pela criação de uma fundação, bem como por uma análise daquele contexto histórico, das razões submersas nas intenções apresentadas na proposta do idealizador e das influências exercidas sobre Berta. Todos esses elementos resultaram na formulação de um estatuto para a Fundação de Funcionários da Varig, não deixando de lado a compreensão do próprio mito, o “velho”, Ruben Berta.

O término da Guerra trouxe muitas mudanças para a empresa. Ruben Berta apresentou um plano para a criação de uma fundação de funcionários, que aos olhos de alguns parecia um tanto “maluco”, mas que foi aprovado em outubro de 1945 e instituído em dezembro do mesmo ano por escritura pública. Por detrás dessa imensa generosidade, que tratava de dar proteção ao funcionário, verifica-se que o grande que temor de Ruben Berta, possivelmente, estivesse concentrado na perda da empresa. Ao criar uma fundação, estaria evitando a estatização,<sup>1</sup> uma vez que, nesse período, era comum, na maioria dos países, presença de empresas estatais ou de economia mista.

Para os funcionários, a proteção de Berta materializou-se na criação de uma fundação que a todos amparasse, local que supria desde a demanda por empréstimos sem juros para a aquisição de moradias; cooperativa, onde se adquiriam gêneros alimentícios; restaurantes de baixo custo; assistência médica familiar, inclusive com doação de remédios, até colônias de férias e espaços de lazer, atitudes paternalistas que propunham a soluções para os problemas de vida dos seus colaboradores.

A concepção dessa fundação, segundo o discurso oficial, credita a Berta a sua idealização e concretização, alicerçadas nos postulados da *Rerum Novarum*, do Papa Leão XIII, de 1891, e na *Quadragesimo Anno*, de Pio XI, de 1931<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> CHAMPANHOLE, A. & CHAMPANHOLE, H. L. “Na Constituição de 1937, vigente na época da criação da fundação, diz no seu artigo 15, Inciso VII, que ‘compete privativamente à União, explorar ou dar em concessão os serviços de [...] navegação aérea, inclusive as instalações de pouso’ (p. 420), sabe-se que havia interesse nacional e até mesmo internacional de incorporar as recentes e pequenas empresas, pois estas, no decorrer dos tempos, se tornariam em indústrias do transporte aéreo. A Varig enquadrava-se nesse perfil, portanto, o temor de Berta se justificava”, 1983.

<sup>2</sup> Trecho da *Rerum Novarum*: “Justo e eqüitativo é que os frutos do trabalho pertençam àqueles que lhe consagraram seus esforços [...]”. Ruben Berta era luterano, mas

A proposta levada para a Assembleia Geral de Acionistas, em 29 de outubro de 1945, previa a transferência de metade das ações da Varig para a fundação, conforme referem pesquisas de Gonçalves (1987), “fala-se que ‘a Empresa é dos Funcionários’, através de sua fundação, como maior acionista” (p. 2). Para Berta, estava claro que, se um número expressivo de associados da fundação detivesse o controle da Varig, isso dificultaria a sua liquidação ou mesmo a sua assimilação por outra empresa. A entidade, de acordo com o estatuto,

[...] àquela pertencerem e às suas famílias, de acordo com o mérito e os anos de serviço dos primeiros, o bem-estar social e a proteção contra a velhice, a invalidez, a viuvez e a orfandade, secundando a atuação e os benefícios da respectiva Caixa de Aposentadoria e Pensões. (...) Se a Varig se dissolver ou se incorporar noutro empreendimento ou falir, o patrimônio da Fundação será aplicado de modo a garantir a continuidade dos benefícios de que se torna devedora (*De homens e ideais*, 1996:36).

Inicialmente, foi feita a subscrição de 50% das ações da Varig para a Fundação. Um grupo de funcionários já detinha 35% delas, assim, os 85% da fundação pertenciam a eles. A composição dos 15% que restavam para completar a totalidade das ações estava assim dividida: 5% controlados pelo Governo do Estado do Rio Grande do Sul; 6% estavam pulverizados entre alguns funcionários mais antigos e identificados com os interesses da empresa; 3,5% eram do grupo de Ruben Berta, sendo que este detinha o restante, 0,5% das ações.

A Fundação não cogitava a simples transferência individual das ações aos funcionários, mas efetuada através de uma entidade por eles constituída, que, supostamente, deteria o controle acionário da companhia. A intenção de Berta sempre foi clara, isto é, os benefícios não seriam considerados favores, mas decorrentes dos resultados obtidos pela companhia, ou seja, pelo próprio trabalho dos seus associados.

