

adriana piscitelli

*"jóias de família":
gênero em histórias sobre grupos empresariais
brasileiros*

Tese de Doutorado apresentada ao Departamento de
Antropologia do Instituto de Filosofia e Ciências
Humanas da Universidade Estadual de Campinas, sob
orientação da Profª Drª Mariza Corrêa.

Este exemplar corresponde à redação final da
tese defendida e aprovada pela Comissão
Julgadora em 09 de dezembro de 1999

Profª Drª Mariza Corrêa

Prof. Dr. Haquira Osakabe

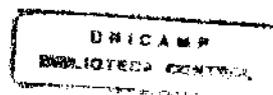
Profª Drª Maria Margaret Lopes

Profª Drª Maria Lygia Quartim de Moraes

Prof. Dr. Laymert Garcia dos Santos

Lygia
Haquira
Maria Margaret Lopes
Maria Lygia Quartim de Moraes
Laymert

dezembro/1999



| | |
|--------------|-------------------------------------|
| UNIDADE | BC |
| N.º CHAMADA: | |
| V. | Ex. |
| TOMBO BU. | 40135 |
| PROC. | 278/00 |
| C | <input type="checkbox"/> |
| D | <input checked="" type="checkbox"/> |
| PREÇO | R\$ 11,00 |
| DATA | 28/01/00 |
| N.º CPD | |

CM-00134442-9

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA DO IFCH - UNICAMP

Piscitelli, Adriana
P 673 j **Jóias de família: gênero em histórias sobre grupos empresariais
brasileiros / Adriana Piscitelli. - - Campinas, SP : [s. n.], 1999.**

Orientador: Mariza Corrêa.
**Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Campinas,
Instituto de Filosofia e Ciências Humanas.**

**1. Parentesco. 2. Empresas familiares - Brasil. 3. Feminismo.
4. Masculinidade. 5. Antropologia. I. Mariza Corrêa.
II. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Filosofia e
Ciências Humanas. III. Título.**

índice

agradecimentos

ii

introdução

1

1. famílias, empresas, pressupostos

9

primeira parte: pioneiros

introdução

50

2. estrangeiros, brasileiros

57

3. gênero

71

4. intersecções

106

segunda parte: empresas contando histórias
e histórias de empresas

introdução

142

5. empresas por elas mesmas

148

6. visões dos especialistas

202

7. com a palavra, as herdeiras...

238

(re)alinhavando

264

bibliografia, fontes

267

índice de ilustrações

Herman Lundgren, esposa e filhos
81

Elizabeth Lundgren
82

Romano e Theresa Dalle Rive
84

Diva Bordin
Carlota Ringwalt Fontana e Attilio Fontana
85

Attilio Fontana e filhos
86

Carla Maria, Attilio e Ruth Carvalho Fontana
87

Francisco Matarazzo Jr.
94

mãe e irmãs de Attilio Fontana
99

Conde Francisco Matarazzo
101

Frederico João Lundgren, Anne Louise Lundgren Groske,
Arthur Lundgren e Guilherme Alberto Lundgren
125

brasão dos Matarazzo
155

árvore genealógica
158

família de Francesco Matarazzo
159

família do Conde Chiquinho
160

“Reverenciando a memória de Ermelino, o sucessor é consagrado”

162

“...a sucessora e seus filhos”

163

biblioteca

167

“o jardim da Amália”

168

“o clima da Amália reflete tranquilidade”

169

“pai e filha em 1949”

171

Carla e Yara Fontana

178

moinho Concórdia

180

reunião do Conselho de Administração da Sadia

183

Valentim e Abílio Diniz

186

imagem do estilo gerencial contemporâneo

224

“Os vencedores” – Ana Maria Diniz

226

“Os vencedores” – Ludwig Schmitt-Rhaden

Maria do Carmo N. Almeida Braga

227

*Para Madame Kiki,
para Maria de las Pampas, co-autora já de cinco teses,
para Frô, iniciante no terreno intelectual,
integrantes de uma família singular
que teima em contestar as fronteiras entre natureza e cultura
e
para os agregados, Aureliano e dona Judi*

agradecimentos

Na maior parte das teses, o primeiro agradecimento é destinado ao\à orientador\ã e, nesse sentido, este trabalho não é uma exceção. O que o diferencia é que referir-me à minha orientadora vai muito além da confecção desta tese. Assim, não posso limitar-me a agradecer discussões, sugestões e indicações bibliográficas relacionadas com este trabalho. Meu reconhecimento a Mariza Corrêa estende-se aos mais diversos aspectos de minha formação e crescimento acadêmico e profissional desde a semana em que, muitos anos atrás, cheguei à Unicamp. No contato ininterrupto com ela, e sua rara generosidade, incorporei o significado da “devolução” intelectual, aprendendo a dar a outros/as algo do muito que dela recebi.

Ao singular privilégio da prolongada e intensa convivência intelectual com Mariza Corrêa e Suely Kofes, vivenciada, sobretudo, no ambiente especial do PAGU – Núcleo de Estudos de Gênero da Unicamp -- do qual ambas são fundadoras, devo subsídios cruciais para enfrentar o difícil trânsito entre o trabalho de campo e a reflexão antropológica.

Aos\às integrantes do PAGU e, particularmente, às pessoas que, em diversos momentos, fizeram parte de seu grupo de estudos, um espaço que foi, para mim, âmbito marcante de formação, reflexão e criação, agradeço a prazerosa aprendizagem conjunta sobre gênero sem a qual teria sido impossível desenvolver as discussões aqui apresentadas. Refiro-me a Suely Kofes, centro, durante um tempo substancial, desse coletivo de idéias, com quem, através de conversas infinitas e quase cotidianas aprendi, entre outras coisas, a esmiuçar, numa perspectiva antropológica, pressupostos feministas -- inclusive aqueles que compartilho -- e à participação, apoio e interlocução oferecida, em fases diversas da vida do grupo, por Mariza Corrêa, Carla Bassanezi, Karla Adriana Martins Bessa, Margareth Rago, Leila Mezan Algranti, Ana Maria Goldani, Arilda Inês Miranda Ribeiro, Susana Moreira, Roseli Gomes Costa, Iara Beleli, Osvaldo Ribas Lobo Fernandez, Martha Célia Ramirez e Erika Domingos de Figueiredo.

As primeiras formulações de alguns capítulos deste trabalho foram apresentadas em encontros, seminários e no exame de qualificação. Agradeço os comentários dos\das participantes e debatedores\as do Grupo de Trabalho "Gênero, sexo e mulher", do Primeiro Encontro Enfoques Feministas e as Tradições Disciplinares nas Ciências e na Academia, Desafios e Perspectivas, do Grupo de Trabalho "Relações de Gênero", do XX Encontro Anual da ANPOCS, do Grupo de Trabalho "Relações de Gênero", da XX Reunião da ABA e do Primeiro Encontro Anual de Pesquisa do PAGU, particularmente a Mireya Suárez, Neuma Aguiar, Albertina Costa, Paola Cappellini, Ana Maria de Niemeyer, Guita Grin Debert, Maria Lygia Quartim de Moraes, Mariza Corrêa, Suely Kofes e Márcio Silva.

Maria Pia Matarazzo, Auriluce Falleros Diniz, Terezinha Fontana e Eva Júlia Hilda Lilienfeld merecem um reconhecimento especial: pelas entrevistas que, generosamente, me concederam e pelo valioso material que me facilitaram.

A Ana Maria Medeiros da Fonseca devo infinitamente mais do que posso expressar aqui. Seu estímulo e disposição para colaborar em todos os aspectos deste trabalho, através de inúmeras sugestões, a leitura crítica de manuscritos, procura de material e, *last, but not least*, uma (quase) inesgotável tolerância doméstica, foram fundamentais para a confecção desta tese.

Antônia Pedroso de Lima colaborou de maneira importante com minha reflexão, estimulando-a com seus textos, ainda inéditos, sobre famílias da elite empresarial de Lisboa. Haqira Osakabe fez comentários importantes sobre as idéias que orientam os primeiros capítulos desta tese. Margo Matwychuk contribuiu na formulação de algumas questões, compartilhando inquietações sobre suas experiências de pesquisa com famílias de usineiros/empresários no Nordeste do Brasil e cedendo-me, generosamente, material e bibliografia.

Maria Cláudia Bonato, Fabiana Dias D'Ávila e Érika Domingos de Figueiredo, integrantes de diversos projetos desenvolvidos no PAGU colaboraram substancialmente com minha pesquisa, realizando valiosos levantamentos bibliográficos e de fontes. Juliana Luporini do Nascimento também o fez, prestando preciosos socorros.

Rosylene Sydney Gelape, Silvia Artacho, Monica Galano e Doris Lilienfeld investiram tempo, energia e afeto ajudando-me no estabelecimento de contatos fundamentais, na procura e preparação de material. Iara Beleli e Luciana Camargo Bueno participaram desse processo, adicionando disposição e paciência ilimitadas para contribuir em tudo o que foi necessário durante a fase final de redação. O apoio emocional e institucional oferecido por elas e por Maria Margret Lopes foram cruciais para concluir esta tese.

Kelly Cristiane da Silva, Lilian Maria Pinto Sales e Iara Beleli dificilmente dimensionem o estímulo que a confiança, interlocução e coragem das três teve para a realização deste trabalho.

Tânia Leite Padilha, Gerente de Conferências da Mission- Informação e Conhecimento Profissional, possibilitou minha participação numa conferência fundamental para este trabalho.

Marco Aurélio Garcia e Suzeley Mathias facilitaram meios técnicos para a pesquisa em arquivos.

Com sua gentil colaboração, Ema Maria Franzoni, Lúcia e Solange de Souza Vital, facilitaram, respectivamente, meu trabalho de pesquisa no Arquivo Edgar Leuenroth/Unicamp, na biblioteca central da Faculdade de Direito/ USP e na biblioteca do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Unicamp.

Monica Tarducci, Cristina Bellelli, Noemi Castro, Alejandra Corbalán, Silvia Altomari, Ana Maria Piscitelli, Andrea Zhouri, Paul Thompson, Maria Tereza Paulino da Costa, Marta Savigliano, Jeff Tobin, Lylia Guedes, Luis Galetti, José Augusto Laranjeiras Sampaio, Rosella Santos, Tom Dwyer, Ana Luiza Civiles Viana, Célia Melhem, Rachel Meneguello, Silvia Artacho, Maria Tereza Aaron e Marco Aurélio Garcia estimularam, desde diversas partes do mundo, sua concreção.

Antonio Piscitelli perdoou ter lhe roubado um tempo de convivência irrecuperável durante a elaboração deste trabalho.

Elizabeth Souza Lobo, Nestor Perlongher, Lia e Amilcar Herrera, presenças fortes quando finalizei o mestrado, participaram também das conversas que deram início a meu doutorado. E, apesar da ausência física, têm estado presente ao longo dele.

Sou grata a todas e a todos eles.

Finalmente, agradeço o apoio financeiro das instituições que permitiram a realização de diversas partes da pesquisa: à CAPES, pela bolsa de doutoramento concedida, ao CNPq, ao FAEP/Fundo de Apoio à Pesquisa da Unicamp e à CAPES/JNICT pelos financiamentos aos projetos integrados de pesquisa aos quais este trabalho esteve vinculado e dos quais se beneficiou.

introdução

Eu tenho três filhos, duas meninas e um rapaz. Esse rapaz começou a trabalhar comigo faz dez anos...

Quando minha primeira esposa morreu, a primeira coisa que fiz foi pegar as jóias dela, chamar as duas filhas e entregar tudo a elas. E não era porcaria não, era uma vida em patrimônio. Foi a forma que tive de mostrar a elas que também eram sócias. Não só nas jóias, mas na empresa, na fazenda, até na casa que moro...

Adhemar de Barros Filho¹.

“**M**inha empresa, meus filhos. Pressionado pelos herdeiros, o presidente da Lacta, Adhemar de Barros Filho, vai vender o grupo e diz que não precisa de inimigos com a família que tem”. Foi com este sugestivo resumo que uma das revistas de informação semanal de maior circulação no Brasil publicou, em 1996, as declarações reproduzidas na epígrafe desta introdução.

Apresentando um dos muitos relatos que circulam no País sobre grupos empresariais, considerados “familiares”, essa matéria encontra-se entre os textos que suscitaram as inquietações nas quais se origina este trabalho. Ele está centrado em histórias sobre famílias ligadas a grupos empresariais brasileiros. Trata-se de relatos sobre grupos de capital nacional, controlados por famílias, cujos integrantes, independentemente da origem de seus antepassados, nasceram no Brasil² e que, como as histórias sobre a família que

¹ *Istoé*, 1377, 21/02/96, pp. 4-7.

² Esclareço isto porque algumas pesquisas sobre empresários consideram estrangeiros tanto empresários nascidos no exterior, como aqueles cujos pais ou avós paternos são estrangeiros. Vide, BRESSER PEREIRA, Luis Carlos: “Empresários, suas origens e as interpretações do Brasil”. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, nº 25, ano 9, junho de 1994, pp. 52-64.

deteve o controle acionário da Lacta, são narradas a partir de diferentes espaços de produção.

Neste, como em outros países, a vasta difusão de relatos sobre famílias, reais ou fictícias, ligadas a grandes empresas expressa, sem dúvida, o interesse que esses grupos sociais suscitam.³ Meu próprio interesse nesses relatos originou-se na percepção da insistência, recorrente em diferentes contextos, em narrar essas histórias, e dos temas que nelas se reiteram. Os relatos que circulam no Brasil mostram uma preocupação quase obsessiva pelas sucessões empresariais. Essa particularidade, somada ao destaque que as histórias recentes outorgam às formas de participação das mulheres nessas empresas, atiçou minha curiosidade.

Os relatos veiculados em revistas de informação, contados, geralmente, em momentos de grande expansão de patrimônio, ou, ao contrário, de abrupta diminuição, de escândalos e de crises, destacando a tendência apresentada pelas grandes empresas ligadas a famílias a excluírem as mulheres, sem deixar de assinalar diversas exceções, foram os primeiros que chamaram minha atenção. Observei, depois, a importância que as histórias sobre esses grupos, sublinhando o “machismo” que, atribuído ao mundo empresarial, é percebido como agudizando-se nas empresas ligadas a famílias assumiam em publicações dedicadas aos negócios e à administração de empresas. Mais tarde, deparei-me com relatos biográficos centrados em fundadores de diversos grupos, sempre pondo as sucessões empresariais em destaque, e com autobiografias e depoimentos de integrantes de famílias ligadas a grupos empresariais. Achei, também, histórias que mostram trajetórias de empresas, algumas delas contadas em luxuosos livros comemorativos e nos quais imagens de homens e mulheres das famílias proprietárias entremeiam-se às de suas empresas e produtos -- brasões, árvores genealógicas cuidadosamente desenhadas, fotografias de diversas gerações das famílias entre fábricas de chaminés fumegantes, fazendas com mobília de estilo, sabonetes, presuntos e latas de biscoitos. Finalmente, instigada pela

leitura de alguns relatos redigidos por mulheres, procurei integrantes de famílias ligadas a grupos empresariais, e elas contaram-me mais histórias.⁴

Encontrei-me, assim, frente à evidência de uma tendência generalizada, interna e externa, desses grupos sociais falarem e de falarem deles, através de histórias, como se eles fossem portadores de uma vocação narrativa e, ao mesmo tempo, a despertassem. Nesse percurso, minha curiosidade inicial, alimentada por um interesse teórico específico, deu lugar à formulação de algumas questões.

Centrei minha leitura em histórias sobre quatro grupos empresariais que, dedicados à indústria e/ou ao comércio, têm integrado, recorrentemente, as listas dos maiores grupos privados nacionais. Os grupos Matarazzo, Lundgren, Sadia e Pão de Açúcar chamaram particularmente minha atenção por apresentarem, ao longo de suas trajetórias, conflitos associados à participação nas empresas. De acordo com relatos presentes em revistas de informação semanal, produzidos na década de 1990, o grupo Matarazzo de um lado, e, no outro extremo, os grupos Lundgren e Sadia parecem apontar para pólos opostos -- de incorporação exclusiva e de exclusão absoluta das mulheres. Diferentemente, o grupo Pão de Açúcar é mostrado como expressão, moderna e igualitária, de inclusão de herdeiros e herdeiras na gestão empresarial.

Matérias associadas a diversos aspectos do grupo Matarazzo, reiteram a história dos conflitos sucessórios enfrentados pelo grupo. De acordo com elas, à morte do Conde Francisco Matarazzo II, filho do primeiro Conde Matarazzo, esses conflitos eclodiram ante a designação, em testamento, de uma única sucessora, a filha Maria Pia. Dois dos quatro irmãos e irmã recorreram à justiça, perdendo a causa.⁵ No caso dos Lundgren, o

³ Vale lembrar os episódios recentes da família proprietária da Marmoreal, personagem central de "Suave Veneno", novela veiculada, desde os primeiros meses de 1999, no horário nobre da TV Globo.

⁴ Fazem parte do material de pesquisa analisado 7 entrevistas realizadas, entre 1995 e 1998, em São Paulo, com mulheres integrantes de três famílias ligadas a grupos empresariais e uma, em Fortaleza, com a esposa de um diretor de um quarto grupo.

⁵ "Vale tudo em família. As grandes brigas. E os sobreviventes". *ISTOÉ SENHOR*, 1063 - 31/1/90, p. 64.

conflito concentra-se num dos ramos da família (os Nogueira Lundgren). Ao longo da década de 1980 os irmãos tentam, primeiro, afastar as irmãs do processo de decisão na gestão do grupo e, segundo, retirar-lhes as ações. Nas imagens que acompanham os textos, as irmãs, de pé, num elegante jardim, segurando, cada uma de um lado, um quadro enorme com o retrato da mãe, parecem reforçar a idéia de antagonismo sexual.⁶ No grupo Pão de Açúcar, o centro da disputa está entre os dois irmãos mais velhos: o primogênito, privilegiado pelo pai, e o segundo filho, que obtém amparo materno para opor-se a esses privilégios. No quadro da disputa, o primogênito, para fortalecer-se, incorpora ao grupo a filha e o filho mais velhos.⁷ Na SADIA, o “conflito” adquire um caráter inteiramente diferente, uma das herdeiras revoltando-se contra o “boicote machista”⁸ que sofre em família, dentro da empresa -- segundo ela, na Sadia, a maior produtora de frangos do País, “só manda quem tem pinto” --, denuncia os mecanismos através dos quais as mulheres são afastadas do poder na empresa.

Debrucei-me sobre as histórias desses quatro grupos, procurando compreender, numa abordagem antropológica **como, e não porque**, -- e chamo a atenção para essa distinção porque ela tem conseqüências analíticas⁹ -- incorporações e exclusões eram apresentadas. Fui percebendo a existência de uma diversidade de noções englobadas sob a expressão

⁶ “Império Dividido. Filhos de Lundgren vencem na Justiça”, *VEJA*, 1/5/1991, p- 32; “Pernambucanas. Tempo quente. Disputa por ações leva irmãos à justiça”, *VEJA*, 12/2/1992, p. 62; “Quebra-quebra pernambucano. Os herdeiros das Casas Pernambucanas não se entendem. A família Lundgren vive uma saga sueca em ritmo de capoeira”, *ISTOÉ*, 1229- 21/4/93.

⁷ “O Veto da Matriarca. Disputa pelo controle da rede Pão de Açúcar gera mais uma rise entre os Diniz”. *ISTOÉ*, 1217-27/1/93, pp. 44-45; “Paz em torno de um rei. A família Diniz ensaia um acordo que faz de Abílio, o primogênito de seis herdeiros, o sócio majoritário do grupo Pão de Açúcar”, *ISTOÉ*, 1226-31/3/9, pp. 55-56; “Um clã trincado. O estilo do empresário Abilio Diniz desagrade seus irmãos e expõe uma guerra interna que abala a família do Pão de Açúcar”, *VEJA*, 29 de abril, 1992, pp. 74,75.

⁸ “Josefinas fritas. Yara Fontana, herdeira do grupo Sadia, conta em livro como foi marginalizada na empresa da família”. *ISTOÉ*, 22/05/96, pp 136-137.

⁹ O deslocamento de uma a outra pergunta tem sido particularmente proveitosa nas análises de gênero. A ênfase no “como” colabora nos estudos centrados na compreensão de processos, na complexificação das causalidades e, sobretudo, na compreensão dos significados concedidos a estruturas e instituições. Vide SCOTT, Joan: *Gender and the Politics of History*. Columbia University Pres, 1988, pp.4-5.

“conflitos sucessórios”. Dei-me conta, também, que os relatos mostram marcas de gênero no mundo, supostamente neutro, das empresas e empresários capitalistas, de uma maneira muito mais complexa do que a idéia de um *continuum* elaborado sobre a base de inclusão/exclusão das mulheres permite supor. Nesse universo de histórias, em algumas das quais a preocupação pela desigualdade dos sexos aparece como questão êmica¹⁰, essas marcas, atravessando trajetórias de famílias e de empresas, tingem noções associadas à sucessão empresarial. Mas essas noções só adquirem inteligibilidade no entrecruzamento específico de mundos e relações que se produzem na conformação desses grupos sociais.

Explorando esse universo numa perspectiva que, considerando gênero parte de um sistema de produção de diferença, analisa como distinções entre características consideradas femininas e masculinas, descolando-se de homens e mulheres concretos, atravessam o social, pergunto-me o que esses relatos contam e o que, chamando a atenção para a incorporação diferenciada das herdeiras nas empresas, dizem ao contar.

Compartilhando o pressuposto de que não há nada na vida social que não possa ser entendido através das construções de gênero¹¹, interessa-me compreender como essas histórias mostram gênero, parentesco e as relações entre ambos, no entrecruzamento de mundos que conformam o universo das empresas ligadas a famílias. Esse interesse conduz minha leitura desses relatos por caminhos voltados para a compreensão da maneira como são pensados esses mundos e as imbricações entre eles. Prestando atenção às tensões associadas, nas histórias, às intersecções entre relações familiares e econômicas, indago-me sobre as marcas de gênero expressadas no encontro entre o mundo da família e o

¹⁰ Refiro-me às percepções que os atores consideram significativas, com sentido, reais. Nas abordagens antropológicas, a distinção êmico/ético, re-elaborando elementos da tradição linguística de Pike, refere-se à diferenciação entre as construções “nativas”, no sentido acima apontado e aquelas consideradas adequadas pela comunidade científica. HARRIS, Marvin: *El desarrollo de la teoría antropológica. Una historia de las teorías de la cultura*. Siglo XXI, Madrid, 1981, pp. 495-497.

¹¹ STRATHERN, Marilyn: *The Gender of the Gift*, University of California Press, Berkeley, 1988, p. 32 e ix-x.

mundo dos negócios. E pergunto-me como essas marcas atravessam as relações de parentesco privilegiadas nas sucessões empresariais.

Respondo essas perguntas seguindo as histórias desses quatro grupos através de conjuntos de relatos, alguns dos quais poderiam ser considerados associados a âmbitos específicos, nos quais essas histórias são produzidas e recriadas. Transito por relatos biográficos dos fundadores desses grupos; por narrativas produzidas pelos próprios grupos, por relatos que, alinhavados em torno deles, circulam no âmbito empresarial e por histórias de herdeiras -- à maneira de novos “pioneiros”, elas irrompem, a partir da década de 1970, na alta administração dos negócios.

A seqüência seguida na organização das histórias espelha aquela presente em muitos dos relatos sobre os grupos, estruturando os relatos em torno dos momentos específicos de suas trajetórias -- o início, associado, invariavelmente, à trajetória dos fundadores e à incorporação da primeira geração de sucessores; as histórias que os grupos, já maduros, contam de si próprios e os relatos que, centrados nas inovações associadas ao período recente, dão destaque à irrupção das mulheres na gestão desses grupos. Exploro esses conjuntos de relatos contextualizando-os no marco de outras histórias, produzidas por diversos tipos de especialistas que, mostrando noções e pressupostos associados às empresas ligadas a famílias, colaboram na compreensão da importância concedida às sucessões.

No primeiro capítulo deste trabalho, *famílias, empresas, pressupostos*, situo as questões e inquietações teóricas que orientam minha leitura, estabelecendo um diálogo com perspectivas antropológicas inspiradas em discussões feministas. Contestando a idéia de que gênero constrói, em todas as partes, homens e mulheres que constituem o mesmo tipo de atores nas relações de parentesco, diversas autoras desenvolveram instigantes análises que questionam os pressupostos sobre a uniformidade do gênero nos marcos analíticos através dos quais têm sido estudado o parentesco. Prestando atenção a essas discussões, reflito sobre as possibilidades abertas pelas propostas de pensar em parentesco a partir de abordagens que não concedem bases fixas às diferenciações de gênero.

Os capítulos 2, 3 e 4, integrados em *pioneiros*, nome que dei à primeira parte da tese, estão centrados em relatos biográficos e autobiográficos dos iniciadores dos diversos grupos empresariais ligados a famílias e da primeira geração de sucessores. Essas histórias, publicadas a partir da década de 1920, afirmando valores associados à idéia de empresário schumpeteriano, mostram a constituição de empresa e família como partes integrais dessas trajetórias. Através de conceitualizações, atravessadas por gênero, associadas às qualidades necessárias para o sucesso empresarial, a noções de hereditariedade e de sucessão, os relatos mostram categorias centrais na conformação dos mundos da família e dos negócios e espaços de tensão entre indivíduo, família e relações de parentesco.

Na segunda parte, *empresas contando histórias e histórias de empresas*, exploro narrativas através das quais diversas empresas ligadas a famílias se auto-apresentam e histórias que sobre elas circulam no âmbito empresarial. Nos capítulos que compõem essa parte, 5, 6 e 7, tomo como ponto de partida produtos de marketing elaborados para comemorar aniversários dessas empresas. Os relatos neles apresentados, permeados pela fusão família/empresa, tendem a mostrar a trajetória das empresas/famílias através da linha dos sucessores/as, mostrando delimitações que alteram, em cada geração, as fronteiras das conformações famílias/empresas.

Leio essas histórias no marco das noções e pressupostos presentes na produção especializada voltada para auxiliar concretamente, nos negócios. Refiro-me à obra de especialistas em administração de empresas que, dedicados especificamente às empresas familiares, estimulam a participação das herdeiras na gestão empresarial e a material veiculado pela *Exame*, revista sobre negócios, publicada, a partir de inícios da década de 70, pelo grupo Abril.

Finalmente, analiso relatos biográficos de mulheres, integrantes de famílias ligadas a grupos empresariais, com tipos de participação diferenciada na gestão das empresas. As publicações centradas especificamente nas mulheres são recentes, a maior parte delas, da década de 1990. Nelas, mulheres incorporadas na alta administração dessas organizações

e outras que dela se sentem excluídas lançam um “olhar feminino” sobre as empresas ligadas a famílias. Essas histórias mostram aspectos da imbricação de relações familiares e econômicas que nelas se produz tomando como ponto de partida o mundo da família e recriando noções e relações presentes nos relatos elaborados a partir de outros pontos de vista. Conjuntamente com relatos publicados, analiso entrevistas concedidas por mulheres ligadas aos grupos. Essas histórias, organizadas em torno das noções de igualdade e diferença entre homens e mulheres mostram novos e sugestivos “recortes” das relações de parentesco privilegiadas nas sucessões empresariais.

Concluindo, em *(re)alinhavando*, retomo as perguntas iniciais, pensando, através das jóias de família, nas relações entre gênero e parentesco delineadas nas histórias sobre famílias ligadas a grandes empresas.

1. famílias, empresas, pressupostos

O encontro de mundos diferenciados é um tema presente nos (poucos) trabalhos antropológicos centrados em famílias associadas a grandes empresas.¹ Essas famílias têm sido estudadas a partir de diferentes abordagens. Uma diversidade de estudos sociológicos, historiográficos e de administração de empresas centram-se, sobretudo, em pequenas e médias empresas. Entretanto, ainda são poucos os trabalhos antropológicos que focalizam famílias ligadas a grandes empresas e a grupos empresariais. Na literatura existente, esse encontro, provocando interpenetrações específicas de relações sociais, os marca distintivamente.

Antônia Pedroso de Lima, estudando famílias da elite empresarial de Lisboa, destaca a interpenetração entre relações familiares e econômicas que nelas se produz, ocasionando sobreposições de pessoas -- pessoas unidas por laços de família e pessoas sócias da empresa --, freqüentemente portadoras de interesses opostos.² George Marcus, trabalhando com dinastias estadunidenses associadas a negócios, sublinha outra dimensão dessa interpenetração: a incorporação de instrumentos e regras legais, que se convertem numa dimensão integral das relações nessas famílias. Segundo o autor, assimilando esses aspectos legais, esses grupos sociais assumem características organizacionais geralmente

¹ Vide LIMA, Antônia Pedroso de: *Sócios e Parentes-Valores Familiares e Interesses Econômicos nas Grandes Empresas Familiares Portuguesas*, Lisboa, mimeo, 1999; MARCUS, George & HALL, Peter Dobkin: *Lives in Trust, the fortunes of dynastic families in late twentieth-century America*. Westview Press, 1992; YANAGISAKO, Sylvia: "Capital and gendered interest in Italian Family Firms", in: KERTZER, David e SALLER, Richard (eds) *The Family in Italy. From antiquity to the present*. New Haven and London, Yale University Press, 1991.

²LIMA Antônia Pedroso de, op. cit.

concebidas, nas sociedades contemporâneas, como antitéticas aos grupos baseados no parentesco.³

Nessas perspectivas, interpenetrações e sobreposições, convertendo o universo das famílias ligadas a grandes empresas num problema teórico, tornam significativo seu estudo. Isto é, de acordo com essas abordagens, essas interpenetrações desafiam as perspectivas que consideram o parentesco reduzido, nas sociedades industriais complexas, à função primária de reprodução e à unidade reprodutiva primária, a família nuclear.⁴ Por outro lado, embora esses grupos provoquem a tentação de tratá-los à maneira das linhagens nas sociedades tribais, sua análise mostra a inadequação da transferência direta de conceitos desenvolvidos no estudo dessas sociedades para outros contextos.⁵

Diversos autores que estudaram parentesco em sociedades contemporâneas chamam a atenção para as tensões suscitadas pela inserção das relações de parentesco em universos individualistas, isto é, em universos nos quais liberdade individual e escolha são fundamentais.⁶ Do meu ponto de vista, as famílias ligadas a grupos empresariais

³ MARCUS, op. cit., p. 15.

⁴ A idéia é que os implícitos funcionalistas presentes nesse modelos – e o formulado por Parsons é um exemplo – conduzem a pensar nos grupos de parentesco, nas sociedades complexas, contemporâneas, como despidos do vasto leque de funções que tiveram no passado, desempenhadas no presente por outras instituições – particularmente o mercado de trabalho, a escola e o estado. As críticas aos modelos funcionalistas sustentam que considerar o parentesco reduzido, nas sociedades complexas, à sua função primária de reprodução e à unidade reprodutiva primária, a família nuclear, impede a compreensão de como as famílias modernas são modeladas pela política econômica da sociedade de maneira análoga às linhagens nas sociedades nelas baseadas. Marcus baseia-se em SCHNEIDER, David: *A critique of the Study of Kinship*. The University of Michigan Press, 1984, pp. 182-184 e COLLIER, Jane e YANAGISAKO, Sylvia: *Gender and Kinship. Essays towards a unified analysis*. Stanford, Stanford University Press, 1987, pp. 4-7

⁵ Marcus assinala a falta de adequação desse tipo de análise, uma vez que as conformações famílias/grandes empresas estão inseridas em culturas cuja “organização cosmológica” não toma natural a vida familiar corporativa que esses grupos são forçados a levar. MARCUS, op. cit, p. 4.

⁶ Schneider refere-se às ambigüidades ou “variações” que se produzem entre pensar a pessoa, restritamente, no marco do parentesco e pensá-la a partir de sua inserção em espaços não definidos pelo parentesco. Abreu Filho, seguindo a linha de pensando de Dumont, refere-se a tensões propriamente ditas. Essas tensões estão associadas a embate entre o individualismo, configuração presente na sociedade moderna, à qual opor-se-ia outra configuração, característica das sociedades não modernas, holista, na medida em que nela há um acento sobre a totalidade

conformam grupos sociais instigantes precisamente porque condensam essas tensões. Agudizando-as, as imbricações de relações familiares e econômicas que se produzem nesses grupos, tornam essas tensões particularmente visíveis. Mas essa visibilidade, e é isso que quero destacar, contribui para a percepção desses grupos como um problema, em termos das representações nativas. Nos diversos contextos nos quais foram realizados estudos sobre conformações de famílias/grandes empresas, essas interpenetrações de relações são percebidas e “experienciadas” como contraditórias pelos agentes que integram esses grupos sociais e, pelo menos em Portugal, esse sentimento de contradição parece ser partilhado com a maioria da sociedade.⁷

Essa idéia de contradição, associada à imbricação de relações familiares e econômicas, está presente em muitos dos relatos, sobre grupos sociais análogos, produzidos no Brasil. Algumas histórias a expressam descrevendo as encruzilhadas ante as quais a própria conformação desses grupos coloca os agentes; outras, nos comentários sobre os efeitos, de mão dupla, que esses entrecruzamentos têm nos laços familiares e no desempenho da empresa. Nesses casos, se considera que o confronto entre valores familiares e aqueles associados ao mundo econômico ameaça as relações familiares. Ao mesmo tempo, a estruturação das empresas em torno de valores familiares é considerada uma condenação ao fracasso, em termos econômicos. Muitos dos relatos que destacam este aspecto

social. Na sociedade moderna pareceria impor-se o princípio igualitário. Nas sociedades tradicionais impor-se-ia o princípio hierárquico, entendido como estabelecido através da relação que existe entre um todo e um elemento desse todo, nele englobado. Entretanto, considerando a hierarquia como necessidade universal, Dumont afirma a existência de aspectos não hierárquicos, englobados nas sociedades tradicionais e de traços não individualistas nas modernas, entre eles, aqueles associados à família e às relações de parentesco. SCHNEIDER, *American Kinship: A Cultural Account*, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1968, pp. 60-63 ABREU FILHO, Ovídio de: *Raça, sangue e luta. Identidade e parentesco em uma cidade do interior*. Dissertação de mestrado, UFRJ, Museu Nacional, Rio de Janeiro, 1980, p. 28; DUMONT, Louis: *Homo Hierarquicus. O sistema de castas e suas implicações*. Edusp, São Paulo, 1992 e *O individualismo, uma perspectiva antropológica da sociedade moderna*, Rocco, Rio de Janeiro, 1985.

⁷ LIMA, Antônia Pedrosa de, *op. cit.*, p 2.

explicitam a idéia de contradição associada a esses grupos, localizando-os na história do mundo empresarial no Brasil.

Nesses relatos, o “espírito patriarcal” e “as tendências clânicas” associados a esses grupos torna-os extemporâneos. As características a eles atribuídas poderiam ser consideradas (apenas) conservadoras, caso se restringissem ao âmbito familiar. Porém, elas transpõem esse âmbito e, ao fazê-lo, essas características tingem as empresas de cores tradicionais que, opostos às exigências do mundo contemporâneo dos negócios, as convertem em inviáveis sobrevivências de um passado econômico. Essa idéia, que perpassa histórias relatadas sobre esses grupos e histórias contadas por alguns dos seus integrantes, está associada a uma re-elaboração da maneira como sociólogos e economistas inserem esse tipo de empresas numa linha seqüencial de fases político-econômicas no País.⁸

Nessas perspectivas, os empresários, no sentido schumpeteriano -- empresários capitalistas para os quais a inovação é fonte básica de lucro --, teriam surgido de forma significativa no País na década de 1920, num período de decisivo desenvolvimento da indústria, que, posteriormente, associado ao modelo de substituição de importações, contou com escassa participação de capital estrangeiro.⁹ Nessa linha de pensamento, a concentração da propriedade e administração das empresas nas mãos dos empresários e de suas famílias teria sido conjuntamente adequado durante as primeiras fases do desenvolvimento capitalista no Brasil. Mas, à medida em que ocorre o desenvolvimento econômico, as

⁸ Muitos dos relatos seguem fases delineadas por esses autores, para nelas inserir o surgimento das indústrias e dos empresários. Na seqüência traçada por Bresser Pereira, um desses autores, a primeira fase (regime colonial), corresponde, na área econômica, a uma economia baseada no latifúndio, na mão de obra escrava e não especializada, na produção extensiva de alguns produtos de exportação e na mineração de ouro e teria perdurado até as primeiras décadas do século XIX. Essa fase seria seguida por outra, semi-colonial, do ponto de vista político e primário-exportadora no plano econômico. Esta segunda fase, marcada por um produto dominante, o café, na qual a oligarquia agrário-comercial assume papel político importante, seria ainda primária exportadora, embora durante sua última parte, nas últimas décadas do século XIX, tivesse começado o processo de industrialização. O surgimento significativo dos empresários está associado à terceira fase que, iniciando-se na década de 1920, estende-se até a década de 1950. BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos, *Empresários e Administradores no Brasil*. São Paulo, Brasiliense, 1974, pp. 12-15.

⁹ Segundo Bresser Pereira, cerca de 80% dos fundos utilizados na fundação das empresas industriais, por volta de 1930, têm origem em recursos próprios ou das famílias dos empresários. BRESSER PEREIRA, op. cit., p. 17.

empresas crescem, sua administração torna-se complexa, faz-se necessário organizá-las em moldes impessoais e formais, isto é, dirigi-las segundo estritos critérios de eficiência. Nesse momento, a síntese propriedade/administração em mãos de uma família transformar-se-ia em obstáculo ao processo de desenvolvimento. No Brasil, essa fase de grande expansão e necessidade de burocratização das empresas é situada na década de 1950.

Essa década, na qual começam a surgir os administradores profissionais no País, opera à maneira de um divisor de águas no que se refere às grandes empresas.¹⁰ E digo as grandes empresas porque o papel central da família nas micro e pequenas empresas é, até os dias de hoje, positivamente avaliado.¹¹ Pesquisas recentes desenvolvidas por economistas e/ou especialistas em administração indicam que as empresas dessas dimensões, superando 90 % do total das empresas de indústrias e serviços no Brasil, tendem a ser empresas familiares¹² – cujo controle e gestão estão em mãos de famílias proprietárias.¹³ Nesses

¹⁰ Ibid, pp. 20-22.

¹¹ Na produção de economistas e sociólogos, a distinção entre diversos tamanhos de empresa - micro, pequena, média e grandes unidades de produção - não se baseia apenas em indicadores quantitativos (faturamentos, ativos fixos, capital e reservas, número de empregados), mas inclui indicadores tais como diferenças acentuadas entre trabalho de execução e direção, hierarquização das funções, sistemas complexos de máquinas e equipamentos, assimilação e incorporação de inovações tecnológicas. RATTNER, Henrique (org.) *Pequena Empresa. O comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência*. Vol 1. Brasiliense/CNPq, São Paulo, 1985; DUTRA, Ivan e GUAGLIARDI, José Augusto: "Pequena e média empresa. As micro e pequenas empresas: uma revisão da literatura de marketing e os critérios para caracterizá-las." *Revista de Administração de Empresas*. Fundação Getúlio Vargas, vol. 24, nº 4, out/dez 1984, pp. 121-131.

¹² Dutra e Guagliardi afirmam, seguindo o Anuário Brasileiro de Estatística, IBGE, de 1980, organizado sobre a base do número de pessoas empregadas, que, nessa década, a soma de micro e pequenas empresas (até 99 pessoas ocupadas por empresa) perfazia 92% do total de empresas. DUTRA, Ivan e GUAGLIARDI, José Augusto, op. cit. De acordo como o Censo Econômico de 1985, as microempresas, definidas com base na receita bruta anual, correspondiam a 77,1% do total de empresas levantadas, embora representassem apenas 3% do total das receitas. CARPINTÉRO, José Newton Cabral, SOUZA, Maria Carolina A. F. e BACIC, Miguel Juan: "As microempresas no Brasil. Uma interpretação do Censo de 1984" *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 30 (2) 59-72.

casos, as análises, que levam em conta a importância do trabalho dos proprietários e familiares¹⁴, outorgam importância à família não apenas no que se refere à administração e sistema de organização da empresa, mas também no peso que origem social, relações de família e valores familiares têm nas suas possibilidades de sobrevivência dessas empresas.¹⁵ Entretanto, essa centralidade outorgada à família desaparece quando se trata de grandes unidades de produção.¹⁶

Essas unidades costumam ser geridas por grupos empresariais, cujo controle se estende por conjuntos de empresas, constituídos por vários tipos de ligação de propriedade e financeira que se cristalizam em relações de comando e apropriação econômica entre pessoas físicas e jurídicas. Não se trata de uma simples multiplicação da empresa individual em novas unidades. Ao combinar frações diferentes do capital -- comercial, produtivo e financeiro --, os grupos passam a movimentar-se por uma lógica diferente. As *holdings* que os controlam, concentrando recursos líquidos de várias unidades diferentes, em setores diversos, passam a desempenhar funções financeiras que estão muito além das possibilidades econômicas dos empreendimentos isolados.

As grandes empresas que, a partir da década de 1950, resistem à diferenciação burocrática da administração pensada como necessária para o crescimento empresarial, são

¹³ Essa noção de empresa familiar é utilizada por diversos autores. Vide RICHERS, Raimar, *O que é empresa*, São Paulo, Brasiliense, 1987, 2^o ed.

¹⁴ Carpintéro, Souza e Bacic afirmam que, no caso das microempresas no Brasil, o trabalho dos proprietários e familiares representa 58% do total do pessoal ocupado. CARPINTÉRO et ali, op. cit.

¹⁵ Para a incorporação das mulheres das famílias proprietárias em pequenas empresas vide, particularmente, o trabalho de DURAND, José Carlos: "Acesso à propriedade, gestão familiar e transmissão do patrimônio entre pequenos industriais têxteis de São Paulo". IN: RATTNER, (org) *Pequena Empresa. O comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência*. Vol 1. Brasiliense/CNPq, São Paulo, 1985.

¹⁶ COMIN, Alexandre; OLIVEIRA, Francisco de; SARAIVA, Flávio Mesquita e LINO, Hélio Francisco Corrêa: "Crise e concentração: quem é quem na indústria de São Paulo". *Novos Estudos*, n^o 39, julho de 1994; RUIZ, Ricardo Machado: *Estratégia empresarial e reestruturação industrial (1980-1992). Um estudo de grupos econômicos selecionados*. Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto de Economia da Unicamp. Campinas, 1994. "Holdings. Um novo papel na administração dos grupos", em *Exame*, 25/02/81, pp. 26-30.

consideradas arcaicas.¹⁷ Diversas características associadas a padrões de gestão familiar — a centralização da liderança no antigo “patriarca”, seus filhos e genros, a valorização da lealdade acima da competência — são pensadas como expressão dos fatores que inviabilizam (alguns) grupos empresariais ligados a famílias, num contexto econômico historicamente datado. A estrutura da economia brasileira teria tornado o padrão tradicional uma condição de sobrevivência, em determinado momento, para a indústria nacional. Mas, após as transformações da economia, a manutenção desse padrão teria se tornado um empecilho.¹⁸ Nessas perspectivas, apenas as grandes empresas ligadas a famílias que modificam sua filosofia e modo de gestão são viáveis.¹⁹

Diferentes versões de histórias sobre famílias ligadas a grupos empresariais reiteram re-elaborações desses argumentos. Essas versões, sobretudo aquelas que circulam em publicações técnicas, escritas por consultores especializados em empresas familiares, e na mídia especializada, ressaltam, através da idéia de anacronismo, sua percepção da contradição imperante nesses grupos.

Parece-me importante chamar a atenção para o caráter paradoxal atribuído a esses grupos sociais, assinalado de diversas maneiras nas histórias. Creio que nele reside parte importante do fascínio exercido pelos relatos. Por outra parte, o destaque concedido a esse caráter contraditório torna as histórias sobre esses grupos sugestivas em termos analíticos.

¹⁷ CARDOSO, Fernando Henrique: *Empresário Industrial e Desenvolvimento Econômico no Brasil*. São Paulo, Difusão Européia do Livro, 1971, p. 104.

¹⁸ CARDOSO, op. cit., 105-111.

¹⁹ Pesquisas recentes sobre grupos empresariais ligados a famílias tendem a reforçar essa perspectiva. Segundo levantamento feito pelo consultor Renato Bernhoeft, em 1995, 290 das 300 maiores empresas privadas brasileiras estavam sob controle familiar. Outros estudos afirmam que, nessa época, 75% dos 225 maiores grupos nacionais eram familiares. Ao mesmo tempo, a venda desse tipo de empresas tem se intensificado nos últimos anos: em 1985 teriam sido vendidas 35, em 1992, 251; em 1993, 330 e em 1994, aproximadamente 400. Vide “Pai nobre, filho pobre? Nem sempre. O cemitério está cheio de empresas familiares. Muitas entenderam a lição e tentam fugir da sina”. *Exame*, 10/05/95, pp. 80-86.

Esse tipo de relatos é considerado problemático, por alguns autores, no que se refere à compreensão que possibilita, numa perspectiva antropológica, das conformações de famílias/grandes empresas. Referindo-se especificamente às histórias sobre as dinastias estadounidenses, Marcus afirma que elas, do mesmo modo que outras histórias de família, são modeladas pela narrativa familiar convencional na cultura Euro-Americana. Tratar-se-ia de uma narrativa de senso comum, estruturada pelas relações de pessoas ligadas, biologicamente, através das gerações, que incorpora pressupostos básicos sobre a família, sobre sua constituição e sobre o que ela deveria ser, em termos ideais.²⁰

Segundo o autor, a força dessa narrativa familiar obscurece a compreensão da complexidade apresentada pelas dinastias empresariais.²¹ Na perspectiva de Marcus, há várias esferas sociais implicadas na construção desses grupos. Nessas esferas, as identidades das famílias são transformadas através de processos independentes, produzindo efeitos específicos sobre cada família. Mas esses processos não seriam registrados nas histórias das dinastias de negócios.

Concordo com esse autor no que se refere a que esse tipo de histórias não mostra, necessariamente, a dimensão da importância, para esses grupos, da participação de esferas externas às famílias. Entretanto, considero que o conjunto dos relatos sobre grupos análogos que circula no Brasil faz mais do que revelar pressupostos básicos sobre a família. Essas histórias mostram esses pressupostos, mas o fazem a partir da especificidade atribuída a esses grupos. Isto é, delineiam conceitualizações de parentesco e permitem entrever os valores a ele associados através de uma contraposição com conceitualizações e valores associados às demais esferas que se encontram na conformação desses grupos sociais, sobretudo, à econômica.

²⁰ MARCUS, *op. cit.*, p. 149.

²¹ Marcus refere-se concretamente às seguintes esferas: cultura popular, âmbito legal e terapêutico, mercado e mundo dos investimentos; setor filantrópico; cultura regional e nacional das classes altas; cultura política e cultura da comunidade local. Segundo o autor, a identidade de uma família notável “migra” através desses diferentes contextos, cada um dos quais controla, de maneira autônoma, parte dessa identidade. *Ibid*, p 165.

Sublinhando sobreposições de relações que remetem a diferentes áreas de ação social, esses relatos iluminam as conceitualizações nativas sobre esses domínios, particularmente, sobre os mundos, aparentemente irreconciliáveis, da família e dos negócios. Proponho-me aqui a percorrer os caminhos através dos quais as histórias delineiam as características desses mundos, e os encontros entre eles.

caminhos, conexões, questões

Os relatos tecidos em torno às trajetórias dos grupos Lundgren, Matarazzo, Sadia e Pão de Açúcar operam à maneira de uma bússola ao transitar por esses caminhos. Dois desses grupos, Matarazzo e Pão de Açúcar, surgiram e se expandiram a partir de São Paulo; Lundgren, o terceiro, o fez a partir de Pernambuco, e Sadia, o quarto, a partir de Santa Catarina.²² As famílias fundadoras têm origens diferentes. Trata-se de imigrantes, italianos, portugueses e suecos.

Os momentos de nascimento desses grupos e seus picos de expansão também são diferenciados e, embora todos integrassem a lista dos maiores grupos empresariais na década de 1980, na década de 1990 os dois grupos mais antigos perderam a posição de destaque que tiveram no passado, particularmente o Matarazzo, cujo começo remete ao início da industrialização no país, e é, atualmente, apresentado como em franca

²² Em pesquisas sobre grandes grupos nacionais realizadas ao longo da década de 1980, considerando empresas comerciais e indústrias, excluindo bancos e empresas do setor financeiro, os quatro grupos aqui mencionados encontraram-se entre os 20 primeiros no que se refere a maiores ativos totais, estariam entre os maiores contribuintes e maiores empregadores. Nas pesquisas baseadas em dados dessa década, o grupo Matarazzo aparece associado ora a produção de alimentos ou à metalurgia, ou a indústrias diversas: alimentos, papel e celulose, cimento, têxtil, química. Vide: “Especial Pesquisa. Um retrato dos grandes grupos nacionais. Consolidando os balanços, Exame mostra o ranking dos maiores grupos privados”. *Exame* n° 217, 14/01/81, pp. 60-61; “Grandes grupos. A surpresa das estatais. As empresas do governo conseguem lucrar graças a uma redução do endividamento”. *Exame*, 19/08/87, pp. 55-64; COMIN, OLIVEIRA, SARAIVA e LINO, op. cit. p. 169; RUIZ, Ricardo Machado: op. cit. p. 123.

dissolução.²³ Para além de sua diversidade, esses grupos, administrados pela terceira e/ou quarta geração, tornaram-se, ao longo das décadas, centro de uma produção diversificada que, oferecendo versões diferenciadas desses grupos, os retrata através dos mesmos tipos de relatos. Os corpos de narrativas análogas, disponíveis para cada um dos grupos, sugerem que, para além de diferenças étnicas ou no tipo de atividades desenvolvidas, eles são percebidos e se percebem como compartilhando características fundamentais. Além disso, esses quatro grupos são considerados exemplares, num ou outro sentido, no âmbito dos negócios -- eles são alvo de freqüentes comparações pelos especialistas em empresas familiares.

As histórias analisadas integram-se numa trama densa. Nas publicações através das quais os grupos se auto-apresentam, depoimentos fundem-se com trechos de textos acadêmicos e notas publicadas na grande imprensa. Nessas últimas, as anedotas que circulam oralmente adquirem um lugar importante ao traçar trajetórias empresariais, bem ou mal sucedidas. O material publicado pela imprensa é, por outra parte, utilizado como fonte na construção de biografias produzidas em diversos âmbitos e pelos técnicos especializados. Umhas e outras histórias reaparecem nos recentes relatos de herdeiras.

Atravessando essa trama, relatos biográficos dos fundadores das empresas mostram-se referências fundamentais para as versões contemporâneas sobre esses grupos, reelaborações de cujos aspectos perpassam histórias sobre eles e por eles contadas. E não me refiro apenas a que esses textos tenham se tornado fontes de diversos trabalhos

²³ Na década de 1970, o grupo Matarazzo passa do 16º ao 59º lugar, por vendas, entre as 500 maiores empresas privadas nacionais. Na primeira metade da década de 1980, integra-se na lista das 197 empresas que saíram da lista das 500 maiores. Nos anos 90, o caso Matarazzo é citado como exemplo das empresas que desapareceram ou encolheram nos últimos anos. Das 365 empresas que integraram o grupo Matarazzo no seu apogeu, restariam, em 1998, apenas 9, sete delas arrendadas. No grupo das 500 Melhores e Maiores empresas do Brasil, Pão de Açúcar e Sadia ocupam o 8º e 28º lugar, respectivamente, em 1996, as Casas Pernambucanas, do Grupo Lundgren, o 74º. Vide: *Exame, os Melhores e os Maiores*, setembro 1974, p. 16; 1979, p. 32; *Exame* "Grandes empresas, o valor de ser grande", "Melhores e Maiores, agosto de 1966", p. 11, 66-67; "Sou nacionalista, mas não sou burro, o empresário Antonio Ermírio de Moraes quer vender ações da Votorantim e ter sócios estrangeiros", *Veja*, 03/06/98, pp. 136-141.

acadêmicos, de matérias atuais publicadas na imprensa e/ou de livros cuja escrita foi encomendada pelas famílias/grupos.

Numa entrevista realizada com Maria Pia, neta de Francisco Matarazzo, comentários sobre o material reunido em quatro enormes pastas, organizadas cronologicamente – que depois me entregou --, constituíram parte importante da apresentação que ela fez sobre sua história. Os relatos sobre Francisco Matarazzo que dão início, nessas pastas, à trajetória da família e das IRFM, tornaram-se um aspecto relevante do patrimônio biográfico pessoal, familiar e empresarial de Maria Pia. De maneira análoga, a autobiografia de Attilio Fontana, fonte substancial nas histórias da SADIA, é o relato ao qual me remeteu sua filha, Terezinha.

Assim, tenho presente que o material conformado por essas histórias presta-se à análise da construção da memória das famílias ligadas a grupos empresariais e, talvez, seguindo a inspiração de Marcus, à reflexão sobre a incidência de diversas esferas na construção da identidade dessas famílias. Esse material, oferece, também, elementos para traçar uma história da família, com particular ênfase nas práticas sucessórias. Finalmente, esses relatos prestam-se a uma análise narrativa. E esclareço que falo em histórias, porque disso se trata: elas são parte fundamental desse material, que não é inteiramente narrativo. Esses textos diversificados apresentam enredos organizados em seqüências temporais, eventos e, também, comentários estabelecendo avaliações. Entretanto, não me proponho aqui a explorar a construção da memória dessas famílias. Tampouco pretendo fazer uma história da família e/ou de práticas de herança, nem realizar uma análise narrativa dessas histórias.²⁴

²⁴ Refiro-me tanto às análises narrativas do ponto de vista lingüístico, voltadas para a compreensão dos elementos que governam a estrutura da narrativa, como às abordagens das ciências sociais, que, considerando as narrativas como meios de conhecimento, compreensão e interpretação do mundo social e de constituição das identidades sociais, propõem análises centradas nas relações entre partes, enredos, temporalidade, seqüências, locais. Vide, AMÊNDOLA, Ana Luisa: *Verbo, classe dominante da narração?* Dissertação de mestrado apresentada ao Departamento de Lingüística do IEL. Unicamp, Campinas, 1981. SOMERS,

Recentes abordagens desenvolvidas nas ciências sociais, afirmando que a narrativa é uma condição ontológica da vida social, sustentam que as histórias guiam a ação, que as pessoas constroem identidades localizando-se, ou sendo localizadas, num repertório de enredos, que a experiência é constituída através de narrativas, que as pessoas outorgam significado ao que acontece com elas procurando integrar esses fatos numa ou mais narrativas.²⁵ Não contesto essas afirmações. Embora retenha aspectos dos relatos que contribuam para a realização de trabalhos nas perspectivas acima mencionadas, ao analisar as histórias, e levando em conta as diferenças nelas presentes -- escritas em épocas diferentes, mostram traços associados aos âmbitos nos quais são produzidas --, interessa-me compreender como essas histórias mostram gênero, parentesco e as relações entre ambos, no encontro entre mundos nelas apresentado.

Nas versões que compõem os conjuntos de narrativas, fundador/empresa e família fundem-se e separam-se em percursos quase épicos, impressionantes realizações econômicas, encontros românticos e conflitos intensos. Num vaivém, perpassado por tensões, é possível perceber figuras que remetem à idéia de indivíduo²⁶, iniciando suas trajetórias como seres iguais a tantos outros que lutam em contextos a eles indiferentes, transformando-se em personagens extremamente influentes, empresários verdadeiros, que construíram enormes fortunas do nada, cujos excepcionais traços de personalidade, marcando suas famílias e as culturas das empresas por eles criadas, perduram na sua obra e descendência. É possível, também, entrever seres que corporificam relações de parentesco -- instituídas, essas últimas, pela descendência e, excepcionalmente, pela aliança -- reiterando qualidades dos fundadores, distinguindo-se do conjunto de herdeiros e herdeiras e convertendo-se, em procedimentos muitas vezes conflitivos, nos sucessores/as.

Margaret R. : "The narrative constitution of identity: a relational and network approach". *Theory and Society*, 23: 605-649, 1994.

²⁵ Vide SOMERS, op. cit, p. 614.

²⁶ Refiro-me à idéia de indivíduo no sentido de Dumont, como ser moral e racionalmente autônomo, sujeito normativo das instituições, associado aos ideais de igualdade e liberdade, valor da sociedade moderna. DUMONT, Louis, op. cit.

Prestando atenção às relações de parentesco privilegiadas nessas fases de transmissão de poder nas empresas, interessa-me compreender como distinções associadas a características femininas e masculinas atravessam esses recortes no grupo de herdeiros e herdeiras. Explorar as relações entre gênero e parentesco evidenciadas nas sucessões envolve algumas questões voltadas para a compreensão do simbolismo de gênero que, permeando esse encontro entre mundos, atravessa as noções e relações nele presentes.

Pergunto-me como traços associados a características masculinas e femininas marcam as categorias centrais na delimitação dos mundos da família e dos negócios. Pergunto-me, também, como construções de gênero se expressam nas hierarquizações que, atravessando esses mundos, traspassam os recortes através dos quais são designados os sucessores/as. Finalmente, indago-me sobre as marcas de gênero presentes nos processos, que parecem exprimir o embate entre o mundo da família e o mundo dos negócios, nos quais os agentes são individualizados²⁷ ou se diluem em categorias mais amplas.

²⁷ Há diversas acepções do termo individualização. No contexto da discussão sobre a noção de pessoa em antropologia, Goldman inspirado, em Santos, refere-se às possibilidades abertas pela análise de “individualização e personalização” como práticas que atravessam as relações sociais no Brasil, utilizando a nomenclatura de Da Matta (dualidade indivíduo/pessoa na sociedade brasileira), num sentido operativo e metodológico. Santos, estabelecendo um diálogo com Guattari, refere-se a processos de “individação”. Nesses processos (“despersonalização” e “repersonalização”), o capitalismo “despersonalizaria” o indivíduo, no sentido de torná-lo trabalhador livre, força de trabalho, ser anônimo e intercambiável, e simultaneamente, modelizaria, propondo modelos forjados a partir da igualdade abstrata para preencher o vazio, a inexistência de pessoas. Tratar-se-ia de um duplo processo que torna uma pessoa indivíduo. Isto é, o capitalismo despersonalizaria alguém – recortando-o dos laços sociais – para torná-lo indivíduo, e o repersonalizaria para modelizar também enquanto indivíduo. Refiro-me aqui a “individualizações”, pensando nos processos através dos quais os agentes se recortam dos laços sociais, levando em conta que, nos contextos considerados, esses processos nem sempre estão orientados por um referencial individualista. SANTOS, Laymert Garcia: *Tempo de Ensaio*, Companhia das Letras, São Paulo, 1989, p. 54; GUATTARI, Félix, ROLNIK, Suely: *Micropolítica. Cartografias do Desejo*. Petrópolis, Vozes, 1986, VELHO, Gilberto, *Individualismo e Cultura, Notas para uma Antropologia da Sociedade Contemporânea*, Zahar, Rio de Janeiro, 1981, 50-51.

explicitando pressupostos

Compreender a importância que, na elaboração dessas questões, outorgo às construções de gênero exige esclarecer alguns pressupostos em torno do estatuto teórico que gênero assume neste trabalho. Parece-me importante explicitá-los a partir de um olhar crítico sobre argumentos apresentados no âmbito das discussões antropológicas inspiradas pelo debate feminista.

Tendo em conta a diversidade de acepções do termo gênero e das diferentes perspectivas nas quais tem sido utilizado, esclareço que estou considerando gênero²⁸, à maneira de Strathern, como uma maneira de criar e expressar diferenças que assume, nesta e em outras culturas, um forte valor metafórico.²⁹

Essa perspectiva, considerando que as distinções entre características consideradas femininas e masculinas são implementadas para comentar, hierarquizando, diversos aspectos do social, retém uma dimensão da idéia de gênero como princípio de organização social. Entretanto, não supõe que gênero tenha o mesmo significado e papel estrutural em todas as sociedades. Nessa abordagem, gênero é pensado como categoria descritiva³⁰ isto é, passível de uma descrição atenta aos significados e às formas como opera em contextos

²⁸ Para uma relação recente da diversidade de significados e perspectivas associados a gênero, vide: HAWKESWORTH, Mary: "Confounding Gender", *Signs*, vol 22, n° 3, Spring, 1997, pp 649-687.

²⁹ Entendido como modo de criar simbolização, ordena valores, através de imagens baseadas no que é percebido como diferenças sexuais. STRATHERN, Marilyn: "Self-interest and the social good: some implications of Hagen gender imagery." IN: ORTNER, Sherry and WHITEHEAD, Harriet: *Sexual Meanings. The cultural construction of gender and sexuality*. Cambridge University Press.

³⁰ Kofes utiliza o termo "empírico" referindo-se a que, na abordagem de Strathern, gênero refere-se a categorias de diferenciação êmicas. É possível pensar nessa conceitualização de gênero como descritiva. Entretanto, é importante perceber que há uma distância importante entre essa abordagem e perspectivas que afirmam gênero como categoria analítica, outorgando a essa categoria conteúdos definicionais. Vide KOFES, Suely: "Categorias analítica e empírica: Gênero e Mulher, disjunções, conjunções e mediações." *Cadernos Pagu* (1), Campinas, Núcleo de Estudos de Gênero – Pagu/Unicamp, 1998.

particulares. Compreender como participa do social exige prestar atenção a como essas conceitualizações são acionadas em relações específicas.

O alcance das formulações dessa autora pode ser melhor entendido situando-as no marco de discussões no qual foram desenvolvidas. Refiro-me ao encontro entre discussões antropológicas e perspectivas feministas contemporâneas, especificamente ao debate em torno do conceito de gênero. Considerado, em princípio, como um desnaturalizador potencialmente poderoso e como um conceito a partir do qual seria possível questionar posições teóricas estabelecidas, ele se impôs distinguindo-se do sexo. No começo da década de 80, Judith Shapiro sintetiza a distinção entre os termos: sexo e gênero.

Sendo escrupulosa em meu uso dos termos, utilizaria o termo "sexo" apenas para falar da diferença biológica entre macho e fêmea, e "gênero" quando me referisse às construções sociais, culturais, psicológicas que se impõem sobre essas diferenças biológicas. Gênero designa um conjunto de categorias às quais outorgamos a mesma etiqueta, em diferentes culturas, porque elas têm alguma conexão com diferenças sexuais. Estas categorias, no entanto, são convencionais ou arbitrárias. Elas não são redutíveis e não derivam diretamente de, fatos naturais, biológicos, e variam de uma linguagem a outra, de uma cultura a outra, na maneira em que ordenam experiência e ação.³¹

A distinção sexo/gênero expressa nessa citação, remete a certos pressupostos que constituem os nós do debate sobre o conceito de gênero na beirada dos anos 90, no qual se insere a abordagem de Strathern. Essa distinção implica uma postura crítica ao permitir explicar e deslegitimar a suposta homologia entre diferenças biológicas e sociais.³² No entanto, o faz utilizando vários elementos que foram seriamente

³¹ SHAPIRO, Judith: "Anthropology and the study of gender" IN: *Soundings, an interdisciplinary journal*. 64, n. 4, 1981: 446-65. Tradução e sublinhado meus.

³² Para algumas teóricas, a distinção sexo/gênero já colocava uma ruptura com o ideário modernista uma vez que as diferenças de gênero emergiam dela com características altamente significativas: homens e mulheres, distintos e divididos, já não podiam conformar, indiferenciadamente, a humanidade. Veja-se DI STEFANO, Cristina: "Dilemmas of

questionados e, entre esses, particularmente, a distinção dual entre natureza e cultura utilizada à maneira de explicação universal.

As posturas das autoras que participam nas discussões sobre o conceito de gênero, muitas das quais estão imersas no que se convencionou chamar de pós-modernismo, formuladas a partir de abordagens desconstrutivistas³³, são extremamente variadas. Elas oscilam entre realizar uma crítica a várias das idéias associadas à distinção sexo / gênero, procurando saídas sem abandonar, porém, princípios associados à noção de gênero, ou, ao contrário, procurar categorias alternativas uma vez que pensam gênero como par inseparável numa distinção binária.³⁴

A produção feminista recente que trata desta discussão envolve autoras que, trabalhando no âmbito de horizontes disciplinares diversos, mantêm um diálogo intenso num campo interdisciplinar de conhecimento, enquanto teóricas feministas. As formulações de Donna Haraway, bióloga e historiadora da ciência, uma das autoras mais instigantes envolvidas nesse debate permite compreender os fundamentos que embasam as críticas mais radicais imperantes nesse debate.³⁵ Haraway inscreve-se na linha de pensadoras -- basicamente epistemólogas -- que questionam incisivamente a construção do conhecimento "ocidental".

Difference", 75-76, citado em HARDING, Sandra: *Whose Science? Whose knowledge? Thinking from women's lives*. New York, Cornell University Press, 1992, p. 183.

³³ Da maneira como é utilizado por Derrida, o termo desconstrução refere-se especificamente ao processo de desvendar as metáforas de maneira que seja possível revelar sua verdadeira lógica, que costuma consistir em oposições binárias simples. Embora não desenvolvendo estritamente a metodologia de Derrida, muitas das autoras envolvidas nos debates contemporâneos de gênero consideram trabalhar numa abordagem desconstrutivista uma vez que olham criticamente para os supostos sustentados pelas diversas disciplinas, examinando e desmontando seus modos de discurso. Esta acepção de desconstrução é, entretanto, criticada por feministas que só admitem sua utilização em sentido "estrito". Para algumas dessas críticas, vide STRATHERN Marilyn: "Between a Melanesianist and a feminist", *Reproducing the future, Anthropology, Kinship and the New Reproductive Technologies*. Routledge, New York, 1992, pp. 69-71 ["Entre uma melanesianista e uma feminista", *Cadernos Pagu* (8/9), Campinas, Núcleo de Estudos de Gênero - Pagu/Unicamp, 1997, pp. 7-49.

³⁴ Este movimento de reelaboração teórica que questiona o conceito de gênero está, por sua vez, associado a uma reelaboração, muitas vezes conflitiva, dos pressupostos teóricos e políticos feministas.

³⁵ É necessário dizer que essa autora, particularmente crítica nas suas formulações, não deixa de ser ambivalente no que se refere a seu uso.

Suas críticas, centradas particularmente na noção de "objetividade", discutem os pressupostos subjacentes à construção desse conhecimento.

Haraway aponta um problema central que considera inerente aos conceitos de gênero: eles remeteriam, necessariamente, a uma distinção com o sexo na qual nem o sexo, nem as raízes epistemológicas da lógica de análise implicada na distinção e em cada membro deste par, seriam historicizados e relativizados.³⁶ Segundo a autora, na insistência no caráter de construção social do gênero, o sexo e a natureza não foram historicizados e, com isso, ficaram intactas idéias perigosas relacionadas com identidades essenciais tais como "mulheres" ou "homens".

Desta maneira, operando com a distinção sexo/gênero o poder de desconstruir como os corpos, sexualizados e racializados, aparecem como objetos de conhecimento e espaços de intervenção na biologia estaria perdido. Além disto, Haraway considera que a categoria de gênero obscurece ou subordina todas as outras -- raça, classe, nacionalidade -- "outras", que emergem nitidamente das 'políticas da diferença'.

Segundo a autora, a categoria de gênero adquiriria poder explicativo e político se historicizasse outras categorias -- sexo, carne, corpo, biologia, raça e natureza --, de tal maneira que a oposição binária e universalizante, elaborada em algum momento e lugar na teoria feminista, explodisse em teorias da corporificação, articuladas, diferenciadas, localizadas e nas quais a natureza não fosse mais imaginada e atuada como um recurso para a cultura, ou como o sexo para o gênero. O problema reside no gênero como identidade global.³⁷

³⁶ HARAWAY, Donna, *Symians Cyborgs and Women.. The Reinvention of Nature*. New York, Routledge, 1991.

³⁷ Os desacordos que Haraway tem com o conceito de gênero são sublinhados de maneira talvez mais explícita em 'Situated Knowledges ... onde a autora explica os motivos pelos quais o conceito de gênero provoca 'nervosismo'. No contexto de uma crítica à objetividade como 'visão fixa sobre o que conta como objeto...' afirma que o sexo, esse sexo que para ela é deixado intato pelos conceitos de gênero, - aparece como objeto de conhecimento da biologia, numa particular tradição ocidental na qual o corpo é apenas uma página em branco para inscrições sociais, incluindo as do discurso biológico. Haraway, op. cit. , pp. 197-199.

O sexo seria assim parte da tradição analítica que converte tudo num recurso para a 'apropriação'. Nesta tradição, um objeto de conhecimento é apenas matéria para o ato de quem conhece e a natureza é somente a matéria prima da cultura. De maneira análoga, dentro de uma lógica "producionista" da qual parece impossível escapar, o sexo é a matéria prima para o gênero. Segundo Haraway, na distinção sexo/gênero, o sexo seria um 'recurso' para sua re-(a)apresentação como gênero, integrando-se, assim, na linhagem do binarismo natureza/cultura e embasado pela mesma lógica de apropriação da dominação.

A autora considera necessária a utilização de categorias de análise alternativas³⁸, livres dos pressupostos que contaminam os conceitos de gênero, para superar os problemas por eles apresentados tais como as limitações para historicizar outras categorias, os pressupostos universalizantes e identitários associados a esses conceitos, os dualismos neles embutidos e suas características "colonizadoras".³⁹

Alguns dos problemas que, apontados por Haraway, preocupam diversas autoras inseridas na discussão contemporânea sobre gênero, são tidos em conta, dentro do espaço disciplinar da antropologia, em linhas de pensamento que transpõem vários dos limites assinalados, sem abandonar princípios associados à noção de gênero.

Um breve percurso por textos de antropólogas que contemplam esta problemática mostra uma produção heterogênea que, nos primeiros momentos, articula um novo interesse político feminista - desestabilizar posições teóricas existentes, outorgando ao gênero um lugar central - às explicações universalistas e totalizantes da antropologia "tradicional".

