

ORIGEM, CRESCIMENTO E SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: O CASO DA REDE FRANGO ASSADO DE RESTAURANTES

Resumo: Este trabalho apresenta uma síntese sobre a origem, o desenvolvimento e a sucessão numa empresa familiar fundada em 1952, por descendentes de imigrantes italianos que chegaram a Campinas, SP no final do século XIX. Através do trabalho familiar, esses ex-colonos das lavouras de café acumularam capital, adquiriram propriedades e se tornaram produtores agrícolas. Na sequência, baseado no *modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa*, desenvolvido por Gersick et alii (1998), este trabalho discutirá o desenvolvimento da empresa através das formas de controle e de liderança nela promovidas. Para finalizar, trataremos dos planos aplicados nas sucessões e apontaremos algumas questões que sugerem a venda da marca e das operações da empresa, em fins de 2008.

Palavras – chave: História de Empresas – Empresa Familiar – História Empresarial – Imigração Italiana

Abstract: This paper deals the first overview about origin, increase and succession on “Frango Assado” highway restaurant’s, family firm founded in 1952 by Italian immigrants descendants, who arrived at Campinas, Brazil, in late nineteenth century, to work in coffee plantations. Through the family work, these farmer’s employees could capitalize to acquire properties, which have become small farmers. Following, the *three-dimensional enterprise development model*, by Gersick et alii (1998), base our discussion about the ways to control and lead applied by the family management’s promoted its increase. Finally, deals the plans implemented in succession, and point out some issues that suggest the trademark’s sale and their eleven restaurants operation’s, at the end of 2008.

Key – words: Business History - Family Firm – Entrepreneurial History - Italian Immigration

O crescente reconhecimento da função social e instrumental da História das Empresas nos Estados Unidos da América e na Europa decorre da aproximação entre historiadores e empresários. Segundo Helder Fonseca (acessado em 2009), Professor de História Empresarial da Universidade de Évora, Portugal, se para a comunidade acadêmica a dinâmica da empresa como organização e complexo social passou a ser visto como um importante observatório de estudos no campo das ciências humanas, para a elite empresarial o resultado da reconstrução da história da empresa pode ser aplicado como instrumento estratégico de gestão e elemento de prestígio da organização, incorporando, por exemplo, a tradição na imagem de uma marca.

A História Empresarial surgiu nos anos de 1920. Desde então, três tradições acadêmicas serviram para aperfeiçoar a ótica dos objetivos, as estratégias de investigação e a metodologia. A História Empresarial como História de Empresas, a *Company Business History*, é a escola historiográfica pioneira e criação decorreu, segundo seus estudiosos, de uma demanda na política, gestão e controle dos negócios. Utiliza-se de um método biográfico que sugere a aplicação dos resultados tanto no desenvolvimento da educação para uma carreira empresarial, como em instrumentos de marketing. (Gras, 1946:27).

A segunda tradição surgiu após a segunda guerra mundial, por demanda do complexo contexto político-econômico que passou a existir desde então. Suas análises procuram superar o que dizem ser o particularismo típico e a fraqueza analítica e conceitual da *Company Business History*. Esta escola entende a História Empresarial como História (da evolução) dos Sistemas Empresariais ou dos sistemas constituídos pelas instituições empresariais. Seu expoente foi o norte-americano Alfred Chandler Jr. (1918-2007), professor de História Econômica na Harvard Business School, na Johns Hopkins University e na Massachusetts Technology Institute. Seus trabalhos enfocam o surgimento e o desenvolvimento de grandes corporações industriais e comerciais do capitalismo ocidental. São influenciados pela tendência à descentralização do comando e se alicerçam num programa estratégico de investigação histórica, de caráter metodologicamente comparativo.

Finalmente, destaca-se a terceira tradição, a da História Empresarial como História Social dos Empresários que, no seu enfoque biográfico, é um produto subsidiário da *Company History* e um valorizado produto da “História Econômica e Social”, e no seu enfoque generalista, teve os estudos pioneiros no âmbito da sociologia americana dos anos de 1950, a que se juntou, desde os de 1970, a contribuição da *Social History*. Ao criticar a “síntese chandleriana” das grandes corporações, esta escola enfoca os atores empresariais (proprietários e/ou diretores), numa agenda que integra perfis e trajetórias sociais (origens e mobilidade social), padrões educativos e culturais e a sua inter-relação com a sociedade. Além

disso, coube esta escola dirigir pela primeira vez o foco às pequenas empresas e às empresas familiares (Fonseca, acessado em 2009). Os autores mais importantes dessa escola talvez sejam: Donald Coleman (1920-1995), professor de História Econômica em Pembroke College, Cambridge; Geoffrey Jones, Professor de História Empresarial em Harvard Business School; e Peter Mathias, Professor de História Econômica em Cambridge University.

No Brasil, a atuação de professores universitários e pesquisadores em estudos sobre História de Empresas e História Empresarial crescem desde o final dos anos de 1970, com trabalhos que contribuem para colocar aqui a disciplina na posição de destaque que tem nos países da América do Norte e da Europa.

Por conta desse interesse, trajetórias de organizações e empresas já foram estudadas pelos pesquisadores do Centro de Memória da Universidade Estadual de Campinas (CMU). Com a divulgação dos nossos primeiros trabalhos, a Fundação Roberto Rocha Brito decidiu financiar um projeto para reconstruir a trajetória do Hospital Vera Cruz de Campinas, que foi desenvolvido por nós entre 1998 e 2000¹. Por sua vez, a divulgação deste projeto resultou no interesse de outras empresas e os trabalhos executados acabaram por dar origem à linha de pesquisa sobre História de Empresas e Empresários, do CMU².

Questionamentos pertinentes às análises dos resultados

A reconstrução da história de uma empresa a partir de fragmentos de sua trajetória, de registros reunidos e organizados, revela a ligação indissociável entre o homem, seu ideal e sua prática empreendedora. Minhas pesquisas apontaram para alguns pontos característicos entre as empresas fundadas descendentes de imigrantes, que vieram ao Brasil durante o movimento migratório promovido pelo governo de São Paulo, em fins do século XIX. São eles: o trabalho familiar, as estratégias de crescimento e as políticas de sucessão, similaridades e diferenças que julgo essenciais para a compreensão das formas de atuação desses empreendedores na diversificação da produção industrial, do comércio e da prestação de serviços, ocorrida durante as crises da economia agro-exportadora das primeiras décadas do século XX, e intensificada após a crise de 1929.