A Varig não é um empreendimento comercial somente; é, sobretudo, uma tentativa sociológica de resolver o problema do homem, como indivíduo,

---

baseou-se na doutrina social da Igreja Católica, como também no Contrato Social de Jean Jacques Rousseau, para formular suas teorias.

dentro do progresso material, sem deixar que este reduza aquele ao nível da máquina e o coisifique (Revista *Visão*, 1957:22).

De acordo com os depoimentos de antigos funcionários da Varig, é possível perceber que cada um deles acreditava que uma parte da empresa era de sua propriedade; todos eram um pouco donos da companhia. Na entrevista, Abreu<sup>3</sup> recorda que, no final da década de 1950, a companhia passou por uma séria crise, oportunidade em que os funcionários entregaram a Ruben Berta uma lista com suas assinaturas concordando em reduzir uma parte dos seus salários. Relata, ainda, que não houve a necessidade dessa medida, uma vez que a empresa obteve a ajuda de Leonel Brizola.

A partir daí, a recompensa pela ação salvadora empreendida por Brizola foi dar-lhe passe livre na utilização das aeronaves da Varig, um reconhecimento ao auxílio prestado à empresa, e, que costumava retribuir fornecendo seus serviços à classe política, empenhada na sua manutenção.

Outro aspecto que Abreu enfatiza, por ter trabalhado na Panair do Brasil, portanto tendo pleno conhecimento de ambas, é que jamais os seus funcionários dessa companhia teriam a mesma atitude que a dos empregados da Varig, diante das dificuldades da empresa. Reforça, dizendo que nunca teriam o “mesmo amor à camiseta”. Apesar das muitas vantagens oferecidas pela companhia, nem sempre as opiniões foram unânimes entre os funcionários, no entanto, não havia espaço para ideias contrárias às da direção da empresa.

Ruben Berta soube cercar-se de competentes colaboradores e dirigiu a Varig em sintonia com as metas desenvolvimentistas do governo Vargas, como refere Fortes:

[...] as grandes lideranças políticas nacionais buscavam encarnar essa síntese entre desenvolvimento nacional e melhores condições de vida para a população, também a figura de Ruben Berta simbolizava, na companhia, a associação entre crescimento e fortalecimento da empresa de um lado e valorização dos funcionários de outro (FORTES, 2004:210).

---

<sup>3</sup> Depoimento do senhor Waldir Zuebell Abreu, de 73 anos, dos quais 52 dedicados à aviação, dado em 17 de junho de 2000, aos acadêmicos Celso Ferronato, Everton de Azambuja Silva, Mateus Karow e Stefan Santido, alunos do nível 2 da Faculdade de Ciências Aeronáuticas da PUC/RS.

Percebe-se que existiu uma combinação de fatores que levaram ao crescimento da empresa, tais como: a carismática liderança do empreendedor Ruben Berta, as características governamentais daquele período histórico e a aproximação das principais elites políticas.

O dirigente da Varig acreditava que o Brasil se deveria integrar às realidades do mundo e abrir suas portas ao estrangeiro, com as necessárias cautelas e a regulamentação conveniente ao interesse nacional.

Ruben Berta foi um defensor da competição no campo internacional, enfatizando a capacidade brasileira de enfrentá-la, mas reclamava do governo medidas imediatas para a modernização das frotas, assim como dizia da possibilidade de se estabelecerem linhas para o Oriente, pois a Varig, na época, desejava ampliar suas rotas com uma dirigida para o Japão.

A filosofia de trabalho adotada por ele na Varig, conhecida como “diretrizes de Ruben Berta”, que atingia todo o pessoal da companhia, não era muito comum naquela época, sobretudo em relação à administração da empresa e aos consumidores. Ele era taxativo ao dizer que: “O passageiro não depende de nós. Nós que dependemos dele. Ele, sim, presta um grande favor quando nos procura para servi-lo” (Revista *Visão*, 1967:21).

Na trajetória de Berta, consta que, em 1956, ele foi convidado a ocupar o cargo de Ministro da Agricultura, certamente pela capacidade administrativa que demonstrara ao longo dos anos à frente da Varig e por seu gosto pela atividade agrícola. Muito curioso e interessado pelas novidades, trazia mudas de suas viagens, iniciando uma plantação de maçãs em Vacaria. Para dedicar-se à aviação, declinou do cargo.

A revista *Visão*, em 1957, escolheu Ruben Berta como o “Homem do Ano”. O troféu era o reconhecimento por seu desempenho como realizador e de sua percepção projetada para o futuro, com soluções válidas para os problemas nacionais. O arrojado dirigente encomendou, nesse período, três *Boeings 707*, quadrimotores a jato, com capacidade para transportar 119 passageiros. Para a revista que o homenageara com uma reportagem de capa, Berta era uma pessoa que se fazia respeitar inclusive pelos “sisudos” homens do Eximbank, em Washington, que já haviam aprendido a admirar o autodidata.