³⁸ Haraway propõe uma categoria alternativa que 'útil para uma teoria feminista de conhecimentos localizados"', seja utilizada no lugar de gênero: 'o apparatus de produção corporal'. Esta categoria permitiria compreender a geração (produção e reprodução) de corpos e outros objetos de valor nos projetos de conhecimento científicos. Numa analogia com os poemas -- objetos de valor literário, lugares de produção literária onde a linguagem é também um ator, independente de intenções e autores --, os corpos como objetos de conhecimento são pensados como nós materiais e semióticos 'generativos'. Seus limites, que se materializariam na interação social, se modificariam, porém, desde o interior pois o que eles contem é generativo, produtor de significados e corpos. Haraway, op. cit., pp. 200-201.

Em outros momentos, no entanto, esta produção, levando à sério a preocupação com a diferença, inerente ao pensamento antropológico, chega a socavar as bases de categorias analíticas e conceitos amplamente aceitos na disciplina e na teoria social.⁴⁰

Na segunda metade da década de 1970, a preocupação em articular antropologia e feminismo se expressa numa questão que é amplamente debatida: a subordinação universal das mulheres. Este problema inspira uma série de artigos reunidos numa coletânea que se torna um dos clássicos da antropologia feminista da época: *Antropologia e Feminismo*. A introdução à coletânea, escrita por Olivia Harris e Kate Young, é particularmente interessante na medida em que expressa vários dos pressupostos presentes nos primeiros momentos de elaboração dos estudos sobre mulheres.

As autoras criticam diversas tradições do pensamento antropológico considerando-as incapazes de incluir, de maneira adequada, as mulheres na análise social. Consideram que essas perspectivas apresentam as mulheres apenas como seres marginais ou intermediadores numa sociedade concebida como exclusivamente masculina.⁴¹ Harris e Young introduzem sistematicamente, e isto é uma novidade inquestionável que a antropologia deve aos estudos feministas, a dimensão política na relação entre os sexos. Ao mesmo tempo, as autoras supõem uma série de noções universais, tais como natureza/cultura, aos quais associam as novas preocupações com as relações de poder entre os sexos. A subordinação das mulheres passa a ser pensada também como uma situação universal, passível de ser explicado pela associação das mulheres à natureza e dos homens à cultura.

³⁹ Colonizadoras no sentido de terem sido criados por feministas brancas e europeias que teriam pretendido subordinar todas as outras marcas das desigualdades ao poder universalizante da distinção sexo / gênero .

⁴⁰ Devo esclarecer, porém, que esta alusão a momentos não pretende sugerir o desenvolvimento de uma linha evolutiva ou sequencial na produção das antropólogas feministas. Coexistem simultaneamente diferentes tendências na diversidade das teorias feministas -- entre elas as antropológicas. As publicações mais recentes mostram a permanência do trabalho com papéis sexuais ao lado do desconstrucionismo mais radical.

Este estilo de pensamento tem conseqüências na maneira de pensar em gênero. As diferenças biológicas são localizadas na natureza e pensadas como um dado objetivo inquestionável -- o sexo dado como fato pré-cultural, que tanto irrita a Haraway -- que informa uma série de atributos morais que não tem relação direta com a biologia. Estes, pensados como variáveis, são remetidos ao plano da cultura.⁴² O que me parece importante sublinhar nestes trabalhos é que, fortemente influenciados por preocupações feministas, procuram questionar alguns aspectos das tradições de pensamento antropológico. Entretanto, a incorporação das "experiências femininas" e a politização das relações entre os sexos não são suficientes para aprofundar esses questionamentos uma vez que deixam intactos os pressupostos fundamentais das mesmas tradições que criticam.

Outras vertentes dentro do debate das antropólogas inspiradas pelo feminismo chegam, porém, a questionar as categorias universais da análise antropológica antecipando-se às preocupações presentes nos recentes estudos de gênero. Vários dos artigos em circulação pouco tempo depois daqueles anteriormente mencionados, apontam nesta direção.

Nos textos publicados em *Nature, Culture and Gender: a Critique*⁴³ diversas autoras partem de perspectivas orientadas pelo questionamento aos pressupostos envolvidos nas discussões sobre as conceitualizações de gênero. Elas consideram seriamente todos os modelos de natureza, cultura e gênero expressados nas sociedades -- inclusive os dos próprios cientistas sociais -- como modelos "nativos", recusando a universalização das dicotomias do pensamento ocidental. Isto tem conseqüências importantes na maneira de pensar em gênero.

⁴¹ HARRIS, Olivia e YOUNG, Kate (orgs): *Antropologia e Feminismo*. Barcelona, Anagrama, 1979, pp. 19-20.

⁴² As diferenças entre as culturas são consideradas importantes uma vez que a tarefa da antropologia seria realizar generalizações sobre a sociedade humana outorgando, porém, especial importância à observação das *diferenças reais* entre as sociedades. Estas adquirem particular relevância para as autoras pois consideram que, olhando apenas para os aspectos *universais*, as mulheres são jogadas numa esfera a-histórica impermeável à observação de mudanças. No entanto, essas diferenças são consideradas variáveis que não alteram os quadros explicativos.

⁴³ MacCORMACK, Carol e STRATHERN, Marilyn: *Nature, Culture and Gender, a Critique..* New York, Cambridge University Press, 1980.

As autoras, que trabalham com os modelos conscientemente expressos nas diversas sociedades, não chegam a questionar a importância dos contrastes binários para o pensamento humano. Criticam, no entanto, os significados atribuídos universalmente a algumas categorias, mostrando que símbolos, tais como "natureza", ou "mulher", adquirem significados que são culturalmente relativos. MacCormack contesta a ênfase levistraussiana na dominação do social sobre o biológico e do cultural sobre o natural, ao operar com o contraste natureza/cultura, afirmando que trata-se de "um modelo atemporal e a-valorativo". A autora questiona também a redução dos muitos significados implícitos nas palavras que são polissêmicas, "natureza", por exemplo, e a universalização imperialista dos significados de cultura e sociedade, na qual os conceitos europeus universalizam a visão europeia do mundo.⁴⁴

Entre os diversos casos empíricos analisados, os desenvolvidos por Maurice e Jean Bloch e por Marilyn Strathern são particularmente sugestivos. Os Bloch exploram os significados atribuídos à mulher e à natureza no pensamento da França do século XVIII, prestando atenção à sua diversidade e ambigüidade.⁴⁵ O que é interessante é que estes autores percebem que traçar o percurso da oposição natureza/cultura implica perscrutar a dinâmica de um discurso no qual os significados estão longe de serem absolutos. Portanto, esses significados estão distantes da possibilidade de incorporação em definições fixas.⁴⁶ Os autores chegam à conclusão de que, ao olhar outras culturas em termos destas

⁴⁴ MacCormack e Strathern, op. cit., p.6.

⁴⁵ Analisando a obra de diversos escritores da Ilustração Francesa, os Bloch distinguem quatro áreas principais de significado em relação à Natureza: o "estado de natureza" como estado cronologicamente pre-social; a natureza concebida como processos internos do corpo humano; a natureza pensada como ordem universal que implica a coexistência harmônica da natureza humana com o mundo externo (das plantas, animais e o "campo") e, finalmente, a natureza pensada como a maneira de viver dos homens primitivos, fossem reais, imaginários, ou uma mistura dos dois. MacCormack e Strathern, *ibid.*, pp. 25-41.

⁴⁶ Os Bloch realizam uma observação que é importante para a discussão sobre os pressupostos aos quais está associada a distinção sexo/gênero. A constituição geral e ambígua do conceito "natureza" está relacionada com o fato de que ele é definido basicamente em oposição a alguma outra coisa. Mas essa outra coisa é extremamente variada: a sociedade em geral, a sociedade corrompida, particularmente a sociedade francesa, as artes e as ciências, a lei, a cultura, no

noções de natureza, seria importante prestar atenção para os tipos de polémicas das quais surgem noções como esta, do que enveredar pela tentativa estéril de adequar as categorias dos "outros" às "próprias".

Strathern, na mesma coletânea, analisando as noções de "natureza" e "cultura" entre os Hagen da Nova Guiné, chega a conclusões análogas, no sentido de desestabilizar a universalidade da oposição natureza/cultura e de questionar a extensão dos dualismos "ocidentais" às outras culturas. Partindo da comparação entre "nossas" noções de natureza e cultura e as crenças dos Hagen, e prestando atenção ao simbolismo de gênero, Strathern põe em destaque os conteúdos do simbolismo de gênero ocidental. A autora discute a maneira como "nossos" estereótipos sobre homens e mulheres incorporam uma dicotomia entre sujeito e objeto. Esta dicotomia, por sua vez, deriva, segundo Strathern, tanto de noções de "propriedade" como de uma visão do mundo "natural" como algo sobre o qual se atua.

No entanto, entre os Hagen, afirma ela, não há uma concepção de cultura no sentido de trabalhos cumulativos do homem, nem de natureza, no sentido de algo a ser domesticado e tornado produtivo. Estas idéias (ocidentais), não poderiam portanto ser referenciais para o imaginário sexual da Melanésia. Os Hagen utilizam expressões idiomáticas de gênero para falar sobre o social como algo oposto aos interesses pessoais e sobre o "cultivado" como distinto do selvagem. No entanto, os dois domínios não são colocados numa relação sistemática: falta a metáfora (ocidental) do domínio da cultura sobre a natureza.⁴⁷

É interessante perceber a distância entre as primeiras produções da antropologia feminista e os textos que acabo de apresentar. Estes últimos são resultado da análise de trabalhos empíricos orientados pela preocupação com conceitualizações de gênero e com os pressupostos aos quais estão associados. Eles apresentam a particularidade de questionar alguns dos pressupostos que incomodam a Haraway. Nestes textos já há discussões sobre

sentido dos "modos" da classe superior, a cultura, no sentido em que a palavra é utilizada pelos antropólogos, e a civilização. Esta diversidade de elementos de oposição se explicaria porque natureza, no fundo, seria mais uma categoria de contestação do que um elemento em um contraste binário estável.

⁴⁷ MacCormack e Strathern, *op. cit.*, pp. 216-219.

os significados fixos outorgados aos elementos que constituem os pares binários. Eles apresentam críticas à universalização dos dualismos e, o que talvez seja mais importante, colocam em questão a necessidade de contextualização dos pressupostos do pensamento ocidental.

Num trabalho posterior, Strathern elabora essas idéias a partir da discussão sobre gênero. Diferentemente de outras intelectuais feministas contemporâneas, que pensam gênero como uma categoria analítica, Strathern propõe pensá-lo, simplesmente, como um tipo de diferenciação categórica que assume conteúdos específicos em contextos particulares. Em suas palavras, *gênero refere-se à apreensão da diferença entre os 'sexos', que assume invariavelmente uma forma categórica, tanto se a sexualização do corpo ou a psique de uma pessoa for considerada inata como se não for.*⁴⁸ Trata-se das categorizações de pessoas, artefatos, eventos e seqüências baseadas na imagética sexual. A importância destas categorizações na vida social reside em que as relações sociais são construídas através delas. Nesse sentido, se a “sociedade” não é construída independentemente do gênero, não pode ser pensada como um contexto explicatório para ele. Gênero é pensado como categoria “descritiva”, como um operador de diferenças não preestabelecidas que marcam e que só podem ser compreendidas contextualizadamente.

A análise de gênero realizada pela autora, que focaliza novamente os Hagen, é parte de um exercício de imaginação para observar como a cultura da ciência social ocidental endossa certos interesses na vida social. A autora utiliza as análises antropológicas ocidentais para evocar a maneira como os melanésios conceitualizam as causas e resultados de suas ações. Uma vez compreendidos os tipos de interesses presentes em nossa cultura científica seria possível, de maneira análoga, imaginar os tipos de interesses presentes em outras culturas. Isto é relevante quando se trata de gênero. Strathern considera que a atividade simbólica da metafísica ocidental trabalha intensamente com um

⁴⁸ A versão original desta frase de difícil tradução é a seguinte: *Whether or not the sexing of a person's body or psyche is regarded as innate, the apprehension of difference between*

imaginário no qual gênero é fundamental. Portanto, quando os antropólogos se enfrentam com outras culturas nas quais acontece o mesmo, como as da Melanésia, correm o risco de realizar equívocos culturais na interpretação das relações homem/mulher. Porém, não se trata só disto. O perigo maior não reside apenas nos valores particulares que o imaginário ocidental sobre gênero aloca às diferentes atividades. Ele está, sobretudo, nos pressupostos subjacentes sobre a natureza da sociedade e em como a natureza torna-se um objeto de conhecimento.⁴⁹

"the sexes" invariably takes a categorical form, and it is this to which gender refers.
Strathern, *The Gender of the Gift*, nota * em p. ix.

⁴⁹ No intenso processo de desconstrução realizado por Strathern observa-se que a autora questiona os supostos e a universalidade da aplicação de uma série de construções analíticas: o conceito de sociedade – a concepção antropológica de que as pessoas representam para si mesmas uma sociedade na qual há uma necessária relação hierárquica com o indivíduo; a concepção de cultura como artifício construído sobre uma natureza e a correlata separação entre natureza e cultura. Ela coloca em xeque a universalidade de um conjunto de conceitos considerando-os reflexos das metáforas centrais ocidentais e não aplicáveis à Melanésia: a concepção de uma sociedade dividida em domínios – privado e público ou político-jurídico e doméstico–; dos conceitos de identidade sexual individual; de papéis sexuais; de dominação com seus referenciais de propriedade e posse e suas associações às questões de identidade de gênero. Strathern mantém o interesse na compreensão de sistemas simbólicos contextualizados, e como aceita a idéia de indissolubilidade entre pensamento e ação está, portanto, interessada na ação social. A autora afirma que os melanésios, assim como os ocidentais, apresentam para si mesmos suas relações e interações. No entanto, estas relações e interações, este conhecimento, não adquirem, na Melanésia, a forma ocidental de "sociedade" e não poderiam nunca assumir essa forma pois os melanésios não organizam seu conhecimento de acordo com as categorias ocidentais. Segundo Strathern, o modo de pensamento melanésio não classifica, justapõe. É um modo de pensamento no qual as diferenciações jamais sugerem elementos componentes de um sistema superior de classificação ou subcategorias de categorias de espécies: as diferenciações sugerem expansões ou contrações. Por este motivo, a autora, que utiliza basicamente metáforas de interação, mantém, na evocação da vida social Melanésia, poucos dos conceitos que nos são familiares. Strathern trabalha as metáforas derivadas da ciência social ocidental, como se fosse possível decompô-las, para utilizar novamente e de maneira diferente seus componentes. Neste procedimento, os conceitos que conhecemos são utilizados de maneira que adquirem outro alcance analítico, possibilitando evocar a fluidez da vida social Melanésia. Assim, são básicas para a análise as idéias de socialidade (*sociality*) – a criação e manutenção de relações sociais, que organizam diversas formas de interação, individuais e coletivas; ação – pensada como um efeito, uma performance de apresentação; agente – alguém que age tendo uma outra pessoa em mente; pessoa – microcosmo das relações sociais, locus plural e singular das relações que a produzem; e gênero que, referindo-se às conceitualizações que as pessoas realizam tendo como referência as diferenças baseadas na imagética sexual, demarca diversos tipos de ações.

Vale a pena aqui determo-nos um pouco para tentar compreender o alcance da idéia de gênero desenvolvida pela autora. Gênero é apresentado como uma concepção que deixa de enquadrar-se nas dicotomias ocidentais e como o principal meio através do qual são construídas relações sociais orientadas por "outro" modo de pensamento.

Por que? É que cada melanésio possui capacidades que podem ser acionadas, na interação com outro, convertendo cada um que é múltiplo e plural, enquanto capacidade, em um singular. Esta fluidez e mutabilidade que os conforma resulta de um pensamento que justapõe. E precisamente essas capacidades fluidas -- das mentes e dos corpos das pessoas -- e seus efeitos sobre outras pessoas, são evidenciadas através do gênero. Essa fluidez e mutabilidade orientam as possibilidades das identidades de gênero que se conformam, temporariamente, delimitando o tipo de ação. As pessoas contem dentro de si múltiplas identidades. É como se tudo e todas as coisas possuíssem capacidades imanentes que em qualquer momento pudessem ser ativadas.

As identidades de gênero melanésias, segundo a autora, podem ser duplas ou compostas e/ou unitárias. A manifestação dessas identidades depende das circunstâncias, ou seja, da forma assumida pelas identidades daqueles com quem se está interagindo. No estado composto, cada pessoa é uma espécie de andrógino que não opera nem como "homem", nem como "mulher": trata-se de uma relação de gênero composto (*cross-sex*). No estado unitário, como nos encontros que podemos imaginar como de "homem - mulher", a identidade de gênero das pessoas se homogeneiza de tal maneira que suas partes internas se mantêm numa relação de sexo único (*all male, all female*). Assim, as relações de gênero que deveriam ser o foco de análise, na Melanésia, não são aquelas entre "homens" e "mulheres", mas as relações entre *same sex* e *cross sex*: as formas - transformáveis - de pessoas que podem aparecer como singulares ou múltiplas. Deste modo, o mundo não pode ser cindido nas dicotomias clássicas.

Neste sentido, ela manifesta seu desacordo teórico mais importante, questionando as explicações holísticas e totalizantes da antropologia clássica. Sua proposta, à maneira da polifonia feminista, recusa o olhar desde uma única perspectiva, a observação desde um

único ponto de vista que coloca as pluralidades culturais numa relação parte - todo. Trata-se, em fim, de uma perspectiva radicalmente pluralista.

O trabalho da autora é um exercício teórico que mostra as possibilidades que a categoria gênero oferece para desafiar categorias estabelecidas. A partir de uma concepção quase 'clássica' de operação de categoria do pensamento e considerando gênero como categoria descritiva, mostra sua utilidade para por em questão e contextualizar seriamente noções fundamentais do pensamento ocidental.

gênero, parentesco

Na leitura que proponho dos conjuntos de histórias analisadas neste trabalho, levando em conta as formulações dessa autora, meu pressuposto é que as distinções de gênero atravessam o social, incluindo o parentesco. Essa afirmação, remetendo às discussões sobre gênero e parentesco conduz a um terreno escorregadio. Inserindo-se no marco de discussões comentado, contestando a idéia de que gênero constrói, em todas as partes, homens e mulheres que constituem o mesmo tipo de atores nas relações de parentesco, correntes antropológicas inspiradas no debate feminista desenvolveram instigantes análises que questionam os pressupostos sobre a uniformidade de gênero incorporados nos marcos analíticos através dos quais tem sido estudado o parentesco.⁵⁰ Mas esses questionamentos, exigindo drásticas reformulações desses marcos, apresentam alguns problemas.

Antes de entrar nessa discussão, porém, uma pergunta se impõe. Por que analisar histórias sobre famílias ligadas a grupos empresariais que circulam no Brasil falando em parentesco e não em família?

Falo em parentesco, simplesmente, porque abordo o universo, emicamente apresentado como “da família”, a partir do interesse em explorar as categorias e relações através das quais ele é conformado.

⁵⁰ TSING, Anna e YANAGISAKO, Sylvia: “Feminism and Kinship Theory” IN: *Current Anthropologist*, vol 24, n° 4, August-October 1983, pp. 511, 512.

Defender a possibilidade e/ou importância de trabalhar com parentesco em sociedades não primitivas talvez não seja hoje tão importante como o foi no passado. Digo isto, levando em conta que, embora uma linha de argumentações, vigente inclusive dentro do debate feminista⁵¹ questione essa possibilidade, uma série de trabalhos antropológicos, muitos deles centrados em sociedades complexas contemporâneas, mostra essa importância.

A idéia que perpassa as argumentações contrárias a esse tipo de abordagem é que o parentesco, uma instituição central nas sociedades primitivas, é secundário e/ou problemático, em termos de conceitualização teórica, nas sociedades contemporâneas. Nas sociedades ditas primitivas, o parentesco é considerado como princípio que regulamenta as relações sociais, como marco significativo para a organização da sociedade, dos interesses políticos e econômicos. Nas sociedades modernas, onde há uma separação de domínios sociais, que entre os primitivos estão imbricados uns nos outros, o parentesco não deveria ser considerado como domínio englobador de todas as relações sociais. Portanto, não poderia ser tratado como o é nos grupos primitivos.

Uma vez que o parentesco parece reduzir-se, nas sociedades modernas, às relações familiares e à vida doméstica, questiona-se o sentido de pensar, nesses casos, em termos de parentesco. Entretanto, excelentes análises centradas no parentesco em sociedades, que à falta de um nome melhor, chamamos de ocidentais e contemporâneas⁵², mostrando a

⁵¹ Um exemplo é a crítica de Joan Scott às antropólogas. O argumento de Scott é que a perspectiva das antropólogas, centrada no parentesco, seria inadequada para as análises de gênero nas sociedades complexas modernas. Certamente inspirada no trabalho da antropóloga Gayle Rubin, Scott sustenta que faz pouco sentido discutir que as relações entre homens e mulheres são artefatos de sistemas de parentesco (mais antigos) baseados no intercâmbio de mulheres. SCOTT, Joan Wallach: *Gender and the Politics of History*, New York, Columbia University Press, 1988, pp. 43-44.

⁵² Talvez valesse a pena considerar o ocidental, como sugere Almeida, como um “não lugar”. “Flores do Colonialismo, Masculinidades numa perspectiva de gênero”. Entrevista com Miguel Vale de Almeida, *Cadernos Pagu* (11), Campinas, Núcleo de Estudos de Gênero – Pagu/Unicamp, 1998, p. 213.

importância simbólica de um sistema de categorias que confere sentido às experiências sociais, demonstram o sentido desse tipo de trabalho.⁵³

As perspectivas que defendem o trabalho com parentesco nessas sociedades inscrevem-se em tendências teóricas diversas, algumas delas fortemente influenciadas pelas discussões feministas.⁵⁴ Essas perspectivas convergem ao chamar a atenção para problemas apresentados por alguns estudos sobre família, particularmente os estudos realizados de perspectivas funcionalistas⁵⁵, e em considerar que o trabalho com parentesco oferece vias para superar aspectos atomizantes e monolíticos percebidos nessas perspectivas.⁵⁶

Parece-me importante registrar essas críticas, embora não pretenda justificar meu interesse no parentesco a partir delas. Trata-se, simplesmente, de que, ao explorar como são pensados os mundos que se imbricam na conformação desses grupos sociais, centro-me

⁵³ No que se refere ao Brasil, o trabalho sobre identidade e parentesco em camadas médias de Araxá, realizado por Ovidio de Abreu Filho, é exemplar. ABREU FILHO, Ovidio de: *Raça, sangue e luta. Identidade e parentesco em uma cidade do interior*. Dissertação de mestrado, UFRJ, Museu Nacional, Rio de Janeiro, 1980.

⁵⁴ Vide SCHNEIDER, *American Kinship: A Cultural Account*, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1968; COLLIER, Jane e YANAGISAKO, Sylvia: *Gender and Kinship. Essays towards a unified analysis*. Stanford, Stanford University Press, 1987; STRATHERN, *Reproducing the future. Essays on Anthropology, Kinship and the New Reproductive Technologies*. New York, Routledge, 1992. Um texto recente de Eduardo Viveiros de Castro, sobre a morte da princesa Diana, sugere a pertinência de pensar sobre parentesco na sociedade contemporânea. Analisando a fala de Lord Spencer – “o irmão da mãe” – na cerimônia fúnebre, o autor afirma que as teorias de parentesco – de Radcliffe Brown e Fortes – parecem aplicar-se admiravelmente bem ao parentesco inglês, pelo menos à ideologia de parentesco vigente em alguns setores da nobreza daquele país. CASTRO, Eduardo Viveiros de: “A princesa da Communitas e o irmão da mãe na África do Sul”. *Boletim da ABA/ Associação Brasileira de Antropologia*, n. 28, segundo semestre de 1997, pp. 13-16.

⁵⁵ Abreu Filho chama a atenção para os problemas presentes nos estudos centrados na família que, apresentam uma perspectiva atomizante ao não procurar compreendê-la como conjunto de relações que fazem parte de um sistema maior – o sistema de parentesco –, em relação, por sua vez, com outros domínios sociais. ABREU FILHO, op. cit.

⁵⁶ Na década de 1970, uma efervescente crítica feminista sobre a família desafiava a fixidez com que a família aparecia, no debate público, sempre similar em forma e conteúdo. Atribuindo esse halo de imutabilidade à influência das perspectivas funcionalistas no análise da família, algumas antropólogas procuraram resolver esses problemas pensando a família no contexto das relações de parentesco. Vide os textos da *Conferência de Stanford*, em 1979, publicados em: THORNE, Barrie & YALOM, Marilyn: *Rethinking the Family. Some Feminist Questions*, New York,

nas categorias êmicas centrais para a conformação desses mundos e nas relações que as operacionalizam.

No que se refere ao mundo da família, esse procedimento está orientado pelo interesse em perceber se, e como, idéias sobre consangüinidade e afinidade se expressam nessas categorias. Mas também estou preocupada em perceber como essas idéias se expressam nas relações sociais concretas que, nas histórias, operacionalizam essas categorias, também no mundo dos negócios.

Esse interesse norteia minha leitura das noções associadas ao parentesco e das inclusões e separações delineadas, através dele e nele, nas intersecções entre o mundo da família e o âmbito empresarial. Refiro-me às noções associadas aos elementos constitutivos das identidades familiares e sua transmissão ao longo das gerações. Refiro-me, também, ao recorte das relações de parentesco, que, associada a essa transmissão, é realizada através das sucessões empresariais.

Nos termos desse interesse, uma abordagem a partir da família, considerada, analiticamente, em termos organizacionais ou funcionais, seria restritivo. Quero dizer que considerar a família em termos de sua composição enquanto grupo ou das funções que cumpre como instituição, não contribui para pensar nas categorias e relações propostas.

Levo em conta que é possível estudar a família como conjunto de relações que faz parte do sistema de parentesco e que as tentativas de mostrar a família nessa ótica são sugestivas⁵⁷. Algumas dessas abordagens mostram a necessidade de incorporar a filiação para, percebendo os direitos e deveres imperantes entre seus integrantes, observar as relações entre os diversos níveis de fidelidade que laços de consangüinidade e aliança

Longman, 1986, particularmente YANAGISAKO, Sylvia, ROSALDO, Michelle e COLLIER, Jean: "Is there a family? New Anthropological Views".

⁵⁷ Vide, por exemplo o trabalho sobre famílias de camadas populares urbanas, em SP, desenvolvido por Cyntia Sarti: SARTI, Cyntia Anderson: *A família como espelho: um estudo sobre a moral dos pobres na periferia de São Paulo*. Tese de doutoramento. Departamento de Antropologia. FFLCH, USP, 1994.

exigem. Nesse procedimento, no qual o olhar proposto parte das relações de parentesco, a família converte-se num ponto de partida, talvez num dos *locus* de observação das relações que a constituem mas que não é possível apreender através dos elementos que a compõem enquanto unidade.⁵⁸

Propor uma leitura das histórias das famílias ligadas a grupos empresariais numa perspectiva de gênero, no qual este é tratado como categoria descritiva, e, ao mesmo tempo, afirmar que essa leitura está orientada pelo interesse em perceber se, e como, consangüinidade e afinidade se expressam nas categorias e relações de parentesco pode parecer contraditório. De fato, consangüinidade e afinidade são categorias centrais nas teorias (clássicas) de parentesco.⁵⁹ Ao contrário, diversas abordagens desconstrutivistas -- cujos procedimentos apresentam aspectos em comum com aqueles que conduzem à formulação de gênero como categoria empírica --, considerando que as teorias clássicas operam com uma construção do parentesco baseada em conceitos *folk* ocidentais, propõem uma re-elaboração dessa construção, tornando esses conceitos e seus pressupostos parte dos materiais culturais a serem explicados.⁶⁰ Nas controvertidas

⁵⁸ Refiro-me especificamente à leitura da família realizada por Hérítier. Vale lembrar que, na perspectiva dessa autora, estudar o parentesco exige compreender como as relações estabelecidas através de laços de consangüinidade e afinidade se traduzem nas terminologias de parentesco, nas regras de filiação, que determinam a qualidade dos indivíduos como membros de um grupo e seus direitos e deveres no interior do grupo, nas regras de aliança, de residência, de transmissão da identidade e nos tipos de agrupamentos sociais nos quais os indivíduos estão filiados. HÉRITIER, Françoise: "Família" e "Parentesco". *Enciclopédia Einaudi*, vol. 20, Imprensa Nacional, Casa da Moeda, Lisboa, 1989.

⁵⁹ Isto pode ser afirmado apesar das diferenças entre a teoria da aliança e da descendência. Afirmando que o parentesco está baseado na descendência, Radcliffe Brown não deixa de considerar o parentesco "ao reverso" -- laços, criados pelo casamento, entre pessoas que têm um descendente em comum. Consangüinidade, aliança e filiação são os três tipos de relações necessárias para que exista uma estrutura de parentesco, na perspectiva levistraussiana. A tensão entre consangüinidade e afinidade define o parentesco como um todo, segundo Dumont. Vide RADCLIFFE BROWN, A.R. "Sistemas africanos de parentesco e casamento - Introdução", in: MELATTI, Júlio César: *Radcliffe Brown*. Ática, São Paulo, 1978, p.74, p. 124; LEVI-STRAUSS, Claude: *Antropologia Estructural*, Editorial Universitária de Buenos Aires, 1977, p. 45; DUMONT, Louis: *Introducción a dos teorías de la Antropología Social*. Anagrama, Barcelona, 1975.

⁶⁰ GONZALEZ ECHEVERRIA, Aurora: *Teorías del Parentesco. Nuevas Aproximaciones*. Eudema, Madrid, 1994, p. 95.

análises desenvolvidas nessas aproximações, consangüinidade e afinidade fariam parte do leque de conceitualizações nativas a serem explicadas.

As abordagens feministas que adotam essa perspectiva propõem situar o parentesco no plano empírico, evitando assim a contaminação atribuída à universalização de aspectos essencializantes que, presentes nas teorias sobre parentesco, perpassam as maneiras como essas teorias pensam tanto gênero como parentesco. Nesse sentido, perceber como consangüinidade e afinidade aparecem em diversos estudos desenvolvidos nessas abordagens é sugestivo. Essas categorias irrompem em análises tão díspares como o parentesco entre migrantes rurais em Provence⁶¹ ou o parentesco homossexual na Califórnia⁶². À maneira de sombras persistentes, impondo-se como realidade empírica dos universos simbólicos estudados ou tornando-se referência necessária para refletir sobre o surgimento de modelos ocidentais alternativos de parentesco, consangüinidade e afinidade continuam presentes nessas análises.

Em termos das questões propostas neste trabalho, o deslocamento -- de construção analítica a questão empírica --, que essas perspectivas propõem do parentesco é particularmente interessante, na medida em que é realizado a partir de inovadoras reflexões sobre gênero. Entretanto, os argumentos através dos quais esse deslocamento é proposto não estão isentos de problemas.

A conferência sobre feminismo e teoria do parentesco, realizada, no início da década de 1980, em Bellagio, é um marco relevante para as discussões que, inspiradas em inquietações feministas, propõem tratar o parentesco como questão empírica. Esse encontro foi organizado com o objetivo de discutir novas perspectivas sobre parentesco resultantes das pesquisas sobre gênero. Os argumentos nele apresentados, afastando-se

⁶¹ Vide RAPP, Rayna: "Toward a Nuclear Freeze? The Gender Politics of Euro-American Kinship Analysis", in: COLLIER e YANAGISAKO, op. cit., pp. 119-131.

⁶² WESTON, Kath: "Forever is a Long Time: Romancing the Real in Gay Kinship Ideologies", in: YANAGISAKO Sylvia e DELANEY, Carol: *Naturalizing Power. Essays in Feminist Cultural Analysis*. Routledge, 1995, pp. 87-113.

dos pressupostos sobre as relações universais entre gênero e parentesco, afirmam que a “interação” entre gênero e parentesco diverge nos diversos sistemas sociais.⁶³ A proposta para a análise dessa inter-relação é, outorgando cuidadosa atenção à organização simbólica do gênero, reexaminar, a partir dela, o lugar do parentesco na vida social.

No que se refere às categorias convencionais através das quais se estuda o parentesco -- aliança, descendência, transações matrimoniais, grupos domésticos -- a discussão propõe, explicitamente, uma “desorientação”, a partir da qual possa ser obtido um novo senso de direção. A síntese do debate afirma a importância de centrar as análises nos significados outorgados ao parentesco. Contestando sua validade como aparelho conceitual, tal como foi desenvolvido nas teorias clássicas, a idéia é considerar o parentesco como questão empírica: a proposta aqui é indagar do que se trata, quando se trata de parentesco em cada cultura.

A síntese mais difundida dos trabalhos apresentados nessa conferência é *Gender and Kinship, Essays Toward a Unified Analysis*, uma coletânea organizada por Jane Collier e Sylvia Yanagisako que, publicada na segunda metade da década de 1980, é muito citada na literatura feminista que trata de gênero.⁶⁴ A introdução dessas autoras, ao livro, na qual elas explicitam suas críticas às teorias de parentesco, particularmente polêmica, tornou-se bastante conhecida.

Collier e Yanagisako contestam os pressupostos culturais sobre a diferença natural entre homens e mulheres embutidos nos conceitos de gênero e nas teorias de parentesco. No que se refere a gênero, as autoras inserem-se na linha de questionamentos à distinção

⁶³ Dessa conferência participaram antropólogos/as com uma produção significativa nos estudos contemporâneos de parentesco -- entre outros Bloch, Boon, Goody, Rapp, Shapiro, Stolcke, Strathern, Whitehead, Yanagisako. Para uma síntese das questões discutidas na conferência, vide Tsing e Yanagisako, op. cit.

⁶⁴ COLLIER, Jane e YANAGISAKO, Sylvia, op. cit; MOORE, Henrietta: *A passion for difference*. Indiana University Press, 1994, pp. 12-14; STOLCKE, Verena: *Is Sex to Gender as race to ethnicity?*. in: DEL VALLE, Teresa, p. 22-24 e HOWELL, Signe e MELHUUS, Marit: “The study of kinship; the study of person; a study of gender?” in: DEL VALLE, op. cit. pp. 39-53.

sexo/gênero⁶⁵, que, criticando os efeitos identitários produzidos por essa conceitualização, contesta os pressupostos presentes no referencial teórico no qual essa distinção se baseia.

Uma questão central na reflexão das autoras é atacar – e desmontar -- o pressuposto de que “*male*” e “*female*” são duas categorias naturais de seres humanos cujas relações se estruturam, em todo lugar, pela sua diferença biológica. A idéia é que, reconhecendo que essas categorias se definem de formas diferentes em sociedades específicas, elas não poderiam continuar sendo consideradas, “a priori”, como categorias universais sobre as quais se constroem relações particulares de hierarquia de gênero.

No que se refere a parentesco, Collier e Yanagisako, inspirando-se nos escritos de David Schneider, incorporam sua preocupação específica com gênero às formulações desse autor. Na perspectiva de Schneider, o saber antropológico sobre o parentesco -- e o autor engloba teóricos da descendência e da aliança -- deriva intimamente das próprias noções culturais das sociedades nas quais se formaram os antropólogos. Perguntando-se o motivo pelo qual a reprodução assume um lugar central entre as instituições privilegiadas para o estudo da sociedade, Schneider chega à conclusão de que o problema reside na

⁶⁵ A distinção sexo/gênero, já comentada, é tributária das primeiras formulações sobre gênero, elaboradas por Gayle Rubin, no ensaio *O Tráfico de Mulheres*, na primeira metade da década de 1970. Inserindo-se na discussão sobre a subordinação universal das mulheres, a autora localiza no parentesco a opressão das mulheres. Perguntando-se sobre as relações sociais que convertem as fêmeas em mulheres -- “a passagem de fêmea, como se fosse matéria prima, à mulher domesticada”, a autora elabora o conceito sistema de sexo/gênero, “um conjunto de arranjos através dos quais a matéria prima biológica do sexo humano e da procriação é modelada pela intervenção social humana”, localizando essa passagem no trânsito entre natureza e cultura, especificamente, no espaço da sexualidade e da procriação. Na formulação de Rubin, gênero é concebido como um imperativo da cultura, que opõe homens e mulheres através de relações instauradas pelo parentesco, mas ainda se ancora em bases naturais. No olhar de antropólogas desconstrutivistas, o ensaio de Rubin tornou-se um exemplo privilegiado dos problemas suscitados pelas concepções universalistas (e homogeneizantes) de gênero. Entre as exceções conta-se Judith Butler que resgata um dos melhores *insights* de Rubin. Ao desenvolver sua formulação crítica da matriz heterossexual, Butler reconhece sua inspiração em Rubin e em outras pensadoras feministas (Wittig, por exemplo) que utilizaram essa noção. Vide, RUBIN, Gayle: “The traffic in Women. Notes on the Political Economy of Sex” in: REITER, Rayna (ed) *Toward an Anthropology of Women*. New York, Monthly Review Press, 1975; BUTLER, *Gender Trouble. Feminism and the Subversion of Identity*. Routledge, New York, 1990.

maneira em que os cientistas europeus utilizaram sua própria cultura nativa como fonte nas maneiras de formular e compreender o mundo.

Segundo o autor, os laços de sangue assumem um lugar fundamental na cultura ocidental. A questão seria perguntar-se até que ponto isso acontece em todas as culturas. A maneira de descobri-lo seria compreender os símbolos e significados que configuram culturas particulares, evitando a contaminação dos próprios supostos nativos dos antropólogos. Como saída, Schneider propõe tomar o parentesco como uma questão empírica, não como um fato universal, partindo de uma hipótese de trabalho que indague sobre o que trata o parentesco. Não se poderia mais supor que a cadeia genealógica é universal ou que tem o mesmo valor e significado em todas as culturas.⁶⁶

Inspiradas nesses argumentos, Yanagisako e Collier, procuram desnaturalizar o parentesco e o fazem questionando a fronteira entre parentesco e gênero. Contestando o suposto de que gênero e parentesco conduzam os estudos neles centrados em diferentes direções analíticas, as autoras afirmam que constituem um único domínio de significados e, portanto, deveriam ser integrados num único campo de estudos. Elas revisam criticamente as dicotomias analíticas que informam os estudos de parentesco e os estudos de gênero. A análise das oposições estabelecidas entre natureza/cultura, doméstico/público e produção/reprodução as leva a concluir que esses dualismos, presentes tanto nas teorias de parentesco como nos conceitos de gênero, assentam-se num mesmo pressuposto: o de que a diferença biológica na reprodução sexual é universalmente central nas relações entre homens e mulheres.

Assim, gênero e parentesco, conceitualizados como dois campos distintos de estudo, constituiriam um único campo -- que não conseguiu livrar-se de noções sobre diferenças naturais entre as pessoas --, na medida em que foram definidos por uma única concepção nativa dos antropólogos. Para as autoras, as teorias sobre parentesco são teorias nativas -- dos antropólogos -- da reprodução biológica, marcadas por pressupostos sobre gênero.

⁶⁶ SCHNEIDER, David: *A critique of the Study of Kinship*. The University of Michigan Press, 1984.

E as formulações sobre gênero baseiam-se na definição de homens e mulheres, a partir de sua função na reprodução biológica.

Collier e Yanagisako afirmam a necessidade de contestar os pressupostos que fazem com que as unidades fundamentais em termos de gênero, “homens” e “mulheres”, e as do parentesco, “cadeia genealógica”⁶⁷, sejam vistos como existindo fora da cultura; a diferença como dada e tratada como fato pré-social.⁶⁸ Como consequência, a análise se deslocaria para os processos sociais e simbólicos, através dos quais essas categorias são construídas. Esse tipo de análise, voltado para a cultura a que pertencem os antropólogos, mostraria como esses processos fazem que gênero e parentesco apareçam como auto-evidentes e como campos de atividade natural -- para as autoras o “natural” é o auto-evidente, isto é, o que aparece como real, e, na sociedade contemporânea, esse lugar seria ocupado pelo biológico.

No que se refere ao gênero, a pergunta a ser colocada seria, - como as sociedades particulares definem a diferença? No que se refere ao parentesco, seria necessário perguntar, - como as sociedades específicas reconhecem direitos e alocam responsabilidades?

Do meu ponto de vista, as formulações das autoras são instigantes embora apresentem aspectos problemáticos. Instigantes, porque detectam alguns pontos cruciais presentes em perspectivas antropológicas e em abordagens feministas -- o suposto de que a diferença biológica na reprodução sexual é universalmente central nas relações de gênero -- e propõem pontos de partida promissores no que se refere ao gênero -- abandonar a idéia de que homem e mulher, tomados como categorias naturais de seres humanos, sejam as

⁶⁷ Sob uma perspectiva diferente, Bourdieu, propondo uma abordagem do parentesco atenta às práticas que o produzem, reproduzem e utilizam, questiona a “ideologia genealógica” dos etnólogos, cujos esquemas (genealógicos) reproduziriam a representação oficial das estruturas sociais. BOURDIEU, *Le Sens Pratique*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1980, pp. 280-281.

⁶⁸ COLLIER e YANAGISAKO, *op. cit.*, p. 29.

unidades fundamentais, em termos de gênero. Entretanto, as críticas ao parentesco e às estratégias analíticas propostas apresentam alguns problemas.

Apesar de explicitarem, do mesmo modo que Schneider, que estão se referindo às teorias antropológicas de parentesco, as autoras generalizam críticas suscitadas pela teoria da descendência, particularmente, por aspectos das formulações de Fortes, e, ao fazê-lo, achatam diferenças importantes entre as teorias de parentesco.⁶⁹ Outros aspectos problemáticos remetem a algumas estratégias sugeridas para superar os problemas atribuídos a essa formulação

Collier e Yanagisako centram suas críticas numa conceitualização de parentesco, na qual este, pensado como esfera funcional que fornece um sistema de direitos e deveres para a reprodução organizada da vida humana, apresenta duas dimensões, político-jurídica e doméstica. Nessa perspectiva, o parentesco tem seu peso máximo no contexto interno, doméstico. Mas, o aspecto político jurídico, identificado com a totalidade do sistema social, assume importância maior.⁷⁰ Na leitura dessas antropólogas, nessa dicotomia, a esfera doméstica, destinada à sexualidade e à reprodução e associada às mulheres, diferencia-se de uma esfera pública, mais prestigiosa, de regras legais e autoridades legítimas, associada aos homens.

Contestando essa abordagem, as autoras propõem um caminho duplo para abandonar os estudos de parentesco que se restringem a uma esfera doméstica definida pela reprodução biológica e, simultaneamente, evitar a universalização da definição (ocidental) de homens e

⁶⁹ As autoras afirmam a existência de uma unidade fundamental do parentesco em todas as teorias. E vale lembrar que se a unidade da estrutura a partir da qual se constrói o parentesco em Radcliffe Brown é a família elementar – um homem, sua esposa e seus filhos –, em Lévi-Strauss, o “elementar” são as relações entre as famílias. Por esse motivo, na teoria da aliança, a unidade fundamental do parentesco é a mais simples estrutura de parentesco, na qual estão presentes os três tipos de relações familiares, consangüinidade (irmão/irmã), afinidade (esposo, esposa) e filiação (pai/filho) que possibilitam a perpetuação da sociedade estabelecendo relações entre famílias. Nas palavras de Lévi-Strauss, a família é a emanção, ao nível social, daqueles requisitos naturais sem os quais não poderia existir a sociedade. Mas esta pertence ao reino da cultura. LÉVI-STRAUSS, *Antropologia Estructural*, pp. 44-45; *A família*, pp. 44.

mulheres pelas suas características biológicas na reprodução. Sugerem, em primeiro lugar, fundir gênero e parentesco num único domínio. Em segundo lugar, propõem formular perguntas, nos termos mais neutros possíveis, para descobrir de que tratam gênero e parentesco em cada cultura.

Considero que a primeira parte dessa proposta, derivada da percepção de que gênero e parentesco se constituem mutuamente, nas teorias antropológicas, acaba revelando, novamente, um suposto universalizante: o de que em todas as sociedades gênero cria parentesco e parentesco cria gênero. A segunda parte apresenta outro problema: as perguntas propostas eliminam referenciais que possibilitem pensar em gênero, em parentesco e na maneira como “interagem”. A questão é: perguntar-se, como fazem essas autoras, sobre como as sociedades definem “a diferença” remete a gênero? Perguntar-se como as sociedades reconhecem direitos e obrigações remete ao parentesco?

Parece-me que, embora supondo que as teorias antropológicas expressam pressupostos nativos das culturas nas quais se originam, é necessário manter referenciais mínimos na abordagem de “outras” culturas. Isto é, re-elaborar alguns conceitos básicos de maneira que pudessem adquirir outros alcances analíticos. Compartilhando as inquietações que deram lugar à conferência de Bellagio, outras antropólogas elaboraram conceitualizações nas quais gênero, sem permanecer aprisionado em definições com bases fixas, enraizadas na distinção biológica, não se converte numa diferença indefinida. Por outra parte, essas formulações abrem caminhos para pensar em parentesco através de marcos analíticos que não universalizam formulações derivadas das noções culturais das sociedades de origem dos antropólogos. E embora pensem em gênero e parentesco conjuntamente, deixam claras as “diferenças” entre eles.

⁷⁰ Vide FORTES, Meyer: “An Anthropologist’s Apprenticeship” in: *Annual Review of Anthropology*. 1978, 7: 1-30; DUMONT, op. cit., pp. 76-77; COLLIER e YANAGISAKO, op. cit., pp. 4-6.

No que se refere a gênero, essas abordagens mantêm como referência o que é percebido como diferença entre os sexos. E as análises realizadas nessa perspectiva, como as de Strathern, estão longe de mostrar construções de gênero unitárias e homogêneas ancoradas na biologia.⁷¹

Em termos de parentesco, o recurso utilizado é explorar os modelos reprodutivos (ou procriativos, segundo algumas autoras). Essas abordagens observam a maneira como culturas específicas concebem a formação de relacionamentos baseados na procriação e refletem sobre os pressupostos que embasam essas concepções. Essas aproximações, mostram, e parece-me importante destacar esse aspecto, como gênero, operando, em culturas diferentes, de maneira substancialmente diversa no que se refere à constituição dos laços de parentesco⁷², não se confunde com eles.⁷³

Assim pensados, gênero e parentesco retêm, parcialmente, os referenciais a partir dos quais foram construídos como categorias de análise pelo pensamento antropológico e feminista. Dessa maneira, essas perspectivas suprimem a universalização das raízes biológicas presentes nesse pensamento, evitando a violência a outros modos nativos de pensar, mas não diluem um nem outro.

Chamo a atenção para esses aspectos porque, do meu ponto de vista, é importante ter claro que, embora (nas nossas culturas) gênero e parentesco se integrem num único domínio de significados, tratar gênero como categoria descritiva e pensar em parentesco

⁷¹ STRATHERN, Marilyn: *The Gender of The Gift*, p. ix; MOORE, Henrietta, op. cit.

⁷² Nesse sentido, a análise dos modelos reprodutivos euro-americano e trobriandês realizada por Strathern, na qual a autora utiliza gênero — pensado, no contexto da parentalidade, como diferença entre pais e mães —, à maneira de instrumento de comparação, é sugestiva. A autora mostra como entre os trobriandeses, para os quais as relações entre mãe e filho já estão postas antes de se iniciar o processo de concepção, a diferença de gênero, concebida como diferença que conduz à separação de relações, é permanentemente reiterada entre pai e mãe. Ao contrário, entre os euro-americanos, para os quais as relações têm de ser criadas através do esforço humano e as diferenças de gênero são “dadas”, o relacionamento entre pai e mãe é conceitualizado como ligação, ou união. STRATHERN, Marilyn, “Necessidade de Pais, Necessidade de Mães”, *Revista de Estudos Feministas*, nº 2/95, pp.327-328.

⁷³ GONZALEZ ECHEVERRIA, op. cit, p. 96; STRATHERN, Marilyn: *Reproducing the future, Essays on Anthropology, Kinship and the New Reproductive Technologies*. New York, Routledge, 1992 .

como empírico não significa que ambos possam ser situados no mesmo plano. Gênero, pensado como um modo de diferenciação que atravessa o social, perpassa noções associadas ao parentesco e as relações por ele delimitadas. Mesmo evitando todos os pressupostos apriorísticos possíveis, é necessário reter a idéia -- e a análise dos modelos reprodutivos mostra isso -- de que o parentesco estabelece laços entre tipos de pessoas definidas por critérios de diferenciação e de similitude, traspassados por gênero. As relações entre essas pessoas (e a natureza dos laços que as unem e separam) expressam-se em categorias êmicas -- nos modelos reprodutivos ocidentais parece tratar-se, recorrentemente, de categorias que expressam relações de consangüinidade e afinidade. Mas, essas categorias expressam relações de uma ordem diferente às estabelecidas por gênero. Precisamente, essa diferença entre gênero e parentesco, colocando-os em planos distintos, torna relevante perceber as “interações” entre eles.

Ler, nessa perspectiva, as histórias sobre famílias ligadas a grupos empresariais torna, portanto, significativo perguntar não apenas sobre a maneira como gênero se expressa nas categorias através das quais são definidos os mundos que se entrecruzam nos universos presentes nos relatos mas, também, como atravessa as relações -- isto é, os laços de parentesco -- presentes nessa intersecção entre mundos.

É claro que essa leitura de abordagens antropológicas, firmemente ancoradas na noção de contexto e centradas na “não universalização” de pressupostos ocidentais, deixa uma questão importante em aberto. Como tirar proveito dessas lições quando se trata de pensar em “culturas” que estão deste lado da linha demarcada pela separação Ocidente/ “outros”?⁷⁴

⁷⁴ Apesar os termos “cultura” e “outros” levando em conta as discussões contemporâneas que apontam para o caráter problemático do conceito de cultura, em tanto ferramenta essencial para a construção dos “outros”. Refiro-me às abordagens que consideram o discurso antropológico como discurso profissional que, ao refletir sobre os significados da cultura para explicar e compreender a diferença cultural, também constrói, produz e sustenta essa diferença, outorgando a ela (e à separação entre grupos de pessoas por ela implicadas) ares de auto-evidência. ABU-

Essa é, enfim, mais uma inquietação presente neste trabalho. Refiro-me às possibilidades abertas pela idéia de gênero como metáfora da organização de outras coisas, em termos de alargar a compreensão de como ele opera em “nossos” contextos. Essa inquietação perpassa o percurso pela trama de histórias que agora começo a desalinhar.

primeira parte

pioneiros

introdução

É o caso de se dizer que a maior fortuna desses construtores de riquezas - desde um Rotshschild a um Ford e um Rockefeller - é terem continuadores de sua obra nos filhos que lhes herdaram o patrimônio.

Por mais forte que seja uma personalidade no domínio econômico, seus empreendimentos e iniciativas não sobreviverão nem terão continuidade se os descendentes não herdarem, sobretudo, as qualidades marcantes da fibra paterna.

Herman Lundgren teve essa continuidade póstuma.¹

Uma linha importante da produção acadêmica sobre empresários no Brasil coincide em afirmar que as primeiras gerações de empresários no País foram integradas, sobretudo, por imigrantes ou filhos de imigrantes. Bresser Pereira, um dos autores que se inscrevem nessa perspectiva², associa o surgimento dos empresários, originados basicamente em famílias de imigrantes, ao desenvolvimento da indústria que, iniciado na última década do século XIX, teve um impulso considerável durante a Primeira Guerra Mundial. Entretanto, segundo o autor, só a partir da década de 1930, os empresários teriam começado a transformar-se, de fato, em personagens significativos no Brasil. Nesse período, no qual a industrialização transforma profundamente a economia e a

¹ GÓES, Raul de: *Um sueco emigra para o Nordeste (Vida, obra e descendência de Lundgren, 2ª edição*, Rio de Janeiro, Livraria José Olympio Editora, 1964 [1949], Prefácio.

² Nas discussões travadas entre os economistas, há diversas perspectivas sobre as origens do empresariado no Brasil. No que se refere a São Paulo, autores tais como Caio Prado Jr. afirmam que a origem do empresariado industrial esteve na oligarquia cafeeira. Bresser Pereira, referindo-se especificamente a São Paulo afirma, ao contrário, que os empresários não se originaram em famílias brasileiras ligadas ao café, mas em famílias de imigrantes de classe média. BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos: "Empresários, suas origens e as interpretações do Brasil". *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. n° 25, ano 9, junho de 1994, pp. 52-65.

sociedade brasileira, as empresas industriais se expandem, o número de empresários industriais aumenta, assim como seu poder econômico e político.³

Ao referir-se à história dos empresários no Brasil, Bresser Pereira considera o empresário, pensado no sentido schumpeteriano -- empresário capitalista para o qual a inovação é a fonte básica de lucro⁴, --, uma figura historicamente determinada. Tratar-se-ia de um ser com características psicológicas especiais, que surge em determinado momento do desenvolvimento capitalista de um país, liderando sua revolução industrial.

O empresário, através da inovação e do processo de acumulação de capital, provocaria rompimentos na sociedade no que se refere a crenças, valores e métodos de produção tradicionais. No entanto, essa figura seria fundamental apenas na fase da revolução industrial, no início do desenvolvimento de uma sociedade capitalista. Nas fases mais avançadas, a figura do empresário deixaria de ser essencial: a atividade empresarial, eminentemente coletiva, tomaria esse lugar.⁵

Chamo a atenção para esses pontos porque eles são significativos para pensar aspectos presentes na diversidade de relatos sobre as trajetórias empresariais que apresento nesta parte. As trajetórias dos fundadores dos grupos que analiso têm dado origem, a partir da década de 1920, a diversos tipos de publicações. Uma leitura atenta desses textos permite

³ BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos: *Empresários e administradores no Brasil*. São Paulo, Brasiliense, 1974, pp. 20-24.

⁴ Na perspectiva de Schumpeter, o empresário se caracteriza pela inovação na produção no sentido econômico, por ser líder no sentido de influenciar as pessoas e por obter ganhos que incidem no aumento dos "ativos" (*assets*). Embora o autor trate da "função empresarial", que não necessariamente deve ser corporificada numa única pessoa física, ele desenvolve seu conceito de empresário centrando sua análise no peso da iniciativa individual no desenvolvimento econômico. SCHUMPETER, Joseph, A. "Economic Theory and Entrepreneurial History". Reprinted from *Change and the Entrepreneur*, 1949, 63-84. IN: CLEMENCE, Richard V.: *Essays. On Entrepreneurs, Innovations, Business Cycles, and the Evolution of Capitalism*. Transaction Publishers. New Brunswick.

⁵ Segundo o autor, isso acontece quando a atividade empresarial, que é sempre necessária, deixa de ser o resultado do trabalho individual para se transformar numa atividade coletiva, exercida por administradores profissionais de empresas e por planejadores macro-econômicos. À medida que as empresas crescem e se descentralizam, o processo decisório divide-se por um número crescente de administradores profissionais. A própria atividade empresarial institucionaliza-se, passando a se tornar peça necessária do sistema econômico.

perceber que a relevância neles outorgada a essas trajetórias não se restringe à sua importância num período determinado na história econômica do Brasil.

Na maior parte dessas publicações, os percursos dos pioneiros e de alguns de seus descendentes têm sido apresentados como exemplos de vida capazes de inspirar empreendedores de todas as épocas. Essas histórias, que avaliam positivamente o sucesso, afirmado como valor inerente à sociedade competitiva, e, simultaneamente, valorizam o amor e a unidade familiar, assumem um caráter edificante. Este reside, sobretudo, em mostrar exemplos do êxito obtido através do trabalho, intenso e sacrificado, e da transmissão, através das gerações, de uma ética a ele associada.

O trabalho é uma noção central nas narrativas sobre os empreendedores. Isto é evidente nas histórias do Conde Matarazzo, fundador do grupo que leva seu nome, nas quais se reitera, uma e outra vez, que seu "... dia de labor é de 12 a 13 horas, nunca falhando em manhã de domingo ou feriado..."⁶; na autobiografia de Attilio Fontana, fundador do grupo Sadia, que reflete "... trabalhar quatorze horas por dia não fazia diferença para mim... descansava muito pouco... as primeiras férias que vim conhecer foi aos trinta e quatro anos."⁷ A importância simbólica do trabalho é destacada na biografia de José Ermírio de Moraes, narrativa que se conta entre os clássicos das biografias empresariais brasileiras:

José Ermírio de Moraes era um dinamo. Sua capacidade de trabalho... o animava durante a jornada inteira. A semana de trabalho tinha, para ele, exatamente, sete dias, pois incluía o domingo. Raros eram os seus dias de folga. Retemperava-se trabalhando, ganhava novas forças no trabalho, readquiria energia trabalhando, reerguia-se do abatimento transitório no trabalho. Um fenômeno.⁸

⁶ RUST, Donald: "O Conde Francisco Matarazzo e sua Obra", in: *O Conde Matarazzo aos oitenta annos*. Typographia Pannon, p. 38.

⁷ FONTANA, Attilio: *História de Minha Vida*. Rio de Janeiro, Vozes, 1994, 2^o ed [1980], pp. 61-62.

⁸ SCANTIMBURGO, João de: *José Ermírio de Moraes, o homem - a obra*. Companhia Editora Nacional, São Paulo, 1975, p. 150.

No entanto, essa extraordinária capacidade de trabalho é apenas um dos ingredientes que possibilitam as ações heróicas em torno das quais se estruturam os relatos. Essas ações estão associadas a um conjunto de singulares traços de personalidade. Trata-se das (raras) qualidades de *self-made-man* inovador que, remetendo à idéia do empresário shumpeteriano, são sublinhadas nas histórias. Por outra parte, os relatos sobre os pioneiros chamam a atenção para o estatuto de estrangeiro dos fundadores das empresas - essa condição é um dos primeiros aspectos através dos quais são apresentados os fundadores e, quando se trata das trajetórias dos herdeiros e/ou dos empreendedores que são filhos de estrangeiros, sempre outorga-se importância à origem.

A condição de estrangeiro é destacada no percurso de Herman Lundgren, sueco que chega ao Brasil, em 1855; na de Francisco Matarazzo, italiano que desembarca no País em 1881. A origem é relevante na trajetória de Attilio Fontana, oitavo entre os doze filhos de um casal de italianos que chega em 1888. Da mesma maneira, a origem é sublinhada nas histórias, apresentadas nos próximos capítulos, da chegada ao país do português Valentim Diniz, “patriarca” do Grupo Pão de Açúcar.⁹ Em algumas dessas histórias, a origem é associada a características atribuídas às etnicidades particulares. Em todas, a concepção de *self-made man* é destacada através da condição de imigrante desses pioneiros.

Nesta parte, tomo como ponto de partida as qualidades do empreendedor/inovador apresentadas num conjunto de histórias diversificadas, escritas em momentos diferentes, geralmente coincidentes com o auge da expansão dos grupos aos que se referem. Exploro aspectos associados a essas qualidades e à sua transmissão em autobiografias; histórias apresentadas em livros que reúnem entrevistas e discursos dos fundadores; biografias escritas por colaboradores próximos e histórias reproduzidas em escritos que tentam depurar as informações dos aspectos ideologizantes presentes nas biografias. Assim, algumas dessas histórias, centradas nas trajetórias dos pioneiros e da primeira geração de sucessores, fazem parte de trabalhos que se apresentam como analíticos e interpretativos. Outras integram-se em textos, publicados com diversos objetivos, destinados a um público

⁹ A trajetória dos Diniz não é incorporada nesta parte porque não há, até o momento, relatos biográficos de ou sobre eles, análogos aos aqui analisados.

mais amplo que podem ser englobados na categoria de relatos biográficos oficiais desses pioneiros.

Centro-me especificamente na história sobre Herman Lundgren e seus descendentes escrita, no final da década de 1940, por um colaborador direto da família, Raul de Góes¹⁰; nos relatos sobre Francisco Matarazzo apresentados nas obras de Vincenzo Blancato¹¹, professor italiano de comércio, publicadas na década de 1920 e em histórias narradas em publicações preparadas para datas comemorativas -- aniversário de 80 anos de Matarazzo¹² e a celebração dos 100 anos de seu nascimento¹³ -- nas décadas de 1930 e 1950. Baseio-me, particularmente, nos relatos elaborados por Donald Rust, técnico inglês que trabalhou para Francisco Matarazzo durante muitos anos, e por Roberto Moreira, amigo da família Matarazzo, presentes nesses textos.¹⁴

Trabalho, também, com a autobiografia de Attilio Fontana, publicada na década de 1980, preparada com a colaboração de um romancista e de alguns integrantes da família, e com depoimentos oferecidos, nessa mesma década, por Attilio e por um de seus filhos, Omar, na Faculdade de Economia e Administração da USP, no contexto de um estudo

¹⁰ GÓES, Raul de, *op. cit.* Góes foi Secretário de Governo da Paraíba, na segunda metade da década de 1930 e, posteriormente Secretário de Agricultura da Paraíba. Ficando desempregado, num momento de transição política, em 1940, procurou Arthur Lundgren, filho e sucessor do fundador Herman, quem lhe ofereceu emprego como diretor das empresas da família no Rio. Na década de 1950, Góes foi diretor da Cia Têxtil Santa Elizabeth, criada em Belo Horizonte. A primeira versão do livro, apresentado como lição para as gerações contemporâneas, foi redigida quando o autor já era colaborador direto dos Lundgren. Vide: GÓES, *op. cit.* apresentação, s/p e pp. 151, 156, 157.

¹¹ Vincenzo Blancato, autor de diversas obras sobre imigração italiana, foi diretor da revista de Economia e Finanças *O Progresso*, presidente do Instituto Norteamericano Carnegie, Vice presidente do Instituto de Estudos Econômicos e professor da Escola Superior de Comércio e do Instituto Ginásial Júlio de Castilhos, de Porto Alegre. As obras às quais me refiro nesta parte são: BLANCATO, Vincenzo: *Conte Francesco Matarazzo*. Companhia Gráfica, Editora Monteiro Lobato, SP, 1925; *Scelta di Discorsi e Interviste del Conte Matarazzo*, São Paulo, Tipologia Paulista, 1926.

¹² *O Conde Matarazzo aos oitenta annos*. Typographia Pannon, 1934.

¹³ *Centenário do Conde Francisco Matarazzo. Discursos Comemorativos*, São Paulo, 1954.

¹⁴ Para a relação de Rust com Francisco Matarazzo, vide DEAN, Warren: *A industrialização de São Paulo (1880-1945)*. Difusão Européia do Livro, Edusp, São Paulo, p. 72.

comparativo sobre culturas empresariais brasileiras.¹⁵ Utilizo ainda, como referência, as biografias de Ciccilo Matarazzo¹⁶, filho de um irmão de Francisco Matarazzo, escrita por Fernando Azevedo de Almeida, e de José Ermírio de Moraes¹⁷, genro e sucessor de Antônio Pereira Ignácio, impulsionador da Votorantim, escrita por João de Scantimburgo, ex-diretor do Diário de São Paulo, publicadas, ambas, na década 1970.

Em tramas atravessadas por diferenciações de gênero, essas narrativas falam de indivíduos, algo inerente aos relatos biográficos e ao foco nas trajetórias. Organizadas em torno da **luta** na qual se debatem os pioneiros, essas histórias remetem, ao mesmo tempo, à família e às relações de parentesco, condensando noções e pressupostos a elas associados. A transmissão das qualidades do *self-made-man* inovador, apresentada como fundamental nos relatos -- de sua reiteração na personalidade dos sucessores depende a perduração da obra e, nela, do espírito do fundador -- revela esses pressupostos, mostrando alguns pontos de tensão.

As qualidades do empreendedor/inovador mostradas, no conjunto de relatos, quase como invariáveis ao longo das décadas -- modificam-se os contextos e o tipo de ações através das quais elas são expressadas --, apresentam a particularidade de serem transmissíveis. Em parte importante das histórias, as qualidades dos “homens que se fazem por si mesmos, que plasmam o próprio destino e impõem sua vontade de conquista e de triunfo sobre obstáculos e escolhos”¹⁸ são convertidas em patrimônio genético. Outros relatos restringem a idéia de hereditariedade aos valores éticos que marcam as trajetórias empresariais, convertendo a incorporação de atributos empresariais num fator socialmente transmissível. Uma e outras versões da hereditariedade têm uma (sugestiva)

¹⁵ Essa biografia está baseada em depoimentos gravados de Attilio, organizados pelo romancista Antonio Olavo Pereira. Maria Terezinha, filha de Attilio, Vitor Fontana e Luiz Fernando Furlan, respectivamente sobrinho e neto do empresário, participaram ainda na elaboração da versão final do texto, FONTANA, Attilio, op. cit, p. VIII; “Depoimento”, in: AQUINO, Cleber (org) *História Empresarial Viva. Depoimentos de Empresários Brasileiros Bem-Sucedidos. Volume V.* São Paulo, Editora Atlas, S.A., 1991 e FONTANA, Omar, “Depoimento”, in: AQUINO, Cleber (org) *História Empresarial Viva. Vol 1,* São Paulo, Gazeta Mercantil, 1986.

¹⁶ ALMEIDA, Fernando Azevedo de: *O Franciscano Ciccilo.* São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1976.

¹⁷ SCANTIMBURGO, op. cit.

¹⁸ GÓES, Raul de: op. cit, p. 31.

consequência: o patrimônio específico conformado pelas qualidades do verdadeiro empreendedor, seletivamente transmitido, é associado apenas a alguns dos (homens) descendentes, aqueles que viabilizam a continuação da obra iniciada pelo fundador. Os pontos de tensão, alguns dos quais estão associados a essa transmissão restrita, perceptíveis em processos diferenciados de individualização, mostram a dimensão ocupada pela família e os planos de parentesco por ela reforçados.

2. estrangeiros, brasileiros

Tudo lhe pareceu contrário nos primeiros tempos: o clima estranho, a gente estranha, a língua estranha.

A seu favor, ele contava consigo mesmo. Espigado, porte atlético, louro, olhos azuis, com uma disposição para trabalhar, até mais não poder...

Mas venceu todas as circunstâncias adversas, além de superar os obstáculos que lhe opunha a desconfiança hostil dos nativos. Esfalfando-se, suando, queimando a sua pele de nórdico ao sol da Praça da Lingüeta, em estafantes disputas...¹⁹

A importância da imigração para a industrialização do Brasil é o tema com o qual o paraibano Ademar Vidal²⁰ inicia, no final da década de 1940, sua apresentação do livro de Raul de Góes sobre os Lundgren: *Um sueco emigra para o Nordeste. Vida, obra e descendência de Lundgren*. Na segunda metade do século XIX, a imigração, que levou muitos estrangeiros para São Paulo, teria levado também alguns, embora em número infinitamente menor, para outras regiões do Brasil.

O Nordeste teria recebido ibéricos, ingleses, franceses, e nórdicos. E, se a princípio o conjunto de atributos positivamente avaliados associados aos imigrantes, -- capacidade de trabalho, persistência, espírito de sacrifício, austeridade e estoicismo²¹ -- faz parte das

¹⁹ GÓES, Raul de: op. cit., 38.

²⁰ VIDAL, Ademar: Apresentação, in: GÓES, op. cit.

²¹ Esses atributos, positivamente avaliados, são associados aos imigrantes de diversas as origens. Entretanto, há características diferenciadas associadas a grupos distintos. Nos judeus se reconhece, especificamente, o espírito de aventura e negócio que, com o decorrer do tempo teriam influenciado muitos nordestinos, particularmente os cearenses. Góes, op. cit., Apresentação, s/nº página.

qualidades dos pioneiros, estes são singularizados por características marcantes de personalidade. No caso, especificamente, trata-se das características de duas gerações sucessivas de empreendedores, o sueco Herman Lundgren e dois, entre seus cinco filhos e filha, que herdaram sua fibra de pioneiro: Frederico João e Arthur, a partir de cujos empreendimentos ter-se-ia iniciado o desenvolvimento industrial do Nordeste.

De maneira análoga, a profusão de relatos sobre as Indústrias Reunidas Francisco Matarazzo (IRFM), centrados na vida e obra de seu fundador, destacam atributos positivos associados à imigração italiana. Mas, entre eles, são sublinhados aqueles associados aos traços marcantes da personalidade de Francisco Matarazzo, iniciador do complexo industrial considerado, na época, “como um Estado economicamente quase tão rico como São Paulo”²², que reiterar-se-ão em seus sucessores. Esse procedimento é perceptível em diversas histórias sobre Francisco Matarazzo e dois de seus treze filhos e filhas, Ermelino e Francisco Júnior.

A imigração dos pais, marca de origem carregada com orgulho por Attilio Fontana, à qual são atreladas características pessoais que possibilitaram seu percurso, é um invariável e significativo ponto de partida nas histórias por ele contadas:

“Eu vou falar, em princípio, de onde eu venho. Eu sou filho de um casal de italianos que em 1888 deixaram a casa paterna indo para o Rio Grande do Sul, Santa Maria, onde tinha mais alguns imigrantes e para onde foram também meus pais. Lá em Santa Maria eles chegaram com cinco mil e quatrocentos réis. Era o capital que o papai trouxe de Vincenza, Norte da Itália. E lá... começaram sua luta.”²³

Independentemente das nacionalidades em jogo, o estatuto de estrangeiro dos pioneiros -- e, nesse sentido, a maneira como é apresentado Pereira Ignácio, português fundador do empreendimento a partir do qual se origina, mais tarde, o grupo Ermírio de Moraes

²² CHATEAUBRIAND, Assis: “O Estado Matarazzo” (do Diário de S. Paulo de 8 de março 1934) in: *O Conde Matarazzo aos oitenta annos*. Typographia Pannon, 1934, p. 44.

²³ FONTANA, Attilio Francisco Xavier: “Depoimento”, in: AQUINO, Cleber, op. cit, p. 200.

oferece outro exemplo²⁴-- , é sublinhado nas histórias, destacando o mérito individual presente na espetacular ascensão de cada um deles.