Alguns casos de sucessos empresariais desse período referem-se a imigrantes e seus descendentes, que trouxeram na bagagem algum capital para ser investido em propriedades e na produção³. Todos eles demonstram o valor do movimento migratório europeu e do trabalho familiar no desenvolvimento econômico nacional, mas essa importância deve ser estendida também aos empreendedores que surgiram das classes menos favorecidas da população.

Neste artigo, apresentarei uma síntese das origens da Rede Frango Assado de Restaurantes, empreendimento surgido do trabalho familiar de filhos e netos de ex-colonos das fazendas de café da região de Campinas. Em seguida, utilizando o *modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa*, desenvolvido por (Gersick, Davis, Hampton e Lansberg, 1998), discutiremos como as formas de controle e de liderança aplicadas na empresa favoreceram o seu desenvolvimento e, por fim, apontaremos algumas questões envolvendo a dinâmica entre a gestão e a propriedade, que levaram das primeiras sucessões diretivas até a venda da marca e das operações da empresa, em fins de 2008.

Um modelo para compreender o desenvolvimento de uma empresa familiar

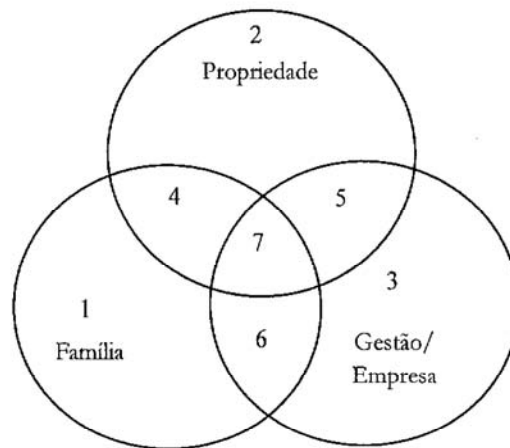
Os especialistas em organização e reorganização de empresas estimam que haja atualmente entre 65% a 80% de empresas familiares no mundo todo e que essa forma de propriedade – produtividade, além de antiga, indica a importância que o homem dá ao seu trabalho e à sua família. Outra afirmação sugestiva dos autores diz que a ligação família – empresa pode concorrer para a falta de maior profissionalismo do comportamento empresarial, que leva a estratégias de crescimento e políticas de sucessão equivocadas, ocasionando o encerramento de suas atividades. No Brasil, o estudo de caso das Indústrias Matarazzo revela-nos como as crises decorrentes da sucessão induziram ao fracasso o maior empreendimento familiar da época.

Baseado nas considerações gerais referentes ao chamado *modelo de três círculos da empresa familiar*, apresentado na citada obra de Gersick et alii (1998), Armando Dalla Costa (2008) explicou a dinâmica do surgimento e do desenvolvimento de duas empresas familiares oriundas do Estado de Santa Catarina e exploradoras do ramo produtivo agroindustrial de carnes, a Sadia e a Perdigão. Ao centrar o foco de análise nos momentos das *passagens do bastão*, o autor conclui que, no caso da Sadia, a família mantém o controle da empresa desde sua fundação, em 1944, devido à estratégia de expandir atividades no maior mercado consumidor do país, por diversificar seus produtos dentro de um mesmo ramo alimentar e por promover um processo de crescimento e de investimentos contínuos, tanto na ampliação da capacidade produtiva, como na melhoria e atualização do seu parque industrial. Com relação à Perdigão, fundada em 1934, o autor concluiu que a permanência no estado de Santa Catarina por mais tempo, indo investir em empresas de fora do estado somente a partir de 1985, causou um endividamento muito alto e a venda da empresa antes da passagem da segunda para a terceira gerações.

Assim justifica-se a aplicação do modelo, pois “trata-se de um instrumento muito útil para a compreensão da fonte de conflitos interpessoais, de dilemas dos papéis, das prioridades e dos limites das empresas familiares. A especificação de papéis e subsistemas diferentes ajuda a desvendar as complexas interações dentro de uma empresa familiar e facilita a verificação do que de fato está acontecendo e do por quê” (Dalla Costa, 2008: 208).

O *modelo de três círculos* descreve o sistema da empresa familiar composto de três subsistemas independentes, mas sobrepostos: a família, a propriedade e a gestão. Qualquer pessoa numa empresa familiar pode pertencer a um dos sete setores formados pela sobreposição dos círculos. Contudo, somente os proprietários, sócios ou acionistas, pertencem ao círculo superior. De maneira equivalente, todos os membros da família pertencem ao círculo inferior à esquerda e todos os funcionários ao círculo inferior à direita. Uma pessoa com apenas uma conexão com a empresa pertence a um dos setores externos: 1, 2 ou 3, ou seja, um funcionário que não é membro da família pertence ao setor 3, dentro do círculo da gestão da empresa, mas fora dos outros. Um membro da família que não é proprietário e funcionário estará no setor 1.

Modelo de três círculos da Empresa Familiar



Fonte: Gersick et alii, 1998:6.

As pessoas com mais de uma conexão com a empresa estão num dos setores sobrepostos e pertencem a dois ou três círculos ao mesmo tempo. Um membro da família que também é proprietário, mas não trabalha na empresa pertence ao setor 4, formado pela sobreposição dos círculos da propriedade e da família. Um proprietário que trabalha na empresa, mas não é da família pertence ao setor 5, visto na sobreposição dos círculos da propriedade e da gestão. Um membro da família que não é proprietário, mas trabalha na

empresa pertence ao setor 6, na sobreposição dos círculos da família e da gestão. Finalmente, um proprietário que é membro da família e trabalha na empresa pertence ao setor 7, dentro dos três círculos.

O resultado cumulativo do progresso do modelo dos *três círculos* ao longo do tempo é um modelo *tridimensional de desenvolvimento* da empresa. Cada subsistema – propriedade, família e gestão – registra uma dimensão destacada de desenvolvimento, uma seqüência específica de estágios cujos processos de desenvolvimento acabam por influenciar uns aos outros, ainda que independentes entre si.

Na dimensão do desenvolvimento da propriedade temos, no estágio inicial, a figura do *proprietário-controlador*. No momento em que este distribui suas cotas aos filhos, as empresas entram na fase *sociedade entre irmãos*. Quando estes distribuem suas cotas aos filhos configura-se a fase do *consórcio de primos*. Trata-se de uma seqüência temporal óbvia do modelo, que deve levar em conta a possibilidade de algumas empresas terem sido fundadas a partir da combinação entre pais e filhos.