O primeiro aeroviário do Brasil soube honrar sua vocação e dignificar a aviação comercial. As décadas em que esteve à frente da Varig

foram de muito trabalho e dedicação, comandando homens na direção do progresso, com a mesma determinação com que aceitara o emprego oferecido por Otto Meyer, reconhecido nas homenagens póstumas.

Na perspectiva que muito interessa aos pesquisadores que compreendem a empresa como um ator social, o qual estabelece vínculos com o ambiente em que se insere, alguns líderes empresariais da época procuravam conciliar o sonhado “desenvolvimento nacional” e o bem-estar do cotidiano das pessoas. Dessa forma, Berta era na Varig uma figura imbuída da representação de quem deveria fomentar a alavanca do crescimento da empresa, ao mesmo tempo em que promovia a valorização do seu quadro de funcionários.

Os variguanos (termo popular de autodenominação dos funcionários da VARIG) guardam em sua memória a figura de um dirigente com enorme capacidade de liderança, respeito pelos trabalhadores, acurado senso de oportunidade e, o mais importante, pleno conhecimento de como funcionava uma empresa com características tecnológicas tão avançadas e bastante sensíveis às flutuações do mercado internacional. Portanto, Ruben Berta acumulava relevantes atributos que o colocaram lado a lado com importantes empreendedores gaúchos.

A gestão de Ruben Berta na presidência da Varig, iniciada em 1942 e terminada, tragicamente, em 14 de dezembro de 1966, em seu gabinete de trabalho, no edifício-sede do Aeroporto Santos Dumont, acompanhou o próprio processo de crescimento e consolidação da empresa, como companhia aérea de porte nacional, e, mais tarde, firmando-se como de vulto internacional, fundindo-se a ela.

O infarto fulminante, aos 59 anos, encerrou, precocemente, a carreira de Ruben Martin Berta, que deixou, na sua trajetória de vida, um legado de liderança, de sucesso e de total entrega ao trabalho. Ao dar continuidade à obra de Otto Meyer, foi transformando uma pequena empresa de aviação comercial na gigante Varig, uma marca respeitada no mundo inteiro, o que, de certa forma, terminou por construir em torno do seu próprio nome a figura de um mito empreendedor.

## **Considerações finais**

O que une a trajetória de vida e de empreendimentos de Pedro Adams Filho e Ruben Berta, apresentados como exemplos neste estudo,

é a capacidade de empreender e de criar uma vasta rede de atividades, a partir de seu empirismo e, como dizem os norte-americanos, esses dois homens do momento fervilhante do início do século XX foram os *self made men*.

Eles, como tantos outros homens da história empresarial gaúcha, representaram esse espírito visionário e aproveitaram as conjunturas internas e externas, implantando uma vasta rede de negócios, muitos deles extremamente inovadores.

Ao mesmo tempo em que foram criados pelas condições impostas pelo momento histórico, souberam diferenciar-se, potencializar suas capacidades e criar empresas e negócios, que acabaram por transformar o mapa político e econômico do Rio Grande do Sul e mesmo do Brasil.

A ação de Pedro Adams Filho, que marcou a passagem do trabalho artesanal para o industrial, criou as bases de uma poderosa região industrial no Vale do Sinos e em Paranhana, que resiste até hoje, mesmo com as crises internacionais e o surgimento de outros polos calçadistas no Brasil e no mundo, especialmente na China.

Do mesmo modo, Ruben Berta, iniciando-se como funcionário, foi capaz de transformar uma pioneira companhia aérea numa das mais importantes empresas mundiais nessa atividade, capaz de criar um padrão que, até os dias de hoje, mantém a marca e os serviços da VARIG como uma referência de qualidade.

Adams e Berta tiveram origem teuto-brasileira comum, provavelmente comungaram de valores como o trabalho, a família, a religiosidade, a ordem, entre outros, bem tipicamente característicos dos grupos étnicos aos quais pertenciam, e que eram supervalorizados, principalmente no momento histórico do início do século XX.

Esses empreendedores também tiveram a capacidade de não apenas criar uma empresa, mas desenvolver um grande ramo de atividades. Pedro Adams Filho colaborava com muitos de seus ex-funcionários na abertura de seus próprios negócios, entretanto, para que eles recebessem o apoio do ex-patrão, não poderiam iniciar a fabricação de botas e modelos masculinos, que ele produzia. Essa é uma das principais características, senão a maior delas, ter-se constituído um *cluster* de calçados femininos no Rio Grande do Sul.