Esse estatuto permite destacar como todos os estrangeiros, inclusive Francisco Matarazzo, cuja origem nobre costuma ser sublinhada²⁵, enquanto seres chegando a um território estranho, iniciaram seus percursos, no Brasil, praticamente do nada, do zero²⁶. Este aspecto, presente em depoimentos do Conde Matarazzo -- “Do meu *paese*, no sul da Itália, trazia um pouco de dinheiro, mas pouco. Desembarquei com *a tasca* cheia de vontade de trabalhar...”²⁷ -- é reiterado nos relatos dos biógrafos:

Depois de uma viagem de 70 dias o navio soçobrou no porto do Rio de Janeiro, levando para o fundo do mar uma carga de vinhos e queijos que F. Matarazzo trazia de sua terra natal, adquirida com o que então possuía e com a qual queria se estabelecer aqui.²⁸

Nessas histórias, entretanto, os atributos específicos que convertem esses pioneiros em verdadeiros empresários, os distinguem dos outros imigrantes. Um jogo de diversas qualidades os converte em verdadeiros transformadores, em criadores -- convertem “a

²⁴ Antônio Pereira Inácio, de origem “paupérrima”, chegou ao Brasil, em 1874, com dez anos, onde aprende a remendar sapatos, iniciando-se no mundo do trabalho, criança ainda, como sapateiro. SCANTIMBURGO, João de, op. cit., p. 108.

²⁵ Blancato dedica páginas inteiras às origens nobres da família Matarazzo. De maneira análoga Donald Rust refere-se ao tema, afirmando que o título de “Família nobre” teria sido conferido aos Matarazzo pelo imperador romano Carlos V. O título de Conde, entretanto, teria sido outorgado a Francisco Matarazzo pelo rei Vittorio Emanuele III, em 1917, em reconhecimento pelos fundos e víveres enviados durante a Primeira Guerra Mundial, e estendido a qualquer dos filhos homens do Conde, por Decreto Real, em 1926. Vide BLANCATO, Vincenzo, *O Conte Francesco Matarazzo*, capítulo XVII, RUST, Donald: op. cit., p. 25 e primeiras páginas de *O Conde Matarazzo aos 80 anos...*

²⁶ Martins, analisando a maneira como as origens do Conde Matarazzo são tratadas em diversos relatos, chama a atenção para o jogo neles presente, ora aproximando o Conde de outros imigrantes, ora afastando-o, através da insistência na importância dos recursos materiais e simbólicos, dos quais gozava quando chegou ao Brasil. Vide MARTINS, J, op. cit., pp.44-49.

²⁷ Entrevista concedida por Francisco Matarazzo ao *Jornal São Paulo*, 21/06/1926, in BLANCATO, Vincenzo: *Scelta di discorsi e interviste...* p. 121.

²⁸ RUST, Donald: op. cit., p. 26. Outras versões referem-se a um carregamento de toucinho, mas em umas e outras, o carregamento perde-se, deixando Francisco com apenas uma (relativamente) reduzida quantia em dinheiro. Vide MARTINS, José de Souza, op. cit., p. 17.

pobreza em riqueza, a miséria em opulência”²⁹. Trata-se da combinação da extraordinária capacidade de trabalho com atributos necessários para desenvolver bem sucedidas ações inovadoras. Essas qualidades tornam-se visíveis nas ações que, ao longo das trajetórias, viabilizam as obras criadoras dos pioneiros. Estendendo-se, em conjunto, ao longo de parte substancial do processo de industrialização do Brasil, essas trajetórias são diferenciadas em diversos sentidos. As distinções são perceptíveis nas histórias contadas sobre cada um desses pioneiros.

Herman Lundgren

No relato que Góes faz da vida de Herman Lundgren, este, descendente de uma família de pequenos industriais, comerciantes e navegadores,³⁰ chega ao Recife, na década de 1850, aos 20 anos. Ferido durante uma tempestade que fez encalhar, na entrada do Rio de Janeiro, o navio mercante no qual viajava, passa um breve período hospitalizado nessa cidade. Após uma rápida estadia na Bahia, instala-se em Pernambuco, montando, poucos meses após sua chegada ao Recife, um escritório de corretor de navios. Além de fornecer víveres para barcos de diversas nacionalidades, o escritório transforma-se no centro de várias colônias estrangeiras com atividades comerciais e industriais na cidade. Dois anos depois, Herman realiza as primeiras e bem sucedidas transações de exportação e importação, sob sua exclusiva responsabilidade comercial.

Em 1861, cinco anos após sua chegada, investe seus escassos recursos -- “no fundo de seu baú de couro havia alguma coisas, mas era pouco, pois o escritório não lhe rendia o suficiente para a concretização de seus sonhos” -- no seu primeiro empreendimento industrial, uma fábrica de pólvora.³¹ O sucesso dessa indústria temerária e perigosa, surpreendente para os locais, -- “estrangeiro maluco!” comentavam, nas ocasiões em que

²⁹ “Uma vida de animador”, Diário de São Paulo, 9/03/34, in: *O Conde Matarazzo aos 80 anos*, p. 47.

³⁰ O pai, Joham Wilhelm Lundgren que, assim como sua esposa Eva Louise, era de Nökoping, onde Herman nascera em 1835, teria uma pequena indústria em Estocolmo. Góes, op. cit, p. 32.

³¹ Na aldeia da Pontezinha, no município do Cabo. Ibid.

havia explosões acidentais na fábrica -- leva-o a instalar depósitos no Nordeste, no Norte e no Sul do País e a adquirir uma frota de veleiros para distribuir a pólvora.

Em 1876, Herman casa com uma jovem dinamarquesa que, quatro anos antes, chegara ao Recife contratada como professora de línguas dos filhos de um alto comerciante local -- “Longe de suas pátrias... o romance foi inevitável. Daí para o casamento foi um passo, pois que havia entre eles perfeita afinidade de raça, sentimentos e cultura”.³² Com ela tem 4 filhos e uma filha. Herman amplia suas atividades, dedicando-se à exportação de cera de carnaúba e de peles e couros de animais. Converte-se no primeiro “exportador”, em larga escala do sal nordestino para o Sul do Brasil³³ e introduz no país o cultivo da palma santa, alimento ideal para os rebanhos nordestinos.³⁴

“Solidário”, o empreendedor, apoia a campanha abolicionista em Pernambuco. “Amigo dos operários”³⁵, auxiliado pela esposa, os ajuda de diversas maneiras, entre elas, distribuindo, todas as sextas feiras, auxílios aos necessitados, “atendendo pessoalmente multidões de homens, mulheres e crianças”.³⁶

Em 1904, numa fase na qual conta com a ajuda dos filhos, que, já rapazes, tinham retornado ao Recife após finalizar aprimorados estudos na Europa, Herman completa sua trajetória adquirindo a Paulista, uma quase desmantelada fábrica de tecidos que se tornaria no mais importante centro fabril de Pernambuco. Em 1905/06, pouco antes de morrer, adquire ainda uma usina de açúcar nas imediações da Fábrica Paulista.

A obra de Herman não se interrompe com sua morte. Frederico João e Arthur, seus sucessores, a ampliam, iniciando a construção da Fábrica de Rio Tinto, em 1917, em terras compradas na Aldeia da Preguiça, na Paraíba, e distribuindo os tecidos a lojas abertas em todo o país -- as Lojas Paulistas, no Norte, e as Casas Pernambucanas, no Sul. Emissários

³² Tomás Ferreira de Carvalho, a cuja casa chegou em 1872. *Ibid*, p. 75.

³³ *Ibid*, p. 63.

³⁴ *Ibid*, p. 82.

³⁵ Para uma perspectiva crítica das relações entre os Lundgren e os operários da Paulista, centrada nas estratégias, diretas e indiretas de dominação, vide LOPES, José Sérgio Leite: *A tecelagem dos conflitos de classe na “cidade das chaminés”*, Editora Marco Zero/Editora, Universidade de Brasília em co-edição com o MCT/CNPq, São Paulo, 1988, cap I-IV.

de idéias novas, os filhos de Herman incentivam diversos esportes no Recife, Frederico João, o turfe³⁷, Arthur, apaixonado pelas brigas de galos, entusiasta do carnaval³⁸, estimula o ciclismo³⁹, e, admirador das belas artes, incentiva a cultura nacional.⁴⁰

Os irmãos envolvem-se ativamente na política local e estadual.⁴¹ Frederico, eleito deputado federal, retira-se da política no fim do governo Dantas Barreto. Arthur, prefeito de Olinda durante esse governo é, posteriormente, deputado estadual.⁴² “Fiéis às afeições”, os irmãos protegem pessoas de suas relações de amizade, dando-lhes oportunidade de subir na vida.⁴³

Após a morte de Frederico João⁴⁴, Arthur cria ainda a Cia Têxtil Santa Elizabeth em Belo Horizonte⁴⁵ e dedica-se à industrialização do minério de fosfato.⁴⁶ Mostra seus traços humanitários doando um hospital a Olinda⁴⁷ e criando, antes de morrer, uma fundação dedicada a atividades assistenciais⁴⁸.

³⁶ GÓES, op. cit., pp 79-80.

³⁷ Frederico João, destacando-se como criador de cavalos de corridas de puro sangue, fundou, em 1912, um haras — “Maranguape”—, localizado em Paulista, que teria sido famoso.

³⁸ Segundo Góes, Arthur, incentivador do frevo e outras danças tradicionais, contribuía para o esplendor dos carnavais pernambucanos, no Recife, em Paulista e no Rio Tinto. Ibid, p. 76, p. 134. Essa participação é assinalada como uma estratégia também de comercialização de tecidos, em LOPES, José Sérgio Leite, op. cit., pp. 185-186

³⁹ Entre 1888-1890, Arthur teria sido diretor do Velódromo Pernambucano, em Recife. Ibid, p. 75.

⁴⁰ Arthur doa, em 1952, um Manet para o Museu de Arte de São Paulo; Anita Lundgren e seu marido, Alberto Groscke tinham anteriormente doado a Chateaubriand a primeira obra de arte que ganhou esse museu. GÓES, op. cit., p, 167.

⁴¹ Apóiam ativamente a candidatura de Dantas Barreto ao governo de Recife, em 1911, financiando a campanha, orientando os operários da Paulista a votarem nele e oferecendo emprego àqueles dispostos a fazê-lo. Ibid, p. 109, 170.

⁴² Entre 1918 e 1930, ibid, p. 170.

⁴³ Ibid, p. 113.

⁴⁴ Em 1946, ibid, p. 166.

⁴⁵ Em 1956, ibid, p. 136.

⁴⁶ Góes refere-se ao controle da Empresa de Produtos Químicos e Fertilizantes S.A./Profertil. Ibid, p. 160.

⁴⁷ Ibid, p. 169.

⁴⁸ Ibid, p. A Fundação Arthur Lundgren, quando Arthur estava com 82 anos, p. 168.

Francisco Matarazzo

Na ocasião do Centenário do nascimento de Francisco Matarazzo, Roberto Moreira, amigo da família, profere um discurso de homenagem no qual, após estabelecer diversas relações entre os traços de personalidade do fundador e os generosos gestos de seu filho e sucessor, o Conde Chiquinho⁴⁹, alinhava uma das histórias mais conhecidas sobre Francisco. De acordo com ela, o Conde, primogênito entre nove irmãos, chega ao Brasil, em 1881, aos 27 anos.

Após algumas renúncias em prol da família -- ao perder o pai, aos 18 anos, abandona seus estudos no Liceu e os planos de seguir a carreira das armas para assumir o lugar de governante da casa paterna --, Francisco Matarazzo parte com a esposa e dois filhos⁵⁰ pequenos, deixando na província de Salerno mãe viúva, irmãos/ãs.⁵¹ Desembarca em Santos, dirige-se a Sorocaba e, meses após sua chegada, adquire um estabelecimento comercial.

Inicia-se na indústria, em Sorocaba, produzindo banha de porco, atividade que lhe proporciona o primeiro capital de certo vulto. Transfere-se a São Paulo quase 10 anos após sua chegada ao Brasil, abrindo uma casa comercial no centro da cidade. No começo de sua expansão associa-se a dois dos irmãos, que migraram ao Brasil ao longo desses anos, constitui uma firma com um deles e deixa na direção da fábrica de Sorocaba o outro.

⁴⁹ Na ocasião, o Conde Chiquinho estava doando uma quantia importante de dinheiro para a fundação da Faculdade Francisco Matarazzo, da Pontifícia Universidade Católica, nas colinas do Morumbi. MOREIRA, Roberto: "Um grande pioneiro (o Conde Francisco Matarazzo)", in: *Centenário do Conde Francisco Matarazzo. Discursos Comemorativos*, São Paulo, 1954, pp. 19-38. Após ter construído suntuoso edifício e idealizado um regimento inspirado no modelo da Università Commerciale Luigi Boccone, de Milão, Chiquinho teria aberto mão da iniciativa, ao ter dificuldades com a FGV e com a PUC paulista. Vide, DURAND, José Carlos: *Arte, privilégio e distinção. Artes plásticas, arquitetura e classe dirigente no Brasil, 1855-1985*. São Paulo, Editora Perspectiva, Editora de Universidade de São Paulo, p. 135.

⁵⁰ Há diversas versões da partida. Algumas afirmam que Matarazzo chegou acompanhado ao Brasil. Outras o mostram como chegando só.

⁵¹ Matarazzo era oriundo de Castellabate, município do qual partiram, durante décadas, sucessivas levadas de italianos para o Brasil. Vide IANNI, Constantino: *Homens sem paz. Os conflitos e os bastidores da emigração italiana*. Difusão Européia do Livro. São Paulo, 1963, pp - 130-131.

A partir da instalação em São Paulo, Francisco Matarazzo vai criando uma cadeia de empresas, companhias, agências e fábricas que chegam a estender-se pelo país e até no estrangeiro. Entre as iniciativas consideradas particularmente inovadoras conta-se a inauguração, em 1900, da indústria moageira do trigo, desconhecida no Brasil⁵² e, um par de anos depois, a montagem em São Paulo, da primeira fábrica para extrair óleo de algodão.

Francisco participa no setor de produção de alimentos, construindo moinhos e refinarias para tratamento do sal e do açúcar, criando um pastificio e diversas fábricas de óleos, gorduras e derivados e dois grandes frigoríficos. Além disto, funda fábricas de velas, sabonetes e sabão. No ramo têxtil, depois de criar, em 1901, uma fábrica de algodão⁵³, instala uma fiação, tecelagem e estamperia⁵⁴ e tecelagens de seda⁵⁵. Após estabelecer uma usina de sulfureto de carbono e uma fábrica de ácidos, cria a primeira fábrica de raiom que se organiza no País.⁵⁶

Paralelamente aos empreendimentos nas áreas de alimentos, têxteis e de química aplicada, Francisco cria uma indústria metalúrgica⁵⁷, fábricas de fósforos e pregos; de louça e azulejos. Funda uma usina de cal, uma destilaria de álcool e uma fábrica de papel e papelão. Põe em funcionamento a primeira destilaria de petróleo criada no Brasil⁵⁸. E, entre seus empreendimentos, destaca-se sua colaboração para a fundação do Banco Italiano, em 1902, que assume, em 1911, a representação do Banco de Nápoles em São Paulo, primeiro passo para a formação da Casa Bancária Matarazzo.⁵⁹

⁵² Esse empreendimento, destacado em termos de sua inovação no relato, constitui, na interpretação de Martins, o ponto de partida para o desdobramento das atividades industriais da empresa, inicialmente, mediante concentração vertical. MARTINS, op. cit., p. 31.

⁵³ Tecelagem de algodão Mariângela, op. cit. p. 34.

⁵⁴ Fiação, Tecelagem e Estamperia de Belenzinho, *ibid.*

⁵⁵ Bras, Campinas e Tecelagem de Santa Celina, *ibid.*

⁵⁶ Em São Caetano, em 1924, *ibid.*

⁵⁷ A Metalúrgica Matarazzo, em 1902, onde se forja a maquinaria para muitas das suas usinas, op. cit., p. 35

⁵⁸ Em 1934, em Cubatão, *ibid.*

⁵⁹ *Ibid*, pp. 35-36. A rápida alusão ao banco no relato de Moreira é particularmente sugestiva. Martins, chamando a atenção para a importância dos industriais paulistas contarem com bancos que não tolhessem sua liberdade através de controle dos financiamentos para atividades

Francisco é um criador original e um “chefe de família exemplar” -- cria, educa, forma, e dá assistência contínua aos seus treze filhos e filhas e aos parentes e amigos necessitados, protegendo-os como, no passado, fez na Itália, com a mãe, os irmãos e irmãs, quando assumiu o lar desamparado. Traz a mãe da Itália, para cuidar dela. “Humanitário”, faz freqüentes donativos às casas de caridade e assistência social e funda três hospitais.⁶⁰ Sua solidariedade divide-se entre o país de seus descendentes e o dos ascendentes. Esta última expressa-se na permanência em Nápoles para assistir aos italianos durante os quatro anos da primeira guerra, recompensada pelo rei Vitorio Emanuel, com a concessão do título de conde, transmissível aos seus descendentes.⁶¹

Ermelino, primeiro filho de Francisco Matarazzo nascido no Brasil, “moderno homem de negócios”, “financista de elite”, sucessor nato do pai, morre tragicamente em 1920.

determinadas, mostra a participação de Francisco Matarazzo, quatro irmãos e seus filhos José e André, da fundação do Banco Commerciale Italiano di São Paulo em 1900. Em 1905, Francisco, seu filho Ermelino, o irmão André, o sobrinho André, a cunhada Virgínia (esposa de André) e o irmão Luis, conjuntamente com “F. Matarazzo e Cia”, participaram como acionistas na Fundação do Banco Italiano del Brasile, do qual Francisco foi eleito presidente. Em 1910 Francisco participou da criação de outro banco, o Banco Italiano, mas o deixou em 1911. Nesse ano, conjuntamente com a transformação da firma F. Matarazzo e Cia em sociedade anônima (IRFM), Francisco obteve a representação do Banco de Nápoles que, desde 1901, tinha o monopólio das remessas dos italianos no exterior para a Itália. Com a concessão do monopólio das remessas de imigrantes no Estado de São Paulo, organiza uma seção bancária nas IRFM. MARTINS, op. cit., pp. 33-38.

⁶⁰ O Hospital Nossa Senhora Aparecida e as Casas de Saúde Matarazzo, em São Paulo. Ibid, p. 36.

⁶¹ Francisco Matarazzo e seus filhos não se dedicaram à política, nem à promoção das artes. Na segunda geração dos Matarazzo no Brasil, ambas atividades foram realizadas, por Francisco Matarazzo Sobrinho, Ciccilo. Filho de Andréa, único dos irmãos com o qual o Conde Matarazzo manteve sociedade após 1895, Ciccilo contribuiu para o cinema e teatro, com a fundação da Vera Cruz e do Teatro Brasileiro de Comédia. Cria e mantém a Fundação Raffaele Caramielle Matarazzo, a cujo cargo estavam as escavações arqueológicas de Ercolano e doa à USP peças arqueológicas obtidas do governo italiano, através de intercâmbio, para a fundação do Museu de Arte e Arqueologia. Funda, em 1949, o Museu de Arte Moderna e inicia, junto a Yolanda Penteadó, a Primeira Bienal Internacional, em 1951. Ciccilo foi, também, prefeito de Ubatuba. DURAND, op. cit., pp 132-133; ALMEIDA, Fernando Azevedo de: *O Franciscano Ciccilo*. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1976, pp. 31-33, 266-267.

Em 1937, quando Francisco Matarazzo falece, aos 83 anos, em sua mansão da Avenida Paulista, “está rico, imensamente rico”,⁶² as casas de trabalho e produção que fundou, mais de 70, empregam 20.000 operários. Seu enterro, no qual o caixão é carregado por seus operários, “é uma apoteose”.⁶³ O Conde Francisco Júnior, duodécimo dos treze filhos e filhas de Francisco, continua sua obra.

Attilio Fontana

Attilio Fontana nasce, em 1900, em Santa Maria. Seus primeiros anos de vida transcorrem em colônias de italianos do Rio Grande do Sul, no mesmo período em que finaliza a vida de Herman Lundgren e inicia-se a fase de vertiginosa construção de riqueza do Conde Matarazzo.⁶⁴

De acordo com as versões que Attilio conta de sua vida, na sua autobiografia e em depoimentos, alfabetizado em italiano, começa a trabalhar na agricultura, aos 8 anos, na pequena propriedade familiar, lado a lado com as irmãs⁶⁵, os irmãos, o pai e a mãe.⁶⁶ Aos 8 anos descobre sua vocação pelo comércio e adquire uma dimensão da noção de lucro. Usa sapatos pela primeira vez aos 10 anos, frequenta a escola, com interrupções, até os 13⁶⁷, sem abandonar as atividades produtivas.

⁶² Essa trajetória tornou, aliás, o nome Matarazzo sinônimo de riqueza em São Paulo. Segundo Moreira, seu capital inicial, de 700 mil réis converteu-se em algo que superava os 700.000 contos. Yolanda Penteado afirma que, no final da década de 1910, os italianos eram uma colônia próspera, com grandes fortunas. E, “... quando se queria dizer que uma pessoa era rica, dizia-se: ‘É um Matarazzo’”. PENTEADO, Yolanda: *Tudo em cor-de-rosa*. Nova Fronteira, 1976, p. 55

⁶³ Ibid, p. 38

⁶⁴ Apenas num pequeno episódio da autobiografia de Attilio Fontana menciona-se um contato, indireto, com os Matarazzo, aliás, com um grande matadouro-frigorífico dos Matarazzo, em 1929. FONTANA, Attilio: *História de Minha Vida*, p. 86.

⁶⁵ Numa das mais belas passagens de sua autobiografia, Attilio descreve os movimentos harmoniosos que, à maneira de uma dança, fazia, ceifando, Vitória, a irmã favorita, quatro anos mais velha, entre os outros/as irmãos/ãs, no meio da lavoura. Op. cit., p. 33.

⁶⁶ Op. Cit., p. 8.

⁶⁷ Attilio acha que a educação recebida seria equivalente ao terceiro ano primário. Ibid, p. 23.

A infância e adolescência transcorrem entre a lavoura e pequenos empreendimentos comerciais em sociedade, primeiro, com integrantes da família -- pai, irmãos -- , posteriormente, conterrâneos e, após o primeiro casamento, também com parentes por afinidade.

À morte do pai, Attilio afirma sua intenção de dedicar-se ao comércio⁶⁸, trabalha durante vários anos em Santa Catarina, como enfardador de alfafa, desenvolvendo, paralelamente outros empreendimentos (vendas de suínos, um pequeno hotel familiar, gerenciado pela esposa, uma jovem, de origem italiana, que casa, aos 15 anos, com ele, a irmã dela, e um irmão e uma irmã de Attilio) até instalar sua primeira casa comercial em 1925.⁶⁹

Sucessivas compras e vendas de estabelecimentos e o comércio com suínos, realizados participando em diversos tipos de sociedades, possibilitam a ascensão de Attilio que, dez anos mais tarde, entrando em sociedade com comerciantes de maior envergadura, expande as atividades comerciais estendendo-as ao norte do Paraná. A esposa, com quem tem dois filhos e duas filhas, uma “lutadora”, que trabalha, lado a lado, com Attilio, morre aos 25 anos, deixando-o em desespero.

No final da década de 1930, casado pela segunda vez, desta vez com uma jovem filha de comerciantes de origem alemã, com quem tem uma filha, Attilio decide abandonar o comércio e dedicar-se à indústria. Convidado, em começos da década de 1940, por um grupo de colonizadores de Rio Grande do Sul, para ativar um frigorífico na cidade de Concórdia, em Santa Catarina, passa a administrar as atividades dessa associação, da qual se converte em sócio.⁷⁰ Após ter administrado esse empreendimento durante um ano, compra, junto com parentes e cotistas amigos, as ações dos sócios dessa organização e inicia a SADIA Concórdia, fábrica de produtos suínos e de farinha de trigo e, posteriormente, de ração de animais.

⁶⁸ Ibid, p. 47.

⁶⁹ Ibid, p. 64.

⁷⁰ Ibid, p. 123

Attilio perde a mãe e, em seguida, a segunda esposa. Envia a filha mais nova para um colégio interno, assim como tinha feito anteriormente com os filhos e filhas mais velhos⁷¹, e estabelece sua moradia em Concórdia, cidade a qual ajuda a crescer.

“Líder nato”, Attilio destaca-se também na política. Eleito vereador por Concórdia, elege-se depois prefeito da cidade.⁷² No início da década de 1950, implanta a primeira indústria fora de Santa Catarina, o Moinho da Lapa em São Paulo. Antes de iniciar o segundo empreendimento em São Paulo -- a instalação da Companhia Brasileira de Frigoríficos, Frigobrás, em 1964--,⁷³ é eleito (e reeleito) deputado federal por Santa Catarina⁷⁴. Após 18 anos de viuvez, Attilio casa novamente, com “uma senhora muito bem relacionada nos meios sociais de Florianópolis”, viúva do filho de um antigo governador de Santa Catarina e senador da república, com quem tem uma filha.⁷⁵

Attilio abre uma filial da Frigobrás em Toledo⁷⁶, sudoeste do Paraná, a qual incorpora uma fábrica de ração e uma indústria de esmagamento de soja. Na década de 70, após ter sido escolhido para a Secretaria dos Negócios da Agricultura de Santa Catarina, eleito senador da República e assumido a vice-governança do Estado de Santa Catarina,⁷⁷ inicia, em Chapecó, a indústria no ramo de aves⁷⁸ e, em Várzea Grande, Mato Grosso, com grandes frigoríficos, o abate e industrialização de bovinos.⁷⁹

⁷¹ Walter, o filho mais velho, estudou numa escola de freiras em Santa Maria e, posteriormente, em São Paulo, no Liceu Coração de Jesus. Lucy, a filha mais velha, fez o primário num colégio de freiras em Bom Retiro do Cruzeiro, onde a família morava na época, e mais tarde em São Paulo, no Colégio Santa Inês, das irmãs Salesianas; Omar fez o primário em Santa Catarina, estudou depois no Liceu Coração de Jesus e no Colégio Arquidiocesano de São Paulo. Odila e Terezinha estudaram em Curitiba, no Colégio N.S. de Lurdes. Ibid, pp. 93, 94, 145, e FONTANA, Omar: “Depoimento”, op. cit., p. 78.

⁷² Respectivamente, em 1946 e 1950.

⁷³ Ibid, p. 234

⁷⁴ Em 1954 e 1958, respectivamente.

⁷⁵ Dona Ruth Carvalho Luz, viúva de um filho de Hercílio Luz. Desta esposa, já mãe de quatro filhos quando casou com Attilio, ele destaca que era dotada de boa cultura. Ibid, p. 216.

⁷⁶ Ibid, p. 235.

⁷⁷ Em 1961, 1962 e 1970, respectivamente.

⁷⁸ SADIA Avícola S.A, em 1975, p. 262.

⁷⁹ Criada em 1974, ibid, p. 263.

Attilio constrói indústrias em lugares onde elas não existiam. Mas suas ações inovadoras voltam-se também para a introdução de novas técnicas de produção que incorporam um estilo de colaboração inédito, estimulando a fixação dos pequenos produtores/parceiros que fornecem a SADIA de matéria prima nas regiões de produção e obtendo deles produtos de melhor qualidade.⁸⁰

Ao longo do processo de expansão Attilio combina sua liderança com a preparação de uma equipe, por ele escolhida, cujos principais expoentes são familiares -- filhos, genros, e filhos de seus irmãos. No final da década de 1970, cria uma Fundação que leva seu nome, com o objetivo de oferecer assistência à saúde, e outros benefícios, aos seus trabalhadores. Attilio contribui para a construção de edifícios destinados ao ensino e ajuda muitos jovens a se formar.⁸¹

À morte de Attilio, em 1989, o grupo, conformado por quatro companhias de capital aberto, conta com 15 unidades industriais, 26.000 empregados e 15/20.000 parceiros (pequenos proprietários rurais/microempresários). Homens de duas gerações da família participam ativamente na gestão do grupo, ocupando cargos de diversos graus de responsabilidade, totalizando, entretanto, apenas uma quarta parte do total dos diretores da empresa.⁸²

qualidades empresariais

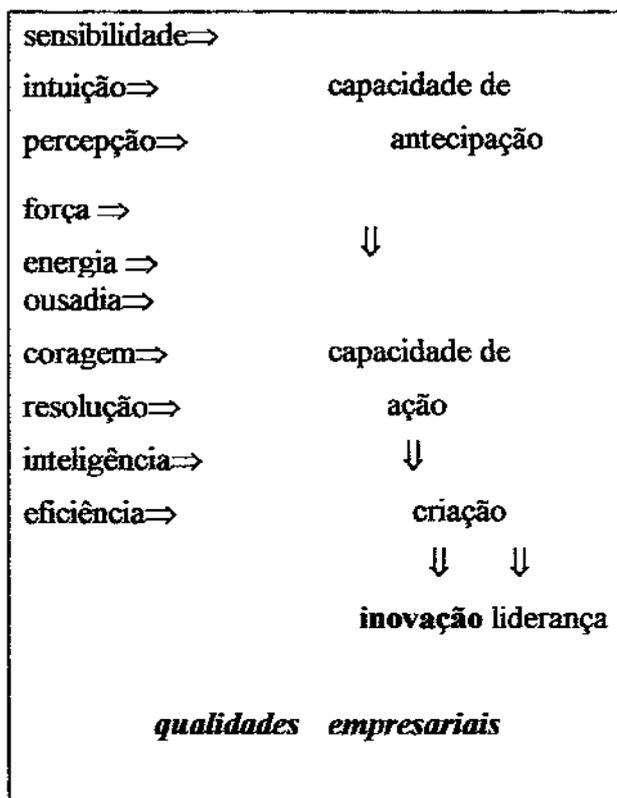
As trajetórias desses pioneiros, desenvolvidas em meios e tempos diferentes, através de atividades comerciais e produtivas e estilos de associação diferenciadas, divergem em muitos sentidos. Entretanto, as histórias apresentam essas trajetórias como se elas compartilhassem um importante aspecto comum. Os percursos desses empreendedores são mostrados através do prisma da construção de suas obras. Baseada em sucessivas inovações, essa construção os conduz, em escaladas ascendentes, ao sucesso.

⁸⁰ FONTANA, Attilio: "Depoimento", op. cit. p. 205.

⁸¹ Ibid, pp 267-268

⁸² Ibid., p. 218.

Nesses percursos, balizados por iniciativas comerciais e industriais, as obras dos fundadores são mostradas como concretizações particulares de qualidades empresariais específicas, que se reiteram, quase monotonamente, numas e outras histórias. Essas qualidades estão associadas a diversos traços de personalidade, que se repetem, também,



nos relatos.

Sensibilidade (aguda), intuição (assombrosa) e percepção (aguçada) são traços que se integram na “visão”, na capacidade de antecipação, qualidade fundamental desses empreendedores. A esses atributos somam-se outros, força, energia, ousadia, coragem (para assumir riscos) e resolução, cruciais na conformação da singular capacidade de ação atribuída aos pioneiros.

Entretanto, as características empresariais fundamentais, criação, inovação e liderança (empresarial), só são possíveis quando as capacidades de antecipação e ação são alimentadas por inteligência objetiva e eficiência. Nos diversos relatos, apenas a **combinação** dessas qualidades, ancoradas nesses traços específicos de personalidade, têm como resultado a inovação, verdadeira ação empresarial.

As construções de gênero presentes nas histórias, atravessando uma série de diferenciações, marcam essas qualidades que, conjuntamente com as empresas, são seletivamente transmitidas entre gerações. Interessa-me mostrar como o fazem.

3. gênero

Nos relatos analisados nesta parte, os diversos procedimentos através dos quais gênero marca as qualidades empresariais permitem estabelecer relações que se reiteram nas histórias mais antigas aqui apresentadas, os relatos biográficos escritos, entre as décadas de 1920 e 1950, sobre os Lundgren e os Matarazzo. Essas relações diferenciam essas histórias dos relatos autobiográficos, mais recentes, dos Fontana.¹ Nas histórias mais antigas, algumas qualidades empresariais são virilizadas através de comparações que, destacando os aspectos progressistas da industrialização, mostram imagens diversificadas de natureza e implementam analogias reprodutivas e bélicas. Nesses procedimentos, gênero se entrecruza com outras diferenciações, marcando hierarquizações entre nacionalidades e entre atividades empresariais.

As relações entre desenvolvimento tecnológico, noções de natureza e conceitualizações de feminilidade e masculinidade têm sido exploradas pela literatura que analisa, numa perspectiva feminista, as tradições do pensamento científico ocidental.² Ludmilla Jordanova, centrando-se nas idéias vigentes nos séculos dezoito e dezenove, na França e na Inglaterra, destaca a importância de perceber as mediações que o pensamento científico realiza entre construções de gênero e noções de natureza. Analisando a trama de analogias que perpassa esse pensamento – no qual a natureza é freqüentemente apresentada como uma mulher a ser desvendada, despida e penetrada pela ciência³ –, a autora afirma que compreender, nesse período, as relações entre gênero e natureza, exige

¹ Parece-me importante destacar que, embora não ignore diferenças importantes entre os relatos, em termos de historicidade e, também, das dimensões da subjetividade envolvidas – os relatos mais antigos são biográficos, os mais recentes, autobiográficos – a distinção que faço entre eles está baseada na maneira como gênero marca as qualidades empresariais.

² Vide MacCORMACK e STRATHERN: *Nature, Culture and Gender*. Cambridge University Press, 1980; HARAWAY, Donna: “A Cyborg Manifesto: Science, Technology and Socialist Feminism in the Late Twentieth Century. *Symians, Cyborgs and Women. The Reinvention of Nature*. Routledge, NY, 1991.

³ JORNADOVA, Ludmilla: “Natural facts: a historical perspective on science and sexuality”, in: MacCORMACK e STRATHERN, op. cit. p. 45.

prestar, também, atenção às relações entre pensamento científico e noções de sexualidade. Assim como as idéias sobre gênero se constituíram numa linguagem científica, as ciências naturais (e a medicina) foram perpassadas pelo imaginário sexual da época.

Sensibilidade extrema, tendência às paixões intensas, fraqueza (muscular), passividade⁴, características associadas à natureza feminina no pensamento médico do período, tornaram-se noções sobre o feminino que, atravessando diversas distinções – cidade e campo, matéria e espírito, corpo e mente, natureza e cultura –, sem adquirir significados únicos⁵, entravam em relação com diferenciações de gênero. Essas características, e as noções de masculinidade com as quais eram colocadas em relação, estavam presentes na conceitualização do progresso científico, na idéia de dominação humana da natureza, à maneira de uma conquista, que, celebrada pelas ciências naturais, perpassava o desenvolvimento das técnicas de engenharia. Esse progresso era pensado como uma dádiva masculina, enquanto a natureza era apresentada à maneira de uma mulher fértil.⁶

Análises de autores preocupados pelas noções de masculinidade presentes na ciência contemporânea assinalam a reiteração dessas associações, no pensar e no fazer ciência e

⁴ Ibid, p.49.

⁵ Referindo-se estritamente à associação entre mulher e natureza, Jordanova assinala que, no período por ela estudado, essa associação alude tanto à idéia de mulheres como seres supersticiosos como à de criaturas portadoras de uma nova moralidade, capazes de transcender a artificialidade da civilização. De maneira análoga, na associação dos homens com a cultura está presente a noção de homens como emissários da luz da razão, mas também como seres associados à corrupção e exploração da sociedade civil. Segundo a autora, o mesmo acontece com todos os pares de dicotomias que conformam a matriz de pensamento no qual a diferenciação masculino, feminino está inserida. Assim, na diferenciação campo/cidade, a inocência e as virtudes simples das pessoas do campo eram tipicamente expressadas através dos sentimentos femininos, mas a imagem negativa do campo, reiterada no escritos da ilustração, o descreve estabelecendo analogias com as superstições das camponesas. A luz e a civilização da cultura da cidade eram pensadas como símbolos da capacidade masculina para o pensamento abstrato e o gênero intelectual. Mas o lado negativo da vida urbana se expressava na dominação e competição econômica, metáforas claras de masculinidade. Ibid, p. 43.

⁶ Jordanova assinala que, no século XVIII, imaginava-se uma luta, em cada indivíduo, entre aqueles elementos pensados como masculinos – razão e inteligência – e aqueles pensados como femininos – paixões e emoções, mas isto não significava uma divisão total das propriedades mentais entre os sexos, apenas um *continuum* de acordo ao grau em que a razão dominava. Essa batalha – entre os aspectos da psicologia individual –, era análoga àquela estabelecida entre os elementos femininos e masculinos da sociedade como um todo. Essa divisão psicológica individual teria adquirido aspectos mais rígidos durante o século XIX. Ibid, p. 63.

tecnologia neste século. Força e agressividade seriam os atributos masculinos centrais que, militarizados, marcam a relação de dominação da natureza durante o século XX.⁷

Essa discussão é sugestiva, no contexto dos relatos mais antigos sobre os pioneiros. Estabelecendo associações entre progresso e industrialização -- pensada, esta última, como expressão de civilização --, as histórias parecem atualizar algumas dessas noções e relações. Através delas, esses relatos masculinizam alguns dos atributos dos empreendedores.

Nessas histórias, os pioneiros são apresentados à maneira de “desbravadores” -- de regiões geográficas, mas, sobretudo, de atividades produtivas, especificamente industriais (das quais são iniciadores). O dinamismo criador desses empreendedores é destacado -- e masculinizado -- numa contraposição com a passividade dos recursos naturais, dos quais tomam posse, e com a inércia do povo, “espíritos comodistas e simplórios”, ao qual civilizam. Os pioneiros transformam paisagens geográficas e sociais, convertendo a natureza local, “sonolenta e melancólica”, em ativos pólos industriais irradiantes de progresso.⁸

Imagens bélicas e/ou reprodutivas -- isto é, imagens que aludem à maneira como é pensada a função masculina na reprodução sexual -- são reiteradamente associadas a aspectos dessa capacidade de criação. Assim, o impulso que orientava “Napoleão, quando simples tenente de artilharia” é comparado ao arrojo e ousadia dos pioneiros.⁹ O espírito criador que conduz ao progresso, ao saneamento ecológico e social, é pensado como “semente, que os ventos lançam num determinado ponto da paisagem, numa planície fértil... e ali germina... e se faz árvore opulenta e fecunda”.¹⁰

⁷ EASLEA, Brian: *Fathering the Unthinkable, Masculinity, Scientists and the Nuclear Arms Race*. Pluto Press, London, 1983, pp 20-21. Easlea chega mais longe afirmando que esses atributos impulsionam concretamente o fazer da ciência contemporânea.

⁸ GÓES, op. cit., Prefácio, s/nº p.

⁹ GÓES, op. cit., p. 33.

¹⁰ GÓES, p. 39.

Essas imagens, presentes em metáforas de virilidade associadas a algumas qualidades atribuídas aos Lundgren, são reiteradas nas relações estabelecidas com os atributos do fundador das IRFM.¹¹

“... o Conde Matarazzo, antecipando-se a seus pares, apruma em São Caetano, em 1924, a primeira fábrica de raíom, que se organiza no país... Era a obra da criação que continuava, a qual, ... atirava por todos os quadrantes da produção o gesto largo e solene do semeador.”¹²

O general francês reaparece nas histórias sobre Francisco Matarazzo, ilustrando o espírito de liderança daquele que “...percorre as suas fábricas e conversa mano a mano com os seus operários, muitos dos quais conhece pessoalmente e chama pelo nome, como Napoleão conhecia e falava aos seus soldados.”¹³

Em alguns desses relatos sobre os pioneiros, as distinções de gênero aparecem em intersecções com diferenciações entre Europa e o Brasil. Nesse encontro, o país que, na fase inicial da industrialização, é frequentemente relacionado à timidez, ao empirismo, a estágios rudimentares¹⁴, não é apenas marcado por uma idéia de juventude, mas feminilizado. Nas passagens referidas à sedução que o Brasil exerce sobre esses estrangeiros, a natureza tropical, caprichosa, com suas “infinitas tonalidades de cor”,

¹¹ As qualidades empresariais de Francisco Matarazzo são recorrentemente associadas à luta e à conquista, vide MOREIRA, op. cit., p. 19. Mas essa luta é “masculinizada” de maneiras diferentes nas versões das histórias. Na saudação de um embaixador italiano, Matarazzo/lutador/conquistador é virilizado enquanto elevado expoente das virtudes fascistas, da crença infalível do fascismo mussoliniano que “*concepisce la vita como lotta... vuole l'uomo attivo, impegnato nelle azioni con tutte le sue energie, virilmente consapevole delle difficoltà che ci sono, e pronto ad affrontarle*”. Do “*Il Corriere degli Italiani*”, 12/03/1934, in: *O Conde Francisco Matarazzo e sua obra*, p. 205. Para expressões da simpatia de Matarazzo pelo fascismo e sua admiração por Mussolini vide: “Entrevista ao jornal ‘A manhã’ de Rio de Janeiro com o Conde Matarazzo, sobre a questão fascista no exterior.”, 7/01/1925, in BLANCATO, Vincenzo: *Scelta di Discorse e Interviste del Conte Francesco Matarazzo*, pp. 194-195. Para as relações de Matarazzo com o fascismo, vide DEAN, Warren, op. cit., pp. 188-189.

¹² MOREIRA, op. cit, p. 34.

¹³ Ibid, p. 38

¹⁴ Ibid, p. 32

sintetiza a atração de um “país novo e cheio de magia”¹⁵ E, num jogo que masculiniza a inteligência empreendedora, o Brasil converte-se numa “pátria moça e reluzente” ante o olhar de Matarazzo, seu “eterno namorado” após “sua penetrante lucidez de espírito ter adivinhado as possibilidades embrionárias de seu futuro.”¹⁶

Nessas histórias, marcas de gênero, estendendo-se, numa trama de relações, às atividades empresariais básicas para a construção da obra dos empreendedores, expressam-se nas hierarquizações estabelecidas entre elas. As atividades associadas à circulação de mercadoria, a partir das quais todos esses empresários iniciaram o processo de construção de riqueza, são inferiorizadas em relação à indústria, atividade produtiva, inteiramente alocada no plano cultural -- digo isto pensando na maneira ambígua em que é mostrada a agricultura que, também produtiva, e fundamental para a sobrevivência está, entretanto, associada à terra e sujeita às imprevisíveis forças da natureza. Nesse procedimento, as atividades comerciais, embora reconhecidas como empresariais, ocupam uma posição secundária na escala de avaliações dos empreendimentos. A localização nessa escala aparece tingida por traços que tomam o comércio análogo aos sinais de riqueza exibidos, nos relatos, pelas mulheres. As lojas, expressão concreta do comércio, e independentemente do número de centenas possuídas, à maneira de jóias, coroam a atividade fundamental: o esforço industrial.¹⁷ E, como as jóias em relação às empresas, o comércio adquire o caráter de uma dimensão diferenciada (e hierarquicamente inferior) da riqueza decorrente da ação empresarial.

Nesses relatos sobre os fundadores, alguns dos atributos centrais para as qualidades empresariais são masculinizados. Há, porém, um conjunto de atributos não marcados, de maneira análoga, isto é, diretamente, em termos de gênero. Trata-se de qualidades cruciais para o espírito criador dos empreendedores, que se integram na capacidade de antecipação: intuição, percepção e sensibilidade.

¹⁵ GÓES, p. 36, p. 37

¹⁶ MOREIRA, op. cit., p. 27

¹⁷ GÓES, op; cit., prefácio, s/nº página.

Poder-se-ia pensar que, no quadro de relações que delimita força, atividade, controle (dos recursos, naturais e humanos) e racionalidade (inteligência) como características masculinas, atributos tais como intuição, percepção e sensibilidade, remetendo ao terreno do irracional e ao mundo dos sentimentos, fossem pensadas como características femininas. Não deixam de sé-lo, como mostro em seguida. No entanto, é necessário destacar que nos relatos mais antigos, sobre os Lundgren e Matarazzo, esses atributos não são marcados de maneira análoga àqueles que são virilizados. Intuição, percepção e sensibilidade, qualidades que remetem à capacidade de antecipação, convivem com aquelas que, virilizadas, remetem à capacidade de ação. Umas e outras qualidades são englobadas na ação de criação empresarial, que é, nessas histórias, literalmente masculinizada.

Os relatos autobiográficos, mais recentes, de Attilio Fontana, publicados nas décadas de 1970 e 1980, respectivamente¹⁸, mostram diferenças com as histórias sobre os Lundgren e os Matarazzo. Neles diluem-se as marcas de gênero associadas, nas histórias mais antigas, às relações estabelecidas entre nacionalidades e entre atividades empresariais. Attilio decide, conscientemente, abandonar o comércio, queixando-se da maneira como este é desvalorizado. Não há, porém, traços de gênero nessa inferiorização.

A verdade é que eu desejava retirar-me do comércio. Já estávamos em plena Grande Guerra e havia um conceito corrente de que o comerciante era uma classe menos necessária; isto me aborrecia bastante, porque eu tinha consciência de que era tão útil à sociedade como comerciante quanto o seria como agricultor ou industrial.¹⁹

Os relatos de Attilio reiteram, uma e outra vez, os atributos de personalidade associados, nas histórias dos Lundgren e os Matarazzo, às qualidades empresariais. Nas lembranças do fundador da Sadia, o espírito empreendedor presente, desde a infância, na sua trajetória, estabelece uma continuidade em seu percurso,

¹⁸ O mesmo acontece na biografia de José Ermirio de Moraes, publicada na década de 1970.

¹⁹ FONTANA, Attilio: *Autobiografia...* p. 117.

...reflito com enternecimento sobre a figura daquele menino da roça caminhando com uma lata nas mãos e oferecendo a sua mercadoria na festa de São Pedro, e identifico-me com o seu espírito ativo e empreendedor. Era, sem dúvida, a semente do homem em que me transformei.²⁰

Esse espírito, associado a fortaleza²¹, destemor (ante qualquer adversidade), coragem, incansável dinamismo na procura de novas iniciativas,²² liderança, sagacidade e intuição, integra-se na capacidade criadora²³ desse empreendedor. Nas histórias por ele contadas, **nenhuma** das qualidades empresariais é diretamente marcada por gênero à maneira como algumas o são nos relatos, comentados nesta parte da tese, sobre os Lundgren e Matarazzo.²⁴ Digo “diretamente” referindo-me a que, nesses relatos, nenhuma dessas qualidades é explicitamente virilizada. Entretanto, os atributos de personalidade a elas associadas são marcados através de uma trama de relações que se torna evidente ao prestar atenção aos estilos de feminilidade e masculinidade presentes nessas histórias.

Falo em estilos de masculinidade²⁵ e feminilidade, referindo-me, simplesmente, às maneiras de ser homem e de ser mulher. As versões de feminilidade e masculinidade mostradas nos relatos, ampliando as possibilidades de compreensão dos processos de atribuição de gênero, permitem perceber associações entre características consideradas masculinas e femininas e os atributos de personalidade vinculados às qualidades empresariais apresentadas nas histórias, antigas e recentes. Observar esses estilos, que mostram diferenças entre masculinidades e feminilidades e, ao mesmo tempo, denominadores comuns no que se refere a umas e outras, sugere que a pessoa delineada na ação

²⁰ FONTANA, Attilio, *Autobiografia*, p. 15

²¹ FONTANA, op cit., p. XI,

²² FONTANA, Attilio, “Depoimento”, p. 196.

²³ FONTANA, Attilio, *Autobiografia...*, p. 12

²⁴ Na biografia de José Ermírio de Moraes, contemporânea aos relatos sobre o fundador da SADIA, ousadia, espírito aventureiro, dinamismo da ação, inteligência aberta, capacidade para entrever o futuro e extraordinária curiosidade integram-se no espírito de criação e de liderança que baliza a trajetória desse empresário. E, de maneira análoga aos relatos de Attilio Fontana, esses atributos não são apresentados através de metáforas que os marquem especificamente. SCANTIMBURGO, op. cit., p. 99, 96, 104, 78.

²⁵ Para diversas acepções de masculinidade, vide GUTMAN, Matthew, “Trafficking in men: The anthropology of Masculinity”, *Annual Review of Anthropology*, 1997, 26:385-409.

empresarial, nos diversos relatos, combina, de maneiras diferentes, atributos considerados masculinos e femininos.

A literatura feminista vem chamando a atenção, há já um certo tempo, para a existência de caracterizações diversificadas e coexistentes de feminilidade e masculinidade.²⁶ À essa ênfase na diversidade, estimulada pelo interesse em compreender, sobretudo, as diferenças entre mulheres²⁷, somam-se os estudos sobre masculinidade, orientados, na maior parte dos casos, por interesses inteiramente diferentes. Desenvolvidos a partir dos últimos anos da década de 1980²⁸, esses estudos, questionando as abordagens feministas que tratam a masculinidade como uma força opressiva monolítica e homogênea, chamam a atenção para a necessidade de perceber a diversidade de vozes masculinas.²⁹

Na convergência entre uns e outros estudos, tem se tornado cada vez mais freqüente afirmar, não apenas que masculinidades e feminilidades divergem em momentos e espaços distintos, mas que divergem também, nos mesmos contextos, em linhas atravessadas por diferenciações de classe, etnicidade, idade, sexualidade, religiosidade, etc.

Algumas abordagens antropológicas contemporâneas, como mostrei no primeiro capítulo, alargam as dimensões consideradas nesse leque de diversidades. Pensando gênero como noções com significados ambíguos e contraditórios, baseadas em e “impingindo” sobre domínios, identidades, objetos, comportamentos, essas perspectivas rejeitam a idéia de referentes essenciais para as distinções entre características femininas e masculinas. Afirmando que as noções de gênero, incluindo idéias sobre masculinidade e feminilidade,

²⁶ Vide JORDANOVA, op. cit., p. 43.

²⁷ HARAWAY, op. cit.; RILEY, Denise: “Am I that Name?” *Feminism and the category of 'Women' in History*. University of Minnesota, Minneapolis, 1990.

²⁸ Para breves históricos dos estudos de masculinidade vide: ALMEIDA, Miguel Vale de: *Senhores de Si. Uma interpretação antropológica da masculinidade*. Fim de Século, Lisboa, 1995; CONNELL, R. (editor) *Theory and Society*, Special Issue, “Masculinities”, Vol°22/5, October 1993; GUTMAN, Matthew, op. cit.

²⁹ Connell, um dos pioneiros nessa tentativa, procurou desenvolver um modelo conceitual que dando ênfase ao caráter político das relações de gênero, oferece ferramentas analíticas para expressar essa diversidade. Discutindo as masculinidades no marco de uma sociologia política dos homens nas relações de gênero, Connell considera os lugares e as práticas dos homens nas relações de gênero como objeto dessa sociologia. CONNELL, R.W.: *Masculinities. Theory and Society*, Vol 22/5, October, 1993, pp 595-625.

se expressam em metáforas cujas raízes e utilizações na vida social não são fixas, essas abordagens sustentam que essas noções podem ser alocadas, indistinta e/ou **simultaneamente**, a homens e mulheres.³⁰ Nesse sentido, alertam, as fusões inequívocas e não descontínuas entre homem (*male/man*) e masculinidade e entre mulheres (*female/woman*) e feminilidade, devem ser cuidadosamente perscrutadas.

Levando em conta essas formulações, seria de esperar que o conjunto de histórias sobre os pioneiros aqui apresentadas, referindo-se a momentos, lugares e meios sociais diferentes, a seres com origens, também, diferenciadas remetam a uma diversidade de estilos de masculinidade e feminilidade. De fato, o fazem.

Nessa heterogeneidade, é possível perceber atributos de personalidade, mostrados em alguns relatos como masculinos, presentes nas maneiras de ser mulher, e vice-versa. É possível, também, perceber que os estilos de masculinidade e feminilidade aos quais esses atributos estão associados variam, e em diversos sentidos. Há diferenças importantes entre as feminilidades atribuídas, em cada contexto, às mulheres que rodeiam e/ou participam do início da construção da obra dos pioneiros, e as que crescem e são educadas num estágio avançado dessa construção. A diferença entre as duas gerações é importante, também, na definição de estilos de masculinidade.

A essas diferenças somam-se outras, associadas às diferentes idades. Entretanto, para além de toda essa diversidade, é possível perceber denominadores comuns para as atribuições de gênero. No conjunto de relatos analisado nesta parte da tese, esses denominadores estabelecem continuidades entre feminilidades e, também, entre masculinidades.

³⁰ STRATHERN, Marilyn: *The Gender of the Gift*, op. cit., ALMEIDA, Miguel: *Senhores de si...* op. cit.; CORNWALL, Andrea & LINDISFARNE, Nancy: (ed) *Dislocating Masculinity. Comparative Ethnographies*, Routledge, London, 1994.

feminilidades

As mulheres retratadas nas histórias sobre os pioneiros são, basicamente, integrantes das respectivas famílias. As histórias sobre os Matarazzo referem-se à mãe e, sobretudo, à esposa do Conde Francisco. No relato de Góes sobre os Lundgren, trata-se de Ana Elizabeth, esposa de Herman, e de Anne Louise (Anita), a filha. Os relatos autobiográficos de Atílio Fontana mostram um universo mais amplo: dele participam mãe, irmãs, namoradas da infância, sucessivas esposas, filhas.

Nos relatos sobre o Conde Francisco Matarazzo, as escassas referências às mulheres das primeiras gerações da família no Brasil remetem à mãe de Francisco, sublinhando, basicamente seus traços de “mãe amantíssima”³¹, e à esposa, a Condessa Filomena, figura cujos traços evidenciam, além do afeto pela família, nítidas qualidades morais -- retidão, bondade e uma austeridade inalterável apesar da radical mudança de posição social -- que, “pia mãe”, “boa esposa”, soube impor no lar e transmitir aos filhos.³²

Os estilos de feminilidade atribuídos, nas primeiras décadas deste século, às mulheres Lundgren, reiteram as associações entre feminilidade, qualidades morais, sentimentos e vida familiar presentes nas histórias sobre os Matarazzo. O relato de Góes introduz, também, outras relações. Algumas aludem à beleza e à estética, mas outras incorporam traços presentes, também, entre os atributos de personalidade dos pioneiros.

Elizabeth, esposa do fundador Herman, dotada de forte personalidade, é apresentada como extremamente inteligente. Mas, após o casamento, nas últimas décadas do século passado, essa personalidade expressa-se quase exclusivamente no lar, espaço restrito, aberto, ocasionalmente, “sem qualquer preconceito racial”³³, para colaboradores próximos de Herman. Entre as exceções, contam-se as viagens realizadas a Europa, todos os anos, entre março e setembro, na companhia de Herman, para supervisionar os estudos da filha.

³¹ MOREIRA, Roberto, op. cit., p. 22; BLANCATO, *Conte Francesco Matarazzo...* pp. 210-213

³² BLANCATO, op. cit. pp. 210-213

³³ GÓES, op. cit., p. 67.



GÓES, Raul de. *Um sueco emigra para o nordeste. (Vida, obra e descendência de Lundgren)*. 2ª ed., Rio de Janeiro, Livraria José Olympio Editôra, 1964, p.72.

A inteligência e brilho intelectual de Elizabeth estão inteiramente voltados para a família -- para a formação dos filhos, dos quais é preceptora, ensinando-lhes os rudimentos de inglês, francês e alemão, e para o êxito do marido. Inclusive a leitura dos autores favoritos, nas línguas em que é mestra, é reservada aos “serões sentimentais” nos quais vela, quase a noite toda, o sono dos filhos -- “pouco dormia, para cuidá-los”. Os traços distintivos de Elizabeth são o caráter -- reto, objetivo, disciplinador, do qual faz parte o espírito europeu da poupança, a rejeição ao desperdício -- que se evidencia na dedicação total aos seus -- “vivia exclusivamente para a família”³⁴, e o equilíbrio. Entretanto, além da inteligência (racional) o espírito de comando está longe de ser alheio a essa mulher. E

³⁴ GÓES, op. cit., p. 66

a intuição³⁵ que, positivamente avaliada, é um traço característico das personalidades femininas presentes em diversos relatos, não deixa, no caso de Elizabeth, de estar associada aos negócios.



Dona Elizabeth Lundgren³⁶

Não era mulher de grande beleza física, mas de graciosos e personalíssimos traços fisionômicos, traços esses que denunciavam temperamento ardoroso e firme, bem apurado no cadinho de inteligência pouco vulgar, ao calor de um grande coração³⁷...

Não era de grandes expansões. Trazia, na comissura dos lábios finos, sinal de forte e silencioso espírito de comando que era iluminado pelos seus vigilantes e pequeninos olhos castanhos claros³⁸...

Dona Elizabeth tinha intuição dos negócios, uma como visão global dos problemas que absorviam a personalidade de Herman. Tanto nos momentos cruciais das grandes decisões, como no processo rotineiro das transações, Herman costumava por a sua mulher a par das suas atribulações comerciais e industriais, e indagava:

- Que acha você? Qual é a sua opinião?

³⁵ Vide SCANTIMBURGO, pp 96-97.

³⁶ Fotografia de 1925. GÓES, op. cit.

³⁷ GÓES, op. cit., p. 65

³⁸ Ibid., p. 68.

Dona Elizabeth sorria, e ficava envaidecida com a confiança demonstrada pelo marido no seu espírito de observação e ponderação da palavra...

Sabe-se, hoje em dia, que a compra da Fábrica Paulista teve em Elizabeth intransigente defensora.³⁹

Os interesses artísticos de Anne Louise, continuam e alargam inquietações culturais manifestadas por Elizabeth. À “fibra enérgica” da esposa do pioneiro, contrapõem-se a suavidade, beleza e ternura da filha. Esses atributos, literalmente corporificados, no relato de Góes, em Anne Louise, estendem-se aos objetos que se entremeiam na descrição de suas atividades.⁴⁰ Flores, telas e jóias, elementos que aludem à beleza e à estética, mas também à distinção, luxo, e à dimensão feminina da riqueza, são associadas à filha de Elizabeth. Anne Louise “é a jóia do casal Herman-Elizabeth”, ela “é a flor da árvore da família”.⁴¹

Fascinada pelas belas artes, Anne Louise estuda música e pintura na Alemanha, torna-se uma exímia pianista, pinta e, apaixonada por orquídeas, não as cultiva, apenas. Tornando-se uma especialista, escreve sobre elas.⁴² Esses *hobbies*, os momentos dedicados à música e à pintura e a ternura dedicada aqueles que com ela convivem -- o esposo, a cunhada e as duas moças que tornar-se-ão suas herdeiras, a filha e uma sobrinha, constituem o centro da vida de Anne Louise Lundgren.

As diferenças entre os estilos de feminilidade associados à primeira e segunda geração de mulheres ligadas às trajetórias dos pioneiros e a continuidade entre esses estilos estabelecida através da associação aos sentimentos e a devoção à família, presentes no

³⁹ GÓES, op. cit., p. 67

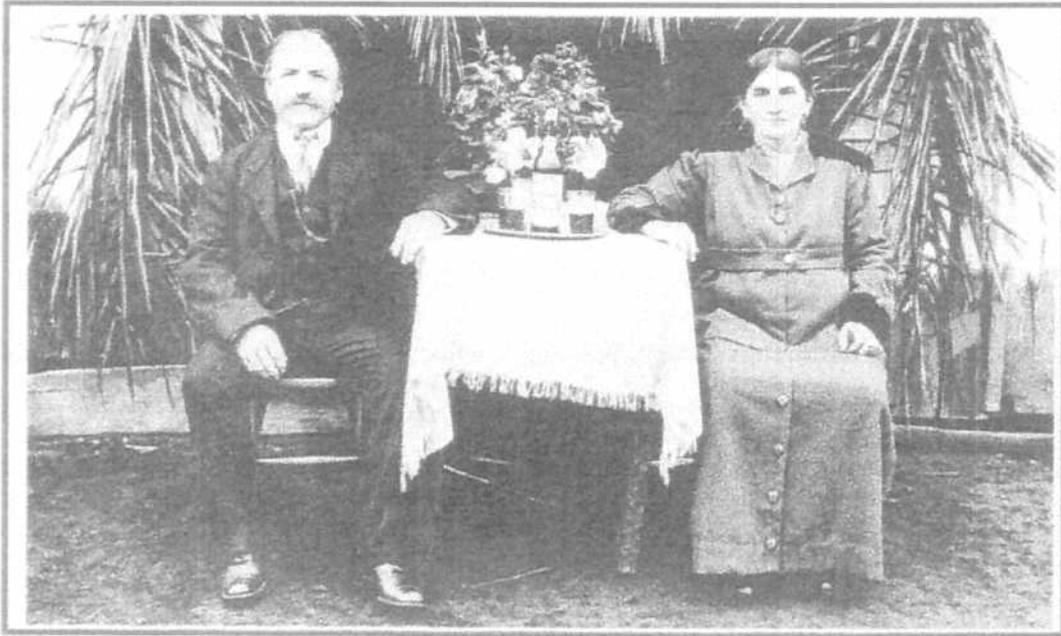
⁴⁰ Estou referindo-me, claro à maneira como Anita está sendo mostrada no relato aqui acompanhado. Essa imagem adocicada de Anita é oposta à apresentada por Fernando Moraes, quem a descreve como a “expedita matriarca do clã Lundgren”, que dirige pessoalmente duas indústrias da família, a Companhia de Tecidos Paulista e a Pernambuco Powder Factory. MORAIS, op. cit., p. 49.

⁴¹ GÓES, op. cit., p. 102.

⁴² Segundo Góes, Anita mantinha numa de suas chácaras o mais rico orquidário de Pernambuco e do Brasil. Seus conhecimentos orquidográficos eram revelados em crônicas por ela assinadas no Diário de Pernambuco. Op. cit., p. 103.

relato de Góes, sobre os Lundgren reiteram-se nas histórias de Attilio Fontana. Nesses relatos, as mulheres são descritas com maior riqueza de detalhes.

Espírito ativo e enérgico -- compartilhado, nas lembranças de Attilio Fontana por mãe e pai em doses equivalentes --, resolução, arrojo e coragem ante todas as situações, são atributos marcantes das mulheres que rodeiam e participam da escalada ascendente de Attilio Fontana. Essas características, e até a surpreendente fortaleza física dessas mulheres, integrantes das colônias de imigrantes italianos do Rio Grande do Sul, devem ser pensadas como atributos associados às mulheres, em espaços e momentos nos quais elas participam intensamente num vasto leque de atividades necessárias para a reprodução das pequenas propriedades agrícolas, colaborando, também, no trabalho em pequenos estabelecimentos comerciais.



Romano e Theresa Dalle Rive. Foto de 1915.
FONTANA, Attilio. *História de minha vida*. Petrópolis-RJ, Vozes, 1980.

“Nosso alimento -- diz Attilio -- era obtido com o suor de toda a família”.⁴³ A mãe, as irmãs e a primeira esposa são “lutadoras”, trabalham incansavelmente, sem fraquejar, dentro e fora do lar. Um são “assoberbadas” e “gritonas”, outras, mais calmas e alegres.



Diva Bordin, primeira esposa de Attilio Fontana, 1920
FONTANA, Attilio. *História da Minha Vida...* op.cit.



Carlota Ringwalt Fontana e Attilio Fontana no dia do seu casamento (1934)
FONTANA, Attilio. *História da Minha Vida...* op. cit.

⁴³ FONTANA, Attilio: *História de Minha Vida...*p. 8.

Todas alimentam os sonhos masculinos e contribuem concretamente para sua realização -
- ceifando, colhendo, vendendo, poupando.

Nas histórias contadas por Attilio, os estilos de feminilidade associados a essas mulheres apresentam uma série de traços presentes, também, nas versões de masculinidade. Neles incorporam-se, também, certos valores morais, transmitidos, em colaboração com os homens, às gerações seguintes -- espírito de trabalho, honestidade, amor à família e fé. Mas, esses estilos de feminilidade apresentam algumas características específicas. Refiro-me à associação à intuição e às emoções, terreno no qual as mulheres são soberanas -- extremamente perceptivas e amorosas, são “puro coração”.

Os relatos autobiográficos de Attilio mostram uma radical alteração nos estilos de vida femininos, na geração das filhas. À medida que ele ascende, delineiam-se outras versões de feminilidade, nas quais se diluem as associações com atributos presentes nas masculinidades.



Attilio Fontana e Filhos. Da esquerda para a direita: Omar, Lucy, Therezinha, Odila e Walter. (Foto de 1961) FONTANA, Attilio, op. cit.

As filhas de Attilio são educadas em colégios internos. Distantes do espírito poupador da geração anterior, a ameaça que paira sobre elas é serem acusadas de desperdício. Casando com profissionais liberais, viajando, as mais novas, com o pai, a Europa, essas mulheres, parecem estar em integradas em circuitos sociais infinitamente mais amplos que os da geração anterior e, ao mesmo tempo, seus mundos parecem mais restritos. As filhas e a terceira esposa de Attilio, com quem casa no auge da trajetória empresarial e política, não “batalham” à maneira das mulheres que o rodeiam no início de sua trajetória -- essa parte da luta é agora desenvolvida apenas pelos homens da família.⁴⁴



A jovem Carla Maria entre seus pais, Attilio e Ruth Carvalho Fontana. (Foto de 1980)

FONTANA, Attilio. *História de Minha Vida*, op. cit.

⁴⁴ A contraposição entre a geração de mulheres que rodeiam e/ou participam da fase inicial de construção de riqueza dos pioneiros e as que participam da fase de consolidação é perceptível também na história de José Ermírio de Morais. À coragem e destemor que marcam a

Essas mulheres, associadas a uma luta especificamente feminina, centrada na transmissão de ensinamentos morais aos filhos, tampouco exibem a coragem irrestrita e a energia dinâmica da geração que as precedeu. Os atributos a elas associados remetem, especificamente, às emoções e à moral reiterando qualidades que, embora importantes na descrição da geração anterior de mulheres, não eram as únicas a elas atribuídas.

Olhados em conjunto, os estilos de feminilidade positivamente avaliados, corporificados em mulheres de diversas gerações, permitem perceber diferenças que assumem características particulares nos contextos mostrados nos relatos. Mas, há, também, continuidades que, atravessando as gerações, perpassam as diversas histórias. Alguns desses estilos incorporam parte dos atributos de personalidade que, masculinizados, são associados aos fundadores. As versões mais “fortes”, associadas a mulheres que acompanham o início das trajetórias dos pioneiros, apresentam várias dessas características – refiro-me à força⁴⁵, coragem, espírito de comando e/ou inteligência objetiva, que faz com que, em alguns relatos, essas mulheres sejam incluídas na “raça dos fortes”. Por outra parte, atributos que remetem à inteligência intuitiva, às emoções, aos sentimentos e à moral, na qual tende a centrar-se a dimensão feminina da luta, presentes em todas as histórias, adquirem centralidade crescente, em uns e outros relatos.

Parece-me que a continuidade expressada na permanência da associação dessas mulheres a características não racionais, às emoções e aos sentimentos, alude a outra relação, que é constante nos relatos. Nesses estilos de feminilidade, essa associação está indissociavelmente ligada a uma noção de amor que, assumindo uma dimensão moral, expressada nas idéias de abnegação, renúncia e sacrifício, remete à maneira como as mulheres se inserem (maternalmente) na família e remete, também, às relações nela imperantes.⁴⁶ Aliás, a característica marcante das feminilidades positivamente avaliadas

personalidade da mãe, dona Chiquinha, contrapõe-se a suavidade de Helena, a esposa, de doce olhar, filha de Antônio Pereira Ignácio. SCANTIMBURGO, op. cit.

⁴⁵ Nesse sentido, vale esclarecer que a temerária Dona Chiquinha, mãe de José Ermírio de Moraes, mostra toda sua coragem defendendo o engenho que administra, viúva jovem e com filhos pequenos, na zona da mata pernambucana, nas mesmas décadas nas quais a família de Attilio Fontana lutava no Sul. SCANTIMBURGO, op. cit., pp. 59-98. Attilio Fontana e José Ermírio de Moraes nasceram, ambos, em 1900.

⁴⁶ Através da extensão dessa noção, essas feminilidades são, também, associadas aos cuidados dos pobres e necessitados – e as obras sociais de Elizabeth Lundgren, realizadas “sem nenhum

é, precisamente, o engajamento, como seres que corporificam relações de parentesco, defendendo a família⁴⁷, trabalhando por ela. Nesse sentido, é importante levar em conta que os atributos masculinos alocados, em alguns contextos, às mulheres, são ativados, exclusivamente, apresentando-as, como parte de uma categoria mais ampla -- a família -- agindo em prol dela. Nesse sentido, os poucos indícios de hierarquizações entre feminilidades são significativos. Esses indícios aludem à distinção entre ações voltadas para promover o bem (comum) da família e as que são a ele indiferentes ou contrárias. A associação com o desperdício é um exemplo desse último caso.

A relação entre essas feminilidades e as ações voltadas para a família não implica que as mulheres sejam alijadas da produção, nem que necessariamente se restrinjam ao lar. Em alguns contextos, as mulheres trabalham fora dele, mas o fazem reiterando essas relações. Nessas histórias, nas quais os estilos de ser mulher nunca são considerados em termos do sucesso na esfera econômica, as mulheres jamais trabalham orientadas pela idéia de valores individualistas. Porém, se a motivação das ações associadas às feminilidades positivamente avaliadas se mantém constante ao longo das gerações, as fronteiras que

noticiário, sem publicidade”, são um exemplo. Nos relatos especificamente analisados nesta parte não há detalhes sobre as atividades filantrópicas das mulheres. Biografias de outros empreendedores descrevem a participação efetiva de suas esposas em atividades filantrópicas e também em projetos educativos e higiênicos destinados às famílias operárias. Zélia Street, esposa do empreendedor Jorge Street, supervisava as atividades da creche que funcionava na vila operária Maria Zélia, em SP, na década de 1920 -- onde ela, inclusive, lecionava, ministrando aulas de bordado e catecismo às filhas dos operários. A partir do relato de Góes, sabemos que Ana Elizabeth Lundgren passava longas temporadas em Paulista, também uma vila operária, mas não há informações sobre suas atividades na vila. O trabalho de Lopes, que reconstrói, a partir de fontes diversas, aspectos da vida em Paulista, pouco diz sobre Elizabeth. Apenas que a Igreja Santa Elizabeth, construída pela companhia, leva esse nome em homenagem à “matriarca” da família patronal, simbolizando, assim como o busto do coronel Frederico, a família patronal na cidade e nas fábricas. No que se refere à esposa do Conde Francisco Matarazzo, nos relatos aqui analisados não há menções específicas a atividades filantrópicas. As noras do Conde são frequentemente associadas a essas atividades. Amália Ferreira, esposa de Andréa, filho do Conde Francisco, parece ter participado de um número elevado de associações de assistência social, fundando e co-fundando algumas delas -- Liga das Senhoras Católicas e do Dispensário São José, Instituto Santa Amália e Cruz Vermelha Brasileira --, e participando, como sócia, de muitas outras -- mais de 40 espalhadas pelo Rio, a cidade de São Paulo e o interior desse Estado. Vide TELXEIRA, Palmira Petratti: *A fábrica do Sonho. Trajetória do industrial Jorge Street*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1990, pp. 74-75; LOPES, op. cit., p. 32 e *Quem é quem no Brasil*, s/d, p. 363.