A dimensão relativa à família tenta captar o desenvolvimento estrutural e interpessoal da mesma por meio de aspectos como casamento, paternidade, relacionamentos entre irmãos adultos, cunhados e sogros, padrões de comunicação e papéis familiares. No estágio inicial, denominado *jovem família empresária*, as atribuições de cada elemento estão por ser definidas, ainda que todos façam de tudo. Nessa fase, nota-se claramente qual proprietário assumirá o papel de gerente. No estágio seguinte, denominado de *entrada na empresa*, as famílias precisam promover a entrada da próxima geração na vida produtiva, estabelecendo critérios de ingresso e planejamento de carreiras, incluindo a decisão de entrar ou não na empresa, justamente para se fazer a ligação ideal com o próximo estágio, que é o do *trabalho conjunto*. É neste estágio, fundamental para a empresa, que o proprietário-controlador deve se abastecer de todas as informações necessárias para fazer a melhor escolha da *passagem do bastão*.

A terceira dimensão descreve o desenvolvimento da empresa ao longo do tempo. O primeiro estágio, *início*, abrange a sua fundação e os primeiros anos, quando a sobrevivência está em questão. O segundo estágio, *expansão/formalização*, abrange um amplo espectro. Ele inclui todas as empresas familiares a partir do ponto que estas se estabeleceram no mercado e estabilizaram suas operações dentro de uma rotina previsível, por meio de expansões e de uma complexidade organizacional crescente, até o período no qual o crescimento e as mudanças organizacionais caem de velocidade e intensidade. O último estágio, da *maturidade*, tem suas raízes na avaliação de mercado e passa a ocorrer a partir do momento

em que um produto deixa de evoluir e as dinâmicas competitivas mudam para batalhas pela participação no mercado cada vez menos competitivas. Neste estágio, o funcionamento da empresa torna-se “rotinizado” ao ponto de seu comportamento passar a ser automático e suas expectativas de crescimento modestas. Porém, este estágio não deve ser visto como sendo final ou sustentável por períodos indefinidos. Mesmo quando uma empresa opera com muita eficiência e tem uma posição dominante no mercado, as forças de mudanças não podem ser contidas indefinidamente. O estágio da *maturidade* oferece duas saídas para a continuidade da empresa familiar: renovação e reciclagem, ou morte da empresa. Vejamos como este modelo pode ser aplicado à Rede Frango Assado de Restaurantes.

De colonos a proprietários rurais: as origens da empresa

A Rede Frango Assado de Restaurantes é uma empresa sediada na cidade de Louveira, SP, distante cerca de 70 km da Capital, 30 km de Campinas e 10 km de Jundiaí⁴.

Foi fundada em 1952, por filhos e netos de imigrantes italianos que vieram ao Brasil durante o movimento promovido pelo governo de São Paulo no final do século XIX. Assim como tantos outros, esses trabalhadores emigraram com a firme disposição de pouparem ao máximo seus ganhos salariais, a fim de remeterem o excedente a seus países de origem (prevendo sua volta à terra natal após alguns anos), ou para adquirirem aqui suas propriedades. Porém, a mentalidade patronal fincada no longo tempo de exploração da mão-de-obra escrava e as imposições contratuais os obrigava a viverem num regime coercitivo (Dean, 1971). Quando vencidas as dificuldades, alguns desses trabalhadores conseguiram acumular capital, adquiriram propriedades e deram início a novos negócios, dando ênfase a um mercado interno ávido pelo consumo de produtos diversos. Há, portanto, na virada do século XIX para o XX, sinais de realinhamentos social e econômico que favoreceram o surgimento de novas oportunidades de trabalho, de enriquecimento e de ascensão social.

No primeiro quarto do século XX, a região grosso modo compreendida entre as cidades de Campinas e Jundiaí destacava-se pela diversificação da produção agrícola, através do plantio de várias espécies de frutas, tais como: uva, maçã, goiaba e figo roxo, bem como mudas de eucalipto e algodão (Abrahão, 2007). Ao contrário da época do auge da produção cafeeira, em 1926, as pequenas propriedades transformavam o antigo modelo fundiário da região. Uma delas, sediada em Valinhos, pertencia a José Mamprin que, trabalhando como colono, depois oleiro e vendedor de frangos, casado com Rosa Giardelli e pai de três filhos pequenos, havia poupado o capital para comprar seu sítio e nele produzir frutas.

Em 1947, em vista do casamento dos filhos, do aumento da família e das possíveis disputas por propriedade e produção, José resolveu dispor do capital acumulado e adquiriu outro sítio, de 17 alqueires, no bairro da Capela, na atual cidade de Vinhedo. Dividiu a propriedade em quatro partes e as entregou aos filhos. O casal Mamprin manteve residência no sítio primitivo, mas sua administração passou ao filho mais velho, Guilherme, e sua esposa Ana Thomé. Este, já antes, iniciara um empreendimento voltado à intermediação do comércio e ao transporte da produção agrícola da família e de produtores vizinhos, até a estação de trens e demais núcleos urbanos de distribuição. A administração da nova propriedade de Vinhedo coube à segunda filha, Luiza, e seu marido Francisco Rovere. Para tornarem-na produtiva, o casal plantou em toda sua extensão, recebendo como meeiros os produtos das cotas cabíveis aos irmãos. Arnaldo, o terceiro filho, solteiro, transitava entre as duas propriedades, sem uma ocupação definida na divisão do trabalho familiar. Constantina, a caçula, era casada com Antonio Trivellato, com quem dirigia um estabelecimento alimentar na estação de trens de Louveira, conhecido como “Bar da estação”. Após a divisão das propriedades entre os filhos, José e Rosa passaram a viver como aposentados.

A rodovia Anhanguera chegou a Campinas em 1950. Guilherme Mamprin, já bem estabelecido como comerciante e transportador e recém inserido na política local, sugeriu ao pai que explorassem um ponto de vendas do excedente das frutas produzidas nos sítios da família na nova rodovia. Em 1952, o Departamento de Estradas de Rodagem (DER) acolheu a solicitação e ofertou a ambos uma concessão para a exploração do negócio, no quilômetro 73, sentido interior – capital, na altura da cidade de Louveira. Em novembro daquele ano foi então inaugurado o Rancho São Cristóvão que, além das frutas, oferecia sanduíches de lingüiça, de pernil e de carne de boi, além dos chamados *coscorões* (torresmos) e bebidas.