Além disso, esses empreendedores estiveram no centro das modificações locais e mundiais quanto às alterações da relação do homem com

o mundo do trabalho, em contraste com a desvalorização da atividade profissional e do operário, herança de um passado colonial. Em meados do século XX, iniciou-se uma nova concepção e representação do mundo do trabalho. Como afirma Bresciani (1990), a atividade criadora de riqueza impôs uma nova ordem ao mundo do trabalho, tanto para o governo, como para os trabalhadores e os empresários.

Ao novo cidadão, fosse ele governante, trabalhador ou empresário, era permitido transformar e inovar, sobretudo de forma eficiente e determinada, que valorizasse o trabalho e a ordem, principalmente a social.

Dentro desse rápido aburguesamento da sociedade, o trabalho, a empresa e a ação empreendedora passavam a ser vistas como “fonte de toda atividade criadora e de riqueza” (BRESCIANI, 1990:80).

Nesse contexto de transformações, o descendente alemão teve um papel pioneiro e de grande importância, superando o mundo colonial e tendo uma função determinante no desenvolvimento do Estado. Assim sendo, a experiência de Pedro Adams Filho e de Ruben Berta, bem como a de outros empreendedores de origem teuto-brasileira, segundo Fortes, “representavam expressões destacadas do complexo econômico colonial, que, a partir da segunda metade do século XIX, transformara a metade Norte do Estado” (FORTES, 2004:178).

Continua ainda Fortes a argumentar que “o peso decisivo da colonização europeia, particularmente a alemã, na industrialização do Estado, faria da identidade étnica um fator determinante na organização classista do empresariado industrial” (*Ibidem*).

A capacidade de empreender, aliada às relações, à organização, à articulação e a um mundo em transformações e pleno de oportunidades, criou um importante ambiente para o surgimento e o desenvolvimento de atividades empreendedoras, cujas lideranças se destacaram em vários setores da economia, muitas delas de forma inovadora em seus produtos, processos e serviços.

Essa forma de organizar, agir e empreender foi a marca de muitos homens no início de século XX, quando se destacaram Pedro Adams Filho e Ruben Martin Berta, criador e criatura de um processo econômico, político e cultural que marcou os primeiros anos e os passos iniciais da industrialização rio-grandense.

## Referências bibliográficas

- BATEMAN, Thomas S. & SNELL, Scott A. *Administração: Construindo Vantagem Competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.
- BRESCIANI, Maria S. M. *Londres e Paris no séc. XIX: o espetáculo da pobreza*. 6ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1990.
- CARNEIRO, Lígia Gomes. *Trabalhando o couro – Do serigote ao calçado “made in Brazil”*. Porto Alegre: LP&M/CIERGS, 1986.
- CHAMPANHOLE, A. & CHAMPANHOLE, H. L. *Constituições do Brasil*, São Paulo: Atlas, 1983.
- CORREIO DO POVO. Reportagem comemorativa dos 60 anos da Varig: Origem da aviação comercial no país, 7 de maio de 1987.
- DINIZ, Eli. *Globalização, reformas econômicas e elites empresariais*. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- DOLABELA, Fernando. *Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza*. São Paulo: Cultura, 1999.
- DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- FAY, Cláudia Musa. “Crise nas alturas”. Tese de Doutorado, defendida no Programa de Pós-Graduação em História da UFRGS, 2001.
- FILLION, Louis Jacques. “O empreendedorismo como tema de estudos superiores”. in DOLABELA, Fernando (org.). *Empreendedorismo: ciência, técnica e arte*. Brasília: CNI-IEL Nacional, 2001:13-42.
- FORTES, Alexandre. *Nós do Quarto Distrito – A classe trabalhadora porto-alegrense e a era Vargas*. Caxias do Sul: Educ / Rio de Janeiro: Garamond, 2004.
- \_\_\_\_\_. Entrevista para a *Folha de São Paulo*, 07/01/2001:A12.
- FUNDAÇÃO RUBEN BERTA. *De homens e ideais – Os cinquenta anos da Fundação Ruben Berta*. São Paulo: Prêmio Editorial Ltda., 1996.
- GERTZ, René E. *O Estado Novo no Rio Grande do Sul*. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2005.
- \_\_\_\_\_. *O aviador e o carroceiro*. Política, etnia e religião no Rio Grande do Sul dos anos 1920. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2002.
- GIMENEZ, Fernando et al. “Uma investigação sobre a tendência do comportamento do empreendedor”, in *Empreendedorismo: competência essencial para pequenas e médias empresas*. Brasília: ANPROTEC, 2001.
- GONÇALVES, Jussara Maria Siqueira. “Ruben Berta: A experiência de socialização através de uma Fundação de Funcionários”. Dissertação de Mestrado em Sociologia do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da PUC/RS, 1987.
- INSTITUTO HISTÓRICO-CULTURAL DA AERONÁUTICA. Edição de 22 de junho de 1988.
- KIRSCHNER, Ana Maria & GOMES, Eduardo (orgs.). *Empresa, empresários e sociedade*, Rio de Janeiro: Sette Letras, 1999.