⁴⁷ Nesse sentido, Dona Chiquinha, mãe viúva de José Ermirio de Moraes, extremamente enérgica e de uma “coragem inaudita”, defendendo os seus “de armas na mão”, oferece outro exemplo. SCANTIMBURGO, op. cit., p. 60.

delimitam espaços e tipos de produção associados às mulheres parecem enrijecer-se⁴⁸ na medida que os pioneiros constroem sua obra. Nesse processo, a produção feminina tende a concentrar-se na criação e alimentação de laços familiares, através de atividades cuja natureza é sintetizada na idéia de desvelo, de infinitos cuidados.

mundos

Esses laços e a noção de amor a eles associada conformam um mundo concebido, nas diversas histórias, como um universo harmônico e estruturado por relações de reciprocidade e cooperação. Pensado à maneira de um “(pequeno) paraíso”⁴⁹, um espaço marcado pelo companheirismo e pela paz, no qual “não existe a idéia de escolha”, esse domínio constitui uma região social na qual o indivíduo se dissolve numa unidade maior - nela, “o que é de um é de todos”.⁵⁰ As relações imperantes nesse mundo são delineadas em contraposição com as que, vigentes na esfera das realizações econômicas, estão permeadas por um espírito competitivo (e hostil). Nessa contraposição, o mundo da família delineia-se como domínio organizado em torno de um valor central: a união, que o converte num “oásis...” no qual é possível retemperar-se para a luta”.⁵¹

Nessas histórias, a categoria luta apresenta uma dupla dimensão. Uma delas é a luta interna ao mundo da família, voltada para a transmissão dos princípios morais associados à união familiar. A outra, progressivamente restrita aos homens, remete às características atribuídas ao âmbito das realizações econômicas, pensado como um domínio organizado em torno de um valor central, a competitividade. A expressão mais elevada do êxito nessa luta reside no sucesso econômico resultante de atividades produtivas, preferentemente industriais.

⁴⁸ Quero destacar que os autores insistem em aludir essas fronteiras, embora nem sempre o resultado seja um definição muito nítida. Segundo Góes, *Dona Elizabeth*, que acompanhava e vivia discretamente o drama dos negócios do marido, nunca ultrapassava as fronteiras domésticas. Somente duas vezes visitara, por instância de Herman, o velho e primitivo escritório da Lingüeta. Assim mesmo, num domingo e acompanhada dos filhos. Mas, adquirida a Paulista, aí constantemente ia, demorando, às vezes, semanas e meses – Góes não diz o que ela fazia em Paulista. GÓES, op. cit., p. 66.

⁴⁹ BLANCATO, V: *Conte Francesco Matarazzo*, p.

O lema dos pioneiros, “subir, prosperar e vencer”⁵² sintetiza a relação trabalho/sucesso que, estabelecida, primordialmente, no âmbito dos negócios, não deixa de incorporar a atuação política. Nesse mundo, o dinheiro, como dimensão masculina da riqueza, indissociavelmente ligado à obra empresarial e, secundariamente, os cargos políticos, simbolizam o sucesso. Mas, evocando o êxito numa batalha que, embora impulsionada pela força orientadora do lucro, é desenvolvida no marco de uma acentuada ética do trabalho, o dinheiro é dissociado de qualquer conotação pejorativa.⁵³ Os cargos políticos, pensados como expressão de influência social, são apresentados como índices complementares de sucesso.

masculinidades

No conjunto das histórias, as distinções entre estilos de masculinidade são mais elaboradas que entre feminilidades. O denominador comum no qual se assentam as considerações sobre as diversas maneiras de ser homem é o trabalho. Concebido como instrumento através do qual se concretizam as possibilidades “criadoras” e transformadoras (da matéria, da terra e dos homens)⁵⁴ e como arma indispensável na luta, o trabalho, apresentado como constituinte da masculinidade, converte-se no eixo em torno do qual são tecidos os comentários sobre os estilos de ser homem.

A valorização mais intensa da masculinidade remete a um estilo, adulto, balizado por um conjunto de atributos de personalidade que coincidem com aqueles vinculados às qualidades empresariais. E, se as histórias não oferecem elementos que permitam sugerir uma masculinização das feminilidades menos valorizadas, ao contrário, traços associados a certas características apresentadas como femininas marcam estilos menos valorizados de ser homem. A implementação dessas características na gradação que culmina no

⁵⁰ FONTANA, Attilio: *História da Minha Vida*..p, 8

⁵¹ FONTANA, *op. cit.*, p. 126.

⁵² GÓES, *op. cit.*, p. 33.

⁵³ O Conde Matarazzo declara: “Os lucros fabulosos de que tanto se fala, são, com exceção das despesas estritamente necessárias... totalmente aplicados na realização do meu ideal... , ampliar, ampliar o máximo possível, o organismo industrial, já vasto, ao qual liguei meu nome”.

⁵⁴ FONTANA, Attilio: *Autobiografia*... p. XII.

estilo mais apreciado é perceptível na descrição dos diferentes personagens, nativos e estrangeiros, que povoam a história de Góes sobre os Lundgren.

No relato há índios, associados à seza e à preguiça.⁵⁵ Nativos que, revelando comodismo e reduzidas doses de iniciativa na sua relação com o trabalho, permanecem na estagnação e na mediocridade.⁵⁶ Estrangeiros e nativos com notável capacidade de trabalho, mostram inteligência, habilidade na implementação de conhecimentos técnicos e um certo grau de iniciativa. Carentes, porém, de autonomia, ascendem, em relação de dependência, apenas até certo ponto na vida. Personagens políticos⁵⁷, dotados de inteligência, espírito de liderança e coragem, embora respeitáveis, desenvolvendo sua luta fora do âmbito dos negócios, remetem à idéia de insucesso econômico -- sofrendo penúrias, tornam-se incapazes de amparar suas famílias. E, finalmente, os verdadeiros (e bem sucedidos) empreendedores. Na descrição desses empresários, o desenvolvimento do trabalho revela uma condensação dos atributos positivos presentes nessa gradação, mas os empreendedores incorporam, também, as qualidades englobadas na capacidade de antecipação, adicionando ainda um certo equilíbrio, paciência e flexibilidade. Herman e seus filhos-sucessores, estão localizados no pólo positivo dessa gradação que, apesar de incluir outros personagens locais -- nesse relato, Delmiro Gouveia oferece um exemplo deles⁵⁸-- têm sua máxima expressão nos Lundgren empresários.

⁵⁵ GÓES, op. cit., p. 126.

⁵⁶ Ibid, p. 62.

⁵⁷ Tais como João Pessoa . Ibid, p. 146

⁵⁸ Dotado de visão, espírito aventureiro, energia, dinamismo, coragem e audácia análogos aos de Herman, Gouveia enriquece através da exportação de peles de cabra, cria a primeira usina hidroelétrica de Paulo Afonso e uma fábrica de linhas com a qual desafia, na década de 1910, os *trusts* ingleses. Entretanto, diferentemente da objetividade, flexibilidade, equilíbrio e cautela de Herman, atributos associados, no relato, à etnicidade, Gouveia é um homem com propensão aos escândalos -- rapta a filha da amante de um governador --, impulsos violentos -- agride, na rua do Ouvidor, de bengala em punho, um vice-presidente da República -- e uma (heróica) rigidez -- sem alterar por nada seu percurso, resiste as pressões dos ingleses, até o fim, duplamente trágico: morre assassinado e seus empreendimentos são rapidamente vendidos pelos herdeiros. Ibid, p. 53. É interessante contrapor esse estilo de masculinidade (brasileira e "vencida"), violenta e impulsiva, atribuída por Góes a Gouveia, com a imagem desse empreendedor apresentada por Moraes. Nela, Gouveia, embora manifestando propensão aos casos amorosos -- patrocina a viagem de uma companhia italiana de ópera a Pernambuco, menos pelo amor à ópera do que por um antigo romance que mantinha desde a Europa com a cantante --, corajoso e perspicaz, é dono de um refinamento que atualiza regularmente nas férias que passa em sua

A apresentação do trabalho como elemento a partir do qual se estabelecem diferenciações entre estilos de masculinidade é reiterada nos relatos sobre os Matarazzo. Nas distinções entre o Conde Matarazzo e seus operários, a dependência e subordinação daqueles situados no termo inferior na diferenciação entre classes marcam as distinções entre estilos de ser homem.⁵⁹ Mas as diferenciações marcadas mais incisivamente são aquelas através das quais se delineiam distinções no seio da mesma classe social. Diversas passagens das histórias sobre o Conde mostram a inferiorização dos “ricos” que, preguiçosos, ociosos e inativos, evitam o trabalho.⁶⁰

Quase monotonamente, os estilos de masculinidade mais valorizados mostram atributos de personalidade coincidentes com os associados às qualidades empresariais. Pode parecer que essa afirmação apague as diferenças entre estilos de masculinidade associados às diferentes idades e gerações. De fato, há diversos estilos, positivamente avaliados, de ser homem. Num requinte elitizado, a segunda geração, preparada para exibir marcas de distinção social, mostra outros gostos e transita por outros espaços. Mas, essa sofisticação é apenas um complemento dos atributos centrais.

elegante villa de Nápoles, na Itália, e cuja propriedade ocultava “para não ser tomado por um desperdiçador por estes matutos daqui”. MORAIS, op. cit., p. 77-94.

⁵⁹ Atravessam também os relatos sobre outros Matarazzo. Uma das anedotas de Ciccilo, contada por Almeida, dando uma idéia das relações estabelecidas com os operários, mostra, também, como eram inferiorizados. Ciccilo que, como o Conde, percorria seção por seção de sua fábrica, a Metalúrgica Matarazzo, guarda de aquela época uma recordação amarga:

“Um dia, nas minhas costumeiras andanças pela fábrica, encontrei um operário dormitando numa máquina. Fiquei furioso. Acordei-o e, sem dar tempo a qualquer justificativa, mandei-o passar no caixa, para receber o que tinha direito. O coitado, ainda não refeito do susto, abriu cada olho para mim, que fiquei impressionado” ... Confessa: “Depois, como me arrependi! Dias mais tarde, tentei consertar as coisas. Mandei procurá-lo, mas não o acharam. Soube que tinha filhos e vários anos de firma. Até hoje deploro esse meu gesto infantil de autoridade, e até hoje aqueles olhos espantados me parecem fitar. Nunca mais despedi ninguém...”

ALMEIDA, Azevedo de, op. cit., p. 23.

⁶⁰ As palavras de Assis Chateaubriand exemplificam passagens reiteradas em umas e outras histórias,

“Que modelo não é o conde Matarazzo para um paiz, onde encontramos, em varias rodas de moços ricos no meio desses bonifrates cretinizados, o preconceito imbecil da antiga nobreza continental da Europa, de que no trabalho não se encontra a dignidade do fidalgo! Trabalhando como um mouro aos 80 annos, o conde Matarazzo toma para si a divisa goethiana: para o repouso lhe basta a eternidade”.

Assis Chateaubriand, “Diário de S. Paulo de 8 de março 1934, in: *O conde Matarazzo aos 80 anos*, p. 46

Por outra parte, a antecipação ou prolongação dos atributos associados à masculinidade adulta na qual essas qualidades se manifestam, conduz a um *plus* de valorização, reforçando as distinções entre masculinidades. Perceptível no início prematuro de Attilio Fontana nos negócios -- sua primeira experiência comercial tem lugar aos 8 anos⁶¹-- , esse aspecto é evidente na descrição de duas gerações dos Matarazzo. Os excepcionais traços de personalidade do Conde são destacados ainda mais, pelo fato de permanecerem intatos, aos 80 anos. E, ao contrário, a valorização desses traços no filho e sucessor, o Conde Chiquinho, é acentuada pelo fato de o jovem antecipar-se ao ritmo de trabalho adulto.

Francisco Júnior, à vida romântica e de aventuras, compatível com seus anos e sua posição, preferiu aquela do dever, e parece um homem de cinquenta anos, pelo critério reto e pelas longas horas de trabalho que se impõe a si mesmo.⁶²



Francisco Matarazzo Jr. em 1919. (Foto Rosenfeld)

BLANCATO, Vincenzo. Conde Francesco Matarazzo... op. cit.

⁶¹ Convidado por umas moças a vender, na festa de São Pedro, as bolachas que elas preparavam, Attilio mostra seu tino comercial, trabalhando desde cedo até à tarde e ganhando 20% da venda. Nessa atividade, que lhe rende o primeiro dinheiro obtido por esforço próprio, chega à conclusão de que o lucro médio de 20% é “razoável e legítimo” em qualquer transação comercial. Attilio aplicará essa norma, incorporada aos 8 anos, para a obtenção de lucro durante toda sua carreira de comerciante. FONTANA, Attilio: *História de minha vida*. p. 15.

Mas, se o trabalho, entando expressão das capacidades criadoras, converte-se num denominador comum no qual se assentam as considerações sobre as masculinidades, é necessário levar em conta que elementos importantes na composição dessas masculinidades têm como referência o mundo da família. As relações com ele estabelecidas são indicadoras da passagem para a masculinidade adulta. O casamento, a descendência (cuja extensão tem, também, implicações) e a capacidade de proteger os integrantes da família, são demonstrações dessa passagem. Um aspecto importante que marca os estilos de masculinidade mais valorizados está, entretanto, associado à eficácia em implementar relações e valores diferenciados dos que nele imperam, em benefício da família. Essa eficácia é perceptível na capacidade de impor o nome de família no terreno dos empreendimentos econômicos e em campos diversificados: no filantrópico, que é apresentado como extensão pública da capacidade de proteção, no artístico, no esportivo. Entretanto, os atributos que se integram em estilos progressivamente valorizados de masculinidade, dispostos numa escala organizada em níveis crescentes de sucesso, remetem, sobretudo, àqueles associados ao sucesso no mundo empresarial.

Nesse sentido há, nos relatos, uma tensão inerente aos estilos de masculinidade positivamente avaliados que não tem expressão equivalente nas feminilidades. Esses estilos estão associados a um trânsito entre mundos (feroz competidor, no mundo dos negócios, pessoa terna no âmbito da família). Mas não se trata apenas disso. As ações desenvolvidas no mundo dos negócios são intermitentemente orientadas ora por valores familiares, ora por aqueles inerentes ao mundo empresarial. Traços dessa tensão são perceptíveis em diversos momentos nos quais os empreendedores destacam-se da família.

O momento da separação, iniciando a carreira empresarial, é um deles. No impulso para a partida atribuído a Herman Lundgren prima, basicamente, o espírito aventureiro -- “inconformado com a rotina, em permanente luta com tudo aquilo que representasse estagnação ou acanhado padrão de iniciativa”.⁶² Ao contrário, as reflexões sobre a saída de Francisco Matarazzo de Castelabate, são contraditórias. Algumas versões atribuem a partida a uma inquietação análoga a de Herman -- “devido à enorme atividade desse

⁶² BLANCATO, *Conte Francesco Matarazzo*, p. 503

⁶³ *Ibid*, p. 34.

jovem, o pequeno local de seu nascimento não o pôde satisfazer...⁶⁴ Essa idéia aparece em diversos relatos -- “O Conde Francisco Matarazzo veio para o Brasil... quando... lhe foi necessário buscar novo campo para as atividades que lhe exigiam as suas insuspeitáveis ânsias de empreendimentos”. Outras versões, particularmente as narradas por Vincenzo Blancato, sublinhando o intenso conflito embutido na motivação da partida, alocam essa motivação ao espírito de responsabilidade familiar: é enquanto ser movido por relações de parentesco que Matarazzo assume a decisão de afastar-se do universo por elas delimitado. A descrição da partida, realizada por Blancato é, nesse sentido, bastante clara:

“Uma voz arcaica o incitava a partir; a consciência do dever para com os irmãos mais novos, com as irmãs, o chamavam à dura realidade. Pensou no pai, revisou mentalmente o passado, evocou os esplendores das origens... sentiu-se humilhado pelo presente. Parecia encontrar-se entre duas forças ocultas e inimigas: por um lado, as tradições da família, brasões, armas, o castelo; por outro, a mãe viúva, os filhos órfãos e o espectro do... declínio... Esse contraste, no fundo, era a voz imperiosa de hereditariedade que se manifestava no seu cérebro, exigindo ação, era o peso das qualidades morais que recebeu.”⁶⁵

Essas ambigüidades reiteram-se na motivação dos empreendedores para construírem suas obras. Essa construção é orientada ora pela procura do sucesso (individual), ora por um estímulo particular, quase uma necessidade: impor, **para a descendência**, o nome de família em diversos âmbitos sociais.⁶⁶ Entretanto, e independentemente das motivações, as masculinidades positivamente avaliadas exigem o êxito no âmbito econômico.

⁶⁴ RUST, Donald, op. cit., p. 26; “A consagração de uma existência dedicada inteiramente ao trabalho fecundo. Revestiram-se de grande brilho e entusiasmo as homenagens prestadas ao Conde Francisco Matarazzo, no dia do seu 80º aniversário natalício”. *O Conde Matarazzo aos 80 anos...* p. 139.

⁶⁵ BLANCATO, op. cit., p. 33-36.

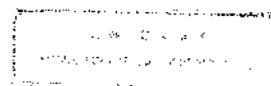
⁶⁶ A trajetória de Attilio Fontana, mostrando essas tensões desde a infância, é, nesse sentido, particularmente interessante. Attilio, que muito cedo adquire consciência de sua vontade de conhecer o mundo, de começar a viver a própria vida e de sua vocação para o comércio é, reiteradamente, contido, em situações que, diferenciando-o, apresentam potencial ameaça ao equilíbrio baseado na justiça familiar, na propriedade coletiva, na ausência de favorecimento, escolha ou preferência. Assim, Attilio, educado no princípio de que o dinheiro do trabalho coletivo (na lavoura) é da família e não pode ser desviado, embora tivesse “boa cabeça”, não é enviado a estudar “fora” para não prejudicar os irmãos. Ele é autorizado pelo pai a desenvolver

Os atributos centrais presentes nos denominadores comuns de masculinidade e feminilidade permitem perceber relações que marcam as características de personalidade associadas às diversas qualidades empresariais. Assim, nos relatos antigos e recentes, a personalidade empresarial mostra atributos “entrecruzados”, em termos de gênero. Há, porém, uma diferença substantiva. Nas histórias mais antigas, sobre os Lundgren e os Matarazzo, os atributos associados a características femininas são englobados numa idéia de ação empresarial literalmente masculinizada. Nos relatos mais recentes de Attilio Fontana, esse entrecruzamento de atributos redundava numa ação empresarial que aparece como “neutra”, isto é, não marcada por gênero.

Por outra parte, esse conjunto de traços de personalidade é corporificado por seres que expressam as masculinidades mais valorizadas em uns e outros relatos. Ao serem alocadas a homens vinculados a esses estilos de masculinidade, intuição, sensibilidade e paciência “introduzem” certas características mostradas como femininas nesses estilos de ser homem. Mas, esses não são os únicos traços femininos presentes nesses estilos de masculinidade. Esses seres são, também, românticos, ternos, afetivos. E, se intuição e paciência são ativadas no âmbito da luta empresarial, romantismo, ternura e afetividade tornam-se visíveis, em interações intersexuais e/ou intergeracionais, estabelecidas no mundo da família. Esses atributos são apresentados como componentes de modalidades da pessoa que remetem às relações imperantes em um e outro dos mundos apresentados como centrais nas histórias.⁶⁷ Eles mantêm uma relação sugestiva com a corporalidade.

pequenos empreendimentos, com a condição de neles incorporar integrantes da família, o próprio pai, algum irmão, dividindo seus lucros. Attilio aceita as condições impostas familiarmente, procurando, incansavelmente, num prolongado vaivém, novas oportunidades de ganhos individuais. Apenas a morte do pai, parte em direção às terras novas do oeste catarinense, na procura de um lugar de mais futuro (individual). Após o primeiro casamento e o nascimento dos filhos sua trajetória passa, novamente, a estar permeada pela tensão eu -- sucesso individual--/nós--luta pela família. FONTANA, Attilio: *História de minha vida...* pp. 22, 26-28.

⁶⁷ Falo em “modalidades” ou aspectos da pessoa levando em conta as perspectivas que, contestando abordagens que percebem o *self* como plenamente individualizado e definido em termos de atributos internos, consideram a existência, em todas as culturas, de modalidades ou aspectos individuais e divíduais da pessoa. Segundo essas perspectivas, as facetas individuais emergem na utilização da linguagem, na existência de sistemas fisiológicos autônomos do corpo humano e no fato de que o corpo serve como assento e significante da pessoa. Ao mesmo tempo, todas as sociedades mostram aspectos relacionais, divíduais, das pessoas – essas modalidades



corporalidade

O conjunto dos relatos aqui analisados opera com uma noção corporificada do ser humano como agente social. Nas histórias, as imagens dos sujeitos narrados assumem um lugar de destaque. Através de detalhadas descrições, muitas vezes acompanhadas por fotografias, privilegiando o rosto ou retratando as/os personagens de corpo inteiro, essas imagens mostram a corporalidade como se ela condensasse traços de personalidade que se revelam nas feições, nos olhares, nos gestos, na postura. Essas imagens aludem a imbricações entre atributos de personalidade e materialidade corpórea. Indo além dos gestos, esses atributos são revelados na altura, no físico. Essas imbricações são evidentes quando Attilio descreve sua irmã favorita,

“Robusta, mas não obesa, era dotada de uma força superior à de muitos homens. Do meio da lavoura levava muitas vezes, sob os braços, dois sacos de batata de quarenta quilos cada um até à beira da estrada, onde a carroça os ia recebendo. Era quem dirigia o corte da alfafa...

E como viveu, morreu: com espírito tão forte quanto a sua robustez física”,⁶⁸

Mas há também, descontinuidades.

mantêm relação com a maneira como as identidades de sujeitos e objetos variam através dos contextos e, claro, as culturas diferem no que se refere à visibilidade e força concedida aos aspectos individuais/relacionais das pessoas. LIPUMA, Edward, “Modernity and forms of personhood in Melanesia” in LAMBECK, Michael e STRATHERN, Andrew, *Bodies and persons. Comparative perspectives from Africa and Melanesia*. Cambridge University Press, 1998, pp. 56-57.

⁶⁸ FONTANA, Attilio, *Autobiografia*, p. 32.



A mãe e as irmãs de Attilio Fontana. De pé, da esquerda para a direita: Duzolina, Angelina, Elisena e Vitória. Sentadas: Santina (à esquerda) e Maria, a irmã mais velha.

Fonte: FONTANA, Attilio. *História da Minha Vida*. Petrópolis-RJ, Vozes, 1980.

Alguns descompassos, temporários, sugerem uma cisão relativa entre corpo/espírito apontando para uma idéia de incorporação na qual os atributos de personalidade, moldando o corpo de maneira gradual, acabam superando essa divisão. Nas lembranças de Attilio Fontana, espírito e corpo desencontram-se durante a primeira fase de sua vida. Quando começa a trabalhar, aos 8 anos, com os pais, na lavoura, Attilio faz sacrifícios,

Era muito sujeito a feridas nas pernas, as quais doíam terrivelmente e costumavam sangrar. Quando as dores eram insuportáveis, eu me punha de joelhos para não interromper o trabalho; arrancava mato com as mãos, cavava o chão das leiras com um graveto para extrair a batata. Se as feridas comessem a sangrar, eu esfregava nelas terra seca para estancar o sangue.⁶⁹

Sublinhando a discrepância entre o espírito de luta que, desde essa época, o orienta e a fragilidade corporal, que só desaparece aos 30 anos, em pleno percurso ascendente, ele reflete,

É de se mencionar que até essa idade... as feridas nas pernas, bem como as freqüentes dores de cabeça, ... continuavam me sacrificando... é de se imaginar, na verdade, como uma pessoa nas minhas condições pudesse ter começado a lutar na infância, persistido na juventude e na mocidade... sem um só dia de esmorecimento. Creio que o que me valeu sempre foi o espírito de determinação de que Deus me dotou. Eu encarava a vida como uma escalada que eu me havia proposto enfrentar e não podia fracassar.⁷⁰

As imagens aludem a outras descontinuidades, que se referem, especificamente, à maneira como gênero marca a corporalidade. Devo esclarecer que refiro-me aqui a descontinuidades no sentido de descompassos entre os atributos alocados aos sujeitos narrados e à maneira como são apresentadas as corporalidades desses sujeitos. Os descompassos, assim entendidos, são mais evidentes na corporalidade dos homens.

As descrições chamam a atenção para a corporificação de traços que, associados à inserção no mundo dos empreendimentos econômicos, mantêm relação com o estilo de masculinidade apresentada. O corpo aparece curvado, e até débil, quando nele se

⁶⁹ FONTANA, op. cit pp. 8-9

⁷⁰ Ibid, pp, 79-80.

expressam as masculinidades menos valorizadas -- os comentários de Attilio Fontana sobre um ex-patrão mostram essa relação.

Tsian... , de natureza invejosa, fracassado no comércio, espírito desocupado, passava o tempo entre a anedota e a intriga... era um tipo baixo, magro, um tanto calvo, com uma leve corcunda.⁷¹

Nos estilos mais valorizados de masculinidade, as características virilizadas expressam-se nitidamente no corpo. O “physico robusto” de Francisco Matarazzo aos 80 anos, é a expressão concreta da iniciativa e a coragem⁷², da “força dinâmica” do fundador⁷³. A energia indomável de Herman Lundgren “chispa nos seus olhos vivamente azuis”⁷⁴ e é revelada, também, na sua constituição física -- “era alto e de porte atlético, como que forjado para os mais duros embates da vida”.⁷⁵



O conde Francisco Matarazzo, em 1934, no seu 80º aniversário.
Fonte: MARTINS, José de Souza. *Conde Matarazzo. O empresário e a empresa*. São Paulo, Hucitec, 1974, p.58.

⁷¹ FONTANA, Attilio: *História de Minha Vida*, p. 68.

⁷² RUST, op. cit., p. 28

⁷³ Ibid, p. 38. Nos trabalhos acadêmicos há um interesse análogo pela corporalidade atribuindo a ela, entretanto, um grau de intencionalidade. Warren Dean diz de Matarazzo:

“Além de sedutor, Matarazzo era um homem rijo e enérgico. Suas fotografias nos mostram um rosto orgulhoso, sério, uma expressão inteligente e cônica do próprio valor, como se ele soubesse que sua aparência impressionava tanto os outros quanto sua riqueza. Passou a raspar a cabeça com navalha depois que principiou a encalvecer; usava bigode e possuía uma compleição atlética, de modo que mais parecia um soldado do que um homem de negócios... Sua energia e sua capacidade de competir eram proverbiais.” DEAN, op. cit., p. 74.

⁷⁴ GÓES, op. cit., p. 32.

⁷⁵ Ibid.

Nessas descrições, entretanto, não há traços da intuição revelada no âmbito empresarial, nem da ternura que, ativada no mundo da família, permanece “dissimulada, escondida, na personalidade empreendedora”,⁷⁶ como se esses atributos não marcassem a corporalidade -- corpo, feições, gestos ou posturas.

Pensar sobre essa discrepância remete à relação entre gênero e corporalidade, que tem suscitado crescente interesse entre autores/as inscritos/as em diversas perspectivas antropológicas. Entre eles/as há convergências no que se refere a pensar que o corpo é marcado por gênero. Entretanto, as divergências presentes nessas abordagens, entre as que se conta a maneira de pensar gênero, têm conseqüências nas leituras do que é manifestado pela corporalidade.

Na perspectiva de Bourdieu, a diferença entre os corpos, expressada nos gestos, poses e posturas que exprimem as emoções corporais, é resultado da incorporação -- a aprendizagem e assimilação feita pelo corpo e só nele observável --; ela faz aparecer as diferenças entre os corpos.⁷⁷ A somatização das relações (de dominação) constitutivas da ordem social resultam, no que se refere especificamente a gênero, em dois sistemas de diferenças sociais, naturalizadas, inscritas nos corpos sob a forma de **duas** classes opostas e complementares de corporalidade.

Análises recentes, centradas em culturas não ocidentais, mostram a corporalidade em perspectivas que põem em questão o alcance universalizante que Bourdieu concede a essa divisão.⁷⁸ Afirmando a existência de sujeitos não unitários e de corpos não homogêneos, essas abordagens constataam a presença de subjetividades e agências, não unitárias, incorporadas, também, de maneira não unitária, em processos corporais e modos de atividade.⁷⁹ Essas perspectivas contrapõem essas formas “diferentes” de corporalidade --

⁷⁶ GÓES, op. cit., p. 102

⁷⁷ Na perspectiva de Bourdieu, o corpo é, ao mesmo tempo, realidade sexuada e depositário de categorias de percepção e apreciação sexualizadores, que se aplicam ao próprio corpo. BOURDIEU, Pierre: “A dominação masculina” in: *Educação e Realidade*, 20 (2): 133-184, jul/dez 1995, p. 144.

⁷⁸ Para uma visão crítica dessa universalização vide: CORRÊA, Mariza, O sexo da dominação. *Novos Estudos CEBRAP* (54), julho de 1999.

⁷⁹ Vide: ALMEIDA, Miguel Vale de: *Corpo Presente. Treze reflexões antropológicas sobre o corpo*. Lisboa, Celta Editora, 1996; TURNER, Terence: “Social Body and Embodied Subject:

que, em alguns casos, estão associadas à idéia de pessoas alternando entre identidades *cross-sex* e *same-sex*, nas quais a identidade social se destaca do estado fisiológico --, à idéia de corporalidade “ocidental”.⁸⁰ Esta última é pensada como condizente com uma noção de indivíduo unitário, na qual as pessoas, axiomáticamente, são pensadas como *same-sex*, e a identidade social replica plenamente o estado fisiológico natural, cuja subjetividade e agência são concebidas como atributos de um ser íntegro, com limites definidos.⁸¹

No marco dessas discussões, os aspectos da corporalidade apresentados nos relatos sugerem algumas tensões. Alguns elementos apontam para a falta de adequação da idéia de indivíduo unitário, em termos de gênero, às modalidades da pessoa que, corporificadas nos homens que expressam as masculinidades mais valorizadas, remetem a um ou outro dos mundos presentes nas histórias. Ao mesmo tempo, a corporalidade desses homens tende a ser apresentada de maneira unificada. As marcas de gênero registradas nas descrições deles realizadas manifestam, apenas, alguns atributos, aqueles distintivos, arriscaria a dizer, do estilo de masculinidade delineada.

ambigüidades

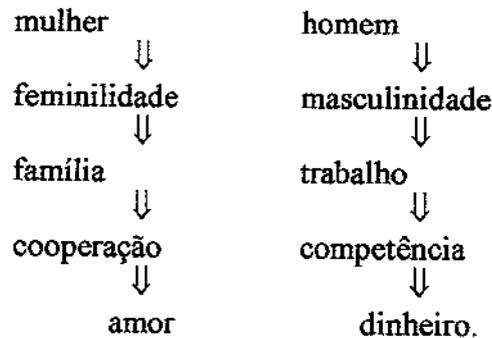
Parece-me importante observar que os caminhos seguidos para traçar as relações entre gênero e qualidades empresariais mostram ambigüidades. Digo ambigüidades porque, nos relatos, há tensões entre tendências a mostrar identidades de gênero coerentes e o que poderiam ser consideradas sugestões de hibridez -- e a maneira como é descrita a corporalidade se insere nelas.

Bodiliness, Subjectivity and Sociality among the Kayapo”, *Cultural Anthropology*, 10 (2): pp. 143-170..

⁸⁰ Vide STRATHERN, Marilyn, *The Gender of the Gift*. Para uma leitura crítica da reflexão sobre a relação entre a associação entre corpo e o indivíduo, com limites precisos, em culturas ocidentais e outras percepções do corpo vide LIPUMA, Edward, *Modernity and Forms of Personhood in Melanesia* e STRATHERN, Andrew & LAMBECK, Michael: “African-Melanesianist Comparisons”, in: LAMBECK, Michael and STRATHERN, Andrew, *Bodies and persons. Comparative perspectives from Africa and Melanesia*. Cambridge University Press, 1998, pp. 10-11

⁸¹ STRATHERN, Andrew & LAMBECK, Michael, op. cit.

Alinhando os comentários sobre masculinidades em torno das qualidades expressadas através do trabalho; sugerindo, mediante associações, marcas de traços associados a características masculinas no âmbito competitivo da luta empresarial, alocando exclusivamente às masculinidades motivações associadas aos valores que permeiam o âmbito econômico, estabelecendo relações entre feminilidades através dos sentimentos, emoções e a disposição para promover o bem da família, aludindo a marcas de traços associados a características femininas, positivamente avaliadas, em concepções morais associadas ao mundo da família, esses denominadores parecem remeter a (conhecidas) dicotomias,



As descrições da corporalidade dos pioneiros inserem-se nessa trama de relações com ares de linearidade. Entretanto, a existência de denominadores comuns na definição de estilos de feminilidade e de masculinidade e a ênfase nos aspectos corporais virilizados dos empreendedores não apagam o amplo leque de diferenciações visíveis nos processos de atribuição de gênero. Nos relatos, as possíveis relações lineares entre termos de pares opostos são interrompidas, e é isso que me interessa reter. Características pensadas como femininas ou masculinas, expressando-se, contextualmente, em espaços e atividades não recobrem inteiramente masculinidades, feminilidades, homens, mulheres nem as modalidades da pessoa por eles e elas acionados.

Levando em conta os diversos procedimentos de atribuição de gênero presentes nas histórias, é possível concluir que, no conjunto dos relatos, a “composição” da personalidade empresarial revela a presença de atributos masculinos e femininos -- vale lembrar que parte substancial dos atributos associados às qualidades empresariais remete

a traços característicos dos denominadores comuns de feminilidades presentes nos relatos. No que se refere à personalidade empresarial, em parte das histórias, esses atributos estão englobados na idéia de uma ação empresarial masculinizada. Diferentemente, nos relatos mais recentes, autobiográficos, características femininas e masculinas convivem, dando lugar a uma ação empresarial neutra.

Chamo a atenção para esse ponto porque ele levanta algumas interrogações sobre a transmissão seletiva (apenas entre alguns homens) de qualidades e empresas, nos diversos grupos. A questão que se coloca é pensar como essas marcas de gênero, não isentas de ambigüidades, se expressam nessa transmissão. Refletir sobre ela exige prestar atenção às noções de herança e às relações de parentesco envolvidas nessa transmissão.

4. *intersecções*

Como ponto culminante desta história da minha vida, resta-me fazer uma última confissão: a benção maior que a sorte me concedeu, e da qual me orgulho enternecidamente, é a minha descendência, já em terceira geração.

Seis filhos, vinte netos e sete bisnetos. A eles confio o legado do meu nome e da minha memória, bem como o fruto do meu trabalho. São parte da minha individualidade, e neles serei um sobrevivente múltiplo, mas sempre humilde, de mim mesmo.

Attilio Fontana ¹

Nas histórias que estou acompanhando, a **noção** de herança, que gira em torno da sucessão empresarial, apresenta diversas dimensões: refere-se à transmissão de patrimônio espiritual, moral e material entre as gerações. As alusões a esse último tipo de patrimônio, restritas e não muito precisas, referem-se, basicamente, à transmissão das empresas. Nos relatos, o aspecto crucial da herança, reiteradamente tematizado, diz respeito à transmissão das qualidades que fluem através das gerações, particularmente da circulação daquelas que, singularizando o fundador, possibilitaram a criação de sua obra. Em parte importante das histórias, a herança dessas qualidades, apresentada como critério fundamental para a seleção dos sucessores, converte seus privilégios numa consequência da herança espiritual e moral neles corporificada.

Nesse sentido, os relatos analisados neste capítulo podem ser considerados limitados e até frustrantes, como meio de acesso à compreensão de sistemas de herança.² Quero dizer

¹ FONTANA, Attilio: *História de minha vida*, p. 275.

que oferecem poucas informações sobre a propriedade material e, no que se refere especificamente às empresas, apenas algumas alusões, não muito precisas, à participação acionária. Por outra parte, as datas são escassas, tão poucas que, conjuntamente com as muitas semelhanças entre histórias escritas em décadas diferentes e referindo-se a trajetórias com quase um século de distância entre elas, provocam, as vezes, a impressão de estarem situadas fora do tempo. Entretanto, numa leitura, como a que proponho aqui, atenta ao que essas histórias “dizem” quando falam em herança e sucessões, os aspectos por elas contemplados as tornam extremamente sugestivas.

Nesses relatos, a transmissão de “patrimônio” espiritual e moral produz uma diferenciação entre herdeiros/as da qual **decorrem** os privilégios acordados aos sucessores. Assim, a idéia de sucessão presente nas histórias, longe de restringir-se à transmissão de propriedade *mortis causa*, refere-se à seleção dos sucessores sobre a base desses critérios, à sua preparação e à transmissão gradual de responsabilidades e atribuições.³ Portanto, os sucessores diferenciam-se do conjunto dos herdeiros durante a vida do fundador. A interação entre gênero e parentesco, e é isso que me interessa mostrar, é crucial nessa diferenciação.

Nas histórias sobre os Matarazzo e os Lundgren, os sucessores escolhidos, em primeira e segunda instância, distinguem-se dos restantes herdeiros/as. Mais condizentes com as concepções contemporâneas sobre os padrões adequados de gestão empresarial, as

² Refiro-me aos sistemas que organizam a transmissão de propriedade entre as gerações, tema importante nas discussões antropológicas. Considera-se que a herança (transmissão *mortis causa*), meio através do qual se realiza a reprodução do sistema social, divide propriedade e pessoas, relacionadas, geralmente, por parentesco e, envolvendo direitos recíprocos e emoções, esses sistemas estruturam as relações interpessoais. GOODY, Jack: “Introduction”. IN: GOODY, J & THOMPSON, E. P. *Family and Inheritance- Rural Society in Western Europe - 1200, 1800*. Cambridge University Press, 1979, pp. 1-3

³ Essa idéia de sucessão melhor adequa-se, portanto, à noção mais ampla de processo de devolução. O sistema de herança, a maneira através da qual a propriedade se transmite entre vivos e mortos e, especialmente entre gerações é parte do processo mais amplo no qual as relações de propriedade se reproduzem no tempo: a devolução, que compreende as transações inclusivas que tem lugar entre os possuidores dos direitos de propriedade e aqueles que tem interesse em tais direitos. Vide: GOODY, Jack: “Inheritance, property and women: some comparative considerations” IN: GOODY, J & THOMPSON, E. P, op. cit.

histórias de Attilio Fontana, que marcam diferenças entre propriedade e gestão empresarial, apresentam uma idéia de transmissão de qualidades empresariais, gestão e sucessão coletivizadas que distingue todo um grupo do conjunto de herdeiros\as: aquele envolvido na sucessão empresarial.

Nas histórias mais antigas aqui analisadas, os procedimentos de diferenciação entre herdeiros sugerem tensões que, em alguns dos relatos, parecem agudizar-se com a morte do fundador. Essa idéia de tensão, associada às sucessões, faz parte, aliás, da produção, inclusive acadêmica, que presta atenção às famílias ligadas a grandes empresas no Brasil.

Diversos autores que tratam da história da industrialização e\ou da história empresarial do País, aludem ao caráter da administração dos empreendimentos familiares utilizando a expressão “tendências clânicas”. Fala-se em tendências clânicas para referir-se à concentração de poder em alguns membros da família ligada ao grupo ou grande empresa. Nessa produção, a precisão das bases desse poder e das relações de parentesco privilegiadas na designação dos integrantes do “clã” que o detém tendem a ser secundárias frente a uma diferenciação que adquire centralidade nesses trabalhos: tendências clânicas *versus* administração moderna e racional. Warren Dean, autor que analisa o processo de industrialização de São Paulo entre as décadas de 1880/1940, inscreve-se, até certo ponto, nessa linha de pensamento, oferecendo, porém, alguns elementos para pensar nas concepções sobre parentesco envolvidas nas tensões atribuídas às sucessões.

Dean afirma que, no período por ele estudado, a administração das companhias familiares era confiada, quase exclusivamente, a parentes -- preferentemente, filhos ou genros.⁴ Segundo o autor, o pai de família, que era também homem de negócios, embora sem controlar completamente os casamentos das filhas, decidia sobre a possibilidade de permitir ao genro participar da direção da companhia. A idéia é que os genros, além de possibilitarem, através das alianças matrimoniais, a oportunidade de fusão de capitais entre grupos de famílias, permitiam a expansão dos negócios. Num momento no qual era altamente infreqüente a presença de estranhos na direção das companhias, eles permitiriam

⁴DEAN, Warren: op. cit., p. 129 (destaque meu).

ampliar o leque de administradores.⁵ De acordo com Dean, a escolha da própria sucessão propendia a ser mais obra de “cálculo” que de “consangüinidade”⁶, e a freqüência com que, mesmo existindo filhos, os genros assumiam o controle de firmas paulistas na primeira metade deste século, seria uma prova disso.⁷

Ao mesmo tempo, Dean afirma a existência de freqüentes conflitos suscitados pelas sucessões -- “brigas de família” que obstavam o crescimento das empresas. Como exemplo, comenta, brevemente, a resistência colocada pelos cunhados a José Ermírio de Moraes, ante sua tentativa de obter o controle da firma fundada pelo sogro, Pereira Ignácio⁸ e assinala, também, a presença de freqüentes conflitos entre os filhos dos empreendedores, “quando o mais competente ou o mais implacável tomava conta do negócio”. Parece-me que a idéia associada a esses conflitos é a existência de linhas ideais de sucessão. Os poucos exemplos oferecidos pelo autor permitem pensar numa linha, em primeiro lugar consangüínea e, em segundo lugar, organizada de acordo com uma certa ordem no grupo de filhos.⁹ Há, um implícito subjacente. No período analisado pelo autor, essa linha é traçada exclusivamente através de homens.

⁵ Para uma relação entre estratégias desenvolvidas pelas famílias empresariais no Brasil, leis de herança e comerciais, numa perspectiva que, diferentemente das de outros autores considerados nesta seção considera a predominância de firmas familiares na década de 1960 indicadora das vantagens da família como instituição econômica, vide: KUSZENOF, Elizabeth, *Property Law and Family Strategies: Inheritance and Corporations in Brasil: 1800-1960*. IPE-USP. Seminário Permanente de Estudo da Família e da População no Passado Brasileiro. 1984. A autora afirma a incidência das leis de herança brasileiras, que concedem à esposa direito à metade das propriedades do casal e, direitos iguais a filhos e filhas na herança -- as leis só aceitam que 1/3 da propriedade seja designada livremente -- no interesse em casar a filhas com sócios e subordinados.

⁶ Destaque meu.

⁷ DEAN, op. cit., p. 84.

⁸ Segundo Dean, sentindo-se esbulhados do legítimo controle da firma por José Ermírio de Moraes, genro de Pereira Ignácio, os filhos deste último decidiram vender suas ações a um terceiro. O autor considera a venda “maldosa”: eles abriram mão de uma oferta mais elevada só para dar a Moraes, como novo sócio, um inimigo pessoal. A passagem que, na biografia de José Ermírio de Moraes, se refere a esse episódio desmente a versão de Dean e minimiza o conflito. Scantimburgo, autor da biografia, considera Dean um “autor americano, mal informado”, e afirma que a venda -- ao empresário José Kalil -- embora “intempestiva” não foi feita a um inimigo de Moraes. DEAN, op. cit., p. 130, SCANTIMBURGO, op. cit., p. 216

⁹ DEAN, op. cit., p. 131.

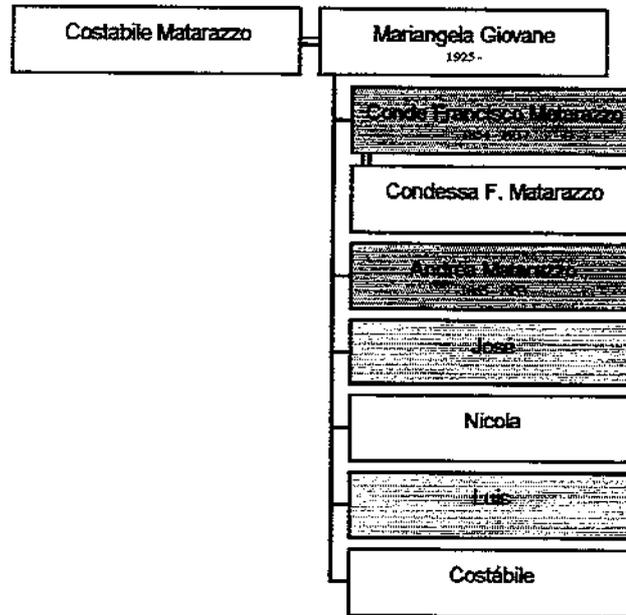
Nos relatos mais antigos aqui analisados é possível perceber tensões que parecem remeter à idéia de uma linha ideal de sucessão que, análoga à sugerida pelos casos comentados por Dean, está associada às fases de transmissão da propriedade das empresas. As histórias sobre os Matarazzo e os Lundgren mostram o privilegiamento de relações de consangüinidade na escolha dos sucessores. Num recorte dessas relações atravessado por distinções de gênero, esses relatos, como se legitimassem uma “ordem” alternativa, mostram os sucessores escolhidos, como aqueles, entre os homens, que, partilhando o mesmo “sangue” do pai, independentemente da ordem do nascimento, corporificam as masculinidades mais valorizadas.

sangue

No seu trabalho sobre o Conde Francisco Matarazzo, José de Souza Martins sublinha o paradoxo que resulta do confronto entre a insistência, nas biografias oficiais, na devoção do Conde Matarazzo pelo papel (econômico) protetor do primogênito e as relações concretas que ele manteve com os irmãos. De acordo com o autor, cada um dos irmãos chegados ao Brasil, a exceção de Andréa, seu sócio durante muitos anos, teria seguido seu próprio caminho na América, associando-se a Francisco, apenas durante um breve período, e sempre sob sua hegemonia. Assim, segundo Martins, as tendências clânicas amplamente associadas aos empreendedores paulistas durante os inícios da industrialização no Brasil teriam se manifestado entre os Matarazzo apenas em momentos específicos da trajetória do grupo.

O autor identifica cinco fases na história do grupo Matarazzo, relativas à associação e dissociação de capitais. De acordo com Martins, na primeira fase, de 1881 a 1890, a firma foi individual. Na segunda, de 1890 a 1891, Francisco foi sócio dos irmãos José e Luís¹⁰.

¹⁰ Segundo Martins, José casou em Porto Alegre, onde teve uma pequena fábrica de banha com que se associou ao irmão, depois de desfeita a sociedade voltou a Castelabate, regressou um par de vezes ao Brasil e morreu na Itália. Luis viveu em São Paulo e no interior, na região de Rio Claro, aparecendo como acionista mediano de pequenos estabelecimentos bancários interioranos.

Francisco Matarazzo e irmãos no Brasil

Segundo José de Souza Martins, op. cit.

Na terceira fase, até 1911, Francisco permaneceu associado apenas a Andréa. Na terceira fase, até 1911, Francisco permaneceu associado apenas a Andréa. Na quarta fase, de 1911 a 1924, a Companhia transformou-se em sociedade anônima, absorvendo a segunda geração do grupo.¹¹ Na quinta e última fase, de 1924 em diante, o capital de Francisco e descendentes, que já era dominante, tornou-se praticamente exclusivo.¹² Martins atribui as tendências clânicas presentes na Companhia, aos dois últimos períodos. De acordo com o autor, o desdobramento do grupo, que se concretizou na última fase por ele delimitada, começou a ser preparado devido à iminente chegada do momento da sucessão. Desde 1917, Francisco Matarazzo estava transferindo parcela do seu próprio poder aos filhos, em particular ao terceiro, Ermelino. Pouco depois Francisco Matarazzo Sobrinho

Costábile, o mais novo, após morar em São Paulo, viveu na Argentina. Nicola, o mais independente, teria se associado a pessoas estranhas à família, mas, em 1906, volta a Itália. MARTINS, op. cit., pp 28-29.

¹¹ As genealogias que apresento neste capítulo são incompletas. Elas têm, apenas, o objetivo de facilitar a leitura.

¹² *Ibid*, op. cit., p. 43

(Ciccilo), filho de Andréa, e Giulio Pignatari, genro de Francisco, iniciaram sua separação do grupo,¹³ que se tornou definitiva, em 1924,¹⁴ adquirindo, em sociedade, as instalações metalúrgicas do grupo Matarazzo.¹⁵

O quadro seqüencial traçado por Martins permite perceber a presença de relações de parentesco diversificadas, em diferentes momentos de constituição do grupo. Trata-se de laços de consangüinidade -- entre irmãos, entre pais e filhos, entre tio e sobrinho (filho do irmão) -- e, em menor grau, de afinidade (genro). No entanto, a idéia de sucessão, fortemente associada ao controle unipessoal das empresas, põe especificamente em destaque apenas uma relação, de descendência, especificamente, pai/filho.

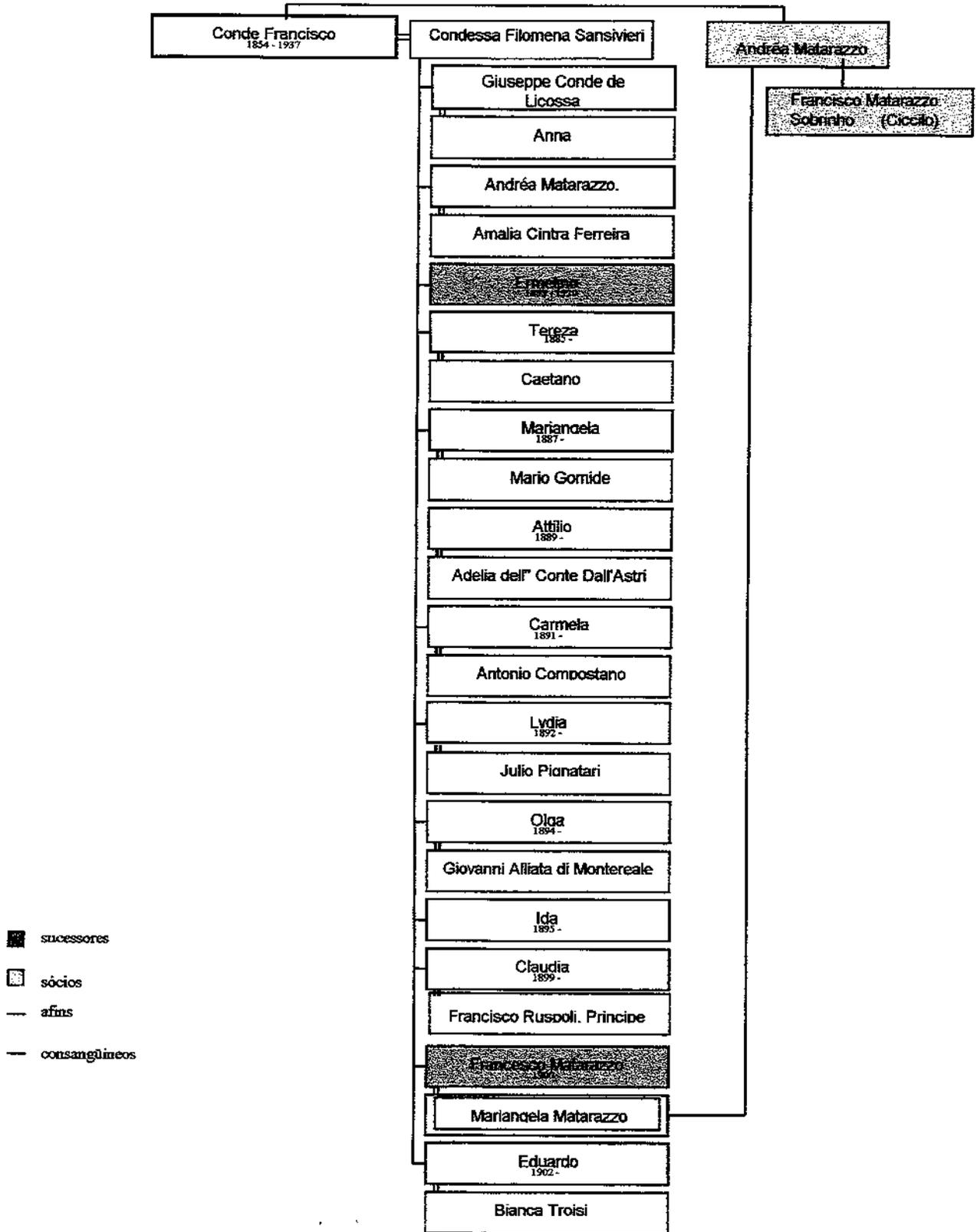
Nas histórias dos Matarazzo que estou acompanhando, a idéia de sucessão empresarial concentra-se na relação patrifilial. Precisamente, nessa relação se condensa a transmissão de qualidades do fundador, primeiro ao filho Ermelino, depois, a Francisco Júnior.

¹³ Constituíram, então, a sociedade "Pignatari e Matarazzo". Vide localização no quadro genealógico, na página seguinte.

¹⁴ Segundo Martins, a separação tornou-se definitiva com o surgimento do grupo Matarazzo Sobrinho. Em 1929, Pignatari e Ciccilo separaram-se, ficando cada um com uma fábrica diferente. Azevedo, op. cit., p. 23. Vide localização dos integrantes do grupo no quadro genealógico, na página seguinte.

¹⁵ Trata-se da Metalúrgica Matarazzo. Precisamente nesse ano, Francisco Júnior, novo sucessor do Conde Matarazzo, contrai matrimônio com a prima Mariângela, filha de Andréa. Esse casamento, considerado, nos relatos produzidos pelos Matarazzo "uma história de amor que consolidou o império, Única aliança entre primos realizada pelos filhos do Conde, reforça, através da afinidade, os laços entre irmãos, precisamente no momento em que deixam de ser sócios. Entretanto, as histórias aqui analisadas não aludem a aspectos patrimoniais associados a esse casamento. Embora Warren Dean assinale que os Matarazzo, assim como outros industriais imigrantes ligaram-se através do casamento à elite fazendeira (Pereira Ignácio seria outro exemplo), apenas três o fizeram, cinco casaram com nobres italianos, entre os quais dois príncipes e um conde. Ermelino morreu solteiro. Vide, MARTINS, op. cit., p 40, *Matarazzo 100 anos*, pp. 70-71; DEAN, op. cit., pp. 83-, 103. Vide casamentos dos filhos e filhas do Conde Matarazzo nas notas 25 e 26.

Primeira geração de descendentes de Fco Matarazzo



Segundo José de Souza Martins e Vincenzo Blancato, op. cit.

Nos relatos de Vincenzo Blancato sobre o Conde Matarazzo, nos quais a hereditariedade assume um peso particular, o sangue é o veículo privilegiado de transmissão dessas qualidades. Nessas histórias, o sangue simboliza diferentes graus de identidade, decorrentes da raça e da consangüinidade. Para esse autor, que defende a existência da “raça itálica”¹⁶, da qual o Conde seria um dos principais expoentes, o sangue é o elemento através do qual perduram as qualidades inerentes às coletividades. A hereditariedade explica, também, as diferenças (e o sucesso) individuais.

“As diferenças individuais, de caráter, são hereditárias e somam-se numa direção dada. A vitória é do indivíduo melhor dotado de características de lutador”.¹⁷

Diversos tipos de qualidades, naturalizadas, vão somando-se nesses níveis coletivos. Nas versões de Blancato, o Conde corporifica qualidades inerentes à raça itálica -- vitalidade, fortaleza e espírito aguerrido são atributos de Francisco Matarazzo ligados a uma noção de “italianidade”, essencializada em termos raciais e indissociavelmente associada à responsabilidade familiar. A elas somam-se as qualidades especificamente empresariais alocadas no Conde, que não derivam dessa noção de italianidade.

Essas qualidades, neutras, em termos étnicos¹⁸ consideradas inatas, são associadas à noção de *self-made-man* e pensadas, ao mesmo tempo, como transmitidas, através do sangue, à

¹⁶ No contexto da preocupação pela imigração, embasada por idéias positivistas, Blancato reflete teoricamente sobre a etnicidade. Na perspectiva desse autor, o fator étnico adquire relevância particular uma vez que a raça, fortemente influenciada pelas condições ecológicas, tais como o clima e a fertilidade do solo, está intimamente relacionada à mentalidade e a personalidade. BLANCATO, *Conte Francesco Matarazzo*, pp. 25-31.

¹⁷ BLANCATO, op. cit., p. 31

¹⁸ Engajando-se na discussão racial com cientistas de diversos países, particularmente alemães, Blancato não contesta a existência da raça enquanto categoria científica. Ele opõe-se à idéia de uma raça indo-germânica superior à eurásica, da qual supor-se-ia que descendia a itálica. O autor afirma a existência de uma raça mediterrânea que povoou Itália, originando as civilizações helênica e romana e, posteriormente, a raça itálica, com características particularmente vitais. Para Blancato, a análise da mentalidade e personalidade de Francisco Matarazzo, explicando sua ação e trunfo, permitiria contestar, em terreno científico, os argumentos que afirmam a inferioridade da raça itálica. Esta, da qual o Conde Matarazzo é um dos melhores expoentes, é, na

descendência.¹⁹ O procedimento de reiterar nos descendentes os atributos de um *self-made-man* é acompanhado pela descrição das rigorosas exigências aos quais estes são submetidos e que aparecem como análogas às de qualquer indivíduo.

[Francisco Júnior] Percorreu toda a escala, e cumpriu seu percurso na escola paterna e sem nenhum privilégio. Assim, durante o tempo de noviciado, aceitou a dura disciplina e apreendeu a obedecer para saber, depois, mandar. O pai, austero, não foi terno, ao contrário, dava ordens aos chefes de todos os departamentos para serem rigorosos com Francisco.²⁰

Esse processo somatório de qualidades transmitidas aos descendentes encontra-se com outro, no qual elas são “filtradas” de tal maneira que a adição das qualidades, de cuja reprodução resulta a escolha dos sucessores, é corporificada em apenas alguns dos descendentes que partilham o mesmo sangue. Como elemento mediando diversos graus

perspectiva de Blancato, idealista, sentimentalista e tende ao artístico, mas é forte, aguerrida e prolífica. BLANCATO, *Scelta di discorsi...* p. 77.

¹⁹ Se há dificuldades, nesses relatos, em associar a etnicidade aos atributos especificamente empresariais, a “italianidade”, reiteradamente associada ao espírito de trabalho e ordem do conjunto dos trabalhadores italianos, inferioriza os nativos. Isto é perceptível nas palavras do próprio Conde Matarazzo, numa entrevista na qual explicita suas idéias sobre o tipo de imigração mais conveniente para o Brasil:

“- A imigração mais conveniente para o Brasil é aquela da raça latina, ela pode manter e aperfeiçoar o tipo característico do latino, inteligente, trabalhador, defensor magnífico de uma civilização milenária...

- Como julga os japoneses não apenas como colonos, mas como elemento étnico?

- O japonês é inteligente e trabalhador, tem dado resultados magníficos em zonas onde outros elementos estrangeiros não desejavam estabelecer-se. Se a imigração não se reduz apenas ao fornecimento de braços para os trabalhos duros do campo, as autoridades devem estudar se há inconvenientes com a vinda de famílias cuja essência no físico, na religião, na língua e nos costumes é muito diferente de aquilo que é hoje a família brasileira.

- O elemento nacional pode ser considerado apto como colono para a nossa agricultura?

- Seria oportuno atrair ao Estado de São Paulo famílias de caipiras, indígenas, especialmente do Norte do país. O indígena poderá perder sua invencível indolência apenas quando posto lado a lado dos trabalhadores que, por costume e por necessidade do ambiente, sabem colher o suor que a vida exige. Pela observação do exemplo, chegarão a ter uma concepção da vida menos desoladora em relação as ambições justas e naturais, baseada no esforço da inteligência e habituando-se à economia”. “Entrevista concedida al ‘Diário Popular’ 05/12/1924, in: BLANCATO, Vincenzo, *Scelta di discorsi e interviste...* pp- 245-253.

²⁰ BLANCATO, *Conte Francesco Matarazzo*, p. 504.

de inclusão, o sangue transmite as virtudes da raça itálica, que estão presentes na família de Francisco Matarazzo. Ele transmite, também, as características distintivas dessa família, nas quais se condensam as virtudes da raça e as características particulares do Conde (e de sua esposa, a Condessa). A descendência, relação privilegiada na transmissão do conjunto de qualidades, recorta o parentesco delimitando fronteiras coincidentes com o mundo da família apresentado nesses relatos, dentro das quais circulam esses traços singulares. A união, que converte esse mundo num “pequeno paraíso”, alude às relações entre o Conde Francisco, a mãe, esposa, filhos e filhas, estendendo-se à geração seguinte²¹,

... da beata família patriarcal do Conde surgiram doze famílias.
Todos têm, mais ou menos pronunciadas, as características físicas e morais do Conde e da pia Condessa Filomena”.²²

Dentro dos limites desse mundo, o sangue veicula qualidades em sentido descendente, de pai-mãe a filhos/as. Essa transmissão de qualidades à descendência é, até certo ponto universal: cada filho e cada filha estaria conformado por um “composto” (materno e paterno) de qualidades -- aliás, a idéia de “composto”, materno e paterno aparece reiteradamente, nas histórias.²³ Porém, nesses relatos, o trânsito de qualidades destacado é aquele fluindo do pai aos filhos. Blancato não comenta as qualidades corporificadas nas filhas. Como se a importância fundamental delas residisse nas alianças que possibilitam, o autor, conta, com detalhes, com quem casam, mas nada diz sobre seus atributos.²⁴

²¹ BLANCATO, op. cit., p. 78.

²² Ibid, op. cit, pp. 219, 220, destaque meu.

²³ José Ermírio combina as mentalidades do pai e da mãe com a influência pragmática da universidade americana, aliás Scantimburgo acha que talvez nessa combinação específica resida o sucesso fulgurante do empreendedor. Da mesma maneira, Attilio Fontana combina atributos maternos e paternos. SCANTIMBURGO, op. cit., p. 96. FONTANA, Attilio, *História de Minha Vida*, op. cit.

²⁴ Segundo Blancato, Teresina, nascida em Sorocaba, em 1885, casou com um clínico italiano, Carlo Comenale; Mariangela, nascida em 1887, com o médico Mario Gomide, de “distinta família” brasileira; Carmela, última filha nascida em Sorocaba, em 1891, com o Commendatore Antônio Campostana, membro de uma família “rica e distinta”, genovesa. Lídia, nascida na Itália, em 1902, com o italiano “emérito” Dottore Giulio Pignatari; Olga, nascida em São Paulo,

Por outra parte, nesses relatos, nos quais a incorporação de qualidades é ativada através do exemplo, no âmbito correspondente ao seu desenvolvimento, é possível perceber uma assimetria crucial. As qualidades mais importantes para a vida empresarial, embora inatas, são desenvolvidas na “escola do trabalho”. “O culto ao dever a à moral” é incorporado no âmbito da família. E, se herdeiros e herdeiras participam deste mundo, o mesmo não acontece no mundo dos negócios, restrito, apenas, a alguns homens da família.

A descrição que Blancato faz dos filhos é mais detalhada. Aos casamentos seguem-se as atividades profissionais, em alguns casos, a formação escolar e, em outros, também, os atributos de personalidade.²⁵ Estes, aludindo apenas aos elementos recebidos do pai, são limitados quando se trata dos filhos não sucessores. Andréa, gentil-homem, tem do pai a bondade, austeridade nos costumes e integridade no caráter; Attilio de bom coração, é, como o pai, democrático e afável. Esses atributos, centrados nos sentimentos e na moral, embora reiterando algumas características paternas e virtudes da raça, estão distantes daqueles associados às qualidades empresariais.

Como “ordenando” a seleção dos sucessores, esses atributos concentram-se com mais intensidade no sucessor escolhido em primeira instância, que reproduz as qualidades paternas e, ao igual que o pai, as expressa no corpo. Trata-se de Ermelino, o terceiro filho, o primeiro a nascer no Brasil:

“mais do que os outros, reproduzia fidedignamente a semblante do pai... alto como o pai, dele tinha toda a conformação física, o andar, os gestos, gostos, as tendências e as características morais.

em 1904, com o príncipe Giovanni Alliata di Montereale, ministro em Montevidéu. Ida, penúltima filha, casou com o advogado Davide Mele, senador do reino, figura de relevo na vida industrial e comercial da Itália. Cláudia Matarazzo, nascida em Castelabate em 1899, casou com o Príncipe Ruspoli, da aristocracia romana. Ibid, p. 220.

²⁵ De acordo com o autor, Giuseppe, nascido em 1877, em Castelabate, casou com Anna de Notari Stefani, de família Nobre de Nápoles. Ele dirigiu nessa cidade a sociedade italiana Matarazzo, da qual era presidente o Conde; Andrea, nascido em 1879 em Castelabate, dedicou-se aos negócios em São Paulo; Attilio, nascido em Sorocaba em 1889, formado em engenharia em Zurique, casou com a condessa Adele Dall’ Aste Brandolin, exercendo sua profissão nas indústrias paternas; Eduardo, nascido em São Paulo em 1902, casou com Bianca Troisi, filha do diretor geral da Aduana (*Dogane*) italiana.

Do pai reproduzia a conformação craniana, a vibratilidade da massa cinzenta e dos olhos fulminantes.

À perfeita semelhança somática e psíquica, da qual a natureza se comprazia num caso interessante de hereditariedade integral, juntava-se agora o contato íntimo, o exemplo, a ambiente inteiro... É como a cópia, saída da forma...

O fator tempo encarregava-se de tornar mais impressionante a fusão dos dois caracteres. Ermelino projetava agora a semelhança absoluta e completa do pai... de inteligência precoce e vivaz, ainda jovem dava provas magníficas de sua extraordinária competência de homem de negócios moderno e de financista de elite.²⁶

Inteligência, força e rigor extremos e extraordinária competência empresarial, expressados numa identificação corpórea quase total entre pai e filho, convertem Ermelino no sucessor ideal. Ante o impedimento colocado pelo destino à transmissão (natural) das empresas a esse filho, Francisco Júnior, o duodécimo entre os filhos e filhas do Conde, o quinto entre os homens, designado continuador da obra, torna-se uma nova cópia de pai, através do reforço dos atributos naturalmente herdados.

O Conde Francisco Júnior tem do pai as características físicas e morais... a inteligência privilegiada e a intuição dos negócios. A estes dons naturais somam-se a escola e o exemplo paterno... A escola, os ensinamentos... servem para alguma coisa, mas não tem a força de endireitar as pernas a quem as têm tortas por natureza. As inclinações naturais são aquelas que erigem o homem. Em Francisco Matarazzo Júnior ... a natureza tirou uma segunda cópia do modelo paterno.²⁷

A semelhança corporal de Francisco Júnior com o pai não parece tão completa quanto a de Ermelino. As qualidades nele corporificadas são menos amplas. Entretanto, os atributos alocados a um e outro são, diferentemente dos associados aos irmãos não sucessores, aqueles vinculados às qualidades empresariais -- e coincidem com os estilos de masculinidade mais valorizados nos relatos. Bondade, afabilidade, austeridade,

²⁶ Ibid, pp. 513-514.

²⁷ Ibid, pp. 503-504.

integridade de caráter, atributos associados aos irmãos não sucessores são características consideradas positivamente no relato. Mas, só Ermelino e Francisco apresentam as qualidades que conduzem às ações empresariais.

Essa diferenciação é relevante. Ela remete à intersecção entre gênero e a identidade estabelecida através do sangue no grupo de irmãos. E não me refiro apenas às marcas de gênero associadas aos trânsitos diferenciados de filhos e filhas nos mundos mostrados nos relatos que, limitando a participação efetiva das mulheres no mundo dos negócios, retira delas a possibilidade de sucessão empresarial. Gênero efetua esse recorte. Além disso, atravessa as distinções entre os filhos, nos quais concentrar-se-á o poder econômico e decisório do grupo. Tingindo de maneira diferenciada as qualidades dos herdeiros, distingue aqueles que são os sucessores, alocando neles traços que, também, são associados às masculinidades mais valorizadas nessas histórias. Este procedimento é reiterado no relato de Góes sobre os Lundgren.

As relações de consangüinidade são os laços de parentesco privilegiados nas sucessões empresariais mostradas no relato de Góes. Nessa história, a linha sucessória incorpora dois tipos de relações consangüíneas -- pai/filho, irmão/irmão. Dumont, refletindo sobre os pressupostos presentes na teoria da descendência, chama a atenção para o fato de que, nas culturas ocidentais, há uma tendência a reduzir as relações entre germanos à relação de descendência -- os graus de parentesco entre duas pessoas são determinados a partir de um ascendente comum.²⁸ O relato de Góes mostra esse procedimento, pondo em destaque a descendência e outorgando um lugar secundário à germanidade. Mas, o faz, e é isso que me parece importante sublinhar, apresentando a seqüência de sucessões como decorrente do fluxo de qualidades transmitidas pelo pai/pioneiro a cada um dos dois filhos sucessores.

De acordo com essa versão, o fundador Herman, que, como a esposa, chega só ao Brasil e permanece no País sem parentes, não opera com sócios em nenhum momento de sua trajetória. Preparando a sucessão em vida, o pioneiro vai incorporando, gradualmente, os

²⁸ DUMONT, L. *Una introducción a dos teorías de la antropología social...* p 19.

filhos nos empreendimentos. Herman Júnior, o primogênito, é eleito diretor-tesoureiro de Paulista quando esta é comprada, em 1904.²⁹ Nesse momento, Frederico, o segundo filho, assume as funções de superintendente de toda a administração, inclusive da fábrica. No ano seguinte, adquirida a Usina Central de Timbó, ela é confiada ao quarto filho. Nem Alberto, o terceiro filho, nem Anita, a única mulher, quinta na ordem de nascimento, são mencionados no que se refere à distribuição de cargos.