O primeiro Rancho São Cristóvão na Via Anhanguera, km 73, ainda com pista única. [1953].



O Rancho com a placa “Frango Assado”. Ao fundo o nome Rancho São Cristóvão. [1954].

Como os filhos administravam seus negócios próprios, José e Rosa contaram com o trabalho de alguns netos nos serviços de atendimento aos clientes e de manutenção do *Rancho*. Rosa dedicava-se à cozinha, enquanto José controlava o fluxo de mercadorias e o caixa. Mas, um prato preparado por Rosa para os netos e o marido realinharia os rumos do negócio: o frango assado. Os clientes passaram a identificar o estabelecimento com os tais frangos assados que lá passaram a ser oferecidos. Dessa forma, uma atitude espontânea dos clientes fez José incorporar o nome *Frango Assado* ao Rancho São Cristóvão.

Este é um caso típico do desejo que os empreendedores têm de encontrarem uma oportunidade e explorá-la, uma das duas motivações de ordem geral que têm impacto particularmente duradouro sobre as empresas que se iniciam (Gersick et alii, 1998: 143). Ao aceitar a sugestão do filho para comercializarem o excedente da produção frutífera da família, na recém inaugurada rodovia, ambos concordaram com o relativo potencial de renda inicial do novo negócio e não imaginavam o grau de valor que o mesmo atingiria no momento em que a ferrovia começava a perder seus clientes para a rodovia. Nessa fase inicial, de forma intuitiva, os únicos membros da família com tempo livre dedicaram-se ao empreendimento.

A expansão da empresa

A renda de dois anos de trabalho no Rancho Frango Assado serviu para reunir a família Mamprin em volta do negócio, ainda que timidamente. Tornou-se comum a ajuda de outros netos, além dos filhos, noras e genros aos finais de semana. Com a experiência adquirida no trabalho, José e Guilherme solicitaram e receberam do DER uma nova permissão para instalarem a primeira filial do *Rancho*, agora no sentido da capital – interior, quase em frente ao primeiro. Houve um plano para essa ampliação: atender aos clientes em ambas as direções da rodovia, que logo seria ampliada.

A notícia da construção da segunda pista da via Anhanguera, iniciada em 1954, fez o poder público levar água encanada e a energia elétrica à periferia de Louveira⁶. Com esses serviços, os estabelecimentos localizados à beira da estrada poderiam se modernizar e progredir. José e Guilherme decidiram investir o capital acumulado na aquisição de um terreno situado na altura do quilômetro 72,5 do sentido capital – interior, cerca de meio quilômetro distante da filial. Com cerca de seis mil metros quadrados de área, o lado maior do terreno, o da frente, fazia divisa com a futura segunda pista e as laterais e os fundos, com um córrego⁶. Num primeiro momento, tal terreno foi usado para cultivar hortaliças, frutas e para a criação de pequenos animais, principalmente suínos.

Com a abertura da nova pista em fins de 1956, José e Guilherme inauguraram o primeiro Restaurante Frango Assado naquele terreno. Este empreendimento marcou uma nova consciência familiar, pois a continuidade do negócio passou a depender não só do trabalho, como também do capital familiar que deveria ser investido nas melhorias do restaurante e de seu entorno. Assim, o Frango Assado transformava-se de pequeno negócio dos *nonos* e dos netos para a mais importante fonte de renda da família.

Mesmo administrando seus negócios próprios, os filhos, genros e nora de José e Rosa, passaram a reservar parte do seu tempo ao trabalho no Frango Assado. Já renomado político em Valinhos, Guilherme dedicou-se a auxiliar de perto seu pai nas atividades diretivas. Francisco Rovere continuou cuidando da produção agrícola em Vinhedo, enquanto Luiza trabalhava na cozinha do restaurante nos dias de maior movimento. Arnaldo, ainda solteiro, assumiu o transporte de pequenas mercadorias adquiridas junto aos fornecedores. Constantina, agora viúva, acabou por vender o “bar da estação” para gerenciar o restaurante Frango Assado. Essa união, contudo, não parece referendar a primeira sucessão da empresa familiar, mas sim ter aberto caminho para a sua formalização.

Em 1957, o Plano de Metas do presidente Juscelino Kubitschek acabou beneficiando os prestadores de serviços e comerciantes sediados nas rodovias. Como grande parte do material utilizado na construção de Brasília cruzava ou partia da cidade de São Paulo, o movimento da via Anhanguera cresceu significativamente. Some-se também ao sucesso dos negócios nas beiras das estradas o aumento considerável da frota de veículos, após a instalação de grandes montadoras de automóveis na região do ABC Paulista.

O Frango Assado tornou-se referência em gastronomia e entretenimento. A tradição do almoço familiar aos domingos e a popularização do automóvel propiciaram o deslocamento de famílias inteiras, principalmente de São Paulo, que neste passeio podiam gozar boas horas de lazer, antes e após o almoço.

No sentido de regular a proliferação de negócios nas auto-estradas, o DER baixou uma Portaria, em 1961, determinando que somente os *trevos* oficiais dariam acesso da rodovia às localidades e vice-versa. Os demais acessos deveriam passar por qualificações formais para funcionarem. Questões ligadas ao avanço de obras em área indevida como também à concorrência de mercado, sugerem razões para o acesso ao Frango Assado não ter sido qualificado. Uma cerca de arames farpados foi instalada, impedindo a entrada de veículos da pista ao restaurante. O movimento de clientes praticamente sumiu e afetou diretamente as rendas da família proprietária, dos funcionários, dos fornecedores e dos moradores locais que passavam a utilizar o acesso aberto pela empresa. Uma parcela importante da economia da

região de Louveira girava em torno do Frango Assado e este, decerto, foi o principal argumento usado por Guilherme Mamprin para a reabertura do acesso, na articulação de sua rede de relações junto ao governador Adhemar de Barros. Tal evento se deu com grande festa, banda de música, discursos de políticos locais e o abundante registro fotográfico do próprio governador descendo de seu helicóptero para cortar um dos feixes de arames da cerca postada em frente ao restaurante⁷.