- LAGEMANN, Eugenio. “O setor coureiro-calçadista na história do Rio Grande do Sul. Indicadores Econômicos”. Porto Alegre: *Ensaios FEE*, ano 7, n.2, 1986:69-82.
- LEGIONÁRIO, n. 796, de 9 de novembro de 1947.
- LIU, Michel. “L'autonomie des entreprises dans le champ social”, in SAINSAULIEU, Renaud (org.). *L'entreprise: une affaire de société*. Paris: Fondation Nationale de Science Politique/Référence, 1992:119-130.
- LOBOS, Júlio. *O céu não é o limite para a empresa brasileira que quer vencer*. São Paulo: Instituto de Qualidade, 1996.
- MONTE DOMEQ. *O Rio Grande do Sul Colonial*. Paris/Barcelona: Estabelecimento Gráfico Thomas, 1918.
- MONTEIRO, Cristiano Fonseca. “A dinâmica política das reformas para o mercado na aviação comercial brasileira (1990-2002)”. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Antropologia, Instituto de Filosofia e Ciências Sociais, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.
- O NOSSO BOLETIM. “Grêmio Esportivo da Fundação dos Funcionários da Varig – O Funcionário e a Fundação”. Porto Alegre, 30 de novembro de 1957.
- PETRY, Leopoldo. *O município de Novo Hamburgo – Monografia*. Porto Alegre: Edições A Nação, 1944.
- PRODANOV, Cleber C. & FREITAS, Ernani C. de. “Inovação e conhecimento: Desafios e práticas institucionais”. Revista *Gestão e Desenvolvimento*. Novo Hamburgo: Feevale, 2007:11-22.
- REICHERT, Clóvis Leopoldo. “A evolução tecnológica da indústria calçadista no sul do Brasil”, in COSTA, Achyles Barcelos da & PASSOS, Maria Cristina (orgs.). *A indústria calçadista no Rio Grande do Sul*. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2004:51-68.
- REVISTA DA VARIG – “Breve História da Varig”, Impresso, Rio de Janeiro, maio de 1991.
- REVISTA O GLOBO, n. 798, 08/07 a 21/07/1961.
- REVISTA POLÍTICA & NEGÓCIOS, 10/06/1963.
- REVISTA VISÃO, 26 julho de 1957.
- \_\_\_\_\_. 7 de julho de 1967.
- ROCHE, Jean. *A Colonização Alemã e o Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: Globo, 1969.
- RUPENTHAL, Janis Elisa. “Perspectivas do Setor Couro do Estado do Rio Grande do Sul”. Tese de doutorado, UFSC. PPG Engenharia de Produção, Florianópolis, 2001.
- SCHUMPETTER, Joseph A. *The Theory of Economic Development*. Oxford: Oxford University Press, 1978.
- SCHMITT, Claudia Lunkes et al. “Empreendedorismo: Tópicos Conceituais”. in *Revista Contemporânea de Ciências Sociais Aplicadas da Faplan*. vol. 3, n. 5, jul./dez. 2006:11-26.
- SEITENFUS, Ricardo. *A entrada do Brasil na segunda guerra mundial*. Porto Alegre: EDI-PUCRS, 2000.
- TELLES, Leandro. *Do Deutscher Hilfsverein ao Colégio Farrópilha-1858/1974*. Editada pela Associação Beneficente e Educacional de 1858, mantenedora do Colégio e da Escola

- Técnica de Comércio Farroupilha, para comemorar o Sesquicentenário da Imigração Alemã, 1974.
- VIER, Justino Antonio. *História de Dois Irmãos – RS – passado e presente*. São Leopoldo: Sinodal, 1999.
- ZENI, Alexandre. “Centro de Empreendedorismo: um estudo para implantação”. Dissertação de Mestrado de Engenharia de Produção. Santa Maria: UFSM, 2002.
- XAUSA, Maria Regina de Moraes. “A importância das instituições e o desafio à liderança institucional. O caso Varig”. Dissertação de Mestrado, Porto Alegre: Faculdade de Ciências Econômicas/UFRGS, 1993.