À morte de Herman, a administração da herança de fábricas e empresas de importação e exportação, privilegia, por “delegação dos herdeiros”, ao segundo filho, Frederico João, quem assume a direção da Paulista, além da supervisão de todos os negócios. Segundo Góes, foi uma “acertada prerrogativa conferida pela família ao mais experiente, àquele que, de há muito, vinha dando mostras de que herdara o gênio dinâmico e empreendedor do pai.”³⁰ Ao quarto filho, Arthur cabe a administração da fábrica de pólvora.

Herman Júnior, o primogênito, “justamente indenizado”, afasta-se dos negócios no Recife, parte para Europa, instala-se no Rio e nunca mais regressa a Pernambuco. Significativamente, ao longo do relato, o autor apaga, ocasionalmente, a existência do primogênito -- comentando, por exemplo que Frederico, o segundo filho “na qualidade de irmão mais velho, ficara a frente dos negócios do pai”.³¹

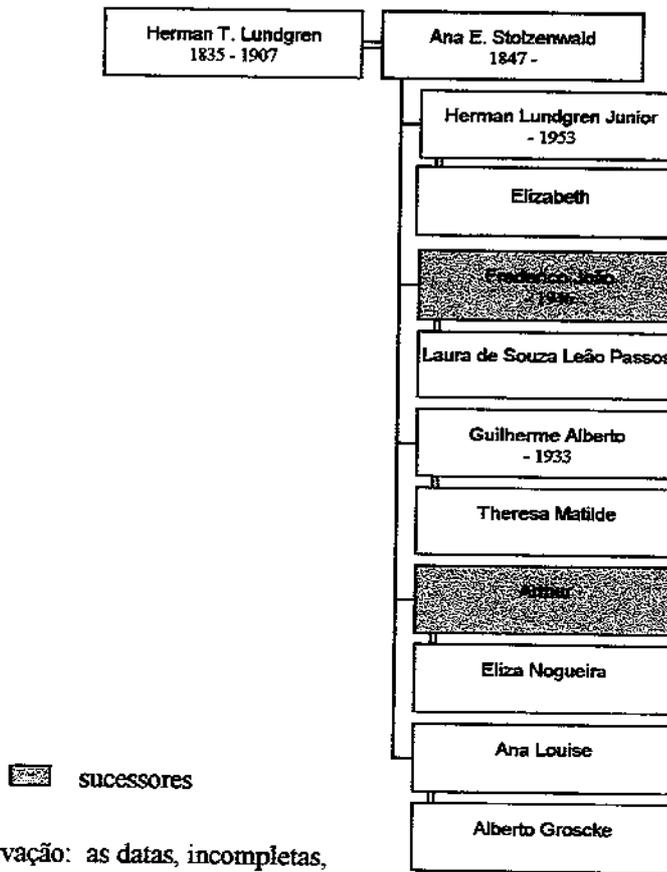
Nessa história, o terceiro filho, Guilherme Alberto, permanece trabalhando nas empresas. Mas, apenas Frederico e Arthur, que, juntos, desenvolvem inovadores e ousados empreendimentos, evidenciam as qualidades do pai -- eles dois são os “irmãos Lundgren”. Arthur sucede a Frederico, em 1946.

²⁹ GÓES, op. cit., p. 74.

³⁰ GÓES, op. cit., p. 97.

³¹ GÓES, op. cit., p. 105. Aliás, alguns relatos recentes ignoram a existência de Herman Júnior. Vide, *O Povo* (Fortaleza)10/12/1987.

Primeira geração de descendentes de Herman Lundgren



Observação: as datas, incompletas, são as únicas apresentadas no relato de Góes.

Deixando entrever a idéia de hierarquizações diferenciadas -- familiar, na qual se delineia uma ordem baseada na seqüência de nascimento dos filhos e empresarial, na qual valorizam-se experiência e qualidades empresariais -- o relato de Góes mostra a descendência como relação privilegiada nas sucessões.³² As relações de afinidade

³² Cabe perguntar-se como a linha sucessória descendente se interrompe em Frederico, passando para o irmão. Mencionando rapidamente o casamento de Frederico com uma moça da alta sociedade pernambucana e sem aludir à existência de filhos, Góes permite supor que não teve descendência. Entretanto, de acordo com diversas notas publicadas na imprensa, Frederico, que enviuvou três meses após o casamento e não voltou a casar, teve relações amorosas com 19 mulheres, a maioria funcionárias de suas empresas, que lhe deram 22 filhos "naturais". Registrados em cartório, educados por Frederico, inclusive, na Europa, teriam recebido a parte que lhes tocava da herança, em dinheiro, dos três irmãos, Arthur, Anita e Alberto. Vide "Quebra-

presentes no mundo empresarial estão presentes através da participação do marido de Anita, única mulher na segunda geração dos Lundgren, na administração da empresa e, na geração seguinte, pelas participações dos maridos de sua filha e sobrinha, na gestão. Nos três casos, os casamentos aproximam os cônjuges às empresas ou são contraídos com diretores delas.³³ Porém, a linha sucessória, traçada, no relato, através dos filhos empreendedores que herdam as qualidades de Herman pai, não incorpora os outros filhos, nem a filha, nem esses parentes por afinidade. É claro que me refiro, especificamente, à sucessão empresarial.

Os herdeiros\as não sucessores\as são incorporados no grupo como acionistas. No relato de Góes, delineia-se, uma linha específica de transmissão de propriedade entre mulheres, através da qual, na geração seguinte, elas são incorporadas, como acionistas, no grupo -- Anita deixa em testamento sua fortuna à filha Helena, e à sobrinha Nitinha³⁴, filha de Herman Júnior, o primogênito que abandona o Recife. Quando se trata da linha descendente masculina, os herdeiros, **grandes** acionistas, **também** trabalham nas empresas, como diretores.

A idéia de sangue como transmissor de qualidades inerentes à “raça”, presente nas histórias de Blancato, dilui-se no relato de Góes sobre os Lundgren. A etnicidade marca os atributos de Herman, mas se desfaz nas qualidades que se reiteram nos filhos.

quebra pernambucano. Os herdeiros das Casas Pernambucanas não se entendem. A família Lundgren vive uma saga sueca em ritmo de capoeira.”, *ISTOÉ*, 1229- 21/4/93; “Império dividido. Filhos de Lundgren vencem na Justiça”. *VEJA*, 1º de maio, 1991, p. 32; “O homem, a empresa”. *O Povo* (Fortaleza)10/12/1987

³³ O marido de Anita, o engenheiro Groscke, torna-se diretor das empresas. Helena, filha de Anita, casa com Robert Bruce Harley, economista, auditor geral das fábricas. Nitinha, sobrinha de Anita, casa com Karl Rüger, superintendente da Fábrica de Tecidos do Rio Tinto.

³⁴ De acordo com as informações proporcionadas pela esposa de um importante diretor do grupo Lundgren, Anita, que não teve filhos, adotou Helena. Segundo histórias reproduzidas na imprensa, Helena foi a terceira filha de Arthur, num casamento informal com Amara Cavalcante. Isto depois de ter tido 20 filhos com parceiras diversas e antes de casar, na lei, com Eliza Nogueira, com quem teve 6 filhos. Nesse caso, Anita teria favorecido com sua herança duas sobrinhas consangüíneas, uma delas ilegítima e filha adotiva. Atribuem-se também numerosos filhos ilegítimos (19) a Guilherme Alberto. Vide “Quebra-quebra pernambucano. Os herdeiros das Casas Pernambucanas não se entendem. A família Lundgren vive uma saga sueca em ritmo de capoeira.”, *Istoé*/1229- 21/4/93; “A empresa na região”, *O povo* (Fortaleza) 10/12/1987.

Austeridade e exatidão, rigor e disciplina são pensados como inerentes à “cultura” -- costumes, língua -- que, associada à “raça” de Herman Lundgren -- nórdica --, marcam o espírito do pioneiro.³⁵ Porém, e de maneira análoga à história de Blancato, as qualidades empresariais fundamentais estão dissociadas da etnicidade. Num jogo atravessado pela temporalidade interna à narrativa, no tempo do fundador, os atributos associados ao seu caráter nórdico são implementados na inferiorização de um país primitivo, embora atraente e promissor, e dos nativos. No tempo dos sucessores, os atributos herdados da geração anterior marcam a superioridade dos novos empreendedores, já não mais como europeus, sobre um leque mais diversificado de “outros” -- empreendedores com menor grau de sucesso, trabalhadores em relação de dependência, desocupados.

Entretanto, a noção de sangue como veículo transmissor de qualidades à descendência, entre elas as qualidades especificamente empresariais, é análoga nos dois grupos de histórias. Frederico João e Arthur “herdam” a “vocação de bandeirante do pai”.³⁶ Neles se reitera a “energia indomável”, o espírito de mando, o dinamismo e a atração pelo risco presentes em Herman. Mas, sobretudo, eles repetem a capacidade de antecipação, o espírito criador e inovador do fundador.³⁷ E, assim como nos relatos de Blancato, a força do exemplo e as lições paternas apreendidas no âmbito dos negócios estimulam a ativação dessas qualidades.³⁸

O relato de Góes não alude especificamente a transmissões diferenciadas de atributos (via masculina e feminina) aos filhos e filha. No entanto, como nas histórias de Blancato sobre os Matarazzo, concede destaque às qualidades fluindo do pai para os filhos sucessores. Prestar atenção às caracterizações dos filhos e filha no contexto das conceitualizações associadas às feminilidades e masculinidades presentes no relato mostra como gênero marca as distinções no grupo de irmãos e irmã. Essa história aponta para a coincidência

³⁵ GÓES, *op. cit.*, Prefácio, s/nº página, p. 33.

³⁶ GÓES, *op. cit.*, p. viii

³⁷ *Ibid.*, p. 98.

³⁸ *Ibid.*, p. 105.

dos traços associados aos estilos de masculinidade mais valorizados nos sucessores, de maneira mais acentuada que os relatos sobre os Matarazzo.

Dos cinco filhos de Herman (quatro homens e Anita) todos são, como ele, de elevada estatura, inclusive Anita, menos Alberto. Do período que passam estudando na Europa, todos os filhos e filha trazem gostos sofisticados. Entre os irmãos, homens viajados, educados, de “bom gosto e bom trato”, apenas os filhos-sucessores exibem os atributos de personalidade fundamentais para o sucesso empresarial.

Todos os irmãos apreciam os esportes. Entretanto, os privilegiados pelos sucessores -- briga de galos, turfe -- reiteram, nos aspectos neles embutidos -- desafio, luta, risco, triunfo -- associações com traços de personalidade que tingem as qualidades empresariais de masculinidade. E enquanto Frederico João e Arthur exibem todo o leque de atributos que possibilitam a criação empresarial, criando indústrias, dando vida a cidades e regiões, os irmãos não sucessores, menos arrojados e perceptivos para os negócios, dedicam-se ao comércio, uma atividade mostrada como secundária, e à pecuária. Herman Júnior e Alberto desenvolvem empreendimentos limitados, e/ ou, carentes da ousadia, tenacidade e energia necessários chegam, inclusive, a desistir deles.

Irmãos e irmã amam as artes. Alberto é, aliás, apresentado como “mistura de espírito prático e fina sensibilidade estética”,³⁹ que se expressa na prática de instrumentos musicais. Assim como Anita, exímia pianista, divide-se entre as técnicas de Bach e Beethoven, Alberto estuda “a arte de Paganini”, especializando-se no violino.⁴⁰ Entretanto, como se um estilo de feminilidade positivamente avaliada interrompesse a gradação de masculinidades, a combinação de atributos de personalidade corporificados em Anita possibilita que seja ela -- e não Alberto -- quem colabora com os irmãos sucessores na difusão do nome de família no âmbito público, escrevendo, (femininamente), sobre orquídeas nos jornais.⁴¹

³⁹ Ibid, p. 100.

⁴⁰ Ibid, pp 99-101.

⁴¹ Vide nota 38, p. 58.



Frederico João Lundgren, Anne Louise Lundgren Groske, Comendador Arthur Lundgren e Guilherme Alberto Lundgren. GÓES, op. cit.

É Anita -- e não Alberto --, quem participa, conjuntamente com os irmãos sucessores, na imposição desse nome na constituição do campo artístico no país.⁴² E se Anita não participa da distribuição de cargos na empresa, ela converte-se numa importante acionista do grupo, posição reiterada, na geração seguinte, pela filha Helena.

Tanto nos relatos aqui comentados sobre os Matarazzo como na história sobre os Lundgren, a categoria sangue, abarcando diversos graus de identidade, é central. Numas e outras histórias, nas quais o patrimônio (moral e material) flui entre as gerações através de linhas de descendência, o sangue é revestido de um valor particular. Nuns e outros relatos, distinções de gênero, recortando a descendência, atravessam a idéia de identidade de sangue. Na história de Góes sobre os Lundgren, esse procedimento singulariza os sucessores atribuindo a eles, mediante uma reiteração das qualidades empresariais do fundador, atributos associados aos estilos de masculinidade mais valorizados. Entretanto, um estilo positivamente avaliado de feminilidade se interpõe na “gradação” de estilos de masculinidade mostradas nesse relato.

afinidade

As relações de parentesco mostradas na constituição e na preparação da sucessão da SADIA são mais diversificadas daquelas presentes nas histórias que acabo de comentar. Nos relatos autobiográficos de Attilio Fontana, as relações de consangüinidade, embora importantes, não adquirem a centralidade absoluta assumida nas histórias sobre os Matarazzo e os Lundgren. A história do grupo parece atualizar o longo percurso de associações diferenciadas -- com parentes consangüíneos, afins, conterrâneos e conhecidos -- presentes, desde o início, na carreira de Attilio.

Nesses relatos, o espírito que perpassa as relações de parentesco mostradas no grupo evoca aquele em torno do qual se organiza o mundo da família. Segundo o

⁴² Essa valorização da personalidade de Anita em relação aos irmãos não sucessores é sugestiva levando em conta os comentários de Fernando Morais sobre sua relação com as fábricas da família. Vide nota 40, p. 83.

empreendedor, a união e o companheirismo, o espírito familiar inquebrantável que caracterizam esse mundo reiteram-se no âmbito dos negócios. No mundo da família, esse espírito traspassa, num primeiro momento, as relações entre pai/mãe e filhos/as. Vai estendendo-se, depois, através dos novos laços por eles e elas estabelecidos, incorporando os maridos das irmãs, as mulheres dos irmãos, os filhos e filhas de uns e outras, os irmãos das esposas. É um amplo universo cognático, caracterizado por intensas interações, cujos laços são reforçados pelo compadrio. Entretanto, os limites do parentesco num e outro mundos são divergentes.

Ao longo da história de Attilio, as relações de parentesco incorporadas no mundo dos negócios são muito mais restritas que aquelas presentes no mundo da família. A primeira fase da trajetória do empreendedor mostra o privilégio de relações de consangüinidade (masculinas) -- basicamente pai/filho e entre (todos) os irmãos. Estas últimas não estão isentas de tensões: nas associações estabelecidas por Attilio com os irmãos, as qualidades valorizadas no âmbito dos negócios primam sobre as hierarquias familiares. Um trecho da autobiografia de Attilio, referindo-se à participação comercial de dois irmãos é, nesse sentido, interessante,

... tive a felicidade de contar com um irmão e sócio na minha nova casa de comércio. Trabalhávamos na melhor das harmonias. Nunca tivemos dificuldades. Ele era mais velho do que eu, mas como eu tinha mais tino comercial a superintendência dos negócios ficava a meu cargo. Honório tomava conta do recebimento de cereais, alfafa, etc. nos armazéns à margem da estrada de ferro para fazer o carregamento das compras gerais. Mas ele colaborava muito comigo, como Dario também. Este não era propriamente sócio, mas interessado, isto é, tinha uma porcentagem sobre os lucros. Nosso entendimento era completo.⁴³

Mais tarde, Attilio incorpora nas suas sociedades algumas relações (masculinas) de afinidade, -- irmãos da esposa.⁴⁴ Durante o processo de conformação da SADIA, reitera-

⁴³ FONTANA, Attilio: *História de Minha Vida*, p. 81.

⁴⁴ Uma irmã da primeira mulher de Attilio colabora com o casal, trabalhando num pequeno hotel, mas não há menções a nenhum tipo de sociedade.

se a permanência de relações de consangüinidade e afinidade. Embora o empreendedor retenha, desde o começo, a maior participação acionária⁴⁵, a lista de subscritores da constituição da sociedade na qual se origina a SADIA, na década de 1940, ampla e diversificada, inclui, parentes consangüíneos e afins. Dessa lista inicial participam cunhados e concunhados de Attilio.⁴⁶ Mas, nela aparecem, também, filhas e filhos do empreendedor.

Relatando o processo de consolidação da SADIA, Attilio deixa entrever distinções entre propriedade e gestão da empresa. Isto é, as histórias permitem perceber diferenças entre o grupo de acionistas, no qual há mulheres, e o grupo de colaboradores que vão conformando sua equipe — que não as incorpora. Embora os dois planos mostrem pessoas alheias à família, as relações de parentesco são fundamentais tanto na conformação do grupo de acionistas como na equipe de colaboradores. Attilio, seus filhos e filhas são os grandes acionistas da empresa. Nem todos os integrantes da equipe de colaboradores são parentes e, entre os que o são, nem todos são acionistas. Porém, apenas as filhas de Attilio são grandes acionistas **não** incorporadas na equipe de colaboradores.

Ao longo do processo de consolidação da SADIA, as relações de consangüinidade e afinidade presentes na **administração da empresa** vão variando. Nas primeiras fases da vida do grupo, Attilio introduz seus dois filhos e quase a totalidade dos filhos dos irmãos,⁴⁷ nesse grupo de colaboradores. Num processo que parece afirmar as relações de

⁴⁵ FONTANA, Attilio: *Depoimento*, p. 203.

⁴⁶ Diversas ações de Attilio acentuam a impressão de “abertura” transmitida pela fundação da sociedade. A criação do nome pelo qual o grupo é conhecido é uma delas. Attilio recusa-se a dar seu próprio sobrenome ao grupo — embora sendo majoritário não considera adequado englobar com seu nome o de outros acionistas, outras famílias. Prefere compor um novo, com as letras de Sociedade Anônima e o final do nome da cidade de Concórdia, na qual nasce a SADIA. Ao longo do processo de consolidação do grupo, este, numa atitude considerada pouco freqüente nos grupos ligados a famílias, abre, em diversas oportunidades, o capital. Porém, a concentração acionária em mãos de Attilio e seus familiares fazem com que esse grupo seja considerado uma empresa “tipicamente familiar”. FONTANA, op. cit., p. 217; *Depoimento*, pp. 211-213.

⁴⁷ Victor, filho de Domingos, passa a trabalhar no frigorífico pouco depois de se formar, é incorporado como diretor; seu irmão Romano Anselmo, é, na época do relato, vice-presidente do Conselho de Administração e diretor da Coordenadoria de Finanças do grupo; Pedro Domingos é

descendência masculinas, não há referências à inclusão de nenhum dos filhos das irmãs — e se os irmãos de Attilio morrem entre 1919 e 1944, ano de fundação da SADIA, deixando filhos jovens a serem amparados, ele conta, também, com irmãs viúvas em situação equivalente.⁴⁸ As relações de afinidade incorporadas nesse grupo seletivo são restritas, apenas um cunhado — irmão da primeira esposa —, que se retira após um tempo.

Na época em que Attilio prepara sua autobiografia, quase 40 anos após a fundação da empresa, os cargos diretivos ocupados por integrantes da família mostram a presença de relações de consangüinidade, pai/filho; tio/sobrinhos (filhos dos irmãos) — os netos, filhos de filhas e filhos de Attilio incorporar-se-ão pouco mais tarde — e de afinidade — os genros. Após os casamentos das filhas, os maridos vão integrando-se, gradualmente, na administração do grupo⁴⁹ Esses cargos estão associados ao pressuposto de uma “sucessão coletiva”.

Explico-me. Os relatos de Attilio, narrados em plena vigência do interesse pelos processos contemporâneos de gestão empresarial bem sucedidos, num momento em que se concede extrema importância à ação empresarial coletiva e à profissionalização das empresas familiares, estão perpassados por uma idéia de “coletivização”. Attilio utiliza, freqüentemente, a primeira pessoa do plural ao narrar os sucessivos empreendimentos do grupo. Esse “nós” refere-se ao conjunto de integrantes da alta administração da SADIA, uma equipe progressivamente adequada aos critérios de formação técnica e profissional

representante da Sadia em Londrina; Mário, superintendente da Frigobrás, em São Paulo. Dos filhos de Honório, Ottoni, o mais velho, é membro do Conselho de Administração e diretor de marketing em São Paulo; Pedro, gerente financeiro da filial da Sadia Comercial no Rio e Odéon, gerente da filial em Brasília. Dos filhos de Dario, Cláudio é gerente técnico da Sadia Avícola de Chapecó, Dario F, chefe de laboratório da matriz em Concórdia. FONTANA, *História de minha vida*. pp. 136-137.

⁴⁸ No relato, há, aliás, pouquíssimas referências aos filhos/as das irmãs. Ao contrário, há explicações detalhadas sobre o motivo pelo qual alguns filhos (homens) dos irmãos não se incorporaram ao grupo — interesse por carreiras não compatíveis com a SADIA.

⁴⁹ Osório Henrique Furlan, marido de Lucy, é, no momento do relato, diretor-conselheiro e diretor-presidente da Coordenadoria Administrativa. Zoé Silveira, médico que casa com Odila, acaba, também, ingressando na SADIA, como diretor; Raul Mena Barreto dos Reis, marido de Terezinha, membro do Conselho de Administração, é diretor-superintendente do Moinho da Lapa. *Ibid*, p. 143, 144, p. 201.

afirmados pelos ideais de moderna gestão empresarial. Nos relatos, essa idéia de (moderna) coletivização é implementada aludindo à incorporação de um leque relativamente amplo de relações de parentesco na empresa e à transmissão “coletiva” de poder entre duas gerações, nessa equipe.⁵⁰ Um dos últimos parágrafos da autobiografia do empreendedor, mostrando um contraste marcado com a força unipessoal atribuída ao Conde Matarazzo, a Herman Lundgren e aos sucessores de ambos, explicita essa idéia,

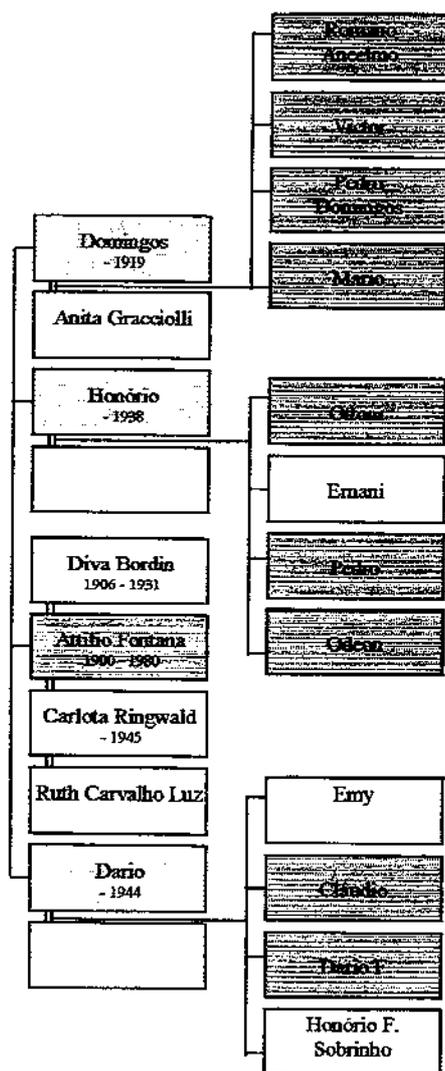
Reconheço que sem a colaboração dos meus familiares eu não teria realizado a obra que aí está, e cujo comando ora vou transferindo aos meus **sucessores** com a esperança de que possam manter a tradição alcançada. Sozinho, eu não teria conseguido completá-la. Cerquei-me de minha gente e de muitos companheiros fiéis para a construção do complexo industrial SADIA, demonstrando que só o trabalho em equipe, bem orientado e bem reconhecido, pode promover o progresso de uma empresa.⁵¹

O processo de construção e consolidação da SADIA mostra diferenças na aparente continuidade nas relações de parentesco incorporadas por Attilio, ao longo de sua trajetória, no mundo dos negócios. Conjuntamente com a restrição das relações de afinidade à incorporação dos maridos das filhas, percebe-se a interrupção no privilégio absoluto às linhas de descendência masculinas concedido durante os primeiros empreendimentos de Attilio.

⁵⁰ Poucos anos mais tarde, Walter, filho do filho mais velho de Attilio, diz: – “estamos em processo de transição do comando da empresa para uma nova geração”, FONTANA, Attilio: *Depoimento*, p. 211.

⁵¹ *Ibid*, p. 274.

filhos dos irmãos de Attilio Fontana incorporados na SADIA



* genealogia parcial, mostrando apenas os irmãos de Attilio e a totalidade dos filhos/a desses irmãos. Os sobrinhos incorporados na empresa, estão marcados com cor mais escura.

** Segundo Fontana, na sua autobiografia.

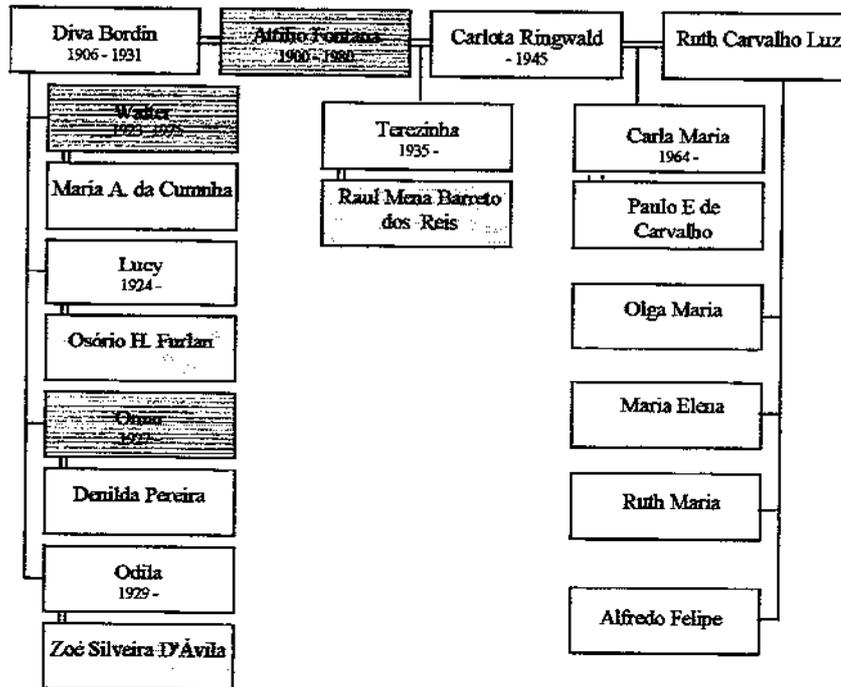
Na SADIA, e desde sua fundação, a relação pai/filha é incorporada na participação acionária (propriedade) da empresa. E, se esta relação não está diretamente presente na conformação da equipe de colaboradores, isto é, na gestão empresarial concreta, ela é “representada” pelos genros. Attilio atribui a incorporação desses afins na administração da empresa à importância de que, sendo todos os filhos e filhas acionistas de importância na sociedade, os genros conheçam melhor os negócios, de interesse da família.⁵² Nessa equipe, inteiramente composta por homens – basicamente filhos, filhos de seus irmãos, e genros –, alguns corporificam relações de descendência masculinas. Outros, ligados a Attilio por relações de afinidade, “representam” outro tipo de relação patrifilial, “intersexual” – pai/filha.

Dumont afirma que nas sociedades ocidentais e contemporâneas a afinidade não é valorizada: as relações de afinidade são passageiras, no sentido em que os afins convertem-se em consangüíneos dos descendentes.⁵³ O autor sustenta que, nesse processo de desvalorização, o parentesco tende a confundir-se com a descendência. Segundo ele, esta, situando em primeiro plano o componente “biológico”, aspecto fundamental nas conceitualizações de parentesco dessas sociedades, converte-se na sua “essência”. Poder-se-ia pensar que, nas histórias de Attilio, a idéia de os genros serem incorporados “em representação” das filhas insere-se nessa “desvalorização” da afinidade. Entretanto, a maneira como a afinidade é tratada sugere que essas relações, mais do que desvalorizadas, são associadas a algum grau de tensão. E, nesse sentido, vale lembrar as críticas das teóricas feministas às teorias “nativas” dos antropólogos. Quero dizer que, sem pretender conceder um alcance universal a essa tensão, é necessário levar em conta que, nos contextos aqui contemplados, ela perpassa relações de parentesco organizadas em torno das categorias “sangue” e “afinidade”.

⁵² Ibid, p. 180. Sublinhado meu.

⁵³ DUMONT, L: *Introducción a dos teorías da la antropología social...* p. 16, 19.

*filhos e genros de Attilio Fontana incorporados
na SADIA*



Diferentemente das consangüíneas, as relações de afinidade, constantes ao longo da trajetória de Attilio, são marcadas – Attilio destaca a qualidade de “afins” de alguns sobrinhos, distinguindo-os daqueles que, implicitamente, são consangüíneos. A afinidade, que adquire estatuto de categoria empírica nessas histórias, apresenta uma particularidade: na intersecção entre relações econômicas e familiares, ela é mediada pela categoria amizade. Como se a amizade fosse necessária para incorporar os afins no espírito de união (familiar) que é preciso preservar no mundo dos negócios, primeiro os cunhados, e, depois, os genros **tornam-se** “amigos e preciosos companheiros de trabalho”.⁵⁴

A extensão dessa união, que perpassa, no âmbito dos negócios, as relações entre consangüíneos e afins/amigos integrados na seleta equipe de colaboradores está associada

⁵⁴ Ibid, p. 200.

a uma transmissão de qualidades empresariais concebida como inteiramente social. Nos relatos de Attilio, valores e atributos empresariais, longe de serem naturalizados, não derivam do “sangue”, mas da transmissão social de valores, atributos e qualidades empresariais.

Os tesouros “herdados” por Attilio de seus ascendentes consistem em ensinamentos, transmitidos por pai e mãe, que, repetidos e exemplificados no cotidiano, convertem-se em hábitos. Trata-se, sobretudo, de valores morais, e entre eles, o valor positivo absoluto atribuído ao trabalho. O empreendedor e toda sua “família” -- irmãos, irmãs, cunhados e cunhadas -- se “formam” nesses exemplos, que, por sua vez, à maneira de elo numa corrente, ele transmite aos seus descendentes. Mas, se Attilio incorpora valores herdados de pai e mãe, a transmissão de atributos e qualidades que tornar-se-ão importantes no seu percurso no mundo dos negócios é apreendida através do exemplo das ações paternas no mundo do trabalho.

Attilio reitera essa transmissão à geração seguinte, adicionando nela seus atributos singulares. Nesse processo, não essencializado, o fluxo de qualidades empresariais, que envolve exclusivamente homens, não se restringe à relação pai/filho. Circulando em espaços dos quais não participam as mulheres da família, esse fluxo atravessa outras relações, de consangüinidade, de afinidade e inclusive de trabalho com pessoas estranhas à família. Uns e outros reiteram (alguns) atributos e qualidades empresariais corporificadas em Attilio, como se somando os “pedaços” reproduzidos em cada colaborador da equipe fosse possível obter o conjunto corporificado no fundador. Todos reiteram sua dedicação ao trabalho. Em áreas e em graus diversos, eles, mas, sobretudo, seus filhos⁵⁵ e os filhos de seus irmãos recriam aspectos do espírito inovador e criador do pioneiro. Embora tenda a concentrar-se nas relações de descendência, a inovação é considerada como **amplamente** coletiva.

⁵⁵ O filho Omar, procurando solucionar o problema de transportes da SADIA, resolve, com o apoio da diretoria, implementar o transporte aéreo dos alimentos. Dessa iniciativa pioneira resulta, mais tarde a Transbrasil; o sobrinho Victor inova nas técnicas relativas à suinocultura; o sobrinho Cláudio com a introdução, no País, dos perus temperados prontos para o forno.

Nesse processo, as qualidades e a filosofia do fundador convertem-se na filosofia da empresa. A permanente busca de soluções pioneiras de Attilio transforma-se no esforço permanente de uma equipe completa, cujos principais expoentes são familiares, em materializar novas idéias. Nesse percurso, o espírito pioneiro do fundador torna-se o espírito pioneiro da organização, crescendo continuamente por conta do arrojo que, agora, é atribuído a ela.⁵⁶ Mas a continuidade dessa organização, que parece ter adquirido vida própria, depende de uma sucessão, coletiva, concentrada em alguns homens através dos quais o pioneiro lega nome, memória e o fruto de seu trabalho à sua descendência.

Assim, num delicado jogo de adequação entre modernos preceitos de gestão empresarial e preservação, no mundo dos negócios, do espírito que traspassa as relações de parentesco no mundo da família, os relatos de Attilio mostram diferenças substantivas com as histórias anteriormente comentadas. A possibilidade de uma idéia de sucessão coletiva, incorporando, inclusive, relações de afinidade, é apresentada conjuntamente com a relativização do sangue na transmissão de qualidades empresariais.

Nesses relatos que, sob diferentes pontos de vista, assumem ares de modernidade, essa transmissão “desnaturalizada” e “coletiva” de qualidades exibe marcas de gênero. Não se trata de distinções entre masculinidades -- nessa incorporação coletiva não há “filtragem” de sucessores coincidentes com gradações de masculinidades. Num jogo circular, as qualidades empresariais, recriadas através da aprendizagem no mundo dos negócios, não se corporificam nas mulheres, que não participam da gestão empresarial concreta.

Dessa maneira, num universo no qual as feminilidades positivamente avaliadas estão associadas à criação e alimentação de laços familiares, gênero parece incidir no afastamento das mulheres da alta administração de uma gestão empresarial coletiva que incorpora relações de parentesco diversificadas. Paradoxalmente, a segregação das filhas dessa gestão, associada ao peso de relações patrifiliais que as inclui -- e os relatos permitem entrever que essa inclusão é igualitária, no que se refere à participação acionária

⁵⁶ FONTANA, Attilio: “Depoimento”, pp. 207-209.

-- na herança material da empresa, incide na incorporação da afinidade no grupo através do qual se implementa a sucessão coletiva.

gênero, mundos e versões reprodutivas

Analisando histórias sucessórias contemporâneas de famílias ligadas a firmas italianas, Sylvia Yanagisako chama a atenção para a maneira como esses relatos deixam as mulheres de fora, e, ao mesmo tempo, apagam gênero. De maneira análoga a muitas histórias que circulam no Brasil, os relatos que ela ouviu envolvem sucessões patrilineais das quais participam sucessivas gerações. A primeira, bem sucedida, fundando a firma, a segunda, desenvolvendo o projeto paterno com êxito -- e a terceira, falhando no empreendimento.

Segundo a autora, o enredo dessas histórias, preocupadas exclusivamente com a força produtiva masculina e sua transmissão ao longo do tempo, representa uma variação de uma teoria monogenética de reprodução, na qual apenas os homens fornecem as forças criativas que produzem as gerações sucessivas. Esses relatos replicariam, no mundo profano dos negócios, o modelo cosmológico de reprodução masculina corporificado nos mitos sagrados de origem do Cristianismo.⁵⁷ De acordo com Yanagisako, nessas histórias não existem mulheres. Mas, não se trata apenas disso. Segundo a autora, os motivos, estratégias e ações dos homens parecem operar e fazer sentido num mundo que, embora seja homosocial, não é marcado por gênero.⁵⁸

As impressões de Yanagisako oferecem um ponto de contraste para minha leitura dos relatos biográficos sobre os pioneiros no Brasil. Um olhar atento à maneira como

⁵⁷ Yanagisako refere-se, especificamente, à interpretação de Carol Delaney sobre o mito da criação presente no Gênesis. Segundo Delaney, nesse mito, no qual maternidade significa nutrição (*nurture*) e dar à luz, e paternidade, procriação (*begetting*), esta é pensada como o papel primário, essencial e criativo. Nesse mito, a identidade do filho resulta de uma única origem, pelo que se trataria de uma teoria “monogenética” da criação – a Virgem Maria não participa desse empreendimento como co-criadora ou parceira. DELANEY, Carol: “The meaning of paternity and the Virgin birth debate.”, *Man, The Journal of the Royal Anthropological Institute*, New Series, Vol. 21, nº 3, September, 1986, pp. 494- 514.

⁵⁸ YANAGISAKO, Sylvia: “Capital and Gendered Interest”, pp. 322-323.

distinções entre características pensadas como masculinas e femininas atravessam a trama dessas histórias leva-me a uma percepção diferente, em alguns aspectos, à dessa autora.

As histórias aqui analisadas, narradas quando a segunda geração já está participando da atividade empresarial, começam, invariavelmente, destacando a inovação associada aos pioneiros, mas concedem, também, invariavelmente, importância fundamental à continuidade. Essa relação entre mudança e permanência, crucial para a criação e perduração da obra dos fundadores, é viabilizada através da transmissão das qualidades empresariais, entre a primeira e segunda geração. Essa transmissão tem lugar, sim, entre (alguns) homens. Entretanto, as histórias associam essas transmissões a “versões” reprodutivas e a mundos atravessados por gênero.

Embora as qualidades empresariais sejam corporificadas por (apenas) alguns homens, é difícil afirmar taxativamente que esse efeito decorra de uma teoria (monogenética) de reprodução na qual (só) os homens fornecem as forças criativas que produzem as gerações sucessivas. Nos relatos há uma dose de ambigüidade no que se refere à transmissão de atributos ao longo das gerações. Quero dizer que alguns fundadores especificam os traços herdados de pai e mãe e há vagas alusões ao fato de que filhos e filhas recebem atributos paternos e maternos. Entretanto, a transmissão de traços ligados às qualidades empresariais ao longo das gerações, que tende a concentrar-se em relações patrifiliais, flui apenas entre homens.

Além disso essas qualidades são acionadas num mundo que restringe a participação plena das mulheres -- embora elas sejam incluídas na propriedade das empresas, e, às vezes, de maneira igualitária, o que é significativo, levando em conta as possibilidades legais de privilegiar alguns herdeiros, elas não são incorporadas na administração das mesmas.⁵⁹ Entretanto, nem todos os homens se integram na categoria de sucessores. Na fase na qual a segunda geração é incorporada nas empresas, num universo no qual o trânsito entre mundos e a ativação dos valores necessários para vencer na luta econômica restringem-se

⁵⁹ Refiro-me a que, de acordo com as leis de herança, é possível privilegiar alguns herdeiros, em detrimento de outros. Vide nota 5, neste capítulo.

a certas versões de masculinidades, somente alguns dos homens que, corporificando as qualidades empresariais, exibem os estilos mais valorizados de masculinidade, tornam-se sucessores.

Nesses relatos sobre os pioneiros, que afirmam a **compatibilidade** da noção de união familiar com a idéia de sucesso econômico inserido num referencial individualista⁶⁰, apenas parte das relações de parentesco presentes no mundo da família são incorporadas no mundo dos negócios. Essas relações são recortadas, através de diferentes graus de “filtragem”. As relações incorporadas na gestão empresarial mostram um desses recortes. Mas, os laços de parentesco são recortados, novamente, nas sucessões empresariais. Esse procedimento não está isento de tensões que se evidenciam quando as linhas hierárquicas nas quais se assenta a união familiar defrontam-se com critérios de “ordem” aparentemente afinados com o referencial imperante no mundo dos negócios. Essas tensões são resolvidas mostrando as relações de parentesco contempladas na sucessão empresarial como decorrentes da adequação dos atributos de personalidade dos escolhidos às qualidades requeridas no mundo dos negócios. E, numa relação que adquire ares de circularidade, a autoridade que emana desses atributos, ancorada em linhas de hierarquia condizentes com os critérios empresariais, permite a extensão, no mundo dos negócios, da união imperante no mundo da família.

Em algumas histórias, nas quais a idéia de união familiar alude à identidade de sangue, as sucessões privilegiam relações de descendência, associadas à uma noção de hereditariedade naturalizada, genética. Em outras, nas quais a sucessão inclui relações

⁶⁰ Tenho presente que há diversas concepções sobre individualismo. Goldman, citando Foucault, chama a atenção para a necessidade de não confundir, sob esse termo, fenômenos diversos, em épocas diferentes. Analisando a sociedade romana, Foucault distinguiria, ao menos, três aspectos: a atitude individualista, caracterizada pelo valor absoluto que se atribui ao indivíduo em sua singularidade e pelo grau de independência que lhe é atribuído em relação ao grupo ao qual pertence ou às instituições das quais depende; a valorização da vida privada, às formas de atividade doméstica e ao domínio dos interesses patrimoniais, a intensidade das relações consigo, das formas através das quais é-se-chamado a tomar a si mesmo por objeto de conhecimento e domínio de ação, a fim de se transformar, corrigir... Falo em referencial individualista pensando no valor absoluto atribuído ao indivíduo que permeia a esfera econômica moderna. FOUCAULT,

advindas da afinidade, a transmissão de atributos ao longo das gerações é concebida como desvinculada do sangue -- incorporáveis através da aprendizagem, essas qualidades são corporificadas, também, por genros. Porém, numas e noutras versões, os recortes de relações de parentesco presentes no mundo dos negócios e, especificamente, nas sucessões, estão associados a “seleções” baseadas na reiteração da personalidade empreendedora do fundador.

Longe de ser neutra, essa personalidade é marcada, em termos de gênero. Em alguns relatos ela é integrada por atributos intensamente virilizados que convivem com traços associados a características femininas, englobados numa de criação empresarial concebida como força transformadora, de matérias primas, cidades e homens que, assim como sua expressão máxima, a atividade industrial, é tingida de masculinidade. Outras histórias, as mais recentes, mostram a personalidade empresarial como um “composto” de atributos associados a características femininas e masculinas integrados numa ação empresarial que parece ser neutra, em termos de gênero -- e insisto em chamar a atenção para este ponto considerando que esse tipo de composição e a “neutralidade” da ação empresarial a ele associado não excluem, em si, a possibilidade das mulheres corporificar essa personalidade. Entretanto, numas e outras histórias, apenas alguns herdeiros exibem essa personalidade.

Gênero diferencia, assim, o grupo de herdeiros/as ligados por laços de parentesco. Separa homens de mulheres, recortado os laços criados pela identidade de sangue e, ao contrário, criando uma identidade no único grupo que incorpora relações de parentesco diferenciadas (afinidade e consangüinidade). Mas, marca, também, distinções entre os herdeiros (homens). Os sucessores que, concentram poder econômico e decisório, são associados aos estilos de masculinidade mais valorizados nos relatos. Dessa maneira, num procedimento pouco original, diferenças operacionalizadas através de processos de atribuição de gênero fazem coincidir certos privilégios com as versões de masculinidade

Michel, *Histoire de la sexualité 3- Le souci de soi*, Paris, Gallimard, pp. 36-37, in GOLDMAN, Mauricio, op. cit., p. 103.

“melhor” avaliadas⁶¹ — trata-se de estilos de masculinidade que, embora estejam associados a noções de poder (de ação, de transformação dos recursos naturais, de criação de riquezas) são “suavizados” pela incorporação de algumas características femininas.

Assim, a “ausência” das mulheres no mundo dos negócios não significa que esse universo seja apresentado como neutro, em termos de gênero, nem que os motivos e ações dos homens sejam, igualmente, *genderless*. Nos relatos, diversas associações sugerem marcas de traços associados a características masculinas no âmbito competitivo da luta empresarial — o que não exclui inteiramente as femininas, intuição e paciência, por exemplo. Além disto, na intersecção entre mundos na qual os pioneiros transitam, suas motivações e ações, expressando uma tensão inerente às masculinidades mais valorizadas, revelam-se igualmente marcadas por gênero. Refiro-me à tensão que, perpassando as individualizações nas quais o espírito de competição é ativado, ora em interesse próprio, ora em interesse da família, é indissociável desses estilos de masculinidade.

Cabe perguntar, e é o que faço na próxima parte da tese, examinando histórias que os grupos contam e que sobre eles são contadas, como gênero e parentesco interagem nos relatos que mostram a incorporação das mulheres nas sucessões empresariais.

⁶¹ Para uma relação entre as versões de masculinidade associadas com noções masculinizadas de poder e a produção de diferença e desigualdade, vide CORNWALL e LINDISFARNE, op. cit., pp 8-10.

segunda parte

*empresas contando histórias,
histórias de empresas...*

introdução

Nas décadas de 1980 e 1990, as Indústrias Reunidas Francisco Matarazzo, as Casas Pernambucanas, rede de lojas do Grupo Lundgren, a SADIA e o Grupo Pão de Açúcar celebraram aniversários especiais, utilizando, nas suas comemorações, diversos tipos de veículos. As IRFM e a SADIA lançaram luxuosos livros comemorativos, festejando, em 1982 e em 1994, respectivamente, 100 e 50 anos de vida. Na segunda metade da década de 1990, as Casas Pernambucanas e o Grupo Pão de Açúcar prepararam elaboradas *home-pages*, acessáveis na Internet, na celebração de seus 90° e 50° aniversários.

Nesses veículos de *marketing* institucional, auto-apresentações destinadas a transmitir uma imagem positiva das empresas, os grupos explicitam suas estratégias operacionais, descrevem suas relações com o mercado e publicitam produtos e serviços. Um dos principais recursos utilizados para essa promoção é contar suas histórias. Os grupos narram essas histórias falando, invariavelmente, de suas origens, outorgando, quase sempre, importância crucial aos fundadores e referindo-se às sucessões.

Várias dessas histórias, diferentemente das analisadas na parte anterior, mostram mulheres das famílias ligadas aos grupos ocupando cargos nas empresas. Elas apresentam Maria Pia, neta do Conde Francisco Matarazzo, filha caçula do filho sucessor, dirigindo as IRFM e mostram duas filhas de Attilio Fontana, a mais velha e a mais nova, integrando, conjuntamente com irmãos, primos e cunhados, o Conselho Superior de Administração da SADIA. Os relatos apresentam Ana Maria Diniz, neta do fundador do Grupo Pão de Açúcar, filha do filho sucessor, ocupando, assim como um dos irmãos, um cargo de direção no grupo. A história das Casas Pernambucanas, ao contrário, não se refere a homens nem mulheres da família Lundgren.

Esses relatos estendem o percurso dos grupos cujos inícios foram apresentados na primeira parte da tese e apresentam aspectos da trajetória da família ligada ao grupo Pão

de Açúcar, sobre cujo fundador, Valentim Diniz, não existem relatos biográficos análogos aos já analisados. Eles oferecem -- e, em termos das preocupações que suscitaram este trabalho esse é um dos seus aspectos mais sugestivos -- elementos para refletir sobre as incorporações das mulheres na gestão empresarial. Porém, o fazem com características próprias.

Levando em conta que os “relatos de vida” variam, em forma e conteúdo, segundo a qualidade social do mercado no qual são oferecidos,¹ compreender essas histórias exige situá-las no marco das idéias que permeiam o mundo ao qual estão dirigidas. Nesse sentido, parece-me importante destacar que os produtos de marketing institucional são veículos de promoção e relações públicas², destinados a causar impacto positivo num público alvo localizado no mundo dos negócios. As histórias neles contadas conformam uma modalidade particular de “biografias oficiais”: elas evidenciam os aspectos escolhidos pelas empresas para apresentarem-se no âmbito empresarial. Nesse universo, permeado por valores específicos, as características atribuídas aos grupos ligados a famílias submetem essas empresas a uma pressão especial. Desde esse ponto de vista, os aspectos privilegiados pelas empresas ao contarem suas histórias, particularmente, as sucessões e a maneira como apresentam a incorporação das mulheres, adquirem um sentido particular.

Explorando esses aspectos analiso, neste capítulo, relatos presentes em produtos preparados por cada um dos grupos que estou acompanhando. Centro-me nos livros comemorativos *Matarazzo 100 anos* e *SADIA, 50 anos, construindo uma história* e nas *home-pages* das Casas Pernambucanas e do Grupo Pão de Açúcar.³ Utilizo ainda, como referência, alguns relatórios anuais dos grupos. Estes, claro, não contam histórias à

¹BOURDIEU, Pierre: L'illusion biographique. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales* (62/63): 69-72, juin 1986.

²AQUINO, Cleber: “O que é História empresarial vivida” in: AQUINO, C. (org) *História Empresarial Vivida*, Vol V, op. cit. p. 16.

³MATARAZZO 100 anos, Raízes Artes Gráficas, São Paulo, 1982; *SADIA 50 anos. Construindo uma história*; São Paulo, Prêmio, 1994; “90 anos de história”, 1998, in: http://www.uol.com.br/pernambucanas/l_mst.htm; “Mensagem”; “Curiosidades”, “Memória”, “Meio século de conquistas”, “Relações com o mercado”: in *Pão de Açúcar 50 anos*, 1999, <http://www.grupopaodeacucar.com.br>

maneira do resto do material; entretanto, não se furtam inteiramente a essa intenção narrativa.

Contextualizo esses relatos, elaborados em momentos diferenciados da trajetória desses grupos, através de versões das histórias dessas empresas veiculadas na revista *Exame*, publicação amplamente difundida no mundo dos negócios brasileiro. Tal revista, concebida como “insubstituível instrumento de trabalho para o homem de negócios”, teve início na primeira metade da década de 1970.⁴ Ao longo das décadas⁵, a publicação tem incluído entre suas matérias investigações coordenadas e/ou assessoradas por pesquisadores de prestigiosas universidades brasileiras⁶ e, incorporando-se à linha de reflexões sobre empresas familiares inaugurada, no final da década de 1960, no âmbito internacional⁷, notas e reportagens sobre esse tipo de empresas no Brasil⁸ que se

⁴ A revista *Exame*, produzida pelo grupo Abril, teve origem em 1967, num encarte que saía mensalmente em revistas técnicas, circulando entre gerentes e diretores de empresas. A revista passou a circular mensalmente, em 1971, e quinzenalmente, em 1976. Segundo Maria Celeste Mira, autora de uma pesquisa sobre o grupo Abril, a criação da *Exame* foi baseada em revistas similares americanas como *Fortune* e *Business Week*, mas também em revistas européias. Ao longo dos anos 70, 80 e 90 a revista gerou sucessivas publicações: *Brasil em Exame*, *Maiores e Melhores*, *Exame VIP*. No início da década de 1990, de acordo com pesquisa realizada pela empresa Quali Pesquisa e Consultoria, os leitores dessa revista eram, sobretudo, homens (66%) de perfil sócio-econômico elevado – 73% concentrados nas classes A e B; 30% dos leitores teriam patrimônio inferior a 100 mil dólares; 24% entre 100 e 500 mil dólares, 26% entre 250 mil e um milhão, 14% acima de 1 milhão e, destes, 5% acima de 5 milhões. Vide: MIRA, Maria Celeste: *O Leitor e a banca de revistas. O caso da Editora Abril*. Tese de doutorado. IFCH, Unicamp, 1997, pp. 303-304; Victor Civita: “Muda o comando, mas não a filosofia de EXAME”, *Exame* n° 116, 24/11/76, p. 3.

⁵ Em 1998, a tiragem da revista foi de 243.500 exemplares.

⁶ Essas pesquisas são, freqüentemente, utilizadas como fontes em pesquisas e teses desenvolvidas por administradores de empresas e economistas nas universidades.

⁷ No âmbito internacional, os estudos sobre empresas familiares, tiveram início na década de 1960 com alguns artigos, de autores tais como Donnelley e Levinson, hoje considerados “pioneiros”. Trata-se de “clássicos” centrados em problemas associados às firmas familiares: nepotismo, rivalidade geracional e entre siblings e falta de administração profissional. Vide: GERSICK, Kelin, DAVIS, John, HAMPTON, Marion McCOLLOM, LANSBERG, Ivan: *Generation to generation. Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press, Boston, 1997, p 4.

⁸ A tradução de textos centrados nesse tema e a importante série “Os pioneiros”, assessorada pela profa. Nícia Vilela Luz, mostrando a trajetória de diversos empreendedores, muitos deles ligados a empresas familiares, veiculados pela revista durante a década de 1970, são exemplos desse interesse. Vide: Banes e Hershon: “A transferência do poder nas empresas familiares” e a série

intensificam, gradualmente, ao longo das décadas de 1980 e 1990. Durante a última década, o interesse por essas empresas está permeado pela idéia de que os impactos da globalização da economia e do mercado mundial são fatores que coagem essas organizações ao ponto de quase inviabilizá-las.⁹

No segundo capítulo desta parte da tese incorporo reflexões de especialistas dedicados à administração de empresas, particularmente, daqueles dedicados à problemática das empresas familiares, acerca da gestão empresarial e da relação ideal entre mundo da família e mundo dos negócios. Essa problemática tem atraído a crescente atenção de um corpo de consultores que, a partir da segunda metade da década de 1970, vêm desenvolvendo um vasto arsenal “técnico”¹⁰ destinado a auxiliar essas empresas. A produção desses expertos, centrada nas relações entre família e empresa e voltada, sobretudo, para os processos de sucessão e profissionalização dessas organizações, apresenta continuidades importantes com idéias veiculadas na revista *Exame* -- aliás, os consultores atuantes no Brasil são personagens freqüentes nas matérias da revista, seus depoimentos e opiniões sobre diversos aspectos da gestão empresarial são reiteradamente incorporados nas notas e artigos nela publicadas. E por sua vez, os produtos de marketing

que, incorporando notas sobre diversas empresas -- Klabin, Nadir Figueiredo, Caloi, Prosdócimo, Votorantim -- foi publicada entre 1973, 1976.

⁹ A percepção das intensas mudanças ocorridas, nos últimos anos, no contexto econômico mundial e seu impacto no mundo dos negócios, no Brasil, particularmente nas empresas ligadas a famílias, perpassam, de maneira análoga, a produção voltada para o âmbito empresarial e a grande imprensa. As revistas de informação semanal *Veja* e *Istoé*, com difusão muito mais ampla que a *Exame* (destinadas a leitores e leitoras de classe média tem uma tiragem superior a 1.200.000 exemplares) apresentam, nesse sentido, idéias próximas. Os efeitos da “abertura” do mercado brasileiro, em marcha desde início dos anos 90, o choque violento provocado pela “dissolução das fronteiras” no comércio internacional -- aumento da concorrência, séria redução de lucros, “despejo” de sócios brasileiros por parte das empresas estrangeiras, crescentes pressões das multinacionais para comprarem companhias brasileiras e a venda sucessiva de importantes grupos considerados como “familiares”, perpassam uns e outros textos. Vide PISCITELLI, Adriana: “Os donos do dinheiro, gênero e empresários em textos da mídia brasileira”. Texto apresentado na XXI Reunião da Associação Brasileira de Antropologia, no GT Relações de Gênero. Vitória, 1998.

¹⁰ O termo “técnico” é êmico, isto é, utilizado pelos próprios autores para referirem-se à sua produção, que, segundo eles, não tem nenhuma pretensão acadêmica. Vide: VIDIGAL, Antônio Carlos: *Viva a empresa familiar!*, p. 10.

das empresas, muitas delas clientes dos consultores, mantêm relações com esse fluxo de idéias.

Os trabalhos desses especialistas que, assim como a revista, inserem noções de parentesco e gênero no panorama dos problemas considerados inerentes às empresas familiares, mostrando visões imperantes no mundo dos negócios, oferecem um marco de idéias significativo para a leitura dos produtos de *marketing* institucional.¹¹ Levando em conta essas idéias, pergunto-me o que esses produtos “dizem”, quando, contando as histórias dessas empresas, mostram a incorporação das mulheres na alta administração das mesmas. Finalmente, no terceiro e último capítulo desta parte detenho-me no “ponto de vista feminino” sobre essas incorporações.

Os anos 90 são, também, palco de uma série diferenciada de publicações que, vinculadas ao interesse dos consultores na problemática das mulheres nas empresas familiares, se distribuem entre as prateleiras das livrarias destinadas aos “negócios” e aquelas que abrigam a seção “mulher”. Trata-se de livros que apresentam histórias de “herdeiras”, incluindo, entre elas, as de mulheres ligadas a alguns dos grupos empresariais aqui apresentados. Nelas, mulheres incorporadas na alta administração dessas organizações e outras que dela se sentem excluídas lançam um “olhar feminino” sobre as empresas ligadas a famílias. Essas histórias mostram aspectos da imbricação de relações familiares e econômicas que se produz nessas empresas, tomando como ponto de partida o mundo da família e recriando noções e relações presentes nos relatos elaborados a partir de outro “pontos de vista”. Explorando o que as histórias contadas por essas mulheres¹² “dizem”

¹¹ Centro-me, sobretudo, em trabalhos dos consultores J. B. Lodi, Antonio Carlos Vidigal e Renato Bernhoeft. Lodi, consultor e professor da Fundação Getúlio Vargas, foi, na segunda metade da década de 1970, o organizador do primeiro curso, no Brasil, sobre Empresas Familiares. Antônio Carlos Vidigal, empresário e consultor, é formado pela FGV. Renato Bernhoeft, autor de diversos livros sobre empresas familiares, trabalha há 20 anos como consultor. Durante os anos 90, esses consultores têm sido autores e/ou personagens de matérias publicadas nas seções de economia de jornais paulistas e na revista *Exame*. Vide LODI, J.B. *A ética na empresa familiar*. São Paulo, Pioneira, 1994, Prefácio; “Pela Primeira vez no Brasil será realizado um seminário sobre a empresa familiar”, *Exame*, 26/09/76; VIDIGAL, Antônio Carlos, *Viva a Empresa Familiar!*, Rio de Janeiro, Rocco, 1996.

¹² Trabalho com os depoimentos apresentados no livro de BERNHOEFT e SZVEIBIL CORTONI (de Ana Maria Diniz, Elizabeth Beaman, Fátine Chamon, Genny Server e Regina Yazbek), *As*

pergunto-me como esse conjunto de perspectivas ilumina a relação entre gênero, sucessões empresariais e as incorporações das mulheres nelas.

herdeiras, op. cit.; com as autobiografias de Yara M. Fontana, *Como fritar as Josefinas ...* op. cit. e de Bettina Lenci, viúva do fundador da Translor, primeira empresa brasileira dedicada ao transporte de veículos, *Sem avesso*, Aquariana, São Paulo, 1993 e com entrevistas realizadas com Maria Pia Matarazzo, Terezinha Fontana e com a ex-esposa de um empresário, mãe de uma das herdeiras incorporadas na alta administração das empresas das famílias. Utilizo ainda, como referência, depoimentos apresentados no livro de LEITE, Christina Larroudé de Paula: *Mulheres. Muito além do teto de vidro*. Atlas, São Paulo, 1994

5. *empresas por elas mesmas*

Verbetes: marketing

1. Conjunto de estudos e medidas que provêm estrategicamente o lançamento e a sustentação de um produto ou serviço no mercado consumidor, garantindo o bom êxito comercial da iniciativa.¹³

A preocupação pela continuidade da obra do fundador, questão importante nos relatos sobre os pioneiros, é um aspecto fundamental das histórias que as empresas contam sobre elas mesmas. Associadas a essa preocupação, noções de mudança e permanência, conceitualizações importantes nos relatos dos pioneiros, são centrais nas narrativas através das quais as empresas ligadas a famílias se auto-apresentam. Em parte importante dessas histórias, a idéia de continuidade é evocada através de imagens que aludem ao parentesco. Entretanto, a ênfase a ele outorgada e as associações através das quais é apresentada a mudança diferem nos relatos de cada grupo.

cem anos de vida

Quando, em outubro de 1982, as IRFM lançam *Matarazzo 100 anos* -- sem muito alarde, de acordo com a imprensa, numa reunião para 1300 convidados realizada na mansão da Avenida Paulista¹⁴ --, as empresas, administradas pela terceira geração dos Matarazzo no

¹³ [Correspondente em port., p. us.: mercadologia] Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, Rio de Janeiro, Editora Nova Fronteira, 1986, p. 1095.

¹⁴ "Saga de um século. Aos 100 anos, a Matarazzo entra numa nova fase". *ISTOÉ* 20/10/1982, pp. 78-79.

Brasil, passam por um momento difícil: com grandes dívidas, o grupo procura implementar um programa de “desimobilização”.

Os problemas das IRFM, aliás, atraem a atenção do âmbito empresarial desde finais da década de 1960. As dificuldades na performance financeira do grupo, seus resultados negativos e os prejuízos em relação ao capital¹⁵ são, ano após ano, tema recorrente na imprensa especializada. Ao mesmo tempo, os Matarazzo continuam sendo associados à uma enorme riqueza.

As dificuldades do grupo suscitam comentários técnicos, recorrentemente entremeados com alusões a um estilo de vida marcado pelos privilégios econômicos. Balanços e resultados misturam-se a menções às pinturas de Rubens, Brueghel, Canaletto e Van Dick, entesouradas, conjuntamente com peças chinesas da dinastia Ming, na mansão da família, na Avenida Paulista.¹⁶ Festas suntuosas oferecidas nessa casa¹⁷, listas de visitantes aristocráticos percorrendo em passeios de maria-fumaça a fazenda Amália, singular propriedade do Conde Francisco Júnior¹⁸, e coleções de aviões e automóveis compõem

¹⁵ “A saúde do império. O grupo Matarazzo está bem melhor do que muitos pensam...” *Exame*, julho 1972, pp. 26-36.

¹⁶ A mansão, os detalhes de sua construção, em 1898, e da reforma radical, em 1938, a cargo do arquiteto italiano Buzzi, na qual ela adquiriu linhas neoclássicas, portais em arcada e revestimentos de pedra cor de marfim importada da Itália, dos seus jardins, semeados de obras de arte, e dos tesouros guardados no interior da casa, têm sido reiterado objeto de atenção da imprensa. Vide: “Museu em casa”, *VEJA*, 30/05/1973, pp. 85-87; “A pá de cal no império Matarazzo. A demolição da mansão da Avenida Paulista põe fim ao maior símbolo de prosperidade da família que já teve o segundo maior PIB do país.” *VEJA* 17/01/1996, pp. 10-14.

¹⁷ As festas organizadas pelo Conde Francisco Júnior, sucessor do fundador das IRFM, parecem ter suscitado análoga atenção no decorrer das décadas. O casamento de Filly Matarazzo, a filha mais velha, com o milionário João Liberal Martinez de Hoz Lage, em 1945, os 800 convidados, os gastos em fogos de artifício, no conjunto de bailado e nas duas orquestras que, com 150 músicos, animaram a celebração, as canetas de ouro oferecidas como brindes para os convidados e a continuação dos festejos na fazenda do Piqueri receberam atenção semelhante à suscitada, quase trinta anos mais tarde, pela celebração das bodas de ouro do Conde e da Condessa Mariangela. “Os Matarazzo, na 1002ª noite da Avenida Paulista”; “Festa Fechada”, *Veja*, 6 de março, 1974, p. 29.

¹⁸ A fazenda, no Município de Santa Rosa do Viterbo, no Oeste Paulista, cujo nome homenageava a mulher do antigo proprietário, fora uma antiga fazenda de café que pertencera ao doutor Henrique dos Santos Dumont, irmão do criador do aeroplano. Após o café, o proprietário introduziu a cultura da cana-de-açúcar, uma usina de açúcar e uma destilaria de álcool. A propriedade foi comprada pelo Conde Matarazzo e outros dois sócios. O Conde passou sua parte

um quadro de um certo glamour que, emoldurando a vida do Conde, sua esposa, a Condessa Mariangela, e os cinco filhos e filhas, está presente nos relatos alertando para a situação desfavorável das empresas.¹⁹

Na primeira metade da década de 1970, o grupo, dirigido pelo Conde Francisco Matarazzo Jr., presidente e acionista majoritário das IRFM, e por dois filhos, Ermelino²⁰ e Eduardo André, os homens mais velhos, é mostrado lutando contra um declínio associado a práticas produtivas e administrativas consideradas anacrônicas. As matérias da *Exame* referem-se às medidas através das quais o grupo enfrenta dificuldades para acompanhar o ritmo da modernização, decorrentes da extrema diversificação da produção e da centralização administrativa. Nessa batalha, os filhos do Conde afirmam sua adesão a diversas medidas consideradas fundamentais para a atualização desse “império industrial” - - “Nós carregamos... o peso do passado”, afirma Eduardo André Matarazzo.²¹ Renovação tecnológica, abandono de empreendimentos não lucrativos, “desimobilização”, descentralização administrativa e rejuvenescimento de quadros são idéias que se reiteram nos depoimentos dos dois vice-presidentes das IRFM.

A necessidade, cada vez mais imperiosa, de acelerar a modernização do grupo é destacada nos sucessivos relatos sobre as IRFM e os Matarazzo. No marco dessa preocupação, diversos acontecimentos importantes na vida do grupo são registrados pela imprensa especializada. Em 1976, trata-se da saída de Ermelino e Eduardo André das empresas, num “rompimento” atribuído a desacordos sobre a velocidade para dividir o grupo em

para o filho Francisco Júnior, que comprou a parte dos outros sócios e dedicou-se a administrar a fazenda, renovando-a, em termos produtivos e estéticos. Emoldurada por jardins pessoalmente planejados por Francisco Júnior, a fazenda contava até com um museu de carruagens. Ali o Conde recebia amigos e personalidades. No Livro de Amália, há autógrafos de figuras famosas tais como Nelson Rockefeller, Juscelino Kubitschek e Dom Pedro de Orléans e Bragança. *Matarazzo 100 anos*, p. 83.

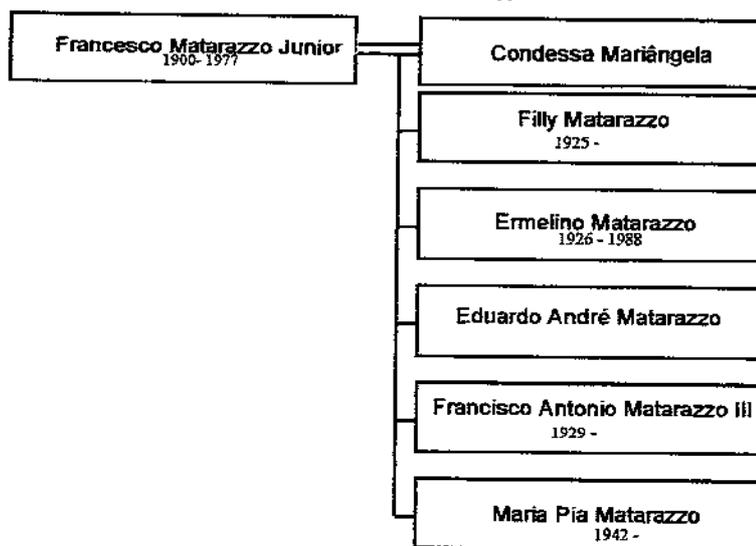
¹⁹ A saúde do império. O grupo Matarazzo está bem melhor do que muitos pensam...” *Exame*, julho 1972, p. 36.

²⁰ Ermelino incorporou-se na empresa em 1945, Eduardo, em 1952. Os irmãos dedicaram-se a ramos distintos, finanças e técnicas de produção. “A saúde do império. O grupo Matarazzo está bem melhor do que muitos pensam...” *Exame*, julho 1972, p. 36.

²¹ “A saúde do império. O grupo Matarazzo está bem melhor do que muitos pensam...” *Exame*, julho 1972, p. 32.

empresas autônomas.²² Um ano depois desse rompimento, a morte do Conde Francisco Júnior e, simultaneamente, a ascensão de Maria Pia, por disposição testamentária, à presidência do grupo, após acompanhar o pai, durante apenas um ano, como assistente de direção, são fatos amplamente noticiados.²³

***Filhos e Filhas do Conde Francisco Júnior
e da Condessa Mariângela***



Após esses eventos, a atenção da imprensa especializada volta-se, sobretudo, para as estratégias empresariais implementadas pela sucessora que, fazendo investimentos em marketing²⁴ e tentando fortalecer os mercados de produtos de consumo²⁵, procura implementar estratégias “modernizantes” diferentes daquelas ensaiadas pelos irmãos. Ingressando no mundo da “luta” empresarial, Maria Pia é mostrada como incorporando a suas armas, as relações com o governo. Porém, os esforços da sucessora não dão os resultados esperados.

²² “Matarazzo, a difícil busca da eficiência administrativa”. *Exame*, 13/04/1977, p. 17.

²³ “Sucessão. Maria Pia dirige a IRFM”, *Gazeta Mercantil*, 29/03/1977.

²⁴ “Matarazzo, a difícil busca da eficiência administrativa”. *Exame*, 13/04/1977, p. 17.

A medida que se acentua o declínio do grupo, as matérias da Exame somam-se às versões que, circulando na grande imprensa, vinham destacando o caráter dramático da sucessão das IRFM desde a morte do Conde Francisco Júnior. Quando o grupo passa a ser considerado “um peso-pesado acuado nas cordas diante da saraivada de golpes desferidos pelo adversário, à espera do final do assalto”²⁶, essas matérias começam a compor uma história com destaque para as batalhas jurídicas através das quais os irmãos contestam o direito de Maria Pia à direção do grupo. Conjuntamente com a descrição da luta da sucessora para re-negociar dívidas e viabilizar novas estratégias, os relatos chamam a atenção para os aspectos “anômalos” de sua nomeação, estabelecendo, inclusive, continuidades com aspectos problemáticos atribuídos à sucessão anterior, quando o Conde Francisco Júnior, pai de Maria Pia assumiu o comando das IRFM.

De acordo com essas histórias, as disputas associadas à primeira sucessão estariam relacionadas com o fato do sucessor não ter sido o primogênito, mas “o 12º entre os treze filhos”. Além disso, Francisco Júnior teria se oposto à partilha da empresa entre os outros herdeiros, ao preço de profundas dissensões na família.²⁷

Na segunda sucessão, a ruptura do Conde Francisco Júnior com os filhos, com os quais “nunca teria se entendido bem” é considerada o estopim das brigas. Após essa ruptura o Conde teria lavrado seis testamentos, começando por dar o comando à filha e terminando por entregar-lhe poderes totais. Segundo essas versões, no testamento, que teria

²⁵ “A ofensiva da Matarazzo nos produtos de consumo”. *Exame*, 22/02/78, p. 57.