A nova geração assume a direção da empresa

Ao fundar a empresa, o *proprietário-controlador* pode ter-se valido das idéias e das energias de outros, sejam familiares ou amigos. “Quase todas as empresas são iniciadas como parte de um processo que inclui muitos esforços menores, alguns sucessos e fracassos, a partir dos quais o empreendedor aprende aquilo que precisa saber. Outras pessoas contribuem com idéias, capital e incentivo” (Gersick et alii, 1998: 145). Parece-me ter sido este o caso do Frango Assado, pois no papel de proprietário e administrador, José pode contar com a participação muito mais política que operacional de Guilherme, ainda que esta tenha sido fundamental para o início e a expansão da empresa.

Acredito que o estágio da *sociedade entre irmãos*, vai se conformar após a reabertura do acesso e vai se estender até 1969, quando a empresa cresceu na diversificação dos serviços prestados⁸. Nessa época o Frango Assado experimentou os problemas decorrentes das primeiras concorrências poderosas, principalmente a do Restaurante Lago Azul, inaugurado quase em frente ao Frango Assado, no quilômetro 72⁹.

Em 1969, os netos de José e Rosa (que falecera em 1963), antes meros ajudantes, pediram a direção da empresa por entenderem a sua continuidade no mercado dependia de investimentos urgentes em ampliação do espaço físico e modernização dos equipamentos. José, Guilherme e Constantina concordaram que deveriam estabelecer um plano para essa passagem e contrataram uma empresa de consultoria. Em linhas gerais, a proposta de consultoria da empresa paulistana “DP Projeto S/C Organização de Empresas” previu: a) organização funcional; b) organização administrativa; c) planejamento financeiro e; d) integração com as empresas coligadas¹⁰.

Nosso “nono” e nossos pais achavam que a empresa estava bem daquele tamanho. Então o Frango Assado foi parando de investir. Eles estavam acomodados e nós precisávamos dar outro ‘tiro de partida’ e o demos com

*a modernização da nossa empresa. A partir daí, fomos tomando algumas decisões, já pensando de forma um pouco diferente*¹¹.

A consultoria pode ter oferecido a passagem da direção da empresa à nova geração, mas há indicações que eles necessitavam do aval dos pais e do avô para a aplicação de qualquer decisão.

Em 1971, após a tomada de créditos bancários, a nova direção da empresa promoveu a reforma da sede, finalizada em 1974. Em 1975, uma negociação com a Petrobrás promoveu a troca da “bandeira” do posto de gasolina (*Atlantic*). Em troca, o Frango Assado passou a explorar uma área em Diadema, na recém inaugurada Rodovia dos Imigrantes (sentido capital – litoral), onde fundaram a 1ª filial. Em 1977, com capital próprio, o Frango Assado adquiriu uma área em Jacareí, SP, na ligação São Paulo e Rio de Janeiro (Rodovia Presidente Dutra) e inaugurou sua 2ª filial. Essa expansão continuou em 1978, com a implantação da indústria de doces *Figobom*, sediada na antiga propriedade rural da família, atualmente área urbana de Valinhos. A verdadeira diversificação de atividades ocorreu em 1980, com a inauguração do Hotel Fonte Santa Tereza, na mesma propriedade.

Em 1984, através de um grande aporte de capital, a empresa inaugurou sua 3ª filial, na Rodovia Anhanguera, km 111, cidade de Sumaré, SP. Essa filial foi planejada após a inauguração da Rodovia dos Bandeirantes, em 1978, para servir aos clientes que optassem pela moderna rodovia e não mais pela via Anhanguera¹².

A reorganização da empresa: o consórcio de primos

Durante essa fase de modernização da sede e da expansão através de filiais ocorreram os falecimentos de Guilherme, em 1973, de José, em 1975, e de Arnaldo, em 1984. Sem as figuras de José e Guilherme, que ainda exerciam certo controle sobre a empresa, a nova geração foi galgando o papel que sempre solicitou. Mas, as sucessivas discussões em torno da disponibilização de capital para a construção de uma nova filial fez a direção perceber a falta de unanimidade entre os primos. Nessa época, as únicas fundadoras ainda vivas eram as irmãs Constantina e Luiza, que exerciam função conciliadora apenas.

Em 1989, nós contratamos uma empresa de consultoria para fazer a transição societária para a terceira geração e adentrarmos numa nova fase. Adotamos uma transição gradativa; primeiro nós começamos a fazer com

que todos entendessem a sociedade. Veja bem, o Frango Assado não era mais a mesma empresa do passado. A empresa já era estruturada, funcionava com cerca de 400 funcionários, com seus encargos administrativos, seus encargos trabalhistas. Não era uma coisa simples¹³.

Ao aplicarmos o modelo de desenvolvimento da empresa familiar de Gersick et alii (1998), verificamos que o Frango Assado alcançara quase todos os estágios finais de cada subsistema, já no início da década de 1990.

Na *dimensão da família*, os dirigentes da *jovem família empresária* haviam estabelecido critérios para os mais jovens na *entrada na empresa* (lembramos da necessidade de estudarmos as questões culturais com mais carinho) e promoviam o *trabalho em conjunto*, que é condição fundamental para a *passagem do bastão*. Na *dimensão da gestão*, a empresa atingira notadamente o estágio da *expansão / formalização*. Na *dimensão da propriedade*, o controle da empresa na passagem da *sociedade entre irmãos* para o *consórcio de primos* entrara em crise com a morte do patriarca e de seus dois filhos homens. Ademais da direção dos primos, a disparidade entre eles (uns já cotistas da empresa pela passagem natural após a morte dos pais, outros não), não permitia a regularização da sociedade. Esse desequilíbrio só pôde ser resolvido quando as duas últimas proprietárias fundadoras, Constantina e Luiza, transferiram suas ações para seus filhos, promovendo assim a igualdade hierárquica que sacramentou o *consórcio de primos*. Somente após essa formalização, a *passagem do bastão* foi legitimada para os três primos que assumiram a direção da empresa havia uma década.

Durante esse processo complexo de adequação societária, um projeto audacioso foi colocado em execução: a inauguração da Cozinha Central na sede de Louveira, em setembro de 1990. Esta industrialização dos alimentos fez a empresa ganhar mais competitividade no mercado, através: da padronização do seu cardápio, da possibilidade de criação de novos produtos; da centralização dos gastos com a produção; da centralização das compras de matérias-primas e de equipamentos; do redimensionamento dos espaços físicos das cozinhas nas filiais, dentre outros. As despesas para a implantação devem ter ficado por conta da aquisição do terreno atrás da sede; da aquisição de veículos pesados; da criação de um sistema de transporte para o atendimento das filiais; e da necessária re-capacitação dos funcionários, principalmente. Como balanço dos resultados, verificamos que os lucros da empresa deram um salto notável, propiciando a abertura de várias filiais, conforme mostra a tabela 1.

A operacionalização da empresa esteve sob a administração da: Frango Assado empreendimentos S/A – FASPAR, até 2008. Em outubro passado, após inaugurar a sua 11^a

filial, em Itatiba, a FASPAR vendeu a marca Frango Assado e as suas operações para *holding International Meal Company (IMC)*, formada por um grupo de investidores estrangeiros.

Considerações e questionamentos finais

Decerto que as tentativas de se realizar uma nova sucessão no Frango Assado não geraram os resultados esperados. Alguns estudiosos entendem que a venda de uma empresa no momento de sucessão se configura no “fracasso” do empreendimento. Contudo, o *modelo tridimensional de desenvolvimento* prevê crises quando uma empresa chega à sua *maturidade*. Nessa fase, são necessárias novas estratégias de crescimento ou, caso contrário, restará aos proprietários vender a empresa. Acreditamos que o plano de expansão do Frango Assado ainda não havia chegado ao fim, principalmente pelo suporte dado pela Cozinha Central que, segundo o diretor de produção, possuía capacidade de gerar cerca de uma dezena de filiais, caso fosse implantado um turno adicional de produção¹⁴. Aí então podemos identificar uma divergência de opiniões e de visões empresariais que colaboraram para, digamos, esgotar o modelo tradicional da empresa familiar. Acreditamos que a opção pela venda da marca e das operações dos onze restaurantes, no auge da existência da empresa, sugere, talvez, que um número cada vez maior de proprietários desejava dispor de suas ações/cotas para iniciarem novos empreendimentos ou capitalizar os já existentes. Para isso, devemos nos aprofundar na compreensão da dinâmica relação entre a empresa e a família e encontrar os fatores que dificultaram o surgimento de uma nova geração de diretores, dispostos a levar adiante o antigo projeto de expansão.

O caso da Rede Frango Assado de restaurantes e de outras empresas por mim estudadas são modelares no sentido de investigar-se a atuação de pequenos empresários na diversificação da produção industrial, do comércio e da prestação de serviços, ocorrida com maior ênfase após a crise da economia cafeeira.

No âmbito das origens, pretendo revelar uma faceta interessante do desenvolvimento econômico do Estado de São Paulo: as expectativas, dificuldades e conquistas vividas por empresários vindos das classes populares. No caso das empresas fundadas por descendentes de imigrantes, devemos discutir como esses trabalhadores conseguiram se livrar da vida de colono de café e empreender. Entendemos que a acumulação de capital resultante do trabalho familiar destacou-se como alavanca para a aquisição de propriedades e o início de novos negócios, gerando a diversidade da economia local. Contudo, as redes de relações sociais tecidas pelos empreendedores podem ter ajudado na disponibilização de capital.

No que tange as estratégias de crescimento, expansão e sobrevivência, desejamos identificar as contribuições de empresas e empresários no desenvolvimento dos processos de inovações tecnológicas, de modernizações operacionais e de capacitação dos funcionários e dos familiares que desejavam trabalhar na empresa. É importante também observarmos os campos da sociabilidade e da cultura, analisando a maneira como o controle isolado – o paternalismo – dirigiu o crescimento da empresa. Outra questão identificada nesse caso diz respeito à compreensão das redes de relações políticas, que contribuíram para a expansão e/ou a sobrevivência das empresas.

O âmbito da sucessão nas empresas familiares requer a discussão sobre os critérios aplicados pelos fundadores, ao longo do tempo, na escolha dos filhos que deveriam sucedê-los. Vamos saber também quais idéias se transformaram em estratégias aplicadas à continuidade de liderança nos seus segmentos no mercado. Acreditamos que as pesquisas nos arquivos de empresas privadas e nos notariais, sob a guarda do CMU, permitirão o desenvolvimento e a finalização dessa pesquisa.

Tabela 1 – Frango Assado: crescimento da empresa e sucessão familiar

Período	Ano	Nome	Localização
Fundação	1952	Rancho São Cristóvão / Frango Assado	Rodovia Anhanguera, Km. 73, Louveira, sentido interior – capital.
	1953	Rancho São Cristóvão / Frango Assado	Rodovia Anhanguera, Km. 73, Louveira, sentido capital – interior.
	1957	Restaurante Frango Assado	Rodovia Anhanguera, Km. 72,5, Louveira, sentido capital – interior.
1ª Reorganização / Sucessão	1974	Reinauguração do Prédio de Louveira / capital – interior	Rodovia Anhanguera, Km. 72,5, Louveira, sentido capital – interior.
	1975	Frango Assado – Diadema / 1ª filial	Rodovia dos Imigrantes, Km. 15, sentido capital – litoral.
	1977	Frango Assado – Jacareí / 2ª filial	Rodovia Presidente Dutra, Km. 166, sentido capital – interior.
	1978	Indústria de Doces Figobom	Rua 12 de Outubro, 650 – Valinhos
	1980	Hotel Fonte Santa Tereza	Rua 12 de Outubro, 650 – Valinhos
	1986	Frango Assado – Sumaré / 3ª filial	Rodovia Anhanguera, Km. 111, sentido interior – capital.
2ª Reorganização / Sucessão	1990	Cozinha Central – Louveira e incorporação da Figobom	Rodovia Anhanguera, Km. 72,5, sentido capital – interior.
	1992	Frango Assado – Itupeva / Serra Azul / 4ª filial	Rodovia dos Bandeirantes, Km. 72, nos dois sentidos.
	1995	Frango Assado – Cubatão / 5ª filial	Rodovia dos Imigrantes, Km. 60, sentido litoral – capital.
	1996	Criação da: Frango Assado Participações S.A. – FASPAR	Rua 12 de Outubro, 650 – Valinhos
	1996	Frango Assado – Itu / 6ª filial	Rodovia Castelo Branco, Km 73, sentido interior – capital.
	1996	Frango Assado – Itu / 7ª filial	Rodovia Castelo Branco, Km 73, sentido capital – interior.
	1999	Frango Assado – Caieiras / 8ª filial	Rodovia dos Bandeirantes, Km 34, sentido capital – interior.
	2000	Frango Assado – Cajamar / 9ª filial	Rodovia dos Bandeirantes, Km 44, sentido interior – capital.
	2006	Frango Assado – São José dos Campos / 10ª filial	Rodovia Carvalho Pinto, Km 94, nos dois sentidos.
	2008	Frango Assado – Atibaia / 11ª filial	Rodovia Fernão Dias, Km. 44, sentido interior - capital