²⁶ “Matarazzo. A corrida contra o tempo. Para um grupo que deve quase 20 bilhões de cruzeiros, não basta receber o generoso socorro prometido pelo governo. Mais que superar uma crise financeira crônica, esse centenário império familiar precisa modernizar-se, se quiser sobreviver”. *Exame*, 15/07/1981, pp. 26-34.

²⁷ As dissensões entre Francisco Júnior e seus irmãos, que, associadas à partilha, se estenderam por muitos anos, têm sido, em diversos momentos, comentadas pela grande imprensa. Em 1945, alguns dos irmãos teriam se recusado participar dos festejos do casamento de sua filha mais velha, em função dessas disputas. Estas estariam centradas na distribuição de 60 milhões que o velho Conde teria deixado como fundo de reserva para qualquer emergência da firma e que, em virtude dos grandes lucros obtidos, teriam se tornado dispensáveis. Vide: “O Conde Chiquinho Matarazzo negou-se a distribuir entre os irmãos os 60 milhões de cruzeiros deixados pelo pai”. *Diário de São Paulo*, 5/10/1945; “Riqueza tombada, Só a venda do terreno trará dinheiro de volta”, *VEJA*, 18/08/1976, p. 108; *VEJA*, São Paulo, 17/01/1996.

explodido como uma bomba entre os herdeiros²⁸, o conde garantia recursos pecuniários a todos. Entretanto, deixando a Maria Pia 20 % das ações da holding principal, e nomeando-a fideicomissária das 80 % restantes, concentrava nela o poder das empresas. Esse testamento estabelecia que a mansão da Avenida Paulista fosse partilhada, após a morte da condessa Mariangela, por todos os herdeiros e herdeiras. Mas a casa da fazenda Amália, doada em fideicomisso à condessa e a Maria Pia, adquire, nos relatos, o “valor de um cetro”, um dos símbolos que comporão “o status de comandante do império”.²⁹ De acordo com essas histórias, o testamento mostra algumas condições singulares, impostas pelo Conde Francisco Júnior. Entre elas, a exigência que a Condessa viúva obrigatoriamente acompanhe o voto de Maria Pia nas assembleias de controle acionário, e a de que netos e descendentes, mesmo as mulheres, usem o nome Matarazzo.³⁰

Entre as duas sucessões, as “rupturas” mais sérias são atribuídas à ascensão de Maria Pia ao comando do grupo. A opinião é que a decisão do Conde, ao passar por cima do “costume italiano” -- o mandato de confiar o comando dos negócios aos filhos homens mais velhos e experientes --, privilegiando uma mulher, a caçula e no terceiro casamento, teria provocado uma reviravolta tanto na família como no plano administrativo das

²⁸ A impressão causada, entre os irmãos, pelo testamento que transformou Maria Pia numa das maiores fortunas do país, foi amplamente noticiada pela grande imprensa. Vide: “Decisão de patriarca não se discute. Maria Pia, a caçula dos cinco filhos do Conde Matarazzo II é quem vai comandar o império da família de agora em diante. São 31 indústrias que mobilizam 22.000 empregados” *Folha de São Paulo*, 28/03/1977; “Maria Pia, a eleita, assume o império que o conde legou”, *Folha de São Paulo*, 29/03/1977; “Matarazzo. Morreu o rei, salve a jovem rainha” *ISTOÉ*, 6/04/1977, pp. 59-61.

²⁹ Os dividendos e bonificações dessas ações ficariam em mãos da condessa Mariangela enquanto vivesse e, após sua morte, nas de Maria Pia. Após a morte de Maria Pia, essas ações seriam divididas entre os irmãos e herdeiros diretos. De qualquer maneira, no prazo de 21 anos ela deveria passar 21% das ações aos netos, netas, bisnetos ou bisnetas trabalhando em empresas do grupo que mostrassem aptidão, qualidades e condições morais para, seguindo a tradição, darem continuidade à obra da família. Vide: “Matarazzo, as determinações finais”, *VEJA*, 6/04/1977, pp. 87-90.

³⁰ Assinalando, na década de 1980, essas exigências, a revista *Exame* chama a atenção para pontos do testamento sublinhados anos antes na grande imprensa. Um deles é o destaque ao pedido, feito pelo Conde Francisco Júnior, de que Maria Pia e qualquer outra eventual sucessora do sexo feminino, assinasse o sobrenome Matarazzo, “testemunhando assim, através do uso de tal nome, a continuidade de nossa família no destino das empresas que compõem o Grupo Matarazzo”; “Matarazzo, a corrida contra o tempo”. *Exame*, 15/07/1981, p. 30; “Matarazzo, as determinações finais”, *VEJA*, 6/04/1977, p. 88.

empresas.³¹ A escolha de Maria Pia é percebida, em ambos planos, como um rompimento com a hierarquia e o “paternalismo” imperantes na família e na empresa.

Quando, em 1981, o grupo celebra seu centenário, está financeiramente abalado, enfrenta greves por atrasos no pagamento de salários e boatos de concordata. Alvo de uma operação salvamento montada pelo governo, as IRFM obtêm empréstimos via BNDE e Banco do Brasil, com algumas condições – intensificação do plano de “desmobilizações”, abertura do capital de algumas empresas e profissionalização definitiva da diretoria.³²

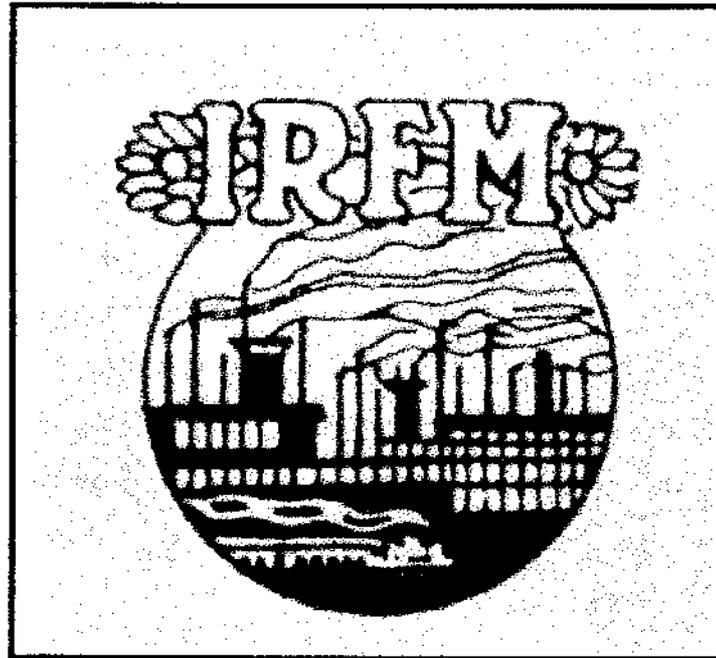
fides, honor, labor

Nesse marco de intensa pressão pela modernização e de destaque às disputas familiares associadas às sucessões, as IRFM publicam seu belo livro comemorativo que, apresentado como registro da memória da família e da empresa, concede particular importância à tradição. Nas páginas iniciais dessa auto-apresentação, a idéia de continuidade é alinhavada mediante uma sucessão de imagens que aludem à permanência dos valores do fundador na empresa e na família, e, simultaneamente, a uma distinção ancorada no passado remoto dos Matarazzo.

³¹ Segundo essas versões, poucos meses após a morte do pai, Ermelino e Eduardo André envolveram-se numa batalha judicial com Maria Pia pelo poder nas empresas. Os irmãos contestavam a condição de inventariante de Maria Pia e de principal dirigente do grupo, alegando, ainda, deslizes da irmã na administração do grupo, em prejuízo dos demais herdeiros. Em março de 1978, a Justiça deu ganho de causa, em primeira instância, a Maria Pia, garantindo sua permanência como inventariante do espólio e presidente do grupo e ela passou a negociar acordos com os irmãos. Em maio desse ano Ermelino teria se reconciliado com Maria Pia, voltando às IRFM como consultor da diretoria. Mas, no início de 1981, acusado pelo quarto marido de Maria Pia, Roberto Calmon de Barros Barreto, de um plano de derrubada do Ministro de trabalho, na época, Ermelino sai definitivamente das empresas. No final de 1981, Maria Pia compra os direitos sucessórios de Filomena, Eduardo Andréa e Francisco Matarazzo III, excluindo as partes na mansão da Avenida Paulista. Finalmente, em 1989, Maria Pia torna-se dona de 100% das ações da principal holding do grupo, vencendo uma briga na Justiça que durou doze anos. “Matarazzo, a difícil busca da eficiência administrativa”, *Exame*, 13/04/1977, p. 32; “Matarazzo, A última vontade”, *VEJA*, 10/05/1978; “O ocaso do império”, *VEJA*, 27/07/1983, pp. 68-74; “Maria Pia: vitória no controle total das empresas”, *VEJA*, 19/04/1989.

³² “Matarazzo, a corrida contra o tempo”. *Exame*, 15/07/81, p. 26.

Abrindo o livro, uma gravura mostra uma estatua do fundador.³³ Ao lado, as palavras apresentadas como lema do empreendedor e seus descendentes, *fides, honor, labor*. Em seguida, o brasão dos Matarazzo, o nome de família e o emblema da empresa, uma imagem feita de fábricas de chaminés fumegantes sob o nome IRFM.



Encerrando a apresentação da obra, as palavras de Maria Pia, neta do fundador, reforçam a idéia de permanência, sublinhando os 100 anos de vida desses valores. Expressados em termos que remetem ao universo dos relatos biográficos dos pioneiros, -- “pioneirismo, trabalho e luta” --, esses valores entremeiam-se a expressões que, referindo-se à noção de mudança -- “novos tempos, nova atitude empresarial” -- estão associados às preocupações centrais no âmbito empresarial contemporâneo.³⁴

³³ Trata-se, aliás, de uma estatua do Conde Francisco num pedestal.

³⁴ MATARAZZO, Maria Pia: “Apresentação”, in *Matarazzo 100 anos*.

No livro, tradição e distinção, à maneira de traços marcantes de uma dinastia³⁵, fazem parte de uma concepção de continuidade que, associada ao fluxo de valores circulando através de relações de descendência, evoca noções sobre parentesco. Porém, a relação entre continuidade e parentesco é mediada por um estilo específico de transmissão da propriedade das empresas. Num procedimento no qual esse estilo de transmissão é convertido num valor empresarial/familiar, a idéia de permanência refere-se, concretamente, à transmissão de valores entre aqueles indivíduos em cujas mãos concentra-se, a cada geração, a direção e o controle acionário da empresa.

Em *Matarazzo 100 anos*, a idéia de “família” aparece associada às noções de unidade e harmonia.³⁶ Essa conceitualização de unidade refere-se ao fluxo entre gerações -- ao ponto de fundador e sucessor desenvolverem uma visão única sobre os problemas a serem enfrentados.³⁷ Mas, refere-se, também, à indissociável ligação entre família e empresa e entre esta última e seu presidente e principal proprietário. Seguindo um critério que privilegia a continuidade da obra³⁸, garantir “a unidade da empresa e, sob essa égide, a unidade da família”³⁹, torna-se um valor do Conde, que convertendo-se num princípio familiar, aparece ligado ao princípio do comando único e propriedade majoritária das empresas.⁴⁰ A trajetória das IRFM é narrada, precisamente, através dos percursos dos/a três integrantes da família que assumem o comando e o controle acionário do grupo.⁴¹

³⁵ Marcus assinala que distinção e singularidade constituem a essência das dinastias, famílias antigas (e notáveis) ligadas a firmas. Entre os relatos aqui analisados, apenas os Matarazzo apresentam essas características. MARCUS, George, “The constructive uses of deconstruction in the ethnographic study of notable american families”, *Anthropological Quarterly*, January 1998, Vol. 61, n° 1, pp. 3-15.

³⁶ Ibid, p. 83.

³⁷ Essa idéia vale para as iniciativas dos sucessores, particularmente de Francisco Júnior que, além de efetivar os objetivos paternos, muitos anos após da morte do fundador, não tomava nenhuma decisão sem antes perguntar-se “*come avrebbe fatto papà?*”. Ibid, p. 39, 68.

³⁸ Ibid, p. 74

³⁹ Ibid, p. 67.

⁴⁰ *Matarazzo 100 anos* alude explicitamente à aversão do fundador à idéia de entregar a sucessão a um “grupo de parentes” que dirigissem a empresa através de um conselho administrativo. Ibid, p. 68.

⁴¹ Cada um desses personagens é associado a cada uma das três partes que compõem o lema da empresa. O itinerário do fundador é precedido da primeira parte desse lema: *Fides* -- “a fidelidade

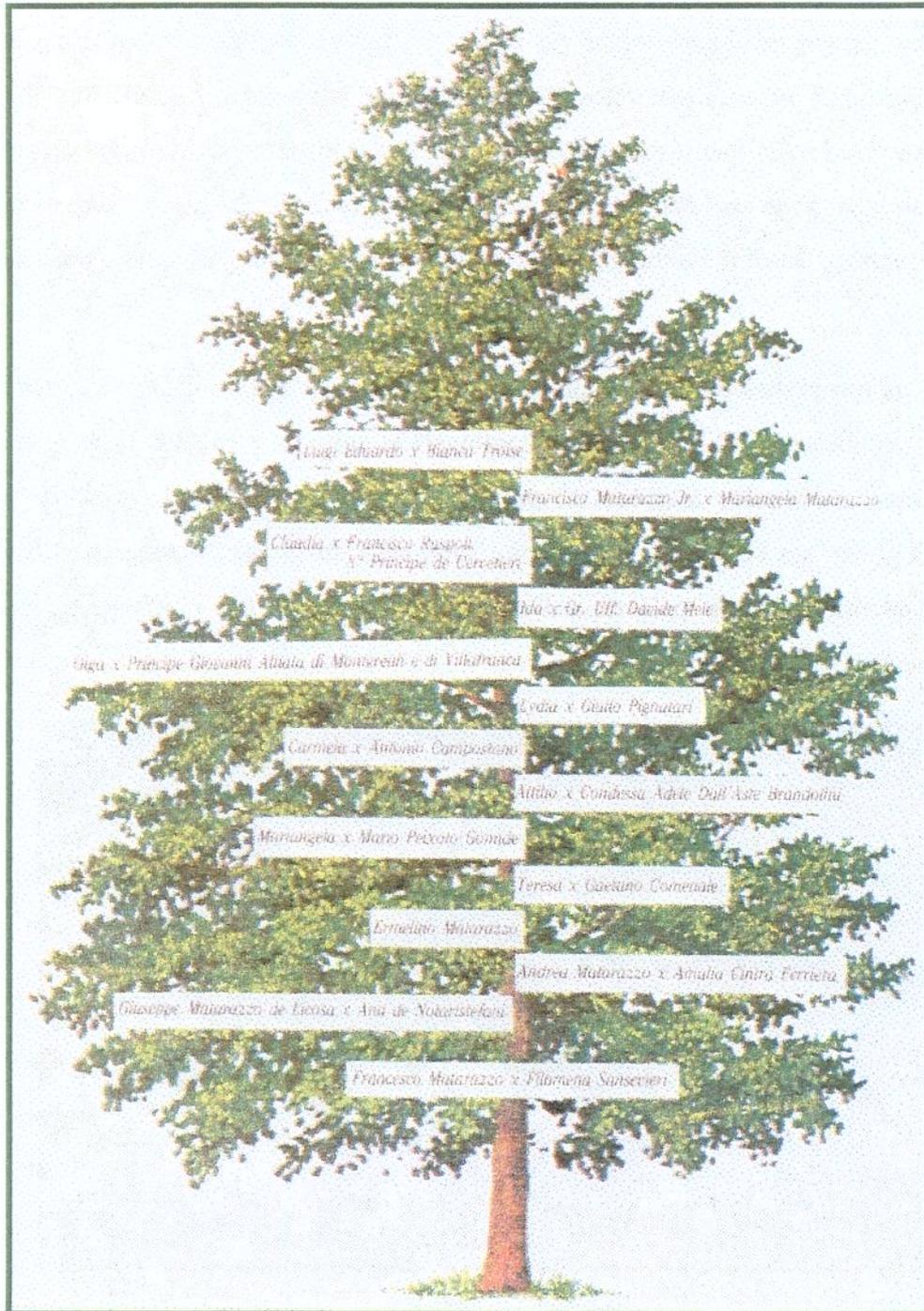
Essa conceitualização de “unidade” mantém relações com os laços de parentesco concretos que, ao longo da história, conformam “a família”. Num procedimento no qual esses laços vão sendo recortados seguindo a linha das sucessões, a narrativa tende a apresentar a família, em cada geração, como um todo, no qual se diferenciam, basicamente, os/a descendentes que se tornam sucessores.

Ao longo da trajetória do fundador, as menções aos diversos integrantes da rede de parentesco na qual ele se insere -- irmãos, sobrinhos, e genro -- diluem-se, progressivamente, até desaparecer, quase por completo, após a separação das empresas que, compradas por integrantes dessa rede, se autonomizam das IRFM.⁴² A partir desse momento, “a família”, a exceção de ocasionais menções à esposa do Conde, e aos filhos e filhas do casal, restritas, basicamente, a referências aos seus casamentos, tende a converter-se numa entidade coletiva. Simplesmente, “os Matarazzo”. A individualização de dois novos personagens, Ermelino, “o sucessor escolhido pelo pai”⁴³ e, após sua morte trágica, em 1920, Francisco Matarazzo Júnior, “o sucessor”, com quem se inicia a segunda parte da história das IRFM, particulariza, com novos rostos, o coletivo familiar.

à palavra empenhada no momento da partida. Fé que lhe deu segurança para empreender a grande aventura da busca do sucesso”. A trajetória do sucessor, Francisco Júnior, que assume oficialmente as empresas em 1937, inicia-se com a segunda parte do lema: *Honor* -- “Honrarás teu pai”. Esse o mandamento que Francisco Matarazzo Jr. jamais esqueceu. A missão que tomaria para si seria a mais digna: envidar todos os esforços para preservar e ampliar a obra do pai. Honrá-lo, lutando por sua unidade. Finalmente, o percurso de Maria Pia, iniciado em 1977, começa com a terceira (e última) palavra, *Labor* -- “Uma imensa tarefa à frente... Todo o trabalho da atualização e manutenção da unidade das Indústrias Reunidas F. Matarazzo. Eis a herança da sucessora”. Ibid, p. 23, 65, 159.

⁴² Refiro-me à Metalúrgica Matarazzo e a Laminação Nacional de Metais, indústrias que ficam, respectivamente, mãos de Andréa, irmão do Conde Francisco, e seus filhos, em 1924, e do genro Giulio Pignatari. Ibid, p. 49

⁴³ Ibid, p. 33



A ligação com a Itália e os valores italianos foi preservada pela maioria dos casamentos Matarazzo 100 anos. São Paulo, CL-A Comunicações Ltda, 1989, p.26.

O traçado da história de Francisco Júnior reitera o procedimento de restringir o alcance da família à esposa e aos filhos e filhas do comandante. A Condessa Mariangela, esposa de Francisco Júnior, ocupa um lugar crucial no relato⁴⁴. Porém, os filhos, excetuando as menções ao nascimento de cada um deles, integram-se num conjunto indiferenciado. Na narrativa não há referências que distingam Ermelino e Eduardo, (nem alusões aos cargos na alta administração do grupo por eles exercidos durante mais de 20 anos): Maria Pia, sucessora de Francisco Júnior, é a integrante do grupo de siblings na qual recai o peso da diferenciação.

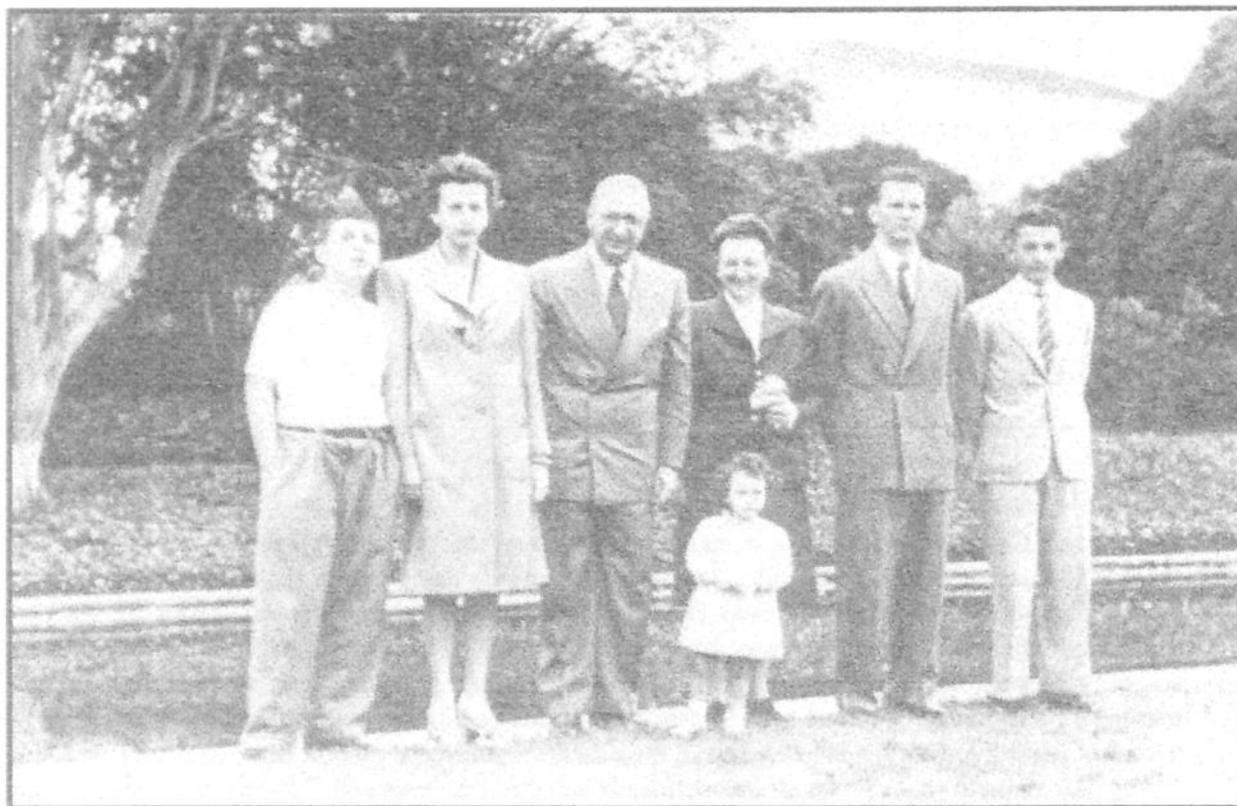
Nesse sentido, as fotografias de família apresentadas nos blocos que compõem a história das IRFM são significativas. Elas evocam a continuidade entre as gerações. Mas, essas imagens mostram, sobretudo, relações de parentesco recortadas segundo a linha de transmissão do poder nas empresas. A primeira fotografia de família, datada em 1906, apresenta o fundador, rodeado pela esposa e a totalidade dos filhos e filhas, junto à entrada da casa da Avenida Paulista.



A família de Francesco Matarazzo na Villa da avenida, em 1906: Cláudia, Olga, Lili, a Condessa, Eduardo, Chiquinho, o Conde, Mimi, Lydia, Andrea, Ermelino, Peppino, Theresina, Mariangela e Attilio.
Matarazzo 100 anos. São Paulo, CL-A Comunicações Ltda, 1989, p.25.

⁴⁴ Vale lembrar que, filha de um irmão do pai do marido, ela era, também, uma Matarazzo.

O único integrante desse grupo de siblings presente na segunda fotografia, de 1945, é Francisco Júnior, o sucessor. A segunda imagem de família o mostra junto à esposa, a Condessa Mariangela, e todos os filhos e filhas.



A família do Conde Chiquinho em 1945: Eduardo, Filly, o Conde, a Condessa, Ermelino, Chico III e Maria Pia

Matarazzo 100 anos. São Paulo, CL-A Comunicações Ltda, 1989, p.106.

A lógica que embasa o recorte das relações de parentesco, compondo, em cada geração, “a família” é perceptível na descrição das sucessões. Estas, apresentadas como garantia da continuidade da empresa e como liame entre as gerações, constituem um tema central da narrativa, cuja importância se expressa no espaço que elas ocupam no livro, nas páginas inteiramente dedicadas à sua preparação e concretização.

A unidade associada ao comando único das empresas é afirmada de maneira particularmente intensa nos trechos dos testamentos apresentados em cada uma dessas passagens. Eles aludem aos privilégios acordados aos sucessores, apresentando-os como parte da “missão” da manutenção da unidade das IRFM. Nos dois casos há alusões diretas a esses privilégios como meios de evitar que “rivalidades” possam interferir na administração das empresas -- aliás, a semelhança formal entre os dois testamentos é sublinhada no livro.⁴⁵

⁴⁵ O trechos selecionados dos testamentos são, nesse sentido, significativos:

No primeiro, elaborado pelo fundador, o Conde Francisco Matarazzo declara:

“Tudo o que Chiquinho irá receber a mais que os outros seus irmãos se reduz a minha casa de mora, à Chácara do Tatuapé, ao valor da doação dispensada da colação e aos frutos de produzir o legado disposto de meu referido neto (Ermelino)... Nenhum de vós, porém, ignora a vida de sacrifícios que tem levado esse vosso irmão, desde quando ... começou a prestar-me sua valiosa colaboração no trabalho... É justo, pois, ... que ele receba ... como recompensa, uma parcela mínima a mais do que os outros seus irmãos... Se dispus de número maior de ações em seu favor, não o fiz para favorecê-lo. Pelo contrário, quis assim impor-lhe o pesado encargo de me suceder na direção daquele vasto e complexo organismo industrial e comercial... Evitar que rivalidades, fatais entre os homens, possam um dia criar-lhe embaraços no cumprimento da difícil tarefa, foi a minha maior preocupação...”

No segundo testamento, redigido pelo Conde Francisco Júnior (Chiquinho), ele diz:

“Quero deixar claro que as disposições adiante tiveram por objetivo única e exclusivamente preservar a unidade e a coesão no controle das empresas que compõem o Grupo Matarazzo, de tal forma que, centralizadas as decisões pelo controle do poder acionário em uma só pessoa, possa da mesma forma que meu pai procedeu, vir a ser dada continuidade à obra que ele iniciou... Minha intenção, que também foi de meu pai, de concentrar nas mãos de um só de meus descendentes o controle das empresas do grupo Matarazzo, deverá ser compreendida pelos outros não como uma forma de presentear a quem receberá maior quantidade de ações e cotas, mas como um pesado encargo... a divisão da legítima se faça de tal forma que minha filha Maria Pia receba em pagamento... preferencialmente ações da empresa COFRAMA, S.A... Estipulei tal ordem de preferência visando o quanto mais possível concentrar em Maria Pia o controle do Grupo Matarazzo”. Ibid, p. 76; 160.

Matarazzo 100 anos afirma a “importância de ser majoritário” para conduzir a gestão de acordo com o valor supremo da empresa e da família: a unidade.⁴⁶



“Reverenciando a memória de Ermelino, o sucessor é consagrado”.

A idéia de sucessão como liame entre diferentes gerações da família é particularmente nítida nas duas fotografias que aludem explicitamente a ela. A primeira, registro da “consagração pública do sucessor”, foi tirada em 1925, em ocasião da inauguração do pavilhão Ermelino Matarazzo, construído em homenagem ao filho falecido do Conde Francisco, no hospital Umberto Primo.

A segunda fotografia, de 1974, mostra o interior da mansão da Avenida Paulista, em ocasião das bodas do ouro da Condessa Mariangela e do Conde Francisco Júnior. Nas duas imagens, o/a sucessor/a é apresentado/a ao lado do comandante em exercício. Porém, há diferenças importantes entre elas.

A primeira fotografia, registro de um evento público, mostra apenas homens, no jardim do hospital. Em primeiro plano, o Conde Francisco Matarazzo e seu filho sucessor, o Conde

⁴⁶ Embora favorecido acionariamente, Francisco Júnior não era ainda majoritário na época que sucedeu ao pai, o que foi possível só apenas depois de comprar a parte de alguns irmãos e dos cunhados (que eram também seus primos, filhos do Senador Andréa). *Ibid*, p. 76.

Francisco Júnior, conjuntamente com um terceiro personagem, não identificado. Em segundo plano, uma estatua do sucessor falecido, Ermelino.

A segunda fotografia, registro de uma importante festa de família, tem, como fundo, um quadro, a Madona de Rubens, com seu filho nos braços. Em primeiro plano, o Conde Francisco Júnior, sua esposa e Maria Pia, a sucessora que, acompanhada de todos seus filhos e filhas, carregando um bebê nos braços, reitera a imagem da maternidade.



Nas bodas de ouro, em 1974, os Condes, a sucessora e seus filhos, Mariangela, José Carlos, José Eduardo e José Francisco

Matarazzo 100 anos. São Paulo, CL-A Comunicações Ltda, 1989, p.159.

O contraponto entre as duas fotografias sugere que a diferenciação dos sucessores adquire conotações diferentes em cada caso. Em *Matarazzo 100 anos*, as duas sucessões são apresentadas como escolhas assentadas nos atributos específicos de personalidade que tornam, primeiro o Conde Francisco Júnior e, depois, Maria Pia, os seres mais aptos, entre o grupo de herdeiros/as, para assumir o controle das empresas. Mas, a imagem que mostra a sucessora parece estar a meio caminho entre a fotografia de família da terceira geração no poder e a imagem oficial de consagração da sucessão. Como se, tratando-se de uma mulher, fosse mais difícil desvinculá-la da idéia de corporificação de relações de parentesco, Maria Pia, reforçando o peso das relações de descendência, é mostrada como um elo na corrente entre ascendentes e descendentes.

As sucessões, sintetizando uma idéia de permanência intimamente associada à transmissão do poder e controle acionário das empresas ao longo das gerações, condensam, também, a idéia de mudança, vinculando-a às modificações nas estratégias empresariais decorrentes dos atributos individuais de cada sucessor. Essa mudança é mostrada como adquirindo sua expressão mais radical na ascensão de uma mulher ao comando da empresa.

Coragem, capacidade de antecipação, ação e inovação, liderança, espírito aventureiro, inteligência, intuição e austeridade⁴⁷, traços que impulsionam a criação da obra do Conde Francisco Matarazzo, o fundador, orientam as normas de trabalho e as estratégias empresariais adequadas ao contexto histórico-econômico no qual nascem e crescem as IRFM.⁴⁸ Francisco Júnior, que manifesta, desde a infância, a predisposição para seguir os passos do pai⁴⁹, reitera a inteligência paterna e sua dedicação ao trabalho. O sucessor não

⁴⁷ Ibid, p. 23, 27, 28, 39, 50.

⁴⁸ Basicamente, a expansão das unidades de produção mediante concentração vertical, que implica o controle da matéria prima e dos insumos, e a multiplicidade e diversificação de produtos colocados no mercado. Ibid, p. 28, p. 54.

⁴⁹ Uma anedota com traços de antecipação é transcrita no início da história do Conde Chiquinho: "Em 1907, um episódio aparentemente sem importância marcou o destino de Francisco Matarazzo Jr. A família recebia visitas. Como sempre, o pai, então Comendador, liderava a conversa: a situação da indústria, o desenvolvimento de suas empresas, os negócios, estes os assuntos constantes. O menino, calado, a atenção voltada à conversa dos adultos. A certa altura, um dos visitantes... Pasquale Funaro, perguntou ao Comendador: "E quem será seu sucessor à testa das empresas?"-

é associado à “luta” pelo sucesso, traço marcante da trajetória do fundador, da mesma maneira que o pai. Os traços de personalidade atribuídos a Francisco Júnior o distanciam daqueles do empreendedor. Embora dotado de uma certa dose de criatividade, o sucessor é, sobretudo, decidido, sério, aplicado, disciplinado, dotado de férrea força de vontade e introvertido.⁵⁰

No relato, há um esforço para compor uma imagem de Francisco Jr. que remete à idéia de um continuador, fiel aos valores do fundador, adaptando, à maneira do “empresário”, suas estratégias aos novos tempos. *Matarazzo 100 anos* dedica um espaço considerável a assinalar as mudanças de sua gestão: introdução de modificações administrativas,⁵¹ tentativas de descentralização de setores industriais, associação a empresas de capital estrangeiro⁵² e introdução de técnicas de marketing.⁵³ Entretanto, excetuando a nova atitude das IRFM em relação às entidades de classe patronais⁵⁴, das quais, diferentemente do pai, o sucessor, devido ao seu caráter introvertido, se afasta, Francisco Júnior parece administrar as empresas reiterando, da maneira mais fiel possível, as estratégias e o estilo de administração do fundador, personalista e centralizador. No relato, o peso da diferenciação entre pai e filho não recai nas inovações produtivas e administrativas implementadas pelo sucessor, mas no estilo de vida, associado aos traços “aristocráticos” de sua personalidade.⁵⁵

A trajetória de cada personagem enfatiza a distinção da família. O percurso do fundador alude às origens nobres dos Matarazzo que, singularizando o Conde Francisco, o

Era consenso na família que o sucessor natural do Comendador Matarazzo, na direção dos negócios, seria Ermelino, o terceiro filho, que já naquela época participava do trabalho do pai.

Mas Funaro não esperou pela resposta conhecida. Apontando para Francisco profetizou:

- O sucessor vai ser este -.

Embora surpreso, o Comendador pareceu não dar maior importância ao caso, mas, a partir dessa época, o menino passou a acompanhar o pai ao escritório, às fábricas, a toda parte”. Ibid, p. 66

⁵⁰ Ibid, p. 65, 67.

⁵¹ Contratando, inclusive um administrador profissional para proceder a essa reforma. Ibid, p. 77.

⁵² Ibid, p. 136.

⁵³ Ibid, p. 126.

⁵⁴ Ibid, p. 75.

⁵⁵ Ibid, p. 82.

distinguem do conjunto dos emigrantes.⁵⁶ Porém, os traços de distinção adquirem uma dimensão mais significativa na trajetória de Francisco Júnior.

O sucessor é apresentado como ser cuidadosamente educado em mãos de preceptores⁵⁷, adquirindo um gosto especial pela vida refinada, pelas festas e obras de arte, na convivência com a aristocracia italiana.⁵⁸ Durante os anos que mora na Europa, Francisco Júnior intensifica a paixão pelos cavalos que o acompanha desde a infância e interessa-se por automóveis de corrida.⁵⁹ No retorno ao Brasil, ele cultivava todos esses gostos. Os detalhes do estilo de vida do sucessor⁶⁰, sublinhando esses traços, ocupam, no relato, um espaço equivalente à porção de vida das IRFM durante sua gestão.

O número de páginas preenchidas com fotografias foscas, em branco e preto, das fábricas e produtos é equivalente àquelas que, em papel brilhante, reproduzem imagens, à cor, do “mundo interior do Conde Matarazzo Jr.”⁶¹ O leão de pedra guardando a mansão da Avenida Paulista, os salões da casa com peças chinesas, móveis venezianos, óleos e temperas originais, lustres em cristal de rocha, portas florentinas e venezianas, a biblioteca povoada por livros raros e os jardins da fazenda Amália são mostrados como “as” expressões vivas da personalidade do Conde Chiquinho.

⁵⁶ Essa idéia é reforçada pelas alusões às vinculações com a nobreza italiana através dos casamentos dos filhos e pelo destaque concedido à atribuição do título de Conde pelo rei Vittorio Emmanuelle II. *Ibid*, p. 23.

⁵⁷ Frequentou, o Jardim de Infância Des Oiseaux e durante todo o percurso escolar foi acompanhado por preceptores. *Ibid*, p. 65.

⁵⁸ A trajetória do Conde Chiquinho é elaborada sobre a base de diversas fontes, incluindo depoimentos e material do arquivo pessoal de sua viúva, a Condessa Mariangela.

⁵⁹ *Ibid*, p. 67.

⁶⁰ Nesse sentido, é importante destacar a atenção concedida à descrição do suntuoso enlace de Francisco Júnior com a prima Mariangela. Os automóveis que compunham a comitiva, a cerimônia no mosteiro de São Bento, os convidados, o vestido da noiva, desenhado pela Casa Worth e o baile, à noite, na Villa ocupam, no relato, um espaço maior que o outorgado à reforma administrativa realizada durante a gestão do sucessor. Vide, *Ibid*, pp. 71-73.

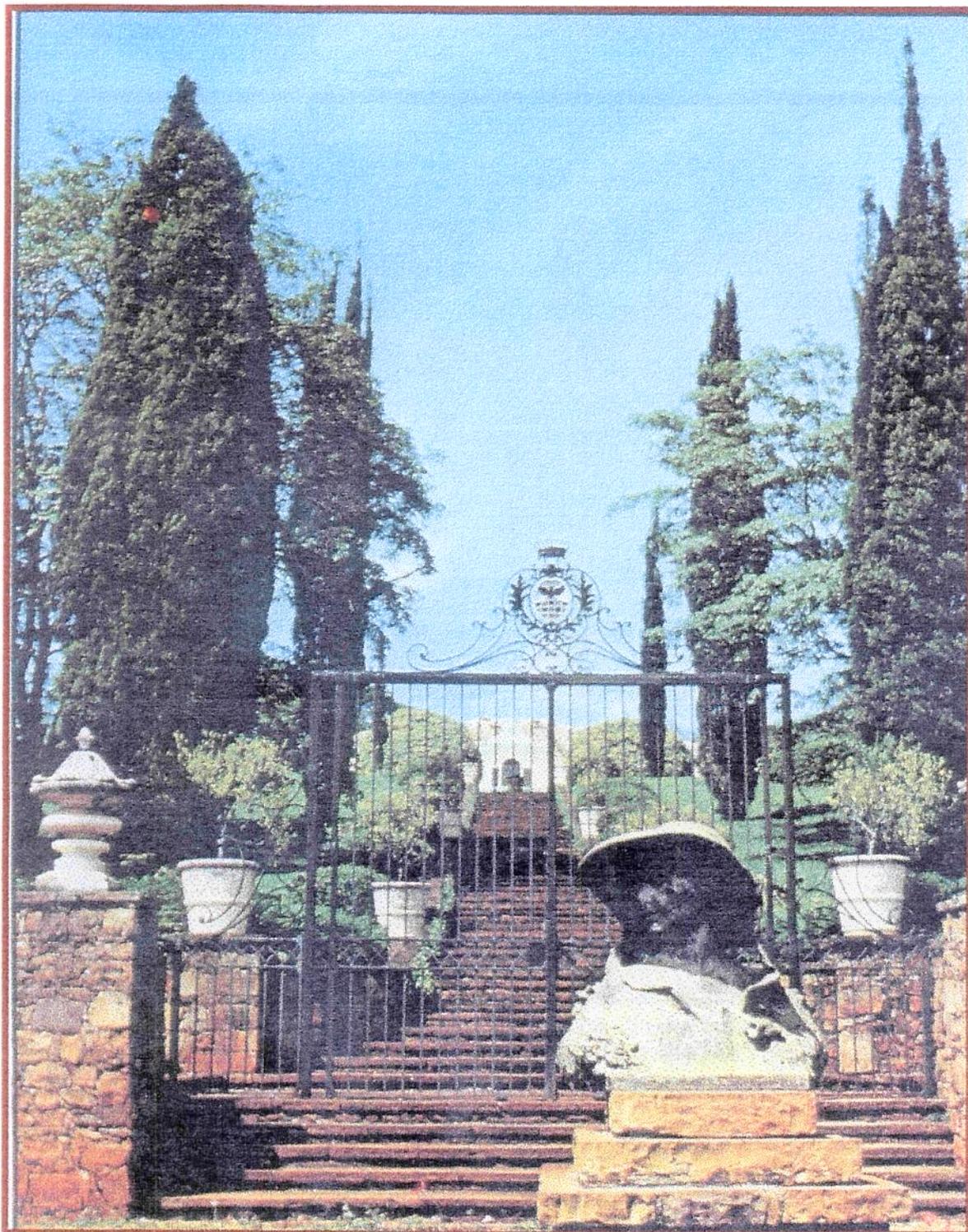
⁶¹ *Ibid.*, p. 88.



*Na biblioteca além dos livros raros destacam-se o tapete Royal Semgi (1850), o lustre em cristal de rocha e o carro de boi com cocheiro da época Tang (618-906 D.C.)
Matarazzo 100 anos. São Paulo, CL-A Comunicações Ltda, 1989, p.91.*



Perspectiva do jardim com usina ao fundo
Matarazzo 100 anos. São Paulo, CL-A Comunicações Ltda, 1989, p.98.



O jardim da Amália

Matarazzo 100 anos. São Paulo, CL-A Comunicações Ltda, 1989, p.97

Maria Pia, sucessora de Francisco Júnior, diferenciada por um espírito voluntarioso e pela disposição a enfrentar o pai em qualquer situação⁶², reiterando a inteligência objetiva, espírito de sacrifício, disciplina rigorosa e bom senso⁶³ do Conde, coloca um dilema no que se refere à idéia de “mudança total” associada a sua incorporação no comando da empresa. Na narrativa, a grande mudança relacionada à sua gestão está indissociavelmente ligada ao fato da sucessora “ser mulher”, como atribuindo naturalmente a essa particularidade a capacidade de “realizar as reformas que nem o pai, nem os filhos homens” tinham conseguido efetuar.

A presença de uma mulher no mais elevado posto de mando das IRFM alude a algumas alterações significativas, no relato. Em primeiro lugar, ela interrompe a estabilidade na diferenciação de espaços e atividades alocados a homens e mulheres. Em *Matarazzo 100 anos*, as mulheres das duas primeiras gerações da família no Brasil movimentam-se num âmbito marcado pelo amor conjugal⁶⁴ e consanguíneo, cuidando das crianças⁶⁵, lendo, bordando, ouvindo, à mesa, conversas sobre negócios, das quais não participam -- a separação de espaços é demarcada ao ponto que recebem, inclusive, instruções de não telefonar aos maridos no local de trabalho -- “um telefonema pode prejudicar um bom negócio. Apenas em casos extremos [nascimentos, mortes e/ou acidentes] o trabalho de um homem deve ser interrompido”, dizia o “velho Conde”.⁶⁶ E, se a participação masculina em algumas questões domésticas intensifica-se na segunda geração, durante a vida de Francisco Júnior -- ele, como “gourmet”, gosta de dividir com a mulher a tarefa de elaborar, cotidianamente, os menus --, o inverso não parece ser verdadeiro.

⁶² Ibid, p. 158.

⁶³ Ibid, p. 134

⁶⁴ *Matarazzo 100 anos* concede enorme importância à história de amor entre o Conde Francisco Júnior e a Condessa Mariangela, desde sua primeira aproximação, no verão de 1919, nos bailes vespertinos do hotel no qual as respectivas famílias passaram uma temporada, em Águas de Lindóia, passando pelo cotidiano do casal adulto, com filhos, até a morte do Conde. O livro destaca a dedicação da Condessa -- “a presença dele na minha vida foi muito grande”, ela diz, “eu estava debaixo de uma grande sombra” -- e as comoventes manifestações de amor do Conde. Mas o amor do Conde pelos filhos e filhas, “uma ternura misturada com severidade e disciplina” é, também, sublinhado no relato, p. 105, p. 134.

⁶⁵ Ibid, p. 65.

⁶⁶ Ibid, p. 74.

A Condessa Mariangela paga as contas das [pequenas] compras -- “[o Conde] nunca levava dinheiro no bolso”⁶⁷ -- e acompanha o marido às fábricas aos sábados e domingos, mas, levando um trabalho manual para ocupar-se, fica durante horas, no carro, esperando por ele.⁶⁸

A indicação de Maria Pia como sucessora, conduzindo uma mulher ao comando da empresa provoca uma dirupção na permanência dessa distribuição de espaços e atividades e indica uma alteração nas relações de parentesco incorporadas na sucessão empresarial. Como na sucessão anterior, a nomeação de Maria Pia reitera o privilégio das relações de descendência e, entre essas, a relação patrifilial. Entretanto, o recorte dessas relações introduz, pela primeira vez, a relação pai-filha na linha sucessória. E se privilegiar essa relação específica é uma novidade, Maria Pia corporifica, em diversos sentidos, a idéia de continuidade.



A sucessora torna-se transmissora do nome de família, um dos símbolos mais poderosos da consangüinidade - e o testamento estabelece mecanismos para garantir essa transmissão, tradicionalmente associada às linhas masculinas. Além disso, Maria Pia reitera, e essa é a razão atribuída à sua designação, de uma maneira muito mais acabada que os irmãos, os atributos de personalidade do pai. A semelhança

com Francisco Júnior, sublinhada no texto escrito e nas imagens, sugere uma linha de transmissão de atributos (sexualmente) **indiferenciada** que, corporificados na sucessora, evocam a idéia de continuidade, na “mudança”.

⁶⁷ Ibid, p. 105.

⁶⁸ Ibid, p. 105.

Chamando a atenção para os traços filantrópicos do fundador⁶⁹ e a política de serviços sociais adotada pelo seu sucessor⁷⁰ *Matarazzo 100 anos* destaca a dimensão humana do lucro obtido pelas empresas, ao longo das gerações. O relato sublinha a separação de domínios -- Francisco Júnior “... não misturava família com negócios. No horário de trabalho, os filhos que trabalhavam com ele tratavam-no por Presidente”⁷¹ --; o privilégio concedido à empresa sobre a família e a importância outorgada a evitar forças desestabilizantes na cúpula da empresa -- através da concentração do controle acionário. Além disso, a história afirma a passagem dos dirigentes, entre a primeira e a segunda geração, da figura clássica do empreendedor à do empresário preocupado pela continuidade das empresas. Mas, esses aspectos integram-se numa narrativa que, em lugar de traçar a história de uma entidade coletiva, centra-se nas histórias dos indivíduos aos quais é subordinada.

A trajetória da empresa não se desvincula do percurso de seus dirigentes -- e estes, excetuando o fundador, não apresentam, como veremos no item que segue, as qualidades empresariais adequadas ao entrecruzamento entre as fases do ciclo de vida da empresa e as conjunturas econômicas. No relato, as empresas aparecem como extremamente distantes do procedimento no qual, paralelamente ao trânsito -- de empreendedor a empresário -- dos dirigentes, as organizações assumem os valores e capacidades empresariais do empreendedor: as IRFM não chegam a converter-se em sujeitos únicos do relato, nem em agentes centrais da atividade empresarial. Nesse sentido, a “grande mudança” associada ao ascenso de Maria Pia não interrompe esse procedimento. Os atributos de personalidade corporificados na sucessora, reiterando aqueles do pai, mantem relação com essa continuidade. Desde esse ponto de vista, Maria Pia, durante cuja gestão as IRFM

⁶⁹ Em *Matarazzo 100 anos*, esses traços estão associados, basicamente, à doação, em 1915, de um pavilhão completo, construção e equipamento, ao hospital Umberto I, que atendia normalmente as famílias imigrantes. *Ibid*, p. 36.

⁷⁰ De acordo com o relato, essa política teria sido incorporada em 1947. As fábricas maiores teriam sido dotadas de vestiários, cozinhas, refeitórios, berçários e ambulatórios médicos e dentários. Nos núcleos industriais mais distantes da área central da Cidade teriam sido implantadas escolas para os filhos de operários e construídas novas vilas operárias, com postos de abastecimento. Também teriam sido estabelecidos convênios para a realização de cursos de orientação profissional e aperfeiçoamento de mão-de-obra dentro das fábricas.

⁷¹ *Ibid*, p. 134.

não deixam de ser uma empresa “tradicional” -- centralizada, fechada --, apesar de ser mulher, representa mais um elo de continuidade no processo, descrito em *Matarazzo 100 anos*, no qual o conjunto de qualidades empresariais, ao não serem alocadas aos sucessores nem à empresa, parecem irremediavelmente perdidas.

Em 1983, um ano após o lançamento do livro comemorativo, a imprensa especializada chama a atenção para a crítica situação do grupo. Este, associado por alguns analistas ao “Brasil Velho”⁷², enfrenta a concordata de 11 das 30 empresas com que conta, na época.⁷³ Dois anos depois, a quitação das dívidas, graças à venda de ativos, possibilita o levantamento da concordata.⁷⁴ Mas, no início da década de 1990, após Maria Pia deixar a presidência executiva do grupo, nova concordata sela definitivamente a decadência das IRFM. Na fase mais profunda do declínio, um de cujos símbolos mais poderosos é a destruição da mansão da Avenida Paulista,⁷⁵ a sucessora não é eximida da culpa pelo fracasso. Os relatos produzidos durante e após a queda das IRFM, concedem particular importância às disputas familiares, decorrentes da sucessão, nas dificuldades para modernizar o grupo.

⁷² A associação entre os Matarazzo e o “Brasil Velho”, e grupos tais como Votorantim e Villares ao “Brasil Novo” é de Gerald Reiss, autor de uma tese de doutoramento defendida em Berkeley, centrada na história desses três grupos. Segundo Reiss, a Matarazzo inicia seu declínio nos anos 50, coincidindo com a primeira fase da internacionalização da economia brasileira, momento no qual a Villares e a Votorantim emergem como grandes grupos industriais. “Matarazzo, a corrida contra o tempo”. *Exame*, 15/07/81, p. 33.

⁷³ “Maria Pia Matarazzo. Uma aposta no crescimento”. *Exame*, 22/01/1986, p. 28.

⁷⁴ “A princesa apela para os plebeus”. *Exame*, 4/02/1992, p. 63.

⁷⁵ A demolição das velhas fábricas no bairro da Água Branca, com o objetivo de evitar seu tombamento, foi considerada, em meados da década de 1980, expressão do declínio do grupo. Porém, nas histórias, a destruição da mansão da Avenida Paulista é apresentada como o verdadeiro símbolo da decadência das empresas. Os relatos associam o início do declínio da mansão à saída da Condessa Mariangela da casa, em 1988. Móveis espalhados, quadros vendidos, duas tentativas de implosão mal sucedidas, feitas a mando da própria família com o fim de impedir um possível tombamento do imóvel, precederam a demolição definitiva, em 1996, para a instalação de um estacionamento no terreno. Vide: “O marco balança. Matarazzo dinamita mansão em São Paulo para evitar tombamento no terreno mais caro do país”, *VEJA*, 5/04/1989, pp. 88-89; “A pá de cal no império Matarazzo. A demolição da mansão da Avenida Paulista põe fim ao maior símbolo de prosperidade da família que já teve o segundo maior PIB do país.” *VEJA* 17/01/1996, pp. 10-14.

sadia, 50 anos...

Em meados da década de 1990, quando a Sadia publica seu livro comemorativo, ela é considerada, ao contrário das IRFM, um (raro) caso de “empresa familiar bem sucedida”, “lição para todo o empresariado brasileiro”⁷⁶ e conta com uma apreciação extremamente positiva no mercado. Nesse momento, a empresa é percebida como uma organização com excelente performance, que vem expandindo crescentemente os negócios⁷⁷, incorporando com êxito uma diversificação (controlada) de produtos⁷⁸, abrindo, efetivamente, seu capital⁷⁹ e intensificando um processo de profissionalização da administração que já conta com mais de duas décadas.⁸⁰

Associada a esse leque de aspectos positivos, a Sadia inspira uma série de relatos inteiramente diferentes aos do grupo Matarazzo. Muitas das histórias que sobre ela circulam no âmbito empresarial transmitem a impressão de que o sucesso, decorrente de ter “dominado” os problemas associados às empresas familiares, possibilita a apresentação da empresa como organismo “autônomo”, com um percurso próprio, desvinculado daquele de seus proprietários. Esses relatos referem-se, exclusivamente, à trajetória da empresa. Por outra parte, a Sadia é recorrentemente apresentada como caso exemplar, nas matérias da Exame que, centradas na problemática das empresas familiares, contam a história de organizações bem e mal sucedidas.

Nesses relatos, a singularidade da Sadia enquanto empresa familiar se expressa numa transição sucessória que, além de evidenciar a adequada administração das tensões decorrentes do entrecruzamento entre relações de negócios e familiares, possibilita a continuidade da empresa sob a direção de pessoas de alta (e reconhecida) qualificação -- e les são, também, integrantes da família. De acordo com essas histórias, quando os últimos

⁷⁶ AQUINO, Cleber. *História Empresarial Vivida*, vol V, op. cit., pp. 222-223.

⁷⁷ “O grupo Sadia expande negócios”, *Gazeta Mercantil*, 17/07/1990, p. 33.; “Sadia compra frigorífico da Chapecó e eleva em 11% a capacidade de abate”, *Gazeta Mercantil*, 11/01/1991.

⁷⁸ “O frango é pinto para a Sadia”, *Exame*, 3/04/1991, pp. 56-57.

⁷⁹ “Sadia discute emissão pública de US\$ 30 milhões em ações”, *Gazeta Mercantil*, 19/10/1989.

⁸⁰ “A concorrência ajuda a crescer”. *Exame*, 2/07/1980, pp. 22-29.

integrantes da “velha guarda” ocupam os cargos de presidente de conselho de administração e de presidente executivo -- nesse momento, as vice-presidências da empresa estão ocupadas por netos do fundador -- um comitê de representantes dos principais acionistas já está tratando da sucessão. No estilo de convívio familiar de sócios/parentes vivamente recomendado pelos especialistas, esse comitê, integrado por descendentes do fundador com participações acionárias análogas na empresa, nomeia dois netos de Attilio Fontana para ocupar os cargos mais importantes na empresa.⁸¹

Em 1993, um ano antes da publicação de *Sadia, 50 anos...*, Zoé Silveira D’ Avila, genro do fundador, presidente do conselho de administração, passa seu cargo para Luiz Fernando Furlan, filho da filha mais velha do fundador.⁸² Walter, filho do filho mais velho de Attilio Fontana, é indicado para ocupar o cargo de presidente executivo do grupo, exercido por um profissional que, após o desligamento de outro genro de Attilio -- Raul Mena Barreto--, vinha atuando como ponte entre a primeira e segunda geração. As características atribuídas aos sucessores selecionados pelo comitê parecem reforçar a idéia de modernidade que tinge a Sadia. Luiz Fernando Furlan -- apelidado de “costureiro” por sua facilidade de amarrar alianças -- considerado um dos mais hábeis negociadores da nova geração de empresários do país, assume a presidência ancorado numa trajetória que revela diversas qualidades, mas, sobretudo, a habilidade política.⁸³

Nesses relatos, a nomeação desses sucessores é apresentada como resultado de um longo trabalho conjunto entre o grupo de herdeiros, conduzido, na primeira fase, por um consultor.⁸⁴ E, como fruto desse trabalho, teria sido elaborado um código de ética⁸⁵

⁸¹ Embora sendo uma empresa de capital aberto, os descendentes de Attilio, totalizando o 70% do capital da empresa, mantem, conjuntamente, o controle acionário da Sadia. “O patinho feio pode ser um belo cisne”, *Exame*, 18/03/1992, pp. 52-56.

⁸² “Por que a sucessão é sempre traumática. Donos de uma imagem forte e carismática, os patriarcas relutam em entregar o poder e dificultam a ascensão da nova geração”. *Exame*, 21/07/1993, pp. 89-93.

⁸³ “Por que a sucessão é sempre traumática?”, *Exame*, 31/07/1993, pp. 88-93.

⁸⁴ Após discutir modelos de sociedade e de gestão, o grupo teria “adotado o conceito de que a sociedade está acima da família, e o modelo da sociedade (código de conduta da família perante o negócio) antecede o de gestão. “Ufa, como é difícil passar o bastão. Sadia, Vicunha, Refripar, Mangels. Quatro casos de sucessão familiar contados por quem viveu a experiência de perto”. *Exame*, 14/09/1994, pp. 77-78.

regulando diversos aspectos da relação dos acionistas com a empresa, deliberando, inclusive, sobre estágios e eventuais empregos para herdeiros.⁸⁶

A Sadia é mostrada como uma empresa familiar que se orgulha de contar com uma gestão profissionalizada -- só 5 integrantes da família fazem parte do total de 40 diretores. Mas, orgulha-se, também, de estar integrada por acionistas “profissionais”. Isto é, acionistas que, devidamente preparados, exercem o poder conferido por suas ações colocando em primeiro plano o interesse da empresa como negócio e deixando em segundo plano seus direitos de proprietários. Este quadro não supõe que a Sadia esteja livre de desentendimentos familiares. Os relatos mencionam o afastamento de alguns familiares devido a brigas com outros parentes -- e Osório Henrique Furlan, genro do fundador, pai de Luiz Fernando Furlan, novo sucessor, é um exemplo. Entretanto, esses conflitos, negociados e resolvidos no âmbito da sociedade, ao não interferir na empresa, tampouco alteram sua imagem positiva.

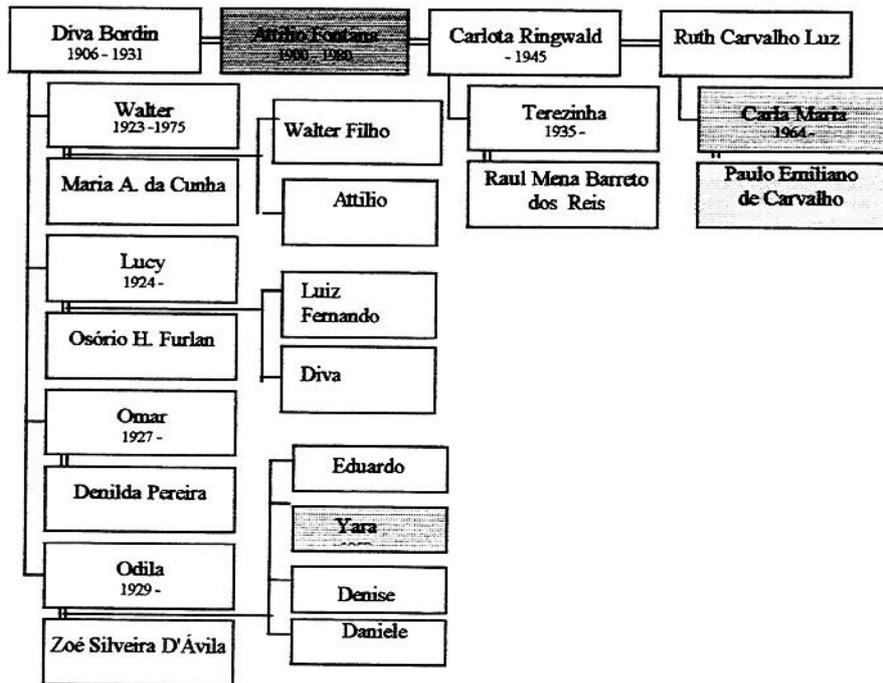
Nesse marco de idéias que parecem tingir de modernidade diversos planos de intersecção entre família e empresa, soam, dissonantes, as vozes de algumas herdeiras da Sadia. Elas chamam a atenção para o “conservadorismo” do grupo que opõe resistência a sua incorporação na administração da empresa pelo simples fato de “serem mulheres.”⁸⁷

Carla, filha temporã de Attilio Fontana, e Yara, neta do fundador, filha de uma filha de Attilio, jovens acionistas da empresa, apresentadas como as primeiras mulheres da família a assumirem postos na Sadia, afirmam sentir na pele “o peso do pioneirismo”. As duas

⁸⁵ Esse código seria uma atualização de um primeiro acordo societário, mais antigo, preocupado, basicamente, em manter a proporcionalidade de ações e o controle acionário dos herdeiros. “Pai nobre, filho pobre? Nem sempre. O cemitério está cheio de empresas familiares. Muitas famílias entenderam a lição e tentam fugir da sina.” *Exame*, 10/05/1995, pp. 80-86.

⁸⁶ De acordo com a *Exame*, o acordo dos acionistas da Sadia, minucioso, estabelece severas cláusulas relativas à relação família/empresa. Entre outras coisas, os familiares não podem utilizar bens e serviços, ocupar cargos decorativos, receber sem trabalhar, fazer estágios na empresa sem que o acordo autorize. Além disso, sócios que trabalham na empresa tem de apresentar anualmente ao conselho documentos demonstrando a evolução de seu patrimônio pessoal. “Pai nobre, filho pobre? Nem sempre. O cemitério está cheio de empresas familiares. Muitas famílias entenderam a lição e tentam fugir da sina”. *Exame*, 10/05/1995, pp. 80-86.

referem-se às exigências diferenciadas de que são objeto, à desconfiança com que suas opiniões são recebidas na empresa.



* genealogia incompleta, localizando as personagens mencionadas na história

Carla, que só consegue trabalhar na Sadia após a morte do pai -- barreira “formidável, intransponível” para seu ingresso na empresa⁸⁸ -- aspira a participar do Conselho de Administração. Yara trabalha durante 11 anos na empresa, sem consegui-lo -- enquanto um dos seus irmãos, Eduardo ocupa um cargo de diretor, na empresa. Precisamente em 1994, quando *Sadia 50 anos* é publicado, após ter passado um período prolongado sem

⁸⁷ Vide “Os herdeiros que se cuidam - elas vêm por aí. Vão ficando para trás os tempos em que as mulheres guardavam distância dos negócios da família - muitas já disputam a sucessão”. *Exame*, 29 de maio de 1991.

⁸⁸ Os herdeiros que se cuidam - elas vêm por aí. Vão ficando para trás os tempos em que as mulheres guardavam distância dos negócios da família - muitas já disputam a sucessão. *Exame*, 29 de maio de 1991.

função definida na empresa, frustrada pelo que considera ser discriminação às mulheres na empresa, Yara renuncia a trabalhar na Sadia.⁸⁹



Carla e Yara Fontana, primeiras mulheres da família a trabalhar na Sadia. Revista *Exame*, 29 de maio de 1991, p.61

⁸⁹ “Josefinas fritas. Yara Fontana, herdeira do grupo Sadia, conta em livro como foi marginalizada na empresa da família”. *ISTOÉ*, 22/05/1996, pp. 136-137.

raízes, crescimento e expansão

A idéia de modernização, crucial na organização do relato comemorativo da Sadia, é alinhavada, diferentemente de em *Matarazzo 100 anos*, com autonomia da incorporação das mulheres na gestão empresarial.

A introdução de *Sadia 50 ANOS, construindo uma história*, assinada por Luiz Fernando Furlan, apresenta um livro formalmente semelhante ao relato comemorativo dos Matarazzo -- no que se refere a tamanho, formato e à distribuição de belas fotografias. Mas, no jogo de permanência e mudança presente no livro da Sadia as idéias de “transformação” e “perenidade” tomam como referência, especificamente, a empresa.

Concebida como “tributo” às “milhares de mãos” que a construíram, a história da Sadia está distante de ser apresentada como registro da memória da família que mantém o controle acionário e/ou dos indivíduos que a dirigem. Se, no livro, a história do fundador, “sempre à frente dos negócios e direcionando seu crescimento”, se confunde com a da própria Sadia⁹⁰, a história da empresa parece adquirir vida própria. Num percurso no qual “a filosofia de trabalho e os princípios legados pelo fundador permanecem os mesmos”, a Sadia, mantendo, ao longo das décadas, a obsessão pela “qualidade de seus produtos, o respeito aos parceiros” e a preocupação pelo seu papel social⁹¹, convertendo-se em sujeito central da narrativa, torna-se o verdadeiro agente de ações inovadoras. Na empresa vivem o “talento”, a “firmeza”, “energia”, “lucidez”, “persistência”, “antecipação”, “inteligência”, “paciência” e “espírito empreendedor” de Attilio Fontana.⁹² É ela quem reitera a “garra”, “determinação” e “ousadia” do fundador.⁹³

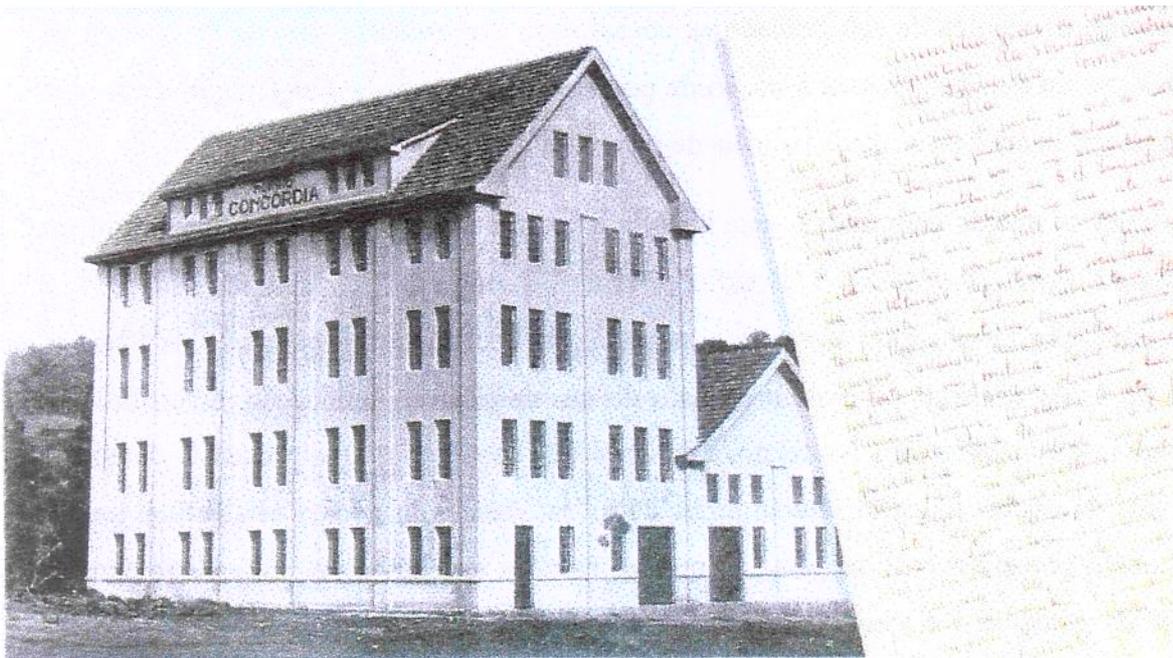
⁹⁰ *SADIA 50 anos. Construindo uma história* p. 71.

⁹¹ No relato, essa preocupação, expressada desde os inícios, com a fundação da SER Sadia -- Sociedade Esportiva e Recreativa Sadia - destinada aos funcionários e suas famílias, em Concórdia, em 1946, a implantação do serviço médico-ambulatorial, em 1952, chega à sua melhor concretização na criação da fundação Attilio Francisco Xavier Fontana (FAF), em 1976, que oferece benefícios previdenciários e assistenciais a seus funcionários. *Ibid*, pp. 25,- 130.

⁹² *Ibid*, p. 129.

⁹³ *Ibid*, p. 31.

Em *Sadia 50 anos*, a idéia de permanência é alinhavada, capítulo a capítulo, década após década, através de imagens das instalações da empresa na cidade de Concórdia, apresentando uma continuidade indissociavelmente associada aos câmbios, ao crescimento e à expansão. A cidade e a empresa são as mesmas. No entanto, uma e outra se modificam constantemente -- e as imagens do crescimento simultâneo de Concórdia e das instalações da Sadia, entremeadas às fotografias das novas unidades em outras cidades e à circulação de seus produtos em outros países, intensificam a idéia de mudança.



Edifício do moinho que, junto com o frigorífico, deu origem à Sadia em Concórdia. Ao lado a primeira página da ata de fundação da empresa.

Sadia 50 anos: construindo uma história. São Paulo, Prêmio, 1994, p.23.

Nesse livro, “as raízes” da Sadia, descritas na linguagem utilizada para falar dos pioneiros, aludem à confluência entre duas histórias “heróicas”: a dos desbravadores de uma região nova e a do fundador da Sadia que, unindo-se a eles, dá vida à empresa. A trajetória de Atílio, sua infância, o início nas atividades comerciais, seus casamentos, os nascimentos dos filhos e filhas e sua trajetória política são aspectos incorporados na narrativa. Entretanto, após a fundação da empresa, “os pioneiros da Sadia.”⁹⁴ convertem-se nos sujeitos do relato. Nas fases seguintes, esse sujeito é, invariavelmente, a empresa, o grupo. *Sadia 50 anos* é um livro apresentado como a história de uma empresa, que incorpora os valores de seu fundador e iniciadores. No entanto, trata-se da história de uma empresa familiar, na qual a noção de permanência, associada à idéia de unidade, não está inteiramente desvinculada da idéia de parentesco.

Centrada no mundo empresarial, essa história o mostra como um domínio organizado em torno da noção de “luta”. “Desafio”, “risco”, “conquista”⁹⁵, “competitividade”⁹⁶ e “sucesso” são termos que, associados, primeiro, às iniciativas dos pioneiros da Sadia e, depois, às da empresa, perpassam o relato do seu nascimento, ampliação, diversificação, expansão e verticalização. No relato, a continuidade dos “inícios” (os primeiros vinte anos de vida da Sadia) é explicitamente atribuída à “constância do núcleo original de gestão, inalterado por quase três décadas, no qual as funções executivas se confundiam com os laços de parentesco e a condição de acionistas”. Esse núcleo, um grupo integrado por filhos, genros, sobrinhos, perdura graças à harmonização -- sob a liderança do fundador, que impôs um estilo não apenas competente, mas extremamente austero⁹⁷ -- de interesses pessoais e responsabilidades coletivas.⁹⁸ Após essa fase, a perdurabilidade da empresa é associada às profundas transformações na produção e na administração. Mas, trata-se de

⁹⁴ Ibid, p. 26.

⁹⁵ Ibid, p. 44.

⁹⁶ Ibid, p. 33.

⁹⁷ “Diretor-presidente e diretores receberam uma remuneração espartana por um bom número de anos, mostrando-se igualmente moderada a distribuição de dividendos. Enquanto isso, mantinham-se elevadas as taxas de capitalização e investimento”, Ibid, p. 65.

⁹⁸ Ibid, p. 64.

reformas que coexistem com a continuidade da presença desses laços de família na propriedade e na gestão da empresa.

Diferentemente do relato comemorativo dos Matarazzo, *Sadia 50 anos* concede pouquíssimo espaço à sucessão -- apenas umas linhas registrando que Attilio Fontana, ao retirar-se, em 1983, passa a Presidência do Conselho de Administração, ao vice-presidente, Romano Ancelmo Fontana⁹⁹, seu sobrinho, filho de um irmão. Esse rápido comentário, e a assinatura de Luiz Furlan, o presidente em exercício no momento da publicação do livro, são os únicos indicadores das relações de parentesco privilegiadas nas sucessões.