Notas

¹ O projeto: “Espaço urbano e saúde. A história de uma entidade privada: o Hospital Vera Cruz” revelou informações sobre o desenvolvimento de saberes e práticas médicas locais, inclusive seus pioneirismos. Segundo a nossa análise, a vocação de Campinas nessa área originou-se entre 1870 até 1920, período de extensa produção cafeeira, no qual a região polarizada pela cidade firmou-se como uma das mais ricas do Brasil. A implantação das ferrovias favoreceu a expansão das fronteiras produtivas de São Paulo. Com o incremento do escoamento do café até o porto de Santos, sua passagem por Campinas contribuiu para a diversificação das fontes de riqueza. Contudo, o primeiro grande adensamento populacional urbano da cidade foi marcado por epidemias. Nessa época, a população tinha pouco acesso aos tratamentos contra a febre-amarela e o tracoma, devido à falta de políticas para a saúde pública, ao alto custo dos medicamentos e ao baixo número de médicos para atender à população. Ver: Ribeiro, 1993. Com isso, foram grandes os índices de mortalidade e de incapacidade para o trabalho. Ver: Santos Fo. e Novais, 1996.

A riqueza acumulada durante o auge da economia cafeeira propiciou aos filhos dos cafeicultores e dos comerciantes formarem-se médicos de variadas especialidades. Com investimentos públicos e privados, esses profissionais fundaram hospitais e instalaram consultórios, passando a atender a população local e pacientes vindos de várias localidades do interior paulista e do sul de Minas Gerais. Ver: Camillo e Abrahão, 2000. As atividades médicas desenvolvidas em Campinas abriram o caminho para o estabelecimento das faculdades de medicina da Unicamp, em 1958, e da PUC-Campinas, em 1975. Arelados aos cursos, hospitais-escola surgiram: o de Clínicas da Unicamp (iniciado em 1975 e finalizado em 1985) e o Dr. Celso Pierro, da PUC (em 1977). Além desses, estabelecimentos especializados no tratamento do câncer infantil, de doenças da face, da AIDS, da reprodução humana assistida e da saúde das mulheres, ainda atendem pacientes de todo o país. Ver: Abrahão, 2000.

² Ter em mãos, disponíveis, os documentos originais sobre aquela determinada empresa é requisito primordial para o desenvolvimento da pesquisa histórica. Contudo, são raros os casos em que os encontrados ordenados e preservados. Assim, desenvolvemos e aplicamos uma metodologia que consiste em: a) Definir de antemão com a direção a disponibilização de um local próprio para reunir dos documentos históricos da empresa; b) Definir critérios para identificar esses documentos (textuais, fotográficos, audiovisuais e objetos); c) Promover campanhas internas para a captação de documentos pessoais d) Verificar arquivos notariais e bibliotecas; e) Ordenar e descrever todas as unidades documentais reunidas e; f) Produzir entrevistas com fundadores, familiares e colaboradores de vários níveis hierárquicos (gerentes, técnicos, auxiliares, p.ex.) em atividade e aposentados. Com base nessas fontes elaboramos o relatório da pesquisa, uma primeira monografia sobre a trajetória da empresa. A ordenação das fontes nos permite elaborar também um trabalho interativo, apresentado em mídia eletrônica, ao qual demos o nome de *Memorial Virtual* (por conter

imagens e identificações de todas as unidades documentais). Por fim, orientamos a implantação e formalizamos um plano de procedimentos para a gestão do chamado *Memorial*, composto de um ambiente físico destinado à guarda e conservação dos documentos (o Arquivo Histórico) e de outro para exposições temporárias e permanentes (o Museu). Esta metodologia foi aplicada pela primeira vez na pesquisa que desenvolvi junto ao XXV de Agosto F. C., finalizada em 1997. Ver: Abrahão, 2008.

³ Podemos citar, dentre os mais conhecidos, os trabalhos de José de Souza Martins (os Matarazzo) e de Margarida Cintra Gordinho (os Ometto). Várias teses e dissertações abordam as trajetórias dos Schmidt, dos Pereira Ignácio e dos Crespi, dentre outros.

⁴ Reunimos e organizamos 852 documentos manuscritos e impressos, 1.795 fotos, 95 instrumentos de trabalho/objetos do cotidiano, 13 gravações audiovisuais (material de propaganda da empresa). Também produzimos pouco mais de 30 horas de gravação em cassete com 27 entrevistados. O Memorial funciona na propriedade ao lado da sede, na antiga residência da família, na via Anhanguera, Km 72,5.

⁵ A inauguração da via Anhanguera promoveu um novo impulso político-econômico nas localidades da região. Vinhedo emancipou-se de Jundiá em dezembro de 1948, Valinhos de Campinas em dezembro de 1953 e Louveira passou de distrito de Jundiá para de Vinhedo em janeiro de 1955.

⁶ Trata-se do terreno que ainda hoje pertence à família e abriga a sede da empresa.

⁷ A reabertura do acesso foi documentada pela família. Este e outros eventos ao longo da trajetória da empresa sugerem uma análise detida acerca das redes de relações sociais e políticas construídas por Guilherme.

⁸ A instalação de um posto de gasolina e pequenas e significativas intervenções voltadas ao bem-estar dos clientes, dentre elas o aumento da área destinada ao atendimento, instalação de *play-ground*, de viveiro de pássaros e de um *deck* para pesca no córrego ao lado do restaurante.

⁹ Desde o início de suas atividades, em 1962, o Lago Azul primou por instalar-se num prédio amplo e moderno; por dispor de agradável área de lazer e por oferecer serviços de hotelaria ao lado do seu restaurante. Se no caso do Frango Assado essas inovações foram inseridas após anos de experiência, no Lago Azul elas foram aplicadas num projeto arquitetônico audacioso para a época, conforme sugere a entrevista com o arquiteto Ilídio Cardoso, então consultor da Rede Frango Assado, em 2002.

¹⁰ Infelizmente não encontramos informações atuais sobre esta empresa de consultoria. O trabalho teria custado NC\$11.900,00 (Onze mil e novecentos cruzeiros novos) e durado 11 meses, como consta no documento datado de 30 de janeiro de 1969.

¹¹ Entrevista com Valmik Mamprin, Antonio Rovere e César Trivellato, em 2002. Trata-se da tríade que coube dirigir a empresa desde o início dos anos de 1970. Percebemos a existência de algumas questões culturais que, ademais das administrativas, guiaram essa passagem: foram escolhidos os netos de sexo masculino e dos três filhos que mais trabalharam na origem do restaurante. Walmik,

filho de Guilherme; Antonio, de Luíza; e César, de Constantina. Esse processo vem sendo tratado na pesquisa em andamento.

¹² Trata-se de outra questão que vem sendo explorada na minha pesquisa, pois estabelece critérios para a elaboração de estratégias de crescimento da empresa na importante fase de modernização das rodovias paulistas. Além disso, permite a avaliação de potencial de desenvolvimento das filiais em estradas mais ou menos concorridas.

¹³ Entrevista com Valmik Mamprin, Antonio Rovere e César Trivellato, em 2002.

¹⁴ Idem.

Fontes documentais

Arquivo Histórico da FASPAR (Louveira, SP)
Centro de Memória – Unicamp

Bibliografia

Abrahão, Fernando Antonio. Recortes para uma história da saúde pública e do desenvolvimento do conhecimento e da prática médica em Campinas. *Resgate: Revista de Cultura*. Campinas: CMU/Unicamp. 9, 1999-2000: 69-80.

_____. *Tradição de família: a história da Rede Frango Assado de Restaurantes*. São Paulo: Prêmio Editorial, 2004.

_____. Imigração e propriedade rural no Circuito das Frutas - SP. *Labor & Engenho: patrimônio cultural – engenharia e arquitetura*. Campinas: CMU/Unicamp, Ed. Arte Escrita. 1, 2007: 51-53.

_____. *História e causas do futebol de várzea paulistano*. Campinas: CMU/Unicamp, 2008.

URL: http://www.centrodememoria.unicamp.br/arqhist/docs/pdf/XXV_de_agosto_futebol_clube.pdf

Alvin, Zuleika M. F. *Brava gente: os italianos em São Paulo (1870-1920)*. São Paulo: Brasiliense, 1986.

Beiguelman, Paula. *A crise do escravismo e a grande imigração*. 2ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1985. (Coleção Tudo é História, 02).

Camillo, Ema E. Rodrigues e Abrahão, Fernando Antonio. *De médico para médico: o ideal Vera Cruz. Buscando a atualização do conhecimento médico e a qualidade do servir à comunidade*. Campinas: Fundação Roberto Rocha Brito, CMU/Unicamp, 2000.

- Coleman, Donald. History, Economic History and the Numbers Game. *The Historical Journal*, V. 38, N. 3. Sep. 1995: 635-646. Cambridge University Press URL: <http://www.jstor.org/stable/2640006>. Acessado: em 16/04/2009.
- Dalla Costa, Armando. Sadia e Perdigão: diferentes trajetórias administrativas nas empresas familiares. Dalla Costa, Armando, Fernandes, Adriana Sbicca e Szmrecsányi, Tamás J. (orgs.). *Empresas, empresários e desenvolvimento econômico no Brasil*. São Paulo, Ribeirão Preto, SP: Hucitec, ABPHE, 2008: 205-226.
- Dean, Warren. *A industrialização em São Paulo (1880 a 1945)*. São Paulo: DIFEL, USP, 1971.
- Durhan, Eunice Ribeiro. Os Migrantes Nacionais. Marcondes, J. V. F. et alii. *São Paulo: Espírito, Povo e Instituições*. São Paulo: Pioneira, 1968.
- Fausto, Boris. *Negócios e ócios*. Histórias da imigração. São Paulo: Companhia das Letras, 1997.
- Fonseca, Helder A. *Empresas e empresários*. Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa. URL: <http://historia-empresarial.fe.unl.pt/livros/empresas-e-empresarios>. Acessado em 20/03/2008.
- Furtado, Celso. *Formação econômica do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.
- Gersick, Kelin E., Davis, John A., Hampton, Marion McCollon e Lansberg, Ivan. *De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar*. 3ª ed. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- Gordinho, Margarida Cintra (Ed.) *Os Ometto*. São Paulo: C.N. Knapp, 1986.
- Gras, Norman. S. B. Questions and Answers in Business History. *Bulletin of the Business Historical Society*, V. 20, 1, Feb. 1946: 25-27. URL: <http://www.jstor.org/stable/3110578>. Acessado em 17/04/2009.
- Kula, Witold. *Problemas y métodos de la historia económica*. Barcelona: Ediciones Península, 1974.
- Martins, José de Souza. *Conde Matarazzo o empresário e a empresa*. 2ª ed. São Paulo: Hucitec, 1976. (Coleção Estudos Brasileiros, 01).
- Parker, Willian N. The Scale and Scope of Alfred D. Chandler, Jr. (review: Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism. *The Journal of Economic History*, V. 51, N. 4. Dec. 1991: 958-963. Cambridge University Press. URL: <http://www.jstor.org/stable/2123400>. Acessado em: 16/04/2009
- Ribeiro, Maria Alice Rosa. *História sem fim... Inventário da saúde pública. São Paulo: 1880 – 1930*. São Paulo: Editora da UNESP, 1993.
- Santos Filho, Lycurgo de Castro e Novaes, José Nogueira. *A febre amarela em Campinas: 1889-1900*. Campinas: CMU/Unicamp, 1996.
- Simonsen, Roberto. *A Evolução Industrial do Brasil*, São Paulo: CIESP, 1939.
- Tolliday, Steven. Beyond the “Organizational Synthesis”: paradigm and theory in recent american business history. Szmrecsányi, Tamás J. e Maranhão, Ricardo (orgs.). *História de empresas e desenvolvimento econômico*. São Paulo: Hucitec, ABPHE, Editora da USP, IMESP, 2002: 3-23.

- Toninelli, Pier Angelo. Business history as a field of research: the european perspective. Szmrecsányi, Tamás J. e Maranhão, Ricardo (orgs.). *História de empresas e desenvolvimento econômico*. São Paulo: Hucitec, ABPHE, Editora da USP, IMESP, 2002: 25-46.
- Vita, Luís Washington. A Industrialização em São Paulo. MARCONDES, J. V. F. et alii. *São Paulo: Espírito, Povo e Instituições*. São Paulo: Pioneira, 1968.