O “liame” entre as diversas partes da história da empresa não é estabelecido através das sucessões, mas através de transformações significativas na estrutura produtiva e organizacional -- são essas as modificações que possibilitam a permanência. Nas décadas de 1950 e 60, trata-se do aprimoramento da matéria prima e o transporte dos produtos em aviões e da criação do Conselho de Administração, parcialmente desligado da diretoria executiva. No final dos anos 80 é a vez da adequação da produção à internacionalização da economia e a renovação no modelo de gestão, que, iniciada após a saída de Attilio Fontana do Conselho de Administração, envolve a instituição de um Comitê Corporativo de Gestão, a elaboração de planejamentos estratégicos, eliminando traços de “espontaneísmo” ainda existentes e a completa desvinculação do Conselho de Administração da direção executiva.¹⁰⁰

Nesse relato, que afirma a continuidade como decorrente de um processo de mudanças produtivas e administrativas, a permanência não deixa de estar vinculada à sucessão das gerações da família ligada à organização. Trata-se, isso sim, de uma continuidade revestida de mudança.

A imagem de uma reunião do Conselho de Administração, na década de 1960, expressão de um dos mais importantes momentos de renovação administrativa, mostrando, apenas, integrantes da família, três gerações de sócios ligados por laços de parentesco, o fundador,

⁹⁹ Ibid, p. 128.

filhos, sobrinhos, genros e um neto, alude a essa vinculação -- aliás são essas as relações de parentesco alternativamente contempladas nas sucessões do grupo. De maneira análoga, a lista dos 102 nomes das pessoas que desempenham, ao longo de 50 anos, cargos de direção na Sadia, apresentada como indicador da profissionalização na gestão do grupo, mostra diversas gerações de parentes, por afinidade e consangüinidade, entre uma maioria de diretores estranhos à família. As duas imagens mostram a sucessão de gerações em diversos aspectos da gestão da empresa. Nas duas concede-se ênfase à idéia de renovação e ambas mostram, exclusivamente, figuras e nomes masculinos.



Reunião do Conselho de Administração no prédio da Paula Souza, em 1964. Ao centro, o presidente Attilio Fontana e à sua volta (da esquerda para direita) Victor Fontana, Osório Henrique Furlan, Zoé Silveira d'Avila, Omar Fontana, Mário Fontana, Ottoni Romano Fontana, Romano Ancelmo Fontana, Raul Mena Barreto dos Reis e Walter Fontana.

Sadia 50 anos: construindo uma história. São Paulo, Prêmio, 1994, p.69.

¹⁰⁰ Ibid, p. 65.

Nesse sentido, é importante destacar que o relato comemorativo da Sadia, majoritariamente centrado na trajetória da empresa, concede pouco espaço às mulheres da família. Porém, elas não estão excluídas dele. Evidentes nas fotografias de família e na descrição do trabalho compartilhado no início da trajetória do fundador, as mulheres estão presentes, também, nas referências à propriedade da empresa -- as filhas de Attilio, do mesmo modo que os irmãos, fazem parte das primeiras listas de acionistas da Sadia. Entretanto, a participação concreta das mulheres e homens da família na empresa é diferenciada. Nos inícios, algumas colaboram, em casa, com a Sadia: “Acertar o ponto da banha, para dar-lhe consistência e evitar o mau cheiro, e avaliar a farinha de trigo, para classificá-la entre a comum e a especial, eram tarefas de Lucy Fontana Furlan, a filha mais velha de Attilio Fontana e esposa de Osório Henrique Furlan, que era então diretor da indústria. Nos primeiros anos, foi ela quem experimentou esses produtos nas frituras e no pão que fazia no seu fogão de lenha...”¹⁰¹

No transcurso do tempo, algumas mulheres da família chegam a fazer parte do Conselho de Administração da Sadia -- a composição do Conselho, a partir de sua fundação, mostra os nomes de duas filhas de Attilio, Lucy e Carla, e o de uma nora, esposa de Walter, filho falecido de Attilio. Apenas três mulheres, entre dezoito homens. Porém, levando em conta a importância que esse Conselho assume, no relato, para a administração da empresa, sua composição sugere certo grau de participação de algumas mulheres da família, em décadas recentes, em certos aspectos da gestão da empresa. E, se Yara viu suas expectativas frustradas, Carla parece ter alcançado, pelo menos, temporariamente, seu objetivo.¹⁰²

¹⁰¹ Ibid, p. 25.

¹⁰² Em *Sadia 50 anos*, (publicado em 1994), Carla faz parte da lista de integrantes do Conselho de Administração. Em 1999, os 10 cargos de Conselheiro, que, remunerados, em pouco mais de dois mil reais mensais, têm validade de um ano, estão sendo ocupados exclusivamente por homens. Vide: Sadia, Ata Sumária das Assembléias Gerais Ordinária e Extraordinária realizadas em 30 de março de 1999.

pão de açúcar

Home-pages e relatórios anuais, veículos breves e concisos voltados, sobretudo, para difundir dados atualizados sobre performance empresarial e para estimular diretamente o consumo dos serviços oferecidos, são diferentes dos livros comemorativos. Entretanto, eles apresentam aspectos em comum. Naqueles elaborados pelo grupo Pão de Açúcar, a presença marcante da imagem de homens de duas gerações da família Diniz, aludindo à síntese entre tradição e renovação é um deles.

A fotografia de Valentim Santos Diniz, fundador do Grupo Pão de Açúcar e Presidente do Conselho de Administração, ao lado do filho primogênito, Abílio, Presidente do grupo, abrindo ou fechando esses produtos de marketing, evoca, até certo ponto, o jogo entre continuidade e mudança presente em *Matarazzo 100 anos*. Nessas imagens que aludem à idéia de sucessão nos termos aparentemente mais tradicionais -- privilegiando entre as relações patrifiliais a senioridade e as linhas masculinas --, o filho parece corporificar a continuidade e, também, a mudança. A semelhança nas feições, nos ternos escuros e camisas claras das duas personagens é interrompida por aspectos da corporalidade e das gravatas de pai e filho. Sensivelmente mais alto, e de porte atlético, Abílio, cuja gravata, de cores fortes, difere do padrão clássico (e apagado) daquela do pai evoca essa síntese. As auto-apresentações do grupo Pão de Açúcar, iniciadas, invariavelmente, por mensagens de Abílio, redigidas numa linguagem agressiva e perpassada por termos que aludem à extrema modernização do grupo por ele liderado -- eficiência, agilização, otimização, precisão --, reforçam a idéia de renovação a ele associada.



Grupo Pão de Açúcar. Relatório Anual, 1996, p.3.

Esses textos destacam a competitividade do grupo, seu desempenho, o valor que suas ações adquirem no mercado, a atualização tecnológica, o aumento da eficiência operacional¹⁰³, sem deixar de chamar a atenção para os procedimentos através dos quais assume suas responsabilidades sociais. Entretanto, nesses produtos de marketing, que parecem responder aos critérios requeridos pela moderna gestão empresarial, a “filosofia” e “cultura” do Pão de Açúcar não é apresentada como assentada nos valores do fundador. A trilogia orientadora -- “bem-estar do funcionário, qualidade de atendimento ao cliente e integração com a comunidade”--, claramente associada aos valores éticos exigidos da ação empresarial, e a cultura do grupo -- um “estilo de gestão personalizado, empreendedor e sinérgico entre equipes e áreas” -- , não derivam de Valentim Diniz, iniciador do Pão de Açúcar.¹⁰⁴

¹⁰³ Companhia Brasileira de Distribuição/Grupo Pão de Açúcar, Relatório Anual 1997, 1996.

¹⁰⁴ “Relações com o mercado”, <http://www.grupopaodeacucar.com.br>

Na história veiculada na *home page* dessa empresa, Valentim, inaugurando, em 1948, uma doceira, em São Paulo, abrindo, quatro anos depois, duas filiais, criando, no final da década de 1950, o primeiro supermercado Pão de Açúcar, nessa cidade e, aumentando, durante a década de 1960, o número de lojas no País e, inclusive, em Portugal, é apresentado como o iniciador de “meio século de conquistas”.¹⁰⁵ Nas décadas de 1970 e 1980 intensificam-se, vertiginosamente, o número, a localização geográfica e a diversificação das lojas. Nos anos 90, elas constituem a segunda rede de supermercados do País. Entretanto, a partir da década de 1970, o fundador desaparece do relato das “conquistas”.

Na fase da história correspondente aos anos 90, quando Valentim é apresentado como Presidente do Conselho do grupo e Abílio como Presidente executivo, *home-page* e relatórios mostram, também, outros integrantes da família participando da propriedade ou da gestão da empresa. Lucília, irmã caçula de Abílio, integra, conjuntamente com o pai e Abílio a lista de acionistas do grupo -- embora com um número muito menor de ações. Ana Maria e João Paulo, a filha e o filho mais velhos de Abílio, fazem parte da diretoria executiva do grupo -- ela, diretora de Comunicações e Recursos humanos, ele, de Desenvolvimento de Novos Negócios. Entretanto, os protagonistas principais são, indiscutivelmente, o grupo e Abílio, seu Presidente executivo.

Nos relatos que circulam no âmbito empresarial, na década de 1970, Abílio, Diretor Superintendente da empresa já é, de fato, o personagem central na “investida expansionista” do Pão de Açúcar.¹⁰⁶ Nas histórias sobre o grupo veiculadas na *Exame*, a meados dos anos 70, o primogênito de Valentim Diniz lidera as negociações através das quais diversas redes de supermercados são incorporadas ao grupo.¹⁰⁷

¹⁰⁵ “Meio século de conquistas”: <http://www.grupopaodeacucar.com.br>

¹⁰⁶ “O negócio de Diniz não é supermercados, mas comércio”; “Os desafios de uma empresa que dobrou de tamanho”. *Exame*, 11/08/1976, p. 3, pp. 24-30; “Como o Pão de Açúcar saneou a Eletro radiobraz”, *Exame*, 10/08/77, pp. 33-34.

¹⁰⁷ Nessas histórias, a incorporação do Superbom é um ponto de interseção entre a trajetória ascendente do Pão de Açúcar e a descendente das IRFM. A negociação, entre “o lento e gigante” -- Matarazzo -- e “o ágil” -- Pão de Açúcar -- dirigida, do lado das IRFM, por Cruz, terceiro marido de Maria Pia, embora aparentemente satisfatória para ambas as partes, é atribuída a uma

No início da década de 1980, quando o Pão de Açúcar, a maior rede de supermercados do país¹⁰⁸, inaugura em Campinas, sempre sob a liderança de Abílio, a loja de departamentos Sandiz (Abreviatura do sobrenome Santos Diniz), as histórias da Exame apresentam novos personagens da família.¹⁰⁹ Alcides, o segundo irmão, administra uma rede de supermercados e Arnaldo, o caçula, diretor comercial do grupo, toma conta da rede Sandiz. Nesse momento, a estrutura administrativa do Pão de Açúcar é associada a uma certa ambigüidade. O grupo, que apresenta vantagens por ser familiar -- pode distribuir poucos dividendos, reinvestindo os lucros --, é percebido como concedendo aos executivos uma margem de autonomia e poderes relativos inusitada nesse tipo de empresas. Ao mesmo tempo, o Pão de Açúcar não deixa de ser associado a traços retardatários considerados inerentes às empresas familiares -- a “fidelidade” com os antigos funcionários é um deles. E Abílio continua sendo a figura central dos relatos que mostram o crescimento constante do grupo.¹¹⁰

Essa continuidade é interrompida no final da década de 1980. As histórias sobre o Pão de Açúcar, totalmente centradas, até esse momento, na empresa e, basicamente, técnicas, modificam-se inteiramente. Em 1988, quando o grupo, apesar de ser maior, pelo critério de vendas, que “titãs”, como a Votorantim¹¹¹, tinha iniciado um processo de queda¹¹², os Diniz estão brigando, publicamente.¹¹³ Trata-se da “maior disputa pela posse de uma

troca de favores na qual Abílio teria facilitado na melhora dos contatos da Matarazzo junto ao governo federal. Vide “Supermercados. A nova cartada do Grupo Pão de Açúcar”. *Exame*, 10/05/1978, pp. 15-16; “Jumbo/Eleto e Pão de Açúcar, novos nomes do Superbom”, *Exame*, 21/06/1978, p. 101; “Supermercados. As razões da venda do Peg-Pag”, *Exame*, 12/07/1978, pp.18-19.

¹⁰⁸ Conta, na época, com 167 supermercados, 54 hipermercados e 27 magazines em operação.

¹⁰⁹ “Com a Sandiz, o Pão de Açúcar fecha o cerco no varejo”, *Exame*, 23/04/1980, pp. 28-33.

¹¹⁰ Em 1981, o grupo Pão de Açúcar está integrado por 33 empresas, a holding Pão de Açúcar, que encabeça duas empresas de varejo, a Companhia Brasileira de Distribuição e Hiperbom, e mais trinta atuando em setores direta ou indiretamente ligados ao varejo, financeiro, imobiliário, turismo, construção civil, agroindústria, transporte e comércio internacional, com empresas com sede em Portugal, Luanda, Espanha e Luxemburgo. Vide, “Administração. As mudanças no Pão de Açúcar”, *Exame*, 18/11/1981, p. 29

¹¹¹ Conta, na época, com 570 supermercados, 22 empresas, 55.000 funcionários.

¹¹² “O valor de ser grande”, *Exame*, Melhores e Maiores, agosto de 1996, pp. 11-15.

¹¹³ “Momento de decisão no império. Diniz briga com Diniz - e a unidade do grupo Pão de Açúcar está em xeque”, *Exame*, 23/03/1988, pp. 22-30

empresa já vista no Brasil”. O que chama a atenção, no âmbito empresarial, é a extrema violência associada a uma luta não apenas pelo controle patrimonial, mas pelo “poder na empresa”.¹¹⁴ E as histórias sobre o Pão de Açúcar, abandonando o estilo despersonalizado com que tratavam do grupo, começam a apresentar similaridades com aquelas sobre os Matarazzo.

Após a disputa, mesmo em fases extremamente positivas em termos de performance empresarial, as matérias sobre o Pão de Açúcar dificilmente deixam de incorporar um relato centrado nos distúrbios familiares. Assim como as IRFM, embora com um desfecho inteiramente diferente, o Pão de Açúcar converte-se num exemplo “clássico” dos perigos inerentes às empresas ligadas a famílias -- “as comparações entre os grupos Pão de Açúcar e Matarazzo tornaram-se quase um chavão entre os homens de negócios”, afirma a revista *Exame*.¹¹⁵

A partir do início do conflito, as histórias sobre o grupo introduzem os Diniz enquanto família, e uma família que enriquece aceleradamente -- tendo “surgido do nada, mexendo com bolos de aniversário e brigadeiros”, “frequenta a Sociedade Hípica Paulista, um tradicionalíssimo ninho de abonados de São Paulo”. Os relatos apresentam os protagonistas da briga.

Abílio, “responsável pela transformação do Pão de Açúcar no maior grupo privado nacional”, “símbolo” da empresa, apegado ao poder¹¹⁶ que exerce num estilo centralizador, é um campeão (de automobilismo, tênis, pólo e motonáutica) rodeado de troféus, “com pouca inclinação para perder”. Valentim, o pai, imigrante português que chega, sozinho, ao Brasil, em 1929, é o “centro de tudo” (conjuntamente com a esposa, está no controle de 62 % das ações com direito a voto do grupo). Florípes, mulher de

¹¹⁴ “O Pão de Açúcar sai atrás do lucro e dá a volta por cima. Após vencer uma feroz disputa com os irmãos pelo comando da rede, Abílio Diniz vira o grupo pelo avesso - e os resultados já surgem.”, *Exame*, 1/11/1989, pp. 62-68.

¹¹⁵ “O Pão de Açúcar sai atrás do lucro e dá a volta por cima”, após vencer uma feroz disputa com os irmãos pelo comando da rede, Abílio Diniz vira o grupo pelo avesso - e os resultados já surgem”. *Exame*, 1/11/1989, pp. 62-68.

¹¹⁶ “Momento de decisão no império. Diniz briga com Diniz - e a unidade do grupo Pão de Açúcar está em xeque”, *Exame*, 23/03/1988, pp. 22-30.

Valentim, doceira que, no passado, ficava na cozinha da confeitaria na qual se origina a fortuna dos Diniz enquanto o marido cuidava do caixa e Abílio saía às ruas para entregar encomendas de doces. Alcides, que naquela época abria forminhas de doces, na hora da disputa é dono de vários Mercedes, um dos maiores e mais luxuosos iates do Brasil e presenteia a noiva com um anel de diamantes avaliado em mais de trezentos mil dólares.

A briga entre irmãos é apresentada como desencadeada pelo lugar de destaque e o poder que o cargo de superintendente dá a Abílio, mas, ancorada numa distribuição desigual (e antiga) de ações que favorece o primogênito. Embora mantendo o controle acionário, Valentim doa ações aos filhos e filhas, mas dá a Abílio o dobro que aos irmãos e concede aos três muito mais que as irmãs. O primogênito recebe 16 % do controle. Alcides e Arnaldo, 8 %. Às três irmãs, Vera, Sônia e Lucília, cabe ainda menos, aproximadamente 2 % para cada uma. O grupo de irmãos (e irmãs), liderado por Alcides, o segundo filho, enfrenta-se com o primogênito. Os irmãos querem dividir o grupo, em partes iguais.

O pai, pacificador, pensa em soluções para manter a unidade da empresa e da família. Abílio, considerando possibilidades para manter a unidade da empresa, propõe a completa profissionalização do grupo. Valentim estuda análises sobre problemas sucessórios em companhias familiares, encomenda trabalhos para consultores externos, que apresentam opiniões divergentes e, esperando pacificar os filhos, aceita vender a Sandiz, dividindo o dinheiro da venda, em partes iguais, entre os seis filhos e filhas. Apesar disso, Alcides não desiste de “tirar Abílio do lugar do número 1 no grupo.” Meses depois, um primeiro acordo. Alcides, entrega seus 8 % ao pai, recebendo, em troca, uma cifra considerada seis vezes superior ao valor das ações -- pai e irmãos consideram que a pacificação da família vale a pena.¹¹⁷ Arnaldo deixa seu cargo, permanecendo, apenas, no Conselho. Na reorganização do grupo, Abílio, fortalecido, parece disposto a negociar com as irmãs um aumento de sua participação acionária no grupo.

Após a pacificação, Abílio, alocado na vice-presidência, ameaçado pela concorrência de uma rede internacional de supermercados inicia uma profunda re-estruturação . A ele

¹¹⁷ “Agora tudo vai ser diferente. Alcides Diniz retira-se do grupo com 120 milhões de dólares, mas não haverá prêmio para novas deserções”. *Exame*, 24/08/1988, pp. 99-101.

atribuem-se a mudança da cultura do grupo, o abandono da “soberba de sua política de preços”, a alteração do estilo gerencial familiar, paternalista e centralizador -- organizam-se oito divisões independentes para agilizar e dinamizar as decisões, afastam-se velhos dirigentes, deslocam-se de seus postos os executivos principais --, a atualização tecnológica, o enxugamento de funcionários e lojas na rede de supermercados e a venda de imóveis. O grupo parece reagir e os relatos passam a apresentar o Pão de Açúcar como uma empresa que deixa dez anos de estagnação devidos, basicamente, à paralisia provocada pelos crescentes conflitos familiares. No marco dessa “revolução”, Abílio incorpora o filho João Paulo e pouco depois, a filha mais velha, Ana Maria, na gestão do grupo.

A paz dura pouco. Nas histórias, a disputa é reacendida, adquirindo novos matizes com o envolvimento aberto de dona Florípes e as três filhas -- elas teriam se insurgido quando o pai tentou doar mais ações para o filho mais velho¹¹⁸. Entre acusações de má gestão, responsabilizando a Abílio pela continuidade da queda do grupo,¹¹⁹ e a desconformidade do terceiro irmão e as irmãs “que sempre se sentiram inferiorizadas em relação ao patrimônio dos irmãos” o grupo lesado recorre à justiça. Após longas negociações, finalmente Abílio obtém o controle acionário, comprando a participação do irmão Arnaldo e das irmãs mais velhas¹²⁰.

Tendo resolvido os conflitos, o grupo, que chegou a ser considerado grande, ineficiente, de baixa produtividade, completando sua re-estruturação, volta a crescer.

¹¹⁸ “Herdeiros. Por que a sucessão é sempre traumática. Donos de uma imagem forte e carismática, os patriarcas relutam em entregar o poder e dificultam a ascensão da nova geração”. *Exame*, 21/07/1993. As versões da *ISTOÉ*, diferentes, atribuem à influência de Alcides e, sobretudo de Arnaldo, a recusa de dona Florípes assinar o documento que selaria uma redistribuição de ações favorecendo Abílio (15%), e e concedendo 6% a cada uma das três irmãs. Acordos posteriores possibilitaram que Abílio, comprando as ações de Arnaldo, e das duas irmãs mais velhas, se tornasse o sócio majoritário. “O veto da matriarca”, *ISTOÉ*, 27/01/1993, pp. 44-45; “Paz em torno de um rei. A família Diniz ensaia um acordo que faz de Abílio, o primogênito de seis herdeiros, o sócio majoritário do grupo Pão de Açúcar”, *ISTOÉ*, 1226, 31/03/1993, pp. 55-56.

¹¹⁹ “Vacina contra brigas. Planejar o patrimônio pode evitar conflitos”, *Exame*, 13/10/1993, pp.107-108.

¹²⁰ “Pão de Açúcar. Cidão dá exemplo. Arnaldo quer US\$ 120 milhões para sair também”, *Exame*, 14/10/1993, p. 69.

pernambucanas, 90 anos de história

Continuidade e mudança são noções que organizam, também, a auto-apresentação das Casas Pernambucanas, rede de lojas do grupo Lundgren. Porém, essas noções são alinhavadas através de associações diferentes das presentes nos relatos comemorativos produzidos pelos outros grupos. A história veiculada na *home-page* das Pernambucanas, inteiramente centrada na trajetória da empresa, não apresenta fundadores, nem sucessores, homens ou mulheres. Nesse relato, anedotas sobre a primeira loja aberta, em São Paulo, em 1916 e sobre a primeira sucursal instalada nas regiões de fronteira do Paraná, na década de 1950, se entremeiam com fotografias em branco e preto. Mas, não se trata de imagens de integrantes das famílias proprietárias. São fotografias de lojas mostrando, década após década e em diferentes cidades o nome Pernambucanas. Imagens de vitrines e trabalhadores entremeiam-se com números: cifras que falam de quantidades de lojas, funcionários e clientes. Esse relato conta, em diversos episódios, a história de um sujeito coletivo, a empresa, chamando a atenção para suas “qualidades”.

Nessa auto-apresentação, a noção de permanência está associada à idéia da continuidade de qualidades empresariais inteiramente alocadas na organização: “pioneirismo”, “espírito criativo” e “antecipação”, “coragem” e “resistência a qualquer intimidação”, que se expressam na criação de lojas localizadas em lugares remotos do país, no estilo de distribuição de produtos, nas inovadoras estratégias comerciais e nas agressivas campanhas de marketing. As alusões à “tradição” da empresa, presentes na reiteração, década após década, de afirmações sobre o padrão de qualidade e a transparência nos negócios, se combinam com referências às mudanças nos procedimentos de distribuição -- garantindo agilidade e rapidez no abastecimento dos pontos de venda -- e à inserção de tecnologias renovadoras na empresa.

Esse estilo de apresentação, o único entre os analisados neste capítulo no qual as referências ao nome de família restringem-se à sua presença na razão social da empresa -- Arthur Lundgren Tecidos, S.A - Casas Pernambucanas - SP -- é escolhido pelo único grupo familiar cuja direção está inteiramente profissionalizada.

Cumprindo um dos requisitos recomendados pelos especialistas para a sobrevivência das empresas familiares, a Arthur Lundgren Tecidos, com sede em São Paulo, e a empresa “irmã”, Lundgren Irmãos Tecidos, com sede no Rio, são administradas, no momento da elaboração da home-page, por diretorias profissionais jurídica e operacionalmente independentes. O estilo de auto-apresentação utilizado pela empresa é, até certo ponto, expressão dessa adequação. Precisamente esse aspecto torna algumas histórias sobre o grupo Lundgren, circulando no âmbito empresarial, particularmente interessantes.

Os relatos sobre a Casas Pernambucanas veiculados na revista *Exame* sugerem que o desempenho financeiro satisfatório e a completa profissionalização da administração não eximem as empresas familiares de apreciações que incorporam, também, a consideração do estilo de relações imperantes na família. Na segunda metade da década de 1980, em momentos em que o grupo Lundgren mostra uma “excelente performance”, decorrente, por sua vez, de uma divisão em empresas, que, evitando taxas tributárias, beneficia as indústrias e as lojas do grupo, ele é apresentado, antes que nada, como exemplo “clássico” de disputas familiares que “acabaram por fracioná-lo”.¹²¹ Na primeira metade da década de 1990, quando o grupo evidencia manifestações de declínio, esses relatos reiteram o procedimento de associar o comprometimento do desempenho empresarial às disputas de família. Mas o fazem apresentando uma particularidade: insistindo nessa relação num

¹²¹ Entre 1975 e 1990, o grupo foi administrado por três holdings, uma controlando as lojas do Norte e do Nordeste, outra as de Rio de Janeiro, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Mato Grosso do Sul, Goiás, Minas Gerais (exceto o Triângulo Mineiro), Espírito Santo e sul da Bahia e uma terceira, São Paulo, Paraná e o Triângulo Mineiro. Em 1990, fundiram-se as empresas do Rio e do Nordeste. A mesma matéria que responsabiliza as disputas familiares pela fração do grupo, afirma, também, que a divisão do grupo mantém relação com questões tributárias e com a necessidade de adaptar as lojas ao tipo de público, diversificado, em cada uma das regiões do Brasil. Pelas leis em vigor até o início da década de 60, as indústrias que vendessem mais de 50% de sua produção a uma única empresa varejista tinham de pagar o imposto sobre consumo pelo valor de venda no varejo e não pelo preço de fábrica. Assim, a Companhia de Tecidos Paulista e a Rio Tinto, fábricas do grupo que trabalhavam basicamente para abastecer a rede Pernambucanas, sofriam uma taxa exorbitante. Por outra parte, a divisão das lojas teria possibilitado adaptar o leque de produtos aos gostos e condições econômicas das regiões onde operavam. A fusão produzida nos anos 90 é explicitamente atribuída à necessidade de enxugar custos. “Os oitenta anos das Pernambucanas. Se juntasse seus três braços, a empresa seria a líder do varejo”, *Exame*, 11/11/1987, pp. 61-66; “A ex-rainha quer de volta seu trono. Ao longo dos anos, a estrela da Casas Pernambucanas foi perdendo o brilho - e agora a família Lundgren que recuperar o terreno”, *Exame*, 11/07/1990, pp. 50-53

grupo que separa propriedade e administração empresarial, elas aludem a uma incompatibilidade básica, entre “união” familiar e negócios, agravada pelas características da família e o estilo de relações imperante nela.

Os relatos veiculados na Exame consideram o grupo Lundgren competente, apesar de conservador, em alguns aspectos -- trata-se de uma empresa familiar de grande porte que mantém seu capital fechado.¹²² De acordo com essas versões, a Casas Pernambucanas é uma empresa marcada pelo espírito empreendedor, pioneirismo e ousadia de um grupo de irmãos (e irmã¹²³) “fundadores”, João Frederico, Alberto Guilherme, Arthur e Ana Louise, herdeiros, por sua vez, do arrojo do pai, o “patriarca” Herman Theodor. Diversas iniciativas pioneiras teriam sedimentado o prestígio do grupo, no passado: a venda de tecidos diretamente da fábrica ao consumidor, com preço fixo, numa época na qual ainda se barganhava; garantia de qualidade, em momentos em que os tecidos, normalmente, desbotavam; a distribuição estratégica de lojas, em todas as cidades brasileiras com mais de 35,000 habitantes. A permanência da agressividade do início, combinada com uma administração baseada na seleção de profissionais escolhidos pelo critério da competência, possibilitariam a continuidade do sucesso no presente. Entretanto, de acordo com essas histórias, os irmãos Lundgren, apesar de terem multiplicado o prestígio e o patrimônio, teriam semeado as bases da “discórdia” multiplicando, “principalmente, a família”. E o termo “multiplicação” é um eufemismo para aludir às conseqüências negativas de um tipo particular de descendência.

Na década de 1980, essa idéia de discórdia é associada às ameaças colocadas por um elevado número de filhos naturais ao equilíbrio na distribuição acionária entre os proprietários do grupo¹²⁴. João Frederico teria deixado 22 filhos naturais e Alberto

¹²² “A ex-rainha quer de volta seu trono. Ao longo dos anos, a estrela da Casas Pernambucanas foi perdendo o brilho - e agora a família Lundgren que recuperar o terreno”, *Exame*, 11/07/1990, pp. 50-53.

¹²³ Nesse sentido, é interessante perceber que, embora sem oferecer informações precisas sobre a participação de Anne Louise na história do grupo, diversas fontes afirmam, categoricamente, sua incorporação na distribuição acionária. Vide “A empresa no Brasil, Trajetória é de mais de um século no Brasil”. *O Povo*, Fortaleza, 10/12/1987.

¹²⁴ É importante destacar as recorrentes afirmações ao respeito de que as disputas judiciais envolvendo herdeiros da família Lundgren, na época, não provocava interferências na linha

Guilherme, 14. Os filhos naturais de Alberto Guilherme, alijados da participação nas empresas por força de um contrato firmado entre os irmãos, teriam se conformado. Porém, os de João Frederico iniciaram, na década de 1960, uma ação que se prolongou por mais de vinte anos. Apesar de ser inteiramente diferente das disputas ocasionadas pela sucessão, essa ação, “a longa batalha dos primos pobres”, é considerada expressão dos “problemas típicos de empresas familiares”.¹²⁵

No início da década de 1990, as Casas Pernambucanas, pressionadas pela expansão de redes concorrentes, manifestam dificuldades de adaptação às mudanças. Os esforços dos acionistas para enfrentar os novos desafios do mercado, fundindo duas das três empresas e implementando novas estratégias comerciais, são inteiramente reconhecidos. Entretanto, quando a holding controladora, sediada no Rio, entra em concordata, os relatos, que se iniciam com a ação movida pelos 22 filhos ilegítimos de Frederico João na justiça, incorporam outro tipo de disputas à idéia de desunião familiar imperante nos Lundgren atribuindo a essas dissensões as dificuldades enfrentadas pelo grupo.

Os relatos referem-se, agora, ao impasse sucessório atravessado pelo grupo com a morte de Arthur Lundgren, na década de 1960: na época havia três pretendentes à sucessão, dois filhos de Arthur e um sobrinho que, tendo passado por estágios na Europa e em plena atividade na empresa, contavam com credenciais equivalentes para aspirar ao cargo de executivo principal da empresa. A profissionalização do grupo e a criação de um Conselho Consultivo integrado por parentes/acionistas são apresentados como resultado desse impasse. As histórias referem-se, também, a outros problemas. Em meados da década de 1970, os desentendimentos entre uma filha e um filho, de duas uniões diferentes, de Arthur Lundgren (Helena e Nilson, a primeira com uma participação

administrativa nem no crescimento da empresa. Vide, “A empresa no Brasil, Trajetória é de mais de um século no Brasil”. *O Povo*, Fortaleza, 10/12/1987.

¹²⁵ “A ex-rainha quer de volta seu trono. Ao longo dos anos, a estrela da Casas Pernambucanas foi perdendo o brilho - e agora a família Lundgren que recuperar o terreno”, *Exame*, 11/07/1990, pp. 50-53.

acionária equivalente à do grupo de irmãos liderado por Nilson), teriam conduzido à reorganização da distribuição das ações nas holdings do grupo.¹²⁶

Anos mais tarde, Nilson e o irmão Carlos enfrentam-se com duas irmãs (siblings) mais novas pelo controle de uma parte das ações do grupo. Esse conjunto de disputas, entre as quais as mais recentes adquirem caráter particularmente dramático -- numa reunião, Carlos ameaça de morte à irmã Selma, apontando um revólver para sua cabeça¹²⁷ --, são apresentadas como exemplo de que nem sempre a profissionalização de uma empresa familiar é sinônimo de tranquilidade e garantia de crescimento, uma vez que esses objetivos esbarram às vezes, nos conflitos gerados dentro do núcleo controlador.

Inseridas no marco dos relatos sobre os outros grupos empresariais, as histórias sobre os Lundgren, mostrando um grupo inteiramente profissionalizado e uma participação acionária dividida desigualmente entre vários herdeiros e herdeiras, na qual uma mulher detém, individualmente o maior número de ações no grupo, complementam um quadro diversificado no que se refere à participação de homens e mulheres na gestão e na propriedade desse grupo de empresas ligadas a famílias.

“modernização” e “estagnação”

A leitura desses relatos é sugestiva em diversos sentidos. Contando as histórias das empresas, eles aludem à imbricação de relações familiares e econômicas que nelas se produz, a partir de diferentes pontos de vista. Nesse sentido, as histórias que circulam na imprensa especializada oferecem um interesse especial: sublinhando os conflitos familiares, apontam para o delicado posicionamento que as empresas ligadas a famílias têm no âmbito empresarial.

¹²⁶ De acordo com outras fontes, Arthur, após seu casamento informal com Amara Cavalcante, com quem teve dois filhos e uma filha, Helena, teria casado, legalmente com Eliza Nogueira. Desse casamento teve seis filhos e filhas: Nilson, Wilma, Carlos, Elizabeth, Selma e Maragareth. Vide nota 190, p. 101 e “Quebra-quebra pernambucano. Os herdeiros das Casas Pernambucanas não se entendem. A família Lundgren vive uma saga sueca em ritmo de capoeira.”, *ISTOÉ*, 21/4/93, pp. 64-66.

Pondo as brigas familiares em destaque, esses relatos mostram que essas empresas são apreciadas através de indicadores diferenciados. Reiterando noções presentes nos relatos sobre os fundadores, essas histórias associam a categoria “união” à família e vinculam o mundo dos negócios à idéia de “luta pelo sucesso”. No entanto, diferentemente dos relatos sobre os pioneiros, apontam para a precariedade dessa “união” frente aos interesses econômicos e para a “estagnação” na carreira pelo sucesso que resulta da interferência das emoções (e paixões) associadas às relações familiares. Dessa maneira, as brigas que se desatam nesse tipo de empresas operam à maneira de um indicador de desempenho. Quero dizer que, além de ser avaliadas em termos estritamente técnicos, essas empresas são apreciadas em função da “qualidade” das relações familiares, percebida como incidindo no desempenho da empresa.

A utilização desses indicadores é evidente durante as disputas, invariavelmente mostradas como responsáveis de fases de declínio, mas extrapola esses momentos específicos. A irrupção de dissensões familiares em algum ponto da trajetória de uma empresa parece marcar, posteriormente, os relatos sobre ela contados, independentemente da superação dos conflitos e da apresentação de índices de desempenho positivos. No entanto, nem todas as dissensões familiares têm o mesmo peso na apreciação dessas empresas. As disputas sucessórias e litígios patrimoniais incidem numa desvalorização relativa desses grupos que se expressa através de critérios de mercado: essas brigas são vinculadas à estagnação no crescimento e evolução da empresa. Nessa ótica, as dissensões resolvidas no âmbito da sociedade acionária e as reivindicações de herdeiras preteridas em cargos de gestão, ao não interferirem na operação da empresa, não assumem o mesmo grau de importância.

Dessa maneira, nesses relatos perpassados por avaliações, certos conflitos familiares parecem adquirir o caráter de índices que possibilitam situar as empresas ligadas a famílias na escala entre modernização e atraso através da qual são apreciadas essas organizações. Porém, a leitura conjunta das histórias aqui apresentadas mostra a dificuldade de localizar essas organizações nessa gradação.

¹²⁷ “A herança que divide”, *Exame*, 18/03/1992, p. 57.

Parece-me que cada uma dessas empresas apresenta características específicas cujo entrecruzamento impede situá-las com precisão nesse *continuum*. Mostrando um estilo de administração descentralizado, composição mista no que se refere à profissionalização das diretorias, capital aberto e distribuição patrimonial igualitária entre herdeiros/as, algumas aparecem como mais “modernas” -- refiro-me concretamente à Sadia, empresa mostrada como resistente à incorporação das mulheres na alta administração. Outras, aparentemente mais tradicionais, são centralizadas, fechadas em termos de composição do capital e concentram o controle acionário nas mãos de algum/a sócio/a majoritário/a -- e aparecem como mais abertas, no que se refere à presença feminina. Finalmente, um dos grupos que apresenta ares mais “conservadores” é completamente profissionalizado. As diferenças entre os grupos, que complexificam sua localização nesse continuum, se expressam, também, nos tipos de “conflitos familiares”. As particularidades das disputas mantêm relação com o tipo de distribuição patrimonial e o estilo gerencial imperantes no grupo envolvido.

Nesse sentido, é importante perceber que os conflitos familiares apresentados neste capítulo, envolvendo diversas relações de parentesco, referem-se a um leque de questões que extrapolam o plano estritamente sucessório. Vale lembrar que, se dois dos grupos mostram o privilégio de relações patrilineais nas sucessões empresariais (pai/filha, pai/filho), um terceiro “circula” a sucessão entre consangüíneos e afins, incorporando, temporariamente, um profissional, e o quarto grupo está inteiramente profissionalizado, há décadas. Por outra parte, nem todas as empresas evidenciam excluir as mulheres nos planos envolvidos nas dissensões -- e aqui devo ressaltar que, longe de referir-me a algum padrão geral, estou pensando estritamente nos casos contemplados.

Alguns desses conflitos que, mostrando uma idéia de família “ampliada”, põem as relações de descendência em destaque, estão centradas na participação acionária, outras adicionam reivindicações associadas ao “direito” a cargos determinados, outras, finalmente, restringindo-se à participação na gestão das empresas, parecem não ter implicações patrimoniais

As disputas patrimoniais, envolvem, basicamente, relações de consangüinidade. Há irmãos/ãs (filhos/as de uniões diferentes e siblings) brigando pela participação acionária -- e primos (descendentes legítimos e “naturais”) aspirando a redistribuições patrimoniais. Num desses grupos as herdeiras são sensivelmente desfavorecidas no que se refere à participação acionária, mas, outros dois mostram uma concentração de ações em mãos femininas. Há herdeiras questionando o privilégio concedido aos irmãos, há irmãos contestando o privilégio a uma irmã e há, também, irmãos questionando irmãos. Quando a questão conflitiva se centra puramente no “direito” à incorporação na gestão empresarial, o leque (mais amplo) de relações de parentesco envolvidas parece dissolver-se ante diferenças (monolíticas) de gênero -- as herdeiras da Sadia identificam, uma, o pai, outra, o primo sucessor, como canais de expressão da restrição “masculina” à “participação feminina” na administração da empresa. A afinidade, que não desaparece inteiramente, se restringe a dissidências sem maiores conseqüências para a empresa.

Assim, esses relatos revelam uma heterogeneidade de questões e relações envolvidas nos conflitos associados às empresas ligadas a famílias e mostram, também, o posicionamento diversificado das mulheres no que se refere às dissensões centradas no plano patrimonial e/ou administrativo das empresas. Esse leque de diferenças expressa-se nas auto-apresentações das empresas. A maneira como elas contam suas histórias mantém relações com essa diversidade. Recriando o jogo entre “modernização” e “conservadorismo” através do qual são avaliadas, as empresas falam de qualidades empresariais e referem-se à sua transmissão ao longo do tempo, implementando relações entre continuidade e mudança. Mas, o fazem de maneiras, que, diferenciadas, apontam para algumas relações (no plano simbólico), entre parentesco e gênero.

Nessas histórias, as qualidades empresariais remetem àquelas que, nos relatos sobre os pioneiros, aparecem corporificadas no fundador. Entretanto, essas qualidades nem sempre “animam” os integrantes das famílias. Elas podem fluir, sem intermediações, seguindo linhas sexualmente indiferenciadas, através dos laços de sangue. Por outro lado, pioneirismo, coragem, espírito criativo, antecipação, inteligência, garra, paciência e firmeza podem ser transmitidas dos fundadores à empresa e desta aos que nela participam,

ou serem apresentadas, como no relato das Pernambucanas, à maneira de atributos específicos da empresa. A maneira como esse fluxo é apresentado não é arbitrária.

Os relatos nos quais a transmissão de qualidades empresarias é mediada pela empresa são aqueles que, centrados especificamente na trajetória da organização, apresentam a idéia de continuidade através da permanência dos valores do fundador na empresa ou através da fidelidade aos valores que a orientam desde o início -- como no caso das Pernambucanas. Nessas histórias, que concedem pouca ou nenhuma importância à sucessão, a mudança é vinculada, sobretudo, à implementação de novas e agressivas estratégias empresariais e à renovação administrativa.

Ao contrário, as auto-apresentações que aludem à idéia de continuidade evocando idéias sobre parentesco, não chegam a centrar-se estritamente na empresa. Essas histórias, que dão destaque às sucessões, associam a idéia de mudança às qualidades específicas dos sucessores -- é o caso dos relatos das IRFM e do Pão de Açúcar, grupos que tendem a concentrar, através de relações patrifiliais, o controle acionário nas mãos de um único sucessor/a.

Precisamente, os relatos sobre os grupos que constroem imagens associadas à permanência utilizando, com maior intensidade, elementos que evocam parentesco mostram relações (explícitas ou indiretas) entre mudança e incorporação feminina na gestão empresarial. Nessas histórias que organizam o mundo empresarial em torno da luta e do sucesso, essas incorporações possibilitam a associação entre mulheres e a categoria luta (empresarial). Porém, mais do que alterações nas definições de feminilidade, os relatos referem-se às “inovações” que a presença feminina nos altos cargos administrativos traz para a empresa.

Nesse marco de idéias que afirma a crucial importância da modernização e no qual o grau de “renovação” parece ser equivalente ao nível de separação entre negócios e família, a relação entre as associações parentesco/continuidade e incorporação feminina na gestão empresarial/mudança é intrigante. E digo intrigante, levando em conta a freqüente relação que se estabelece entre “mulheres” e mundo da família. Para refletir sobre ela incorporo reflexões elaboradas por especialistas em empresas familiares, particularmente interessados

na incorporação feminina nas empresas familiares. O pensamento desses *experts*, centrado na relação entre o mundo dos negócios e o mundo da família, apresentando noções de parentesco e gênero num modelo sobre a intersecção entre esses mundos, oferece elementos para explorar essa relação.

6. visões dos especialistas

SONHOS DE FAMÍLIA: LAÇO ENTRE GERAÇÕES.

O fundador cria uma empresa a partir de um sonho pessoal e chega ao fim da vida com dificuldade de compartilhar os seus valores com a segunda geração. O tecido dos sonhos da segunda geração precisa ser produto do trabalho de todas as pessoas envolvidas. Para isso é necessário que quem assume o comando da família encarne os traços e os valores que a segunda geração descobre na primeira.

A filha mais nova, que passou a ser a presidente apesar de ter irmãos mais maduros, ter filhos e compromisso como dona-de-casa, não obstante todos esses obstáculos, chegou a ser a executiva principal porque representa mais claramente os valores da família: trabalho duro, comprometimento com o sucesso do negócio, disposição para se sacrificar ao cliente, confiança dos familiares.¹

A relação entre mudança e continuidade, que perpassa os diversos grupos de relatos comentados, é um aspecto fundamental na reflexão dos especialistas atuantes no âmbito empresarial brasileiro. As histórias sobre os pioneiros consideram a existência de descendentes que reiterem as qualidades empresariais do fundador, garantia dessa continuidade. Os relatos que as empresas contam sobre si próprias mostram perspectivas mais diversificadas. Mas, nas visões dos especialistas, para os quais essas qualidades não são hereditárias, a presença ativa dos descendentes nas empresas é percebida como grave ameaça ao delicado equilíbrio entre permanência e mudança considerado necessário para a perdurabilidade dessas organizações.

Esses *experts*, contestando abertamente a compatibilidade da idéia de “união familiar” com os critérios imperantes no âmbito empresarial, consideram que a lógica embasando os laços familiares compromete o processo de “amadurecimento” e rápida modernização

¹ LODI, J. B. *A ética na empresa familiar..* p. 7.

exigido no mundo dos negócios contemporâneo. Ao mesmo tempo, os especialistas manifestam-se a favor da incorporação das mulheres na gestão das empresas de suas famílias. Prestar atenção aos termos nos quais essa proposição é formulada é importante. Os argumentos através dos quais é afirmada essa relevância mostram como parentesco e gênero se imbricam na re-elaboração de noções que perpassam a percepção da inserção das empresas ligadas a família no mundo dos negócios contemporâneo.

Nas visões dos especialistas, esse mundo é concebido como um domínio que “possui” “crenças” específicas, no qual os “valores” econômicos, particularmente o lucro, considerado índice de vitalidade de um negócio, assumem o primeiro plano. O lucro é o parâmetro convencional de avaliação de resultados, mas ele é particularmente valorizado quando é resultado da implementação de princípios de eficiência empresarial, no marco de critérios éticos.² Permeadas por esses valores, as ações empresariais desenvolvem-se num espaço pensado como um campo político. O poder, concebido como influência e controle, atravessa os diversos níveis da organização empresarial,³ tornando as “cúpulas” das empresas espaços em permanente risco de conflito, motivo pelo qual é fundamental que seja controlado por uma liderança reconhecida.⁴ Nas abordagens dos especialistas, compreender a atividade empresarial exige, portanto, entender os valores que a orientam, percebendo o jogo de forças envolvido na sua implementação.

Nessas perspectivas, as estratégias empresariais adequadas para a implementação desses valores devem adequar-se, ao longo do tempo, aos critérios imperantes no mundo dos negócios. Trata-se de um tempo, simultaneamente, interno e externo. Sem abandonar a

² O lucro positivamente avaliado, “justo” retorno de um capital investido, deve ser “honesto”. Isto é, resultado de uma produtividade necessariamente ligada à adequação das estratégias empresariais às conjunturas econômicas, contrapondo-se ao lucro que decorre do reajuste de preços, promove a sonegação e\ou explora mão de obra, os ganhos têm que apresentar uma “dimensão humana”. Trata-se de um lucro “sadio”, utilizado não somente para enriquecimento dos acionistas, mas para o crescimento da organização, incidindo na redução das disparidades sociais. AQUINO, Cleber, op. cit., p. 34.

³ Essa percepção conduz autores dedicados à análise e assessoramento empresarial a convergirem na necessidade de utilizar novas abordagens analíticas, situadas na fronteira entre a psicanálise e a ciência política, na compreensão do mundo dos negócios. LODI, João Bosco: *A empresa familiar*, p. 17.

⁴ Vide: LODI, J. B. op. cit. p. 29.

“tradição” da empresa, essas estratégias devem estar afinadas com as fases específicas dos seus “ciclos de vida” e, também, com o tempo externo que, permeado por transformações constantes, é percebido como imprimindo um ritmo quase vertiginoso aos câmbios nas últimas décadas.

As fases do ciclo de vida de uma empresa exigem a implementação de estilos de gestão específicos. Na fase inicial, a empresa identifica-se com o pioneiro, homem de grande iniciativa, personalidade agressiva, eterno farejador de oportunidades, fazedor de negócios, muito trabalhador, centro da organização -- “tudo gira em torno dele”. Na fase seguinte, torna-se necessário um estilo de gestão associado à figura do “empresário”, que, mesmo “carregando a chama do empreendedor”, apresenta traços voltados para perpetuar o sucesso da empresa -- criação de estruturas organizacionais adequadas aos novos tempos, condução profissional da administração dos negócios.⁵

Ao longo desse processo, as organizações, indissoluvelmente ligadas, no início, à figura do fundador, devem adquirir, progressivamente, “vida própria”. Num procedimento que personifica as empresas⁶, espera-se que elas assumam os valores, atributos empresariais e capacidade de agência do fundador.⁷ Os “ciclos de vida” das empresas superam (idealmente, em muito) a vida dos fundadores -- elas “deveriam aspirar à perpetuidade”.⁸

⁵ Esta última idéia seria particularmente necessária nas empresas familiares, nas quais, segundo alguns especialistas, a concentração de poder “costuma alcançar os patamares da psicose, com o empresário controlando tudo, só tendo confiança nos familiares”. *Ibid*, p. 39.

⁶ Para a localização, nas tradições de pensamento ocidental, de analogias na maneira como são pensadas as “personalidades fictícias”, entidades, “pessoas”, no sentido legal, e a pessoa humana, vide MAUSS, Marcel: “Uma categoria do espírito humano: a noção de pessoa, a noção do “eu”, in, *Sociologia e Antropologia*, Vol 1., São Paulo, EPU, 1974, p. 234

⁷ Nessas abordagens, as empresas são consideradas à maneira de organismos biológicos. Mas, trata-se de organismos dotados de alma, animados pela **personalidade** do empreendedor. As razões alojadas nas profundezas da alma, ou da mente do fundador, enfim, seu “inconsciente”, são transferidas para as empresas, que se tornam depositárias dos atributos e valores do empreendedor. Esses valores definem os perfis das organizações e orientam as formas de conduta por elas assumidas na sociedade e no mercado. Para uma versão da concepção das empresas como organismos, bastante difundida entre os especialistas, vide comentários do trabalho de Foguel e Souza em: “Por que morrem as empresas. Um novo livro, recorrendo à biologia, investiga as causas das falências”. *Exame*, 22/10/1980, p. 76; LODI, J. B. *A ética na empresa familiar...* p. 30; *Sucessão e conflito na empresa familiar*”, Livraria Pioneira Editora, São Paulo, 1987, p. 3.

⁸ *Ibid*, p. 32.

Ao longo desses ciclos, as organizações, concebidas à maneira de seres com crenças e convicções, devem manifestar a continuidade dos princípios e valores do fundador, e, ao mesmo tempo, flexibilidade para modificar-se⁹, adaptando-se aos novos tempos e ao ambiente externo.¹⁰ Nesse processo de “amadurecimento”, espera-se que as empresas se convertam nos verdadeiros agentes da ação empresarial: a elas cabe antecipar-se aos cenários, às alterações conjunturais e estruturais da sociedade.

Nesse estilo de pensamento, marcado por uma valorização da noção de mudança que incorpora, simultaneamente, a avaliação positiva de um certo tipo de continuidade, as “trajetórias” das empresas, concebidas à maneira de histórias de vida, assumem uma importância particular. Elas são consideradas **indicadores**, no transcurso do tempo, da adequação (ou não) de valores e estratégias empresariais a esses critérios imperantes no mundo dos negócios.¹¹

Traçar a “biografias das coisas” é um recurso metodológico, proposto por alguns antropólogos, para aceder à dimensão social dos objetos que se convertem em mercadorias.¹² Nesse sentido, a atenção concedida às histórias de vida das empresas pelos especialistas é sugestiva. Nesse âmbito, traçar as biografias das empresas é um procedimento “nativo”, utilizado na avaliação das organizações.¹³ O valor adquirido pelas

⁹ BERNHOEFT, Renato: “Desafios e oportunidades das sociedades familiares” in: MARTINS, Ives Gandra da Silva, MENEZES, Paulo Lucena de, BERNHOEFT, Renato: *Empresas Familiares Brasileiras. Perfil e Perspectivas*. NEGÓCIO Editora, São Paulo, 1999, p. 54.

¹⁰ BERNHOEFT, Renato: op. cit., p.57.

¹¹ AQUINO, Cleber: op. cit., p. 15

¹² Refiro-me a autores inseridos numa linha de pensamento que questiona a dicotomia “dádiva”/ “mercadoria”, na qual a primeira é pensada como incluindo o fluxo das “coisas” nas relações sociais e a segunda é concebida como representando a circulação de bens, livre de constrações morais e culturais, mediada pelo dinheiro e não pela socialidade. Esses autores afirmam a importância de perceber (em qualquer sociedade) que mercadorias e pessoas, “têm vidas sociais”. Realizar “histórias de vida” das coisas -- sejam elas terras, imóveis, jóias de família -- possibilitaria entender as “fases” e os procedimentos nos quais coisas (e pessoas) são singularizadas e aqueles nos quais elas adquirem o caráter de mercadoria. Vide: APPADURAI, Arjun: *The social life of things. Commodities in cultural perspective*. New York, Cambridge University Press, 1988, pp. 3-13; KOPYTOFF, Igor: “The cultural biography of things” in APPADURAI, op. cit., pp. 68/77.

¹³ A relevância outorgada às trajetórias das empresas como instrumento para a avaliação é perceptível na infinidade de estudos de caso, estrangeiros e brasileiros, que, povoam a produção

empresas no mercado está associado às características expressas em seus percursos “biográficos”. As organizações favoravelmente consideradas são aquelas que, fiéis aos princípios do fundador, ao longo de suas trajetórias desenvolvem uma “filosofia” e “cultura” próprias, nas quais primam os valores econômicos e a flexibilidade para adequar-se aos momentos históricos. Exibir essa combinação exige, claro, ter administrado, de maneira adequada, as relações de poder na empresa.

Nas visões dos consultores, as empresas ligadas a famílias são associadas a uma idéia de continuidade. Mas, trata-se de uma continuidade que, relacionada com a permanência dos laços de família na empresa, adquire ares de imutabilidade incompatíveis com a flexibilização e autonomização (a vida própria das empresas) necessárias para a perdurabilidade da organização. Nesse marco de idéias, as “histórias de vida” dessas empresas, como expressão de uma combinação entre tradição e adequação aos novos tempos, percebida como extremamente rara nesse tipo de organização, assumem uma importância particular.

imbrições

Matarazzo, que chegou a ter o maior grupo empresarial da América Latina, não estava mais entre nós quando, no ano em que o grupo comemorava cem anos, foi à concordata, iniciando um processo de degradação que levaria à falência. Existem razões substanciais para se acreditar que a sucessão mal encaminhada foi a responsável pela *débâcle* desse imenso império. O primeiro Matarazzo, não sabemos por que, escolheu o décimo segundo de seus treze filhos como sucessor no comando do grupo. Esse herdeiro não soube guiar o grupo num caminho seguro de modernização, deixando que suas fábricas se tornassem obsoletas e mantendo um nível exagerado de diversificação. Quando sua morte, na década de 1970, suas empresas se encontravam em franca decadência. Esse herdeiro, por sua vez, imitou o pai ao não delegar poder até o fim de sua vida, e preteriu os filhos homens que trabalhavam com ele desde a mocidade, deixando o controle

de administração de empresas. A análise desses casos atribui os fatores de sucesso e insucesso empresarial às práticas adotadas nas diversas fases do “ciclo da vida” da empresa. Vide VIDIGAL, op. cit.

para sua filha caçula, que nunca tinha trabalhado. Essa herdeira não soube mudar o rumo que acabou elevando à derrocada”.

Antônio Carlos Vidigal (consultor)¹⁴

Os consultores atuantes no Brasil não coincidem inteiramente nas suas visões sobre as empresas ligadas a famílias. Algumas abordagens tratam essas empresas, independentemente de suas dimensões e/ou outras possíveis diferenças, como portadoras de uma única problemática: nelas, o fracasso das empresas familiares é adjudicado, basicamente, aos efeitos da inserção da lógica que rege as relações familiares, no âmbito dos negócios.¹⁵ Outras aproximações propõem diferenciações dentro do subsistema da empresa, separando-o em propriedade e administração¹⁶ e, além disso, outorgam

¹⁴ Vide, VIDIGAL, A: “As origens da empresa familiar no Brasil” in: MARTINS, Ives Gandra da Silva, MENEZES, Paulo Lucena de, BERNHOEFT, Renato: *Empresas Familiares Brasileiras*

¹⁵ Recriando abordagens difundidas na discussão internacional sobre empresas familiares, os especialistas que atuam no Brasil mostram, basicamente, duas aproximações. Uma delas pensa esses universos conformados por dois subsistemas diferentes (família e empresa), cada um dos quais têm suas próprias normas, regras, valores e estruturas organizacionais – os problemas que surgem nesse universo decorrem da superposição das diferentes obrigações exigidas por cada subsistema, nos mesmos indivíduos. Os consultores que aderem a este modelo não fazem distinções entre as empresas familiares. Definindo-as como organizações cujo controle acionário está em mãos de uma família, essas perspectivas, fortemente embasadas em linhas de pensamento psicológicas, atribuem a agudeza de estilos de relacionamento familiar pouco sadios a essa inserção. São freqüentes os comentários sobre os conflitos de sucessão que os caracterizam como problemas infantis mal resolvidos. Um dos consultores afirma: “Por trás de boa parte das brigas de família estão os relacionamentos da infância. O irmão mais velho que batia no menor, o queridinho da mamãe, o protegido do papai, tudo isso está presente nesses conflitos. Vêm-se adultos quarentões, ou cinquentões brigando, e percebe-se que eles estão dando o troco para as implicâncias da infância”. VIDIGAL, op. cit., p. 22; LODI, *A empresa familiar*, p. 6; *Sucessão e conflito na empresa familiar...*

¹⁶ Esse enfoque complexifica a problemática das empresas ligadas a famílias, diferenciando essas organizações sobre a base da relação entre propriedade e gestão. Tratar-se-ia de um modelo no qual o universo das empresas ligadas a famílias está integrado por três subsistemas que se superpõem: gestão, propriedade e família – alguns indivíduos são proprietários, mas não estão envolvidos na gestão da firma, outros participam da administração, mas não possuem ações. Aquelas organizações nas quais um ou mais membros de uma família exercem considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital, cujos integrantes ocupam os cargos administrativos mais importantes da firma, são consideradas empresas familiares “tradicionais”, “centralizadas” e/ou “fechadas”. Essas organizações, que tendem a coincidir com empresas de pequeno e médio porte, são diferenciadas das empresas familiares nas quais há sensível diminuição do grau de concentração da propriedade, a gestão é profissionalizada, há menor participação de familiares no quadro diretivo,

relevância crucial à pressão do contexto histórico/econômico na avaliação do sucesso ou insucesso das empresas ligadas a famílias. De acordo com esses consultores, os impactos da economia globalizada incidem, especificamente, nessas empresas, sobretudo, as de grande porte. Esses câmbios, exigindo respostas rápidas e altamente profissionalizadas, tornam urgente a inserção dessas organizações num processo de modernização¹⁷ que requer medidas baseadas em critérios percebidos como antagônicos às tendências dessas empresas: nelas costuma-se entregar a administração a integrantes da família.

Assim, para além das diferenças, a presença de relações familiares no âmbito empresarial converte-se num fator de preocupação para umas e outras perspectivas. Nessas abordagens, o problema central dessa interferência, que torna essas organizações refratárias ao tipo de modificações necessárias para a sobrevivência no mundo dos negócios contemporâneo¹⁸, reside na lógica “dissonante” atribuída à família.

No quadro delineado pelos consultores, a família é concebida como império de relações sentimentalistas, personalizantes, cujo funcionamento, permeado por interesses

com a possibilidade, inclusive, de presença exclusiva no Conselho de Administração, e, freqüentemente, abertura de capital. Considera-se que esse último tipo de empresas, “descentralizadas”, tende a coincidir com as organizações de maior porte. Vide: GERSICK, Kelin, DAVIS, John, HAMPTON, Marion McCOLLOM, LANSBERG, Ivan: *Generation to generation. Life Cycles of the Family Business...*; BERNHOEFT, Renato: “Desafios e oportunidades das sociedades familiares”, pp. 53-54; LANZANA, Antônio e CONSTANZA, Rogério: “As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial” in: MARTINS, Ives Gandra da Silva, MENEZES, Paulo Lucena de, BERNHOEFT, Renato, op. cit.

¹⁷ A idéia da imperiosa necessidade de “modernização” das empresas familiares, decorrente do “crescimento” da empresa e da adaptação aos momentos cambiantes da economia, com ênfase na profissionalização, perpassa, intensamente, as matérias da revista *Exame*. Vide: “Os bons frutos de uma administração familiar”. *Exame* 12/01/1977, p. 35; “Salto para a juventude, aos 90 anos. Como a Orion tenta superar um modelo de administração familiar esgotado”, *Exame*, 16/09/1987, pp. 48-50; “Quando o dono se retira de cena. No caminho da modernização, as empresas brasileiras começam a romper com a estrutura familiar. Quem fez isso gostou”. *Exame*, 2/11/1988, pp. 90-93; “Onde tropeçou a Perdígão. A combinação de endividamento alto com má gestão leva a empresa para o hospital”, *Exame*, 1993, pp. 60-63; “A hora certa de sair de cena. A família Verdi se afasta do dia-a-dia dos negócios. Mais uma empresa familiar em crise? Não, o grupo vai muito bem. *Exame*, 24/04/1996, pp. 54-55.

¹⁸ BERNHOEFT, “Desafios...”..

“próprios”¹⁹ -- proteger a si própria e não a empresa --, colide com a lógica imperante no mundo dos negócios. Ela é pensada como regida por um pensamento oposto à valorização do mérito -- emprega e promove parentes por favoritismo e não por competência provada; aos critérios racionais -- espontânea, é incapaz de planejar o lucro -- e às mudanças -- oferece séria resistência à modernização, entendida, sobretudo, como profissionalização.²⁰ O resultado é a interferência no potencial das empresas implementarem, ao longo de uma vida que envolve diversas gerações da família, os princípios empresariais, particularmente, a racionalidade.

Nas abordagens dos especialistas, a família é percebida como integrando um sistema [de parentesco], concebido como político, embasado pelo “princípio de equidade entre todos os ramos do clã”²¹. Portanto, qualquer hierarquização entre “ramos” familiares é potencialmente explosiva. Entretanto, o “protecionismo” familiar, recorta esse sistema²² e, ferindo o princípio de equidade entre famílias, concentra-se em relações de descendência -- a afinidade provoca uma certa desconfiança²³ -- que tendem a restringir-se ao âmbito da família nuclear -- protegem-se, “instintivamente”, os próprios filhos, privilegiando as relações patrifiliais e, entre elas, as linhas masculinas.

A “naturalidade” atribuída ao privilégio de relações restritas à família nuclear é reforçada pela percepção da “extensão” das relações de parentesco, forçada pela participação societária, como “artificial”. Evocando noções de parentesco (ocidentais) nas quais a idéia de “parente”, em sentido pleno, restringe-se às pessoas que, além de partilharem uma

¹⁹ Essa idéia, recorrente entre os consultores, é claramente explicitada por Lodi: “A sustentação de interesses exclusivos de parentesco é incompatível com a moderna S.A., seja na América, seja em qualquer parte”. LODI, *A empresa familiar*, p. 133

²⁰ Ibid, pp. 4-6.

²¹ LODI, J.B: *A empresa familiar...* p. 14.

²² VIDIGAL, op. cit., p. 45.

²³Essa desconfiança, atribuída pelos técnicos às famílias, parece ser reforçada por alguns consultores, que chegam a aconselhar: “Em condições iguais, é melhor contratar um profissional do que um genro”. Quando se trata das noras, para alguns especialistas a variável gênero parece pesar mais que a desconfiança na afinidade: “Existem diversos casos de noras que arruinaram, venderam ou liquidaram os negócios do sogro por despreparo ou desconforto. Uma nora inteligente deveria contratar um presidente temporário e acelerar a preparação do neto do fundador”. LODI, J.B. *A ética na empresa familiar*, pp. 128-129.

substância em comum, mantêm relações próximas entre si²⁴, a convivência, no coletivo da sociedade herdada, com um número de parentes praticamente desconhecidos, que cresce a cada geração -- “primos em segundo grau que mal se conhecem”²⁵ --, é percebida como não “natural”.

Dessa maneira, considera-se que as famílias ligadas a empresas apresentam uma problemática específica, decorrente da superposição de dimensões coletivas -- a família (pensada como grupo nuclear, regido por uma lógica puramente afetiva), a sociedade acionária (concebida como grupo amplo, que, embora ligado por laços de parentesco apresenta uma afetividade extremamente difusa, dificultando a criação de interesses comuns) e a empresa (vista como coletivo regido por valores racionais). Essa superposição complexifica um trânsito, percebido como tenso, em termos êmicos, entre “individual e coletivo”.²⁶ Nessas superposições, o parentesco delimita um campo de forças, unificado ou fragmentado por cisões internas, que, independentemente da forma que assuma, interfere na administração das empresas.

Operando de maneira unificada, essas forças provocam enquistamentos na empresa, dificultando a incorporação de profissionais externos à família.²⁷ Mas, o efeito nocivo sobre a empresa é infinitamente mais grave quando esse campo se fragmenta, o que invariavelmente acontece nas delicadas fases de renovação de liderança na empresa. Os conflitos sucessórios, dramas apresentados como inerentes às empresas ligadas a

²⁴ SCHNEIDER, David, *American Kinship...* pp. 70-74.

²⁵ VIDIGAL, op. cit., p. 22.

²⁶ Nesse sentido, as palavras de um consultor são sugestivas: “A tarefa do fundador é desenvolver uma ideologia estável e coerente para a família navegar entre os escolhos durante a segunda geração. Alguns fracassam porque não conseguem transpor a clausura de sua individualidade e transformar o seu sonho no projeto da segunda geração... a segunda geração produz um negócio de cultura fraca: objetivos obscuros, lealdades divididas e motivação baseada no dinheiro. Uma liderança individualista e arrogante... fracassa ao tentar substituir o fundador. Afinal não há essa coisa de individualidade, somos todos fragmentos de família”. LODI, J.B. *A Ética na empresa familiar*, Livraria Pioneira, p. 8. Vide, também, BERNHOEFT, *As herdeiras...* p. 55.

²⁷ Alguns especialistas em administração de empresas afirmam que, nas empresas familiares, a temática do poder “costuma alcançar os patamares da psicose, com o empresário controlando tudo, tendo confiança somente nos familiares e tratando o resto da organização como sendo uma manada ao sabor de suas oscilações”. AQUINO, Cleber, op. cit., p. 39.

famílias²⁸, considerados uma ameaça quase natural à continuidade desse tipo de empresas, são o exemplo mais perigoso desse fracionamento.²⁹ Nesses momentos, a crise originada na intersecção de relações familiares e econômicas desestabiliza, simultaneamente, o equilíbrio de um e outro mundo, lesando, às vezes, fatalmente, o desempenho da empresa e os laços de família.

Pode parecer que o quadro traçado pelos consultores se opõe à extrema valorização da família presente nos relatos sobre os pioneiros. Entretanto, a insistência nos aspectos conflitivos, pensados como decorrentes da superposição de relações familiares e econômicas não implica uma desvalorização da família, mas uma afirmação permanente da necessidade de separação de domínios e da fragilidade da “união”, atribuída à família frente à invasão do referencial imperante no mundo dos negócios.

Os técnicos afirmam, invariavelmente, a superioridade moral da família e a importância da união familiar enquanto valor.³⁰ O destaque concedido aos conflitos associados à intersecção família/empresa faz parte do interesse em proteger a empresa da interferência dos laços familiares, mas, a idéia é que, assim, se protege, também, a família. Compartilhando o pressuposto de que os interesses de família e empresa são divergentes, os consultores trabalham essa intersecção, procurando minimizar essa interferência. Eles delineiam, e esse é um dos aspectos mais interessantes de suas formulações, “regras” para proceder uma conciliação entre mundos, imaginando medidas que criem um terceiro espaço.

O primeiro passo é alargar a idéia de união familiar, estendendo a presente na família nuclear ao conjunto de famílias/sócias. O segundo movimento consiste em introduzir a racionalidade empresarial nesse conjunto de famílias. Mostrando o reconhecimento da união atribuída à família, enquanto valor, esses passos evidenciam, também, sua utilização instrumental como elemento capaz de provocar melhoras no desempenho operacional da

²⁸ LODI, J.B. *O fortalecimento da empresa familiar*. São Paulo, Pioneira, 1989 [1983].

²⁹ LODI, J. B. *A empresa familiar...*

³⁰ Nos “Códigos de ética para sócios e parentes”, imediatamente após o compromisso com a continuidade da empresa e a prioridade do interesse da empresa sobre o interesse pessoal, os

empresa -- supõe-se que esse valor, trabalhado no grupo de sócios, pode estimular a criação de interesses comuns no coletivo amplo de sócios/parentes.³¹ Dessa maneira, essa idéia, assim como outras características associadas à família, são implementadas em termos rentáveis para a empresa.

Considerando que a valorização positiva da família tem uma vasta difusão, os especialistas chamam a atenção para os traços a ela associados que podem jogar a favor das empresas, convertendo-se em fatores favoráveis na sua avaliação no mercado. Esses traços são diversos -- a “sensibilidade” associada à família, estendendo-se às empresas familiares é um deles. Porém, a característica mais destacada é a continuidade. Os especialistas consideram que a idéia de permanência associada às empresas ligadas a famílias suscita “confiabilidade” no mercado. Supõe-se que a sucessão de gerações da família no comando da empresa, aludindo ao fluxo de valores no tempo, evocando a tradição, provoque segurança. Os laços entre acionistas e dirigentes, considerados como outra dimensão dessa idéia de continuidade, são percebidos como elemento de prestígio, que, sintetizado no nome de família, adquirem força de título negociável em banco.³²

conselhos aludem aos investimentos na harmonia e união da família e as boas relações humanas no seio dela. Vide LODI, J.B. *A ética na empresa familiar*, p. 13.

³¹ A importância concreta das histórias de família na criação de um sentido “dinástico”, nesse tipo de famílias, tem sido assinalado por diversos pesquisadores. Os consultores partilham essa percepção, o que é evidente na diversidade de estratégias por eles pensadas para viabilizar a incorporação desses valores no conjunto amplo do grupo de parentes ligado à empresa. Essas estratégias centram-se na recriação da história do fundador e da família, incluindo a utilização de fotografias antigas e a circulação de velhas anedotas guardadas na memórias dos mais velhos. Lodi, um dos especialistas, mostra outra dimensão do valor instrumental adquirido por histórias e trajetórias: “O uso da história da família pode ser útil para elevar os valores morais da nova geração e consolidar o estilo de relacionamento com fornecedores e clientes. A história da empresa familiar é um instrumento de melhoria de desempenho”. Vide LIMA, Antônio Pedroso de, op. cit., p. 5; MARCUS, George, op. cit; LODI, *A ética na empresa familiar...* p. 31, 4-5; BERNHOEFT, Renato & CORTONI, Suzy Zvel: *As herdeiras*, São Paulo, Livraria Nobel, 1993.

³² LODI, *A ética na empresa familiar*, p. 5.

sangue versus mérito

Utilizar os traços associados à família em prol da promoção da empresa faz parte da lógica “racional”, afirmada pelos consultores, na qual se insere a importância concedida a priorizar os interesses da organização sobre os da família -- para a sobrevivência da empresa.³³ Dessa maneira, atitudes que, embora atentem contra a união familiar, preservem a sobrevivência da empresa, são positivamente consideradas.

Nesse sentido, caso haja luta pela sucessão, os consultores manifestam-se a favor de que seja vencida rapidamente pelo mais “apto”, por aquele que, mesmo contrariando o sistema político da família, seja capaz de privilegiar a empresa e sua racionalidade. Assim, deveriam ser compreendidos os exemplos de presidentes que, para defenderem a integridade da firma, agiram “duro” com filhos, irmãos, primos ou genros.³⁴ De maneira análoga, consideram-se “saudáveis” as separações de herdeiros (e empresas), nos casos em que “o individualismo” torne impossível a “complementaridade” entre os filhos na direção de um grupo integrado de herdeiros.³⁵

Entretanto, o ideal é evitar os conflitos suscitados no entrecruzamento desses sistemas políticos regidos por lógicas diferentes, o que, segundo os consultores, pode ser conseguido minimizando a interferência das relações familiares na empresa: separando propriedade e administração da firma e profissionalizando, parcial ou completamente, a gestão empresarial. A profissionalização envolve a incorporação de executivos estranhos à família e/ou a seleção e preparação de integrantes da família, seguindo severas regras,

³³ LODI, *A ética na empresa familiar*, p. 11

³⁴ Esse estilo de pensamento é expressado claramente por um dos consultores, que afirma: “Durante a duração do conflito, o melhor que se pode esperar é que ele termine logo, com a vitória de uma das partes e a exterminação dos perdedores, pois durante o conflito os negócios não decorrem normalmente, as grandes decisões são transferidas, a organização e as instalações envelhecem”. VIDIGAL, op. cit., p. 14, 32.

³⁵ Os consultores trabalham este tipo de situação com a idéia de que, nesses casos, “a desunião faz a força”, quando cada filho é melhor longe do outro, a separação deveria ser realizada logo. LODI, *A empresa familiar*, p. 23; “O que reúne os irmãos Biagi. A família divide seu grupo em cinco empresas principais e vai doar as ações da Zanini, sua companhia mais conhecida, a Maurílio Filho”. *Exame*, 2/11/1998, pp. 96-97.

definitivamente baseadas no mérito. Abre-se, assim, a possibilidade de que, entre os parentes mais aptos, surjam alguns que possam permanecer na firma como profissionais, e, entre eles, algum sucessor afinado com os requerimentos do mundo contemporâneo dos negócios.³⁶

A idéia de profissionalizar alguns integrantes da família, como meio de amenizar a contradição atribuída à intersecção de lógicas, empresarial e familiar, não é, em absoluto, original.³⁷ No entanto, a maneira como essa idéia é apresentada nas abordagens dos técnicos, mostrando uma concepção específica da transmissão de qualidades empresariais através das gerações, apresenta um interesse particular.

Nessas perspectivas, as qualidades e a ética do trabalho do fundador não fazem parte da substância hereditária, transmissível ao longo das gerações.³⁸ O processo de transmissão, inteiramente desessencializado, é realizado através da mediação da empresa que, tendo absorvido as qualidades do fundador, opera como intermediária no fluxo de atributos entre fundador e sucessores. A imersão na empresa possibilita aos descendentes, devidamente qualificados, a incorporação dos elementos da pessoa do fundador -- que “vivem” na empresa. Entretanto, esses atributos só são incorporáveis por descendentes³⁹ previamente submetidos a um processo de afastamento⁴⁰, no qual, além de perder possíveis características negativas, personalistas ou dilapidadoras -- estas últimas associadas à exposição ao dinheiro e ao poder, sem a proteção da ética do trabalho -- demonstrem seu talento.⁴¹

³⁶ VIDIGAL, p. 22, LODI, *A ética na empresa familiar*, p. 11.

³⁷ Antônia Lima assinala que as famílias lisboetas ligadas a grandes empresas, por ela estudadas, enfatizam a boa preparação profissional dos elementos da família que trabalham na empresa como maneira de superar o desconforto cognitivo resultante da superposição de relações familiares e econômicas. LIMA, Antônia, op. cit., p. 2.

³⁸ A idéia de que talento e capacidade empreendedora não são hereditários perpassa os trabalhos dos consultores e matérias da revista *Exame*. Vide: “Filho, um dia isso tudo será seu. Como os herdeiros das empresas familiares são preparados para assumir o comando dos negócios e imprimir seu próprio estilo. *Exame*, 4/04/1990, pp. 72-75.

³⁹ Vide VIDIGAL, op. cit.; LODI, *Sucessão e conflito...* p. 14.

⁴⁰ Vide LODI, *Sucessão e conflito*, p. 26.

⁴¹ Após uma formação voltada para a administração empresarial que incorpora a permanência, durante algum tempo, em alguma instituição do exterior, o noviciado, à maneira de “passagem”,

Aquele, entre os herdeiros, que, incorporado na empresa após esse processo, revele maior aptidão para “encarnar” os valores da organização, deveria ser designado sucessor. Essa idéia de transmissão de qualidades, estabelecendo critérios de seleção racionais no bojo do direito “de sangue”, mostra a importância concedida pelos especialistas ao mérito na sucessão empresarial e, sobretudo, permite compreender a relevância outorgada à possibilidade de trabalhar nas empresas da família, em termos de acesso ao comando das firmas.

Nesse marco de idéias, as sucessões empresariais são os pontos centrais de atenção nas “biografias” das empresas ligadas a famílias.⁴² Nas perspectivas dos especialistas, a idéia de sucessão empresarial hereditária, que, contradizendo o critério de mérito, faz derivar o poder do “direito de sangue”, aparece como condensação dos problemas associados à intersecção das lógicas que se encontram nos universos das empresas ligadas a famílias. Dessa maneira, a preocupação pela transmissão do comando das empresas, nesse tipo de organizações, faz parte de um leque mais amplo de questões, associadas à necessidade de privilegiar os “interesses” da empresa sobre os da família, implementando, nessas organizações, os critérios imperantes no mundo dos negócios.

Nesse contexto, no qual priorizar os interesses da empresa justifica confrontar, sobre a base do mérito, as linhas de privilégio estabelecidas pelo parentesco e no qual as qualidades necessárias para a moderna gestão empresarial são incorporáveis por pessoas, devidamente preparadas, dispostas a “encarnar” os valores e a ética do trabalho que, originados no fundador, permeiam a empresa, os especialistas manifestam-se a favor da incorporação das mulheres na gestão empresarial.

inclui necessariamente o trabalho, durante alguns anos, em empresas sem relação com a família, espaços nos quais os jovens não contam com nenhum tipo de proteção. Só após essa fase eles devem circular, começando por baixo e severamente controlados, pelos diversos níveis da empresa familiar. LODI, J. B. *A ética na empresa familiar..* p. 7.

⁴² Esta linha de pensamento é perceptível em análises de estudos de caso de empresas tão díspares como as ligadas aos Matarazzo, Prado, Tecidos Bangu, Roberto Simonsen, Sul América, Hering, comentando “o fracasso”, ou “o sucesso” das empresas sobre a base das mesmas perguntas: Havia diálogo entre os acionistas? Houve conflitos de família? Havia regras para a sucessão? O fundador teve sucessores à sua altura? Vide, VIDIGAL, op. cit.

gênero

Sucessores/as e herdeiros/as são termos que perpassam os trabalhos dos especialistas -- uma rápida olhada aos títulos dos livros dos consultores e das matérias da Exame centradas nas empresas familiares é suficiente para perceber a frequência com que se reiteram. Entretanto, cada um desses termos engloba um leque de possibilidades, no que se refere às participações dos integrantes da família na empresa. Prestar atenção à essa diversidade é importante, uma vez que ela permite situar a incorporação de herdeiros e herdeiras em cargos que apresentam diferenças substanciais, em termos da influência que possibilitam e dos requisitos exigidos para ocupá-los.

De acordo com as características das empresas familiares, a denominação genérica herdeiros/as engloba categorias diferenciadas de sócios. Na primeira geração, propriedade e gestão concentram-se nas mãos do fundador. Na seguinte, segundo o tipo de empresa familiar, seu estilo de distribuição patrimonial e a política de separação entre propriedade e gestão por ela estabelecida, apresentam-se diversas opções. Há herdeiros/as que são, apenas, sócios, participando de Assembléias de Acionistas. Há herdeiros/as que participam do Conselho de Administração (e/ou de Conselhos de sócios ou herdeiros)⁴³, há outros/as, finalmente, ocupando cargos de gerência, direção ou presidência e participando, ou não, do Conselho de Administração. E o termo sucessores/as pode referir-se tanto ao conjunto de herdeiros que se prepara para ter a possibilidade de pleitear

⁴³ O Conselho de Administração só é obrigatório nas companhias familiares de capital aberto, nas quais as ações ordinárias (com direito de voto) são detidas, em sua maioria ou totalidade, pelos membros da família fundadora da companhia, enquanto as ações preferenciais (sem direito de voto) são negociadas nas bolsas de valores. Ele é composto no mínimo por três membros, necessariamente acionistas, eleitos pela Assembléia Geral de Acionistas. Além de implicar um grau de representatividade, participar de um Conselho de Administração possibilita exercer um certo grau de poder -- o Conselho detém funções administrativas, deliberativas e fiscalizadoras. Entretanto, os especialistas chamam a atenção para o caráter puramente formal do funcionamento de muitos Conselhos, insistindo na necessidade de este assumir sua função fiscalizadora sobre a Diretoria. Sobre os Conselhos de Família, vide nota 71, p. 137. AMARAL, Antônio Carlos Rodrigues do e MONTGOMERY, Neil: "Atribuições do Conselho de Administração: novas formas de gestão corporativa", in MARTINS, Ives Gandra da Silva, MENEZES, Paulo Lucena de, BERNHOEFT, Renato, op. cit, pp. 80-83.

um cargo na empresa, àqueles que já o fazem, entre os quais selecionar-se-á o próximo Presidente, ou, ao Presidente, de fato, em exercício.

As possibilidades de incorporação são diversas. Entretanto, de acordo com os especialistas, na década de 1990, ainda são poucas as herdeiras que acedem a esses cargos nas firmas ligadas a famílias, particularmente naquelas de grande porte. Nesse sentido, é interessante contrastar a percepção da incorporação das mulheres nesse tipo de empresa na década de 1970 e nos anos 90.

Na segunda metade da década de 1970, quando Maria Pia Matarazzo assume o comando das IRFM, a revista *Exame* calcula em “duas dezenas”, as mulheres que ocupam e exercem efetivamente o principal cargo executivo de uma empresa, no Brasil.⁴⁴ A incorporação de uma parte dessas mulheres, precursora do contingente de executivas que se integram, nas décadas seguintes, em diversos tipos de empresas, é associada às lentas alterações no mercado de trabalho.⁴⁵ Entretanto, a maioria das mulheres participando da alta cúpula das empresas no Brasil vê-se à frente das empresas por herança ou viuvez.

Os depoimentos de herdeiras que, na época, comandam empresas, “casos” conhecidos no meio empresarial brasileiro -- Miriam Lee, viúva aos 20 anos, empresária que assume, em 1961, a presidência da Indústria Brasileira de Aço ou dona Mariazinha Guinle que, no final da década de 1960, acede, por viuvez, ao cargo de diretora-presidente da Companhia de hotéis Copacabana Palace -- mostram coincidências. Eles assinalam as sérias dificuldades,

⁴⁴ A presença de figuras femininas na composição da própria revista é, nesse sentido, sugestiva. A meados da década de 1970, a *Exame* mostra em matérias e imagens, mulheres-repórteres, economistas, secretárias, datilógrafas, aeromoças e operárias desempenhando diversas funções. Há, também, mulheres “intelectuais” opinando sobre economia e negócios. Mas, as imagens de executivas e/ou empresárias são absolutamente excepcionais. Maria Pia Matarazzo, uma das primeiras “mulheres de negócios” a ser capa da revista, conta-se entre essas exceções. “Como a Matarazzo reage ao imobilismo e planeja o seu futuro”, *Exame*, 24/10/79.

⁴⁵ Empresas de seleção de recrutamento de executivos, afirmam, na época, mudanças no que se refere ao mercado de trabalho da mulher a nível de gerência. Essa opinião é compartilhada por algumas executivas entrevistadas. Ao mesmo tempo, a socióloga Heleieth Safiotti opina que os casos isolados de ascensão das mulheres a cargos de direção não foi provocado por qualquer mudança no mercado de trabalho feminino. Segundo ela, os exemplos disponíveis não configuravam, naquele momento, uma tendência. “A lenta, mas firme, ascensão da mulher”. *Exame*, 13/07/1977, pp. 42-46.

decorrentes da falta de experiência e, sobretudo, da “discriminação”, resultado dos “outros” as enxergarem “apenas como mulheres, não como empresárias”.⁴⁶

O exercício do comando das empresas por essas mulheres é apresentado como expressão de uma importante transformação no âmbito empresarial. Essas empresárias, cujas personalidades combinam atributos diversificados -- coragem e dinamismo, intuição e sensibilidade --, são apresentadas como introduzindo traços “tipicamente femininos” no mundo dos negócios e “inusitadas” modificações na prática administrativa, nas políticas de contratação e de investimentos.⁴⁷ Enchendo seus escritórios de flores, preparando o próprio café e montando equipes de trabalho femininas, essas mulheres, que mostram “a agilidade de um malabarista, a coragem de um trapezista e os dons de uma cartomante”,⁴⁸ percebidas como empresárias bem sucedidas, recebem declarações de amor como resposta a importantes iniciativas públicas.

Vinte anos depois, a idéia presente no âmbito empresarial é que, embora reduzido, o número de mulheres participando das cúpulas de poder nas empresas, aumentou consideravelmente.⁴⁹ Nos anos 90, as executivas em cargos de diretoria ou presidência

⁴⁶ Miriam Lee declara, na época: “ Os funcionários faziam apostas: garantiam que eu não ficaria no cargo mais de três meses. Fora, a situação não era melhor. Fornecedores, clientes e banqueiros tentavam, sutilmente, aconselhar-me a desistir. Seria melhor, diziam, se eu me preocupasse com coisas próprias da mulher - por que não o crochê? - em vez de querer dirigir uma indústria pesada”. Vide: “A lenta, mas firme, ascensão da mulher”. *Exame*, 13/07/1977, pp. 42-47.

⁴⁷ Gestão participativa, criação de equipes de vendas exclusivamente formadas por mulheres e a realização de pesados investimentos em telas e outras peças de arte são exemplos dessas “inovações”. “A lenta, mas firme, ascensão da mulher”. *Exame*, 13/07/1977, p. 43.

⁴⁸ “A lenta, mas firme, ascensão da mulher”. *Exame*, 13/07/1977, p. 43.

⁴⁹ No início da década de 1990, a *Exame* calcula que mais de 1000 executivas ocupam cargos em diretorias e gerências de empresas, em São Paulo, Belo Horizonte e Rio de Janeiro. Entretanto, o percentual de mulheres nos postos de comando das empresas é considerado inferior a 2 % – só 4 das 50 principais empresas privadas contam, na época, com alguma executiva na linha de frente. Segundo a revista, no final da década de 1990, não há, ainda, estatísticas precisas a esse respeito no Brasil – sabe-se que, nos Estados Unidos, só 3 % das 500 maiores companhias listadas pela revista *Fortune* são dirigidas por mulheres. Empresas especializadas em recrutamento e seleção de executivos de São Paulo afirmam que, entre 1994 e 1998, a participação das mulheres na cúpula das companhias brasileiras, nas posições de presidente ou executivo principal, aumenta 48,6 % – de 8,1 % a 12,04 %. Outro indicador associado ao avanço feminino na gestão das empresas brasileiras é o percentual de alunas formadas pela Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo. Em 1966, há apenas uma mulher entre os 68 formandos. Em 1990, as mulheres totalizam 28 % do total de formandos e, em 1998, 40 %

são percebidas como escalando velozmente posições, invadindo até os setores mais refratários ao “poder feminino”.⁵⁰ Entretanto, a intensidade desse “avanço” parece não ter uma correspondência equivalente nas empresas ligadas a famílias. Transmitindo a impressão de que, nesse tipo de empresas, o parentesco levanta barreiras específicas, as matérias da *Exame* e, sobretudo, a produção dos especialistas chamam a atenção para o reduzido número de herdeiras que, nos anos 90, participa da gestão empresarial nas empresas de suas famílias.

No quadro sobre as empresas familiares traçado nessa década, a inserção das herdeiras na alta administração das empresas ainda é atribuída a situações inesperadas -- doenças, falecimentos e/ou, brigas familiares que afastaram os herdeiros “naturais”.⁵¹ E, embora existam cada vez mais mulheres jovens dispostas a entrar na “carreira pela sucessão”, considera-se que elas tendem a ocupar lugares secundários inclusive naquelas empresas

desse total. Vide: “Saia não é documento. As mulheres começam a mandar nas empresas”, *Exame*, 15/06/1988, pp. 66-70; “A estrada é mais longa para quem veste saia. Por que, apesar dos avanços, a mulher ainda enfrenta ao longo de sua carreira um rol de problemas que os homens não tem”. *Exame*, 19/09/1990, pp. 78-84; “Adivinhe quem avança na guerra dos canudos”; *Exame*, 21/05/1997, pp. 112-113; “Poderosas! As mulheres de negócios mais interessantes do Brasil”, *Exame*, 5/05/1999, pp.122-123.

⁵⁰ Em 1996, a incorporação de duas diretoras no Banco Boavista é considerada expressão do avanço das executivas num dos setores considerados mais resistentes a esse tipo de mudança: o setor financeiro. A restrição à incorporação das mulheres na alta direção dos bancos é assinalada, também, em pesquisas desenvolvidas em bancos de grande porte do Estado de São Paulo. Vide “Banqueiros de batom e salto alto. As mulheres rompem mais um reduto machista. Elas estão ocupando (e rápido) altos postos de comando dos bancos”. *Exame*, 17/01/1996, pp. 52-54; SEGNINI, Liliana: *Mulheres no trabalho bancário*. São Paulo, Edusp, Fapesp, 1998.

⁵¹ Durante a década de 1990, o tema “a mulher na sucessão familiar” foi incorporado em cursos e programas de preparação para herdeiras -- os consultores Bernhoeft e Lodi organizaram alguns desses programas. Sobre a base de uma mini-estatística sobre perfis de mulheres que participaram neles, entre 1991-1993, Lodi constatou que pouco menos da metade da amostra (48 %) estava constituída por mulheres muito jovens -- entre 18-25 anos -- que aspiravam a concorrer pela sucessão, embora tendo irmãos mais velhos já encaminhados nesse processo. O percentual restante da amostra (52%) se distribuía entre mulheres que ascenderam a cargos de acionistas e dirigentes por “infortúnio”-- viúvas de sócios, esposas ou filhas de presidentes mortos repentinamente. Na maior parte dos casos, os consultores depararam-se com mulheres lutando com a desvantagem de não terem sido preparadas para a sucessão. Segundo eles, essa desvantagem limita, também, as possibilidades das jovens que se dispõem a “concorrer”, em igualdade de condições, com os homens da família, colocando-as em franca situação de inferioridade LODI: *A ética na empresa familiar*, pp. 94-95; BERNHOEFT, *As herdeiras*, p. 30.

familiares inseridas no processo de profissionalização.⁵² As possibilidades dependem das características de cada empresa, mas, segundo os técnicos, algumas empresas familiares restringem a participação das mulheres inclusive nos Conselhos de Família.⁵³

teorias (nativas) de diferenciação sexual

Nas perspectivas dos especialistas, a incorporação das mulheres na alta administração das empresas é percebida como expressão de modernização. Considera-se que, devidamente treinadas, elas são tão aptas quanto os homens para desempenhar altos cargos nessas organizações. No caso específico das empresas familiares, pensa-se que as mulheres são igualmente e, inclusive, mais, capazes de “encarnar” os valores e o espírito de trabalho que, originados no fundador, marcam a empresa, administrando a organização de acordo com critérios adequados à moderna gestão empresarial.

Compreender a avaliação positiva concedida à incorporação das mulheres e a associação dessa incorporação com a modernização exige prestar atenção às teorias da diferenciação sexual que, presentes nas matérias da Exame, perpassam os trabalhos dos especialistas, levando, também, em conta, a maneira como essas abordagens mostram a relação entre gênero e mundo empresarial.

Esse material, no qual diferenciações tais como sexo/gênero, papéis femininos/papéis masculinos e privado/público são distinções êmicas, apresenta estilos de masculinidade e feminilidade, considerados em função de sua adequação à atividade empresarial

⁵² Nesses casos, os possíveis cargos – Conselheira, Diretora, Assessora da Direção, Gerente ou Presidente, – exigem perfis adequados, mas, em todos os casos, currículo, traços de personalidade e ambição “melhores” que os dos concorrentes masculinos. LODI, *A ética na empresa familiar*, p. 95.

⁵³ Os Conselhos de Família, ou de Herdeiros, cuja criação é recomendada pelos consultores, não são propriamente administrativos, isto é, não estão ligados à gestão das empresas. Sua função é difundir informações e tomar grandes decisões, tais como compra ou venda de empresas, escolha do sucessor e/ou dos representantes da família no Conselho de Administração que cuida da gestão das empresas. Mesmo assim, segundo os técnicos, algumas empresas ligadas a famílias ainda excluem as mulheres desses Conselhos. VIDIGAL, *op. cit.*, p. 38.

contemporânea e, ao mesmo tempo, a valorização de um estilo andrógino de gestão empresarial.

A insistência nos aspectos positivos da incorporação das mulheres na gestão empresarial está relacionada com uma concepção de diferenciação entre homens e mulheres, na qual ao sexo (biológico), elemento fixo nessa diferenciação, somam-se papéis (sociais) que mudam, ao longo do tempo. Nessa visão, características consideradas femininas e masculinas, incorporadas na apreensão social desses papéis, não estão inteiramente desvinculadas do sexo (biológico).

Os traços básicos de cada sexo mantêm relação com a participação de homens e mulheres na reprodução biológica. A intuição⁵⁴, atributo associado às mulheres, é pensada como “inata, ligada ao mesmo gene que determina a maternidade”. De maneira análoga, a agressividade é considerada “habilidade natural” masculina.⁵⁵ Mas, a biologia não determina de maneira absoluta as características de personalidade de homens e mulheres. A ela soma-se a aprendizagem incorporada através do desempenho de “papéis”.

A teoria da diferenciação sexual apresentada na revista *Exame* concebe os seres humanos como dotados de um cérebro com lados que cumprem funções diferenciadas. O lado que exerce a cognição, teria sido, “tradicionalmente”, mais desenvolvido por homens. Ao contrário, o lado de onde fluem atitudes e emoções, foi mais utilizado pelas mulheres, cujos papéis as restringiram, durante muito tempo à “vida privada”, espaço privilegiado para a expressão dos sentimentos. Porém, supõe-se que homens e mulheres sejam capazes

⁵⁴ Características tais como intuição, sensibilidade, organização, paciência e extraordinária disposição para trabalhar em equipe são características femininas que perpassando classes sociais e funções, são atribuídas tanto a operárias como a executivas. “A mulher chega à elite da fábrica. Ferramenteiras da Embraco invadem setor antes restrito a homens”. *Exame*, 24/02/1988, pp. 70-71; “A maré feminina. A mulher pressiona e provoca mudanças na vida das empresas”, *Exame*, 18/02/1987, pp. 34-40; “Toque feminino para melhorar. Ao ouvir a voz das suas operárias, a Pema encontra o caminho para chegar a eficiência”, *Exame*, 11/11/1992, p. 93.

⁵⁵ “Abaixo os homens? Suavidade no poder, intuição e cabeça no time. O jeito feminino de administrar está em alta” *Exame*, 30/07/1997, pp. 116-124.

de desenvolver, via aprendizagem, as características do sexo oposto, ativando, assim, de maneira equivalente, os dois lados do cérebro⁵⁶.

Os seres que contam com maior possibilidade de ter sucesso no mundo dos negócios são aqueles cujas personalidades mostram uma “relação de equilíbrio” entre atributos que permitem exercer o conjunto de habilidades tradicionalmente alocados a um e outro sexo. Se, por um lado, tornam-se cada vez mais freqüentes os diretores que explicitam sua indiferença pelo sexo de quem trabalhe com eles -- “procuro apenas um bom profissional, independentemente do sexo”⁵⁷, afirmam --, os profissionais preferidos mostram claros atributos de gênero.

Nas palavras de um consultor, num momento no qual as rápidas mutações do mercado exigem a implosão de hierarquias rígidas e verticalizadas, requerendo medidas tais como descentralização e gestão participativa, “provavelmente, o estilo gerencial perfeito seja meio masculino, meio feminino.”⁵⁸ Os seres que corporificam esse estilo parecem dotados de personalidades compostas, como andróginos integrados, de maneira equilibrada, por traços de masculinidades e feminilidades. Mas, trata-se apenas daquelas masculinidades e feminilidades positivamente avaliadas no âmbito empresarial.

As “características femininas” favoravelmente consideradas no âmbito empresarial são associadas a certos estilos de feminilidade.⁵⁹ Intuição, sensibilidade, paciência, humildade,

⁵⁶ “Abaixo os homens? Suavidade no poder, intuição e cabeça no time. O jeito feminino de administrar está em alta” *Exame*, 30/07/1997, pp. 116-124.

⁵⁷ “Saia não é documento...” *Exame*, 15/06/1988, pp. 66-70.

⁵⁸ “Abaixo os homens? Suavidade no poder, intuição e cabeça no time. O jeito feminino de administrar está em alta”, *Exame*, 30/07/1997, pp. 116-124. Esse estilo de pensamento está longe de restringir-se à produção especializada. A revista *Veja* mostra uma idéia análoga sobre a importância dessa combinação de atributos no mundo empresarial. Vide: “O fim do feudo masculino. As mulheres estão ocupando as vagas de trabalho que antes eram só para homens. *VEJA*, 1535, ano 31, n. 8, 25/02/98, pp. 46-52

⁵⁹ Nesse sentido, é interessante perceber que parte importante das idéias sobre feminilidades explicitadas em matérias publicadas a partir dos anos 80, na *Exame*, são expressadas, na década anterior, através de propagandas veiculadas na revista. Vaidade, eficiência, organização, sensualidade, abnegação e indiscrição absoluta são noções relacionadas a figuras femininas diversificadas em anúncios de indústrias químicas, metalúrgicas e eletrônicas. Vide propagandas “Resina natural Respin e Goma-Laca “Limão” tem emprego garantido em sua indústria” (Indústrias Químicas Carbomafra); “As moças de Timbó são lindas, mas não são elas que fazem

organização, auto-renúncia e estabilidade emocional (ou equilíbrio), integram o repertório de traços, pensados como femininos que, possibilitando dar respostas criativas aos problemas, suportar condições impróprias, negociar “costurando”, alinhavando relações, desenvolver articulações, socializar a produção e exercer o poder de maneira sutil, contribuem para um melhor desempenho no mundo dos negócios contemporâneo.⁶⁰

Ao contrário, ardileza, futilidade, superficialidade e diversas dimensões da “fragilidade feminina” -- insegurança, falta de assertividade, carência absoluta de ambição --, integram-se em estilos de feminilidade negativamente avaliados, no âmbito empresarial.⁶¹ A lista de atividades e objetos aconselhados (e desaconselhados) para a nova mulher (herdeira) aludem a algumas dessas características.

“A nova mulher, Guia prático para quem quer chegar ao trono”⁶²

| EM ALTA | EM BAIXA |
|---|--|
| Obras de Peter Drucker, Tom Peters e Robert Waterman | Livros de Paulo Coelho e obras completas de Sidney Sheldon |
| Seminários sobre produtividade, qualidade e motivação | cursos sobre tarô, meditação transcendental e numerologia |
| Calculadoras e microcomputador | Estojo de beleza |
| Caminhadas pela empresa para conhecê-la em detalhes | Longos passeios vespertinos pelos shopping centers |
| Temporadas em Harvard, nos Estados Unidos, no Insead, na França. ou IMD, na Suíça | Temporadas em Aruba e compras em Miami |
| Conversas sobre taxas de juros | Tagarelices no telefone |
| Criticar a política econômica | Criticar o vestido de outra mulher |
| Saia, blusa e tailleurs | Casaco de peles e salto 10 |

a fama do lugar” (Metisa, Metalúrgica Timboense, S.A.), *Exame*, junho 1975. “Quando uma coisa é boa a gente não aluga, a gente compra (Nashua), *Exame*, 9/01/1977, p. 11; “Ela conta tudo para todo mundo” (Olivetti), *Exame*, 11/10/1978 e

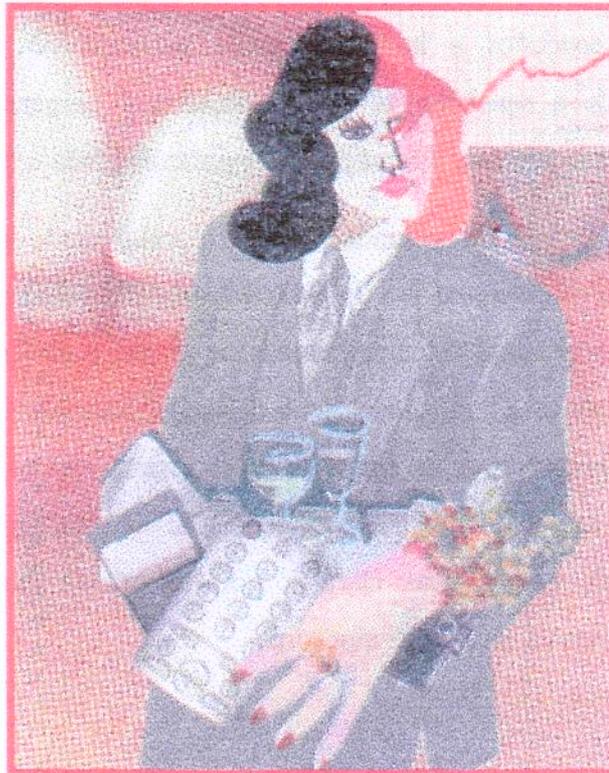
⁶⁰ BERNHOEFT, *As herdeiras*, p. 66.

⁶¹ LODI, J.B., *A ética na empresa familiar...* p. 101-103.

⁶² “Os herdeiros que se cuidem - elas vêm por aí”, *Exame*, 29/05/1991.

Os atributos “femininos” positivamente considerados, combinados, na dosagem certa, com algumas características masculinas, compõem o estilo de personalidade pensado como ideal para o desenvolvimento da atividade empresarial.

“Garra”, “dinamismo”, “agressividade”, “coragem”, “ousadia” e “racionalidade”, são atributos percebidos como masculinos, considerados essenciais para a gestão empresarial. A intensificação dessas características, associada à “hipermasculinidade”, compondo o “modelo machista de sucesso”, caracterizado pela dissociação absoluta das emoções⁶³, competitividade e agressividade extremas, que tem como resultado o exercício do “poder autoritário”⁶⁴, é desfavoravelmente considerada, independentemente de ser corporificada em homens ou mulheres.



Revista *Exame*, 5 de maio de 1999, p.123.

⁶³ LODI, “A ética na empresa familiar...”, p. 9.

⁶⁴ BERNHOEFT, *As herdeiras...* p. 21.

No âmbito empresarial contemporâneo, a exigência de implementar “habilidades” associadas a características femininas -- estilo de administração cooperativo, disposição para trabalhar em equipe, divisão de decisões e utilização da intuição na análise e solução de problemas -- parecem tingir, crescentemente, de hibridez um mundo considerado como “tradicionalmente” associado a traços masculinos. As personalidades andróginas que transitam por esse mundo expressam-se em corporalidades diferenciadas.

No final da década de 1980, algumas mulheres no alto mando das empresas aceitam o “elogio” de ser comparadas a homens -- uma executiva lembra com carinho o elogio de um empresário “conservador e franco”: “para mim, você é homem”.⁶⁵ Mas, no final dos anos 90, a “masculinização”, termo criado para definir mulheres que “se comportam, se vestem e pensam como homens no ambiente de trabalho” é crescentemente rejeitada. Nas apresentações de empresários e empresárias que povoam a revista *Exame*, criatividade, intuição, espírito empreendedor e inovador, estilo participativo e descentralizador, dinamismo, agressividade e sensibilidade são associados a homens e mulheres cujas imagens expressam, (sem exageros), diferenças entre masculinidade e feminilidade.⁶⁶

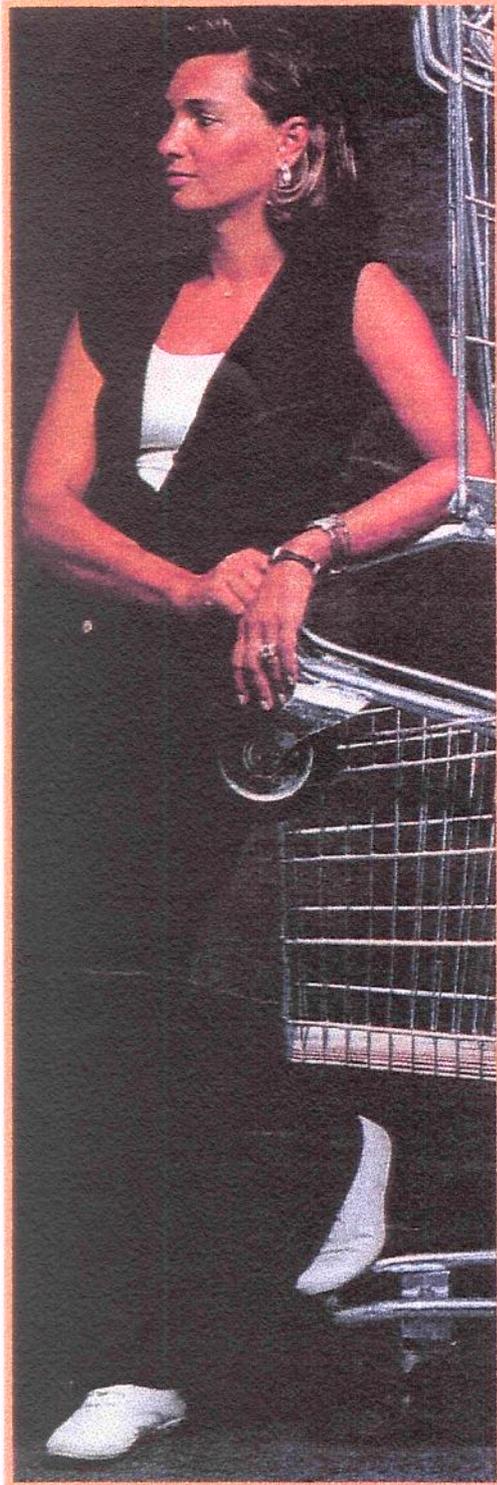
Empresárias e executivas “vestem-se cuidadosamente, valorizando sua feminilidade”.⁶⁷ Trata-se, isso sim, de um estilo específico de feminilidade -- “cabelo até a cintura, chiclete na boca e roupas muito sexy” podem, como “uma crise de choro ou duas palavras em tom mais alto numa ocasião crítica...”, arruinar, “num descuido, uma carreira”.⁶⁸ Nas imagens veiculadas na *Exame*, empresários e empresárias mostram, no corpo e nas roupas, símbolos inequívocos de masculinidade e feminilidade. No entanto, alguns aspectos dessas corporalidades aludem, de maneira mais clara do que nos relatos sobre os pioneiros, ao entrecruzamento de atributos a eles e elas alocados.

⁶⁵ “A estrada é mais longa para quem veste saia”, *Exame*, 19/09/1990, p. 81; “Abaixo os homens?” *Exame*, 30/07/1997, p. 116.

⁶⁶ Vide descrições e imagens apresentadas em “Os vencedores. Eles são a cara do novo Brasil. Os vinte nomes que compõem a galeria dos vitoriosos são o retrato de um país melhor”. *Exame*, 4/01/1995, pp. 43-91.

⁶⁷ BERNHOEFT e ZVEIBIL CORTONI, *As herdeiras...* p. 32.

⁶⁸ “Saia não é documento”, *Exame*, 15/06/1988, pp. 66- 70.

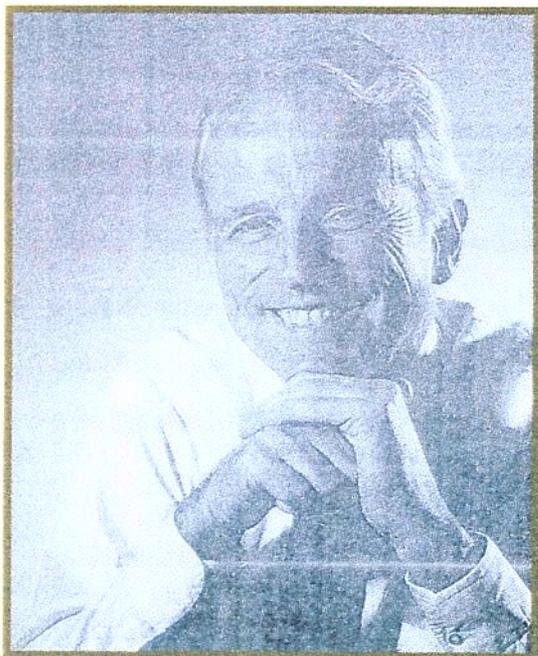


Numa perspectiva que considera a aparência corporal sob o prisma de uma certa performatividade -- “é como se não houvesse outra maneira de comprovar o feminino da mulher senão pelo visual. Aparentar... denota uma pretensão em se mostrar alguma coisa, e não necessariamente em “ser” o que está sendo mostrado⁶⁹” -- espera-se, também, uma relativa coerência entre o “visual” e os atributos alocados à pessoa. Nesse sentido as imagens e comentários da *Exame* são sugestivos.

Gravatas, cortes de cabelo e, ocasionalmente, bigodes, expressam a masculinidade dos empresários. Maquiagem suave, cabelos mais compridos, unhas delicadamente pintadas, brincos, braceletes e tecidos “flocos” expressam a feminilidade das empresárias. No entanto, eles, retratados sem paletó, relaxados, exibem cálidos sorrisos. Elas, emolduradas por flores, de salto baixo, estão igualmente à vontade, mas mostram (uma amável) seriedade.

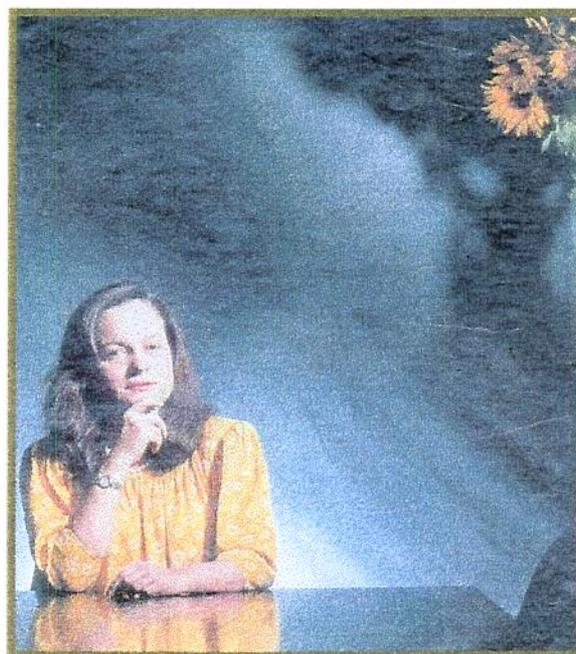
Ana Maria Diniz
Revista *Exame*, 04 de janeiro de 1995, p.71.

⁶⁹ BERNHOEFT e ZVEIBIL CORTONI, *As herdeiras ...*, p. 76.



Ludwig Schmitt-Rhaden, alto executivo do grupo Bunge no Brasil.
Revista *Exame*, 04 de janeiro de 1995, p.73

Maria do Carmo N. Almeida Braga
Revista *Exame*, 04 de janeiro de 1995, p.75



Nessa visão, esse estilo de gestão empresarial andrógino pode ser corporificado por homens ou por mulheres. Entretanto, como se fosse relativamente mais fácil para as mulheres apreenderem traços masculinos que para os homens incorporarem características femininas, considera-se que poucos homens, apenas alguns no topo da hierarquia, exibem a intuição, característica comum a todas as mulheres. São poucos, também, os que conseguem exercer um estilo de poder “democrático” -- o poder “equilibrado” que, combina características femininas (sutileza) e masculinas (domínio, conquista, posse, força⁷⁰). Quero dizer que se tende a atribuir às mulheres maior capacidade de corporificar esse entrecruzamento de atributos.

Nas visões dos especialistas, levando em conta as capacidades femininas para desenvolver as habilidades requeridas no mundo empresarial contemporâneo e, especialmente, nas empresas ligadas a famílias -- particularmente a capacidade de alinhar relações, “unindo”-- a tendência dessas empresas a restringirem a incorporação das mulheres na gestão empresarial é considerada um aspecto retardatário. Ela é associada à dupla dimensão de “machismo” imperante nessas organizações: à presente no mundo dos negócios soma-se outra, mais rígida, atribuída às relações de parentesco.⁷¹

Supõe-se que, nessas empresas, à resistência colocada pelos executivos em qualquer tipo de organização adiciona-se aquela, mais rígida, posta por irmãos e outros homens da família.⁷² Nesse plano, essa oposição é associada a uma combinação específica de conceitualizações de gênero e parentesco. Segundo os consultores, nas empresas ligadas a famílias, as mulheres são definidas enquanto esposas, reais e/ou potenciais,⁷³ introduzindo o espectro ameaçador dos afins -- os consultores afirmam, reiteradamente, que a

⁷⁰ BERNHOEFT e ZVEIBIL CORTONI, *As herdeiras...*, p. 66.

⁷¹ A associação da “família” com extrema falta de flexibilidade para adequar-se aos câmbios, em termos de espaços e “papéis” associados a homens e mulheres é, aliás, recorrente nas matérias da *Exame*, tanto no que se refere à incorporação das mulheres em espaços de trabalho considerados como tradicionalmente masculinos, como ao contrário. “A mulher chega a elite da fábrica”, *Exame*, 24/02/1988, pp. 70-71; “Ele está de olho na butique dela. A história de maridos que deixaram uma carreira estável para entrar na empresa da mulher”, *Exame*, 25/11/1992, pp. 86-89.

⁷² “Os herdeiros que se cuidem, elas vêm por aí”. *Exame*, 29/05/1991, pp. 56- 69.

⁷³ BERNHOEFT e CORTONI: *As herdeiras...*, pp. 61-65.

distribuição diferenciada de ações, desfavorecendo as filhas deve-se, sobretudo, à desconfiança dos genros -- e enquanto mães. E se, no mundo empresarial contemporâneo, a maternidade começa a deixar de ser considerada “problemática”, no que se refere às altas executivas⁷⁴, as mulheres das famílias ligadas a empresas parecem ser inteira e permanentemente definidas pela associação maternidade/conjugalidade. Como se as englobasse completamente, essa relação parece inibir suas possibilidades de individualização, dificultando sua inserção na gestão dessas organizações.

Na década de 1990, do mesmo modo que nos anos 70, considera-se que as restrições à incorporação das mulheres na administração das empresas da família, decorrentes dessa “mentalidade”, se expressam de maneira mais aguda nas empresas familiares de grande porte.⁷⁵ Essa dimensão ampliada do “machismo” seria responsável pela assimetria entre herdeiros e herdeiras na “carreira sucessória”.⁷⁶

Nessa visão, as famílias tendem a favorecer a linha de descendência masculina para “defender-se do perigo representado pelos genros”, particularmente suspeitos em matéria de concorrência ao poder e ao patrimônio⁷⁷. Mas, há famílias que, superando a desconfiança suscitada pelos genros, os incorporam na linha sucessória.⁷⁸ Segundo os

⁷⁴ Diversas executivas em altos escalões de empresas (não familiares) foram contratadas em fases avançadas de gravidez. Por outro lado, essas profissionais utilizam apenas os dias que consideram estritamente necessários da licença maternidade e, mesmo assim, praticamente não interrompem suas atividades uma vez que continuam trabalhando, via telefone, fax e correio eletrônico desde suas casas. Vide: “A cegonha chegou. E agora? Maternidade não é mais o fim da linha pra es executivas. Muitas continuam suas carreiras com sucesso. *Exame*, 27/09/1995, pp. 108-110; “Estou ligeiramente grávida. A maioria das empresas ainda torce o nariz na hora de contratar executivas durante a gravidez. Mas já há sinais de mudanças”, *Exame*, 28/8/1996, pp. 112-113.

⁷⁵ A idéia é que quando a empresa é dividida entre diversos sócios, as possibilidades diminuem ainda mais. LODI, *A ética na empresa familiar*, p. 94.

⁷⁶ BERNHOEFT, *op. cit.*, p. 68.

⁷⁷ Os consultores reconhecem a existência de genros famosos (tais como José Ermírio de Moraes), que aumentaram o patrimônio dos seus sogros. Mas, eles chamam a atenção para a existência de inúmeros outros que, provocando cisões, iniciaram o declínio de muitas empresas. LODI, J. B. *A ética na empresa familiar*, p. 128.

⁷⁸ BERNHOEFT, *As herdeiras*, pp. 61-63.

especialistas, nuns ou outros casos, a tendência é afastar as filhas da gestão das empresas, distanciando-as, assim, da sucessão empresarial.⁷⁹

fixidez e mudança

As visões dos especialistas contribuem para a compreensão da importância concedida às histórias das empresas ligadas a famílias, no mundo dos negócios. Mostrando essa relevância, essas perspectivas traçam um quadro das empresas familiares que, permeado por noções de permanência e mudança, torna evidentes certas relações entre gênero e parentesco.

Nessas abordagens, a afinidade, percebida como fazendo parte do parentesco, é associada a um certo grau de tensão. Mas este, expressando-se nas categorias “sangue” e “nome de família”, é vinculado, basicamente, à consangüinidade. E os laços de sangue, são, por sua vez, associados à uma idéia de continuidade que, adquirindo conotações de fixidez, aparece como particularmente resistente às mudanças.

A relação entre “permanência” e parentesco, recorrente em sociedades ocidentais e contemporâneas, tem suscitado o interesse de diversos antropólogos/as.⁸⁰ Entre essas aproximações, a perspectiva de Marilyn Strathern é particularmente sugestiva.⁸¹ Chamando a atenção para a “convivência” de idéias associadas a mudança e continuidade, a autora pensa essas noções como conceitos “gêmeos”. Segundo Strathern, permanência

⁷⁹ LODI, J.B. *A ética na empresa familiar*, p. 129.

⁸⁰ Vide: WESTON, Kath: “Forever is a long time: romancing the real in gay kinship ideologies” in YANAGISAKO, Sylvia & DELANEY, Carol: *Naturalizing power...* pp. 87-89; STRATHERN, Marilyn: *After Nature...* pp. 1-3. Para a relação entre idéias sobre parentesco e “unidade, ao longo do tempo”, baseada no fato de partilhar substância biogenética, vide SCHNEIDER, *American Kinship*, pp. 38-39.

⁸¹ Talvez seja importante reforçar que me refiro aqui a “idéias” associadas a continuidade e a mudança e não a conceitos que abordem analiticamente a relação entre permanência e câmbio, tais como os de longa duração, estruturas da conjuntura, acontecimento, reprodução, desenvolvidos por diversos autores. Vide: BRAUDEL, Fernand: *História e Ciências Sociais*. Editorial Presença, Lisboa, 1972; BOURDIEU, Pierre: *Le Sens Pratique*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1979; SAHLINS, *Islands of History*. Chicago, The University of Chicago Press, 1985.

e mudança, o estável e o temporário, são conceitualizações operacionalizadas, necessariamente, em contraposição. A mudança pode ser visualizada como uma seqüência de eventos que “acontecem” a algo que, de outro modo mantém sua identidade. E a continuidade torna evidentes as mudanças. Precisamente, essa co-existência, na qual tende a retirar-se da continuidade a marca de atividade presente na mudança, torna possível a idéia de quantificar a mudança, isto é, de perguntar “quanta” alteração teve lugar em relação a qualquer coisa.

A autora assinala que o pensamento ocidental (e ela refere-se tanto às perspectivas antropológicas como às concepções nativas que embasam essas perspectivas), concebendo o parentesco como “construção social” de fatos naturais, tende a situá-lo no pólo da permanência. Não se trata de que o parentesco seja pensado como inteiramente “natural”: os fatos nos quais ele se baseia são concebidos como naturais, universais (e, até recentemente, permanentes⁸²), enquanto as idéias sobre o parentesco variam. Porém, a idéia de que o artifício humano, embora modifique o mundo natural, deve permanecer fiel às leis desse mundo, imitando-as, contribui na percepção do parentesco como associado à continuidade.

Strathern propõe esvaziar a antítese continuidade/mudança de seu poder quantificador, refletindo sobre como cada termo depende do outro para demonstrar seu efeito. Nessa abordagem, que exige abandonar a idéia de pontos fixos sobre os quais incide a atividade humana, a ampliação de um dos termos implica, necessariamente, a ampliação dos dois -- as idéias sobre as mudanças mais radicais não podem ser dissociadas daquelas que insistem, veementemente, na preservação da unidade com o passado.⁸³

Pensar nas visões dos especialistas, levando em conta essas reflexões, é sugestivo. Essas perspectivas mostram um jogo entre permanência e mudança no qual o parentesco é alocado ao pólo estável. A continuidade, expressada através dele, se contrapõe à idéia de um âmbito empresarial em intensa modificação. O imobilismo associado ao parentesco

⁸² No sentido em que as novas tecnologias reprodutivas estão alterando a percepção da relação estável entre natureza e cultura.

⁸³ STRATHERN, Marilyn: *After Nature...* pp. 1-3.

possibilita por em destaque as mudanças intensas que perpassam o âmbito empresarial. Nesse contexto, os privilégios concedidos, geração, após geração, às linhas sucessórias masculinas convertem-se em expressões de uma imutabilidade, naturalizada, em confronto com a transformação intensa de um mundo concebido como permeado pela racionalidade.

Nesse marco de idéias, a incorporação de seres que não se encaixem no critério de senioridade na alta administração das empresas não é percebida como particularmente disruptora da permanência associada ao parentesco. Ao contrário, a inclusão das mulheres aparece associada a uma quebra nessa fixidez, como se desafiasse um plano mais profundo das “leis” de parentesco. Como se a imutabilidade a ele associada dependesse da estabilidade das hierarquias de gênero “tradicionais”⁸⁴, e estas, por sua vez, dos “papéis” que, decorrentes da participação na reprodução sexual são alocados a homens e mulheres na família, a incorporação das mulheres na gestão empresarial se converte em expressão da desestabilização na lógica atribuída “à família”.

Nesse ponto, a inclusão das mulheres na alta administração das empresas é apresentada como expressão de modernização análoga à profissionalização. Nenhuma das duas elimina os laços de sangue dessas empresas. Mas, interrompendo, em diferente planos, a reiteração da ordem “tradicional” que destina os altos cargos da empresa a homens integrantes da família, ambas aludem à mudança, e, como mostro em seguida, à irrupção de critérios racionais, ligados ao mérito, no universo das famílias ligadas a empresas.

Uma leitura atenta das formulações dos consultores permite perceber que, nem eles, nem a revista *Exame*, manifestam-se a favor da inclusão de qualquer mulher nos altos cargos das empresas. Os especialistas afirmam a importância de incorporar seres capazes de corporificar o composto de atributos requeridos para uma performance empresarial adequada no mundo dos negócios contemporâneo. Percebendo as mulheres como capazes de fazê-lo, são contra sua exclusão, a priori, apenas pelo fato de “serem mulheres”. Manifestando-se a favor da incorporação de mulheres (e/ou homens) devidamente

⁸⁴ Falo em hierarquias porque não se trata de mais uma divisão de espaços que possa ser associada à “divisão sexual do trabalho”. Há um consenso entre os especialistas no que se refere a que nas grandes empresas ligadas a famílias as mulheres freqüentemente ocupam cargos secundários. A resistência refere-se à alta administração.

preparadas/os, qualificadas/os e aptas/os para corporificar a personalidade empresarial, os especialistas inserem a inclusão das mulheres na gestão das empresas ligadas a famílias numa afirmação mais ampla: aquela que propõe a irrupção, nessas empresas, da lógica dos critérios racionais e do mérito que embasam o mundo empresarial

Dessa maneira, a incorporação das mulheres na gestão dessas empresas, desafiando a lógica atribuída ao parentesco, alude à idéia de mudança. No entanto, a “transformação”, em sentido pleno, está associada à seleção de sucessores/as baseada no mérito. Independentemente do sexo, estes devem corporificar o composto de atributos (masculinos e femininos) integrados nas qualidades empresariais. Caso a empresa não opte pela completa profissionalização, o “recorte” das relações de parentesco sugerido pelos especialistas nas sucessões empresariais, que aponta para o privilegio das relações de descendência, não prioriza, em si, homens ou mulheres, seniors ou júniores. Mas, exige de uns/mas e outros/as a capacidade de individualizar-se, de acordo com critérios de mérito, ativando, de maneira apropriada, os atributos, marcados por gênero, requeridos no mundo contemporâneo dos negócios. E refiro-me aqui a individualização tanto no sentido de recortar-se das relações familiares, como de afirmar-se, em termos de valor no mercado de trabalho especificamente empresarial.

As abordagens dos especialistas insistem em afirmar que as empresas familiares restringem a presença das mulheres na alta administração das empresas ligadas a suas famílias, considerando-a **mais uma** expressão dos efeitos retardatários decorrente das “leis” de parentesco nelas imperantes. Entretanto, as histórias aqui comentadas mostram como em circunstâncias específicas, o parentesco, à maneira de uma brecha, possibilita a incorporação das mulheres na alta administração das empresas, permitindo que ocupem almejados espaços de difícil acesso -- para homens e mulheres -- em organizações, algumas das quais estão ligadas às maiores fortunas do País.

Nesse sentido, é significativo perceber que os dois únicos nomes femininos incorporados, em meados da década de 1990, na lista de vinte nomes dos “vencedores da *Exame*”, são os de duas mulheres desempenhando altos cargos na administração das empresas ligadas a suas famílias: Katy Almeida Braga, presidente do banco Icatu, que “ganhou o respeito do

mundo dos negócios como uma das mais competentes feras do mercado financeiro” e Ana Maria Diniz, “a voz mais poderosa do grupo Pão de Açúcar, depois do pai”.⁸⁵

Levando em conta as idéias sobre a interação (ideal) entre gênero e parentesco na seleção de descendentes a ser incorporados/as na gestão e/ou sucessão empresarial delineadas nas abordagens dos especialistas, voltar à maneira como é percebida a incorporação das herdeiras na gestão das empresas é particularmente interessante. De fato, associando essas inclusões a conflitos familiares, essas histórias coincidem com a tendência diagnosticada pelos consultores. Trata-se de incorporações vinculadas a dissensões em grupos que, parcialmente profissionalizados, privilegiam relações patrifiliais e tendem a concentrar o controle acionário nas mãos de um sócio/a majoritário. Entretanto, nessas versões, as mulheres incluídas não corporificam, necessariamente, os atributos associados à “mudança”. De maneira análoga, a não incorporação de mulheres não necessariamente significa “estagnação”.

Os relatos produzidos após a queda das IRFM, que vinculam o declínio do grupo aos atributos de personalidade de Maria Pia Matarazzo, são particularmente significativos. Talento para os negócios, força, coragem, objetividade, dinamismo, dedicação ao trabalho (e a capacidade de privilegiar a empresa à família⁸⁶), características consideradas importantes para a gestão empresarial, fazem parte do leque de atributos associados a Maria Pia. Por outra parte, a sucessora é mostrada como um ser que valoriza a

⁸⁵ “Os vencedores. Eles são a cara do novo Brasil. Os vinte nomes que compõem a galeria dos vitoriosos são o retrato de um país melhor”. *Exame*, 4/01/1995, pp. 43-91.

⁸⁶ A *Exame* apresenta essa característica particular de Maria Pia como um traço importante de sua personalidade percebido pelo pai e confirmado por um ex-marido:

“Meses antes da morte do conde, durante uma viagem que fez com ele a Nova Iorque, Renato dos Santos Salles Cruz ouviu de Francisco Matarazzo II, numa barbearia, a explicação de uma escolha sem dúvida insólita:

-Você sabe por que eu escolhi Maria Pia? Porque se um dia ela tiver de decidir entre você, seu marido, e as Indústrias Matarazzo, tenho certeza de que ela ficará ao lado da empresa.

Com efeito, Maria Pia assumiu o poder amparada na diretoria montada pelo conde oito meses antes de morrer. Escorou-se nela mais um ano, mas passado o impacto do aprendizado, desmontou todo o esquema. Inclusive o casamento, como vaticinara o conde.

“A opção de Maria Pia de romper com o casamento e programar a substituição da diretoria foi claramente a de andar mais depressa”. Salles Cruz não teme errar quando fala de Maria Pia. Vide: “Matarazzo, a corrida contra o tempo”. *Exame*, 15/07/81, p. 31.

maternidade.⁸⁷ Mas, a valorização da maternidade -- que pode ser lida, também, como afirmação da feminilidade -- não é relevante no mundo dos negócios. A avaliação positiva recai sobre os atributos que, associados à maternidade, são considerados características femininas operacionais no âmbito empresarial. A princípio, a sucessora conta, apenas, com a auto-renúncia -- a intuição para os negócios, característica marcante do Conde fundador, não se reitera na neta. A paciência, um dos atributos tradicionalmente associados à feminilidade que se integram na personalidade empresarial, ela apreende, mais tarde, na sua difícil passagem pelo mundo dos negócios.⁸⁸

Finalmente, alguns dos atributos de personalidade de Maria Pia, precisamente aqueles mostrados, em *Matarazzo 100 anos* como determinantes de sua nomeação, considerados excessivamente “fortes”, tendem a ser apresentados como diretamente responsáveis por uma administração contrária ao moderno estilo de gestão empresarial.⁸⁹ A personalidade “autoritária” e “centralizadora” da sucessora -- “o poder, ela só dividiu com os maridos, quatro ao todo, que automaticamente ocuparam o cargo de vice-presidente do grupo”⁹⁰ -- e sua “teimosia” -- insistiu em manter a enorme pulverização dos negócios e a perda de competitividade das empresas diante de concorrentes com métodos de produção e administração mais modernos -- são associados à queda final. Nessa fase, alguns novos traços “femininos” são adicionados à caracterização da personalidade de Maria Pia, mas trata-se de atributos associados às feminilidades negativamente avaliadas no âmbito empresarial. Somando-se, tardiamente, a aspectos destacados pelos relatos presentes na grande imprensa⁹¹, a revista *Exame*, descreve a turbulência que emoldura o declínio das

⁸⁷ Mais de uma matéria destaca que, para conciliar as responsabilidades do cargo com as obrigações de mãe ela reserva uma sala vizinha à sua para estudar com os filhos (cinco) em épocas de exame. “Como a Matarazzo reage ao imobilismo...”, *Exame*, 24/10/1979, p. 32.

⁸⁸ Entrevista. Maria Pia Matarazzo. “Estamos preparados há tempos”. *Exame*, 30/09/1987.

⁸⁹ Algumas das matérias nuançam a responsabilidade de Maria Pia em termos da queda, mas o fazem de uma maneira ambígua. Um dos consultores, referindo-se ao fracasso dela e de Mônica Rosenberg da Cevekol, afirma que é arriscado dizer que essas empresas fracassaram exclusivamente por ser comandadas por mulheres, mas “a verdade é que elas recebem uma pressão muito maior do que os homens, e isso seguramente afeta a condução dos negócios”. “A estrela cai. Quando as mulheres trombam com os negócios” *Exame*, 29/05/1991, pp. 56-63.

⁹⁰ “A princesa apela para os plebeus”. *Exame*, 4/02/1992, p. 63

⁹¹ Diversas matérias chamam a atenção para a sucessão de “fracassos na história afetiva” de Maria Pia, destacando, sobretudo, o desfecho do quarto e último casamento, a separação litigiosa

IRFM, incorporando a falta de equilíbrio emocional, associada aos conflitos conjugais, nos traços de personalidade da sucessora.⁹²

Sobre Ana Maria Diniz, do Pão de Açúcar, até agora, pouco sabemos -- incorporada na gestão do grupo num momento de “revolução” administrativa, desenvolvendo um papel conciliador durante as fases conflituosas vividas pela família e a empresa é mostrada como extremamente bem sucedida no mundo dos negócios.

Os relatos sobre a Sadia oferecem um contraponto com aqueles sobre as IRFM. As histórias recentes sobre essa empresa apontam para a incorporação da sucessão baseada no mérito e do estilo de gestão empresarial contemporânea -- as habilidades de “costureiro” atribuídas ao último sucessor, remetendo a habilidade de negociar, conceder, estabelecer alianças, traços considerados “femininos” e positivamente avaliados, o sugerem. Entretanto, não pretendo afirmar que a Sadia, empresa mostrada como “moderna”, “descentralizada” e “aberta” não mostre traços de “conservadorismo”, em termos da incorporação das mulheres na gestão empresarial.

Nas histórias sobre essa empresa, integrantes do grupo de parentes controlador atribuem a ausência de mulheres na chefia ora “às dificuldades que a maternidade coloca para elas assumirem trabalhos durante o período integral” -- embora as herdeiras trabalhando na empresa afirmem que chegam a passar vários dias sem ver os filhos pequenos, devido aos compromissos de trabalho com a empresa -- ora, simplesmente, à “tradição da família”.⁹³

de Roberto Calmon Barreto. Calmon, diretor financeiro do Grupo, fora elevado ao posto de vice-presidente após o casamento com Maria Pia. O processo de desquite teria sido acompanhado por mais de dez ações, movidas por ambas as partes, em que os dois disputavam a posse de quadros, aluguel de imóveis e outros bens. Maria Pia acusa o marido de ter tentado extorquir-lhe dinheiro e propriedades e de praticar adultério, trocando-a por uma antiga empregada doméstica da família. Vide: “Roupa suja, Pia ganha na justiça uma ação contra o marido”, *Veja*, 18/09/1991; “Maria Pia, quatro casamentos fracassados e a dor de ser trocada por uma doméstica”, *Manchete*, 03/08/1996, p. 88.

⁹² “A princesa apela para os plebeus”. *Exame*, 4/02/1992, p. 63; “A estrela cai. Quando as mulheres trombam com os negócios”, *Exame*, 29/05/1991, p. 58.

⁹³ Declaração de Zoé Silveira D’Avila, ex-presidente do Conselho de Administração da Sadia e pai de Yara. “Josefinas fritas...” É importante assinalar que as mulheres participam, também, do acordo de sócios, do qual Terezinha, filha do fundador, psicóloga por formação foi coordenadora geral. *ISTOÉ*, 1390,22/05/1996, p. 136; “Pai nobre, filho pobre? Nem sempre ... *Exame*, 10/05/1995, pp. 80-86 .

Em se tratando da Sadia, uma empresa igualitária, em termos de distribuição patrimonial (refiro-me à distribuição de ações entre os filhos e filhas do fundador) mas, sobretudo, que afirma veementemente os critérios de mérito para a incorporação de herdeiros na administração, essas declarações são particularmente interessantes. Elas sugerem que esses critérios de mérito, defrontando-se com a dificuldade em dissociar as mulheres da idéia de seres que são **permanentemente** percebidos como corporificando relações de parentesco, simplesmente, não se estendem às herdeiras quando se trata de certos cargos, restringindo seu acesso aos altos níveis da administração da empresa.

Dessa maneira, as formulações dos especialistas delineiam um novo âmbito empresarial com ares de paisagem futurista, permeado por crescente hibridez, progressivamente povoado por seres com personalidades compostas, em termos de gênero, que habitam corporalidades (moderadamente) diferenciadas. Nesse universo, as grandes empresas ligadas a famílias, como ecos do passado, apegam-se a antigas modalidades de operação que têm diversos efeitos retardatários, entre eles, a tendência a restringir a possibilidade das mulheres transitarem nesse mundo. Por outra parte, as histórias sobre os grupos que circulam no mundo dos negócios mostram exemplares dessas empresas, tingidas por traços descontínuos de “modernidade”, expressando posições diferenciadas no que se refere à capacidade das mulheres corporificarem as qualidades necessárias para dar continuidade às empresas. Entre elas, conta-se a não alocação, nelas, do tipo de individualização requerido para acionar essas qualidades.

Lendo no próximo (e último) capítulo, histórias que as herdeiras contam, pergunto-me sobre a relação entre gênero e incorporações femininas na gestão empresarial em relatos narrados a partir de outro ponto de vista: o das mulheres nelas envolvidas.

7. *com a palavra, as herdeiras...*

A situação vivida no começo do século pela mulher herdeira não era questionada sequer por elas próprias. Minha avó paterna, herdeira de Alexandre Siciliano, um imigrante italiano que fez enorme fortuna, é um exemplo dessa geração de herdeiras daqueles tempos. Com sua vontade de ser cantora de ópera podada por meu bisavô (que alugou o Teatro Municipal do Rio para satisfazer seu “capricho” e apresentar um recital aos amigos...), ela se casou e passou a ocupar-se dos sete filhos que teve. Enquanto isso, meu avô construía dois delírios com o dinheiro dela: um castelinho na avenida Copacabana, no posto 4, e um castelo de verdade em Itaipava, no estado do Rio. Isso, sem contar amantes...

Observando minhas tias, pude constatar que os irmãos nunca abriram nenhum espaço para as duas, cuja educação jamais visou uma profissão: ambas recebiam dividendos das empresas familiares nas quantias que os irmãos achavam adequadas. Estes e os primos homens, por sua vez, tinham cargos de diretoria e eram sustentados pelas empresas, fossem ou não fossem ao trabalho, dilapidando o patrimônio delas.

Com meus pais, percebi que seria tudo exatamente igual...

Marta Suplicy (Prefácio ao livro de Yara M. Fontana)¹

“**D**esafio”, “conquista”, “luta”, “batalha”, “risco”, “persistência”, “garra” são termos frequentes nas histórias contadas pelas herdeiras, relatos que apresentam, também, noções de continuidade e mudança. Entretanto, esses termos e noções se alinhavam em torno de idéias que tingem essas narrativas de maneira particular.

¹ FONTANA, Yara M. *Como fritar as Josefinas. A mulher nos bastidores da empresa familiar brasileira*. Cultura Editores, São Paulo, 1996.

Trata-se das noções de “igualdade” e “diferença” entre homens e mulheres, que, centrais nas discussões feministas², permeiam essas histórias.

O ideário feminista é, aliás, uma referência constante nesses relatos que, diferentemente do alcance universal das histórias dos pioneiros, parecem destinados a um público especificamente feminino.³ Refiro-me à sua presença tanto nos relatos que a ele aderem como nos que, considerando que o feminismo incidiu na perda de “privilégios” femininos e/ou na afirmação dos “valores masculinos como os únicos válidos para triunfar no espaço público” a ele parecem opor-se.⁴ E digo parecem porque os percursos das herdeiras adquirem ares de modernidade no contraponto com dimensões diferenciadas do “machismo”. Este, concebido como expressão de (seculares) privilégios masculinos⁵ que permeiam o plano familiar, o contexto empresarial/familiar e/ou o âmbito econômico/político, dá lugar a um “preconceito” ao qual essas mulheres se opõem, ancoradas na idéia de igualdade.⁶

² Para uma discussão sobre o alcance dessas noções (e os problemas a elas associados) na discussão feminista, vide, SCOTT, Joan W. “Deconstructing equality-versus-difference: or, the uses of poststructuralist theory for feminism”, *Feminist Studies* 14, n° 1 [Spring 1988], pp. 33-50.

³ Alguns dos livros que reúnem relatos de herdeiras são, nesse sentido, explícitos. A coletânea de depoimentos publicada por BERNHOEFT e ZVEIBIL CORTONI (op. cit.) é “dedicada às mulheres que têm lutado pela conquista de espaço e poder no mundo dos negócios. E têm conseguido isso sem deixar de ser “mulher” no sentido pleno”.

⁴ Alguns, entre esses relatos, manifestam discrepâncias em relação ao “feminismo”. Maria Pia Matarazzo centra suas críticas no estilo de poder perdido: “Não sou feminista nem muito menos... minha mãe, por exemplo, teve muito poder... nos bastidores e, ao mesmo tempo, pode ficar com os filhos... eu não pude. Bettina Lenci, manifesta-se incomodada com o que percebe como rejeição do feminismo ao “princípio feminino”. Maria Pia Matarazzo. Entrevista realizada em dezembro de 1998. LENCI, Bettina, *Sem Avesso*, p. 81.

⁵ LENCI, Bettina, *Sem Avesso*, p. 81; FONTANA, Yara, op. cit., p. 15.

⁶ Se há nos relatos, divergências em relação ao feminismo, há, também, um acordo geral no que se refere à presença do “machismo” nesse conjunto de planos. Isto é afirmado por herdeiras de diferentes idades. Ana Maria Diniz refere-se à reação do pai ante seu nascimento: “A surpresa e... frustração de ter uma primogênita”, e os pontos por ela marcados que o pai a aceita “apesar de ser mulher”; Yara Fontana aponta para a intensificação, na empresa, dos privilégios imperantes em casa. Nela, “os melhores lugares estão reservados para os filhos homens”, na empresa “não há lugares para as meninas”. Maria Pia Matarazzo, referindo-se ao passado, considera “recomendações” por ela recebida, como empresária, como expressões desses privilégios: “Abílio Diniz foi conselheiro do grupo Matarazzo, ele não tem nada a ver com indústria, mas assim o

Chamo a atenção para esse ponto porque, crucial na organização dos relatos, concede a eles um caráter distintivo. Essas histórias estão centradas no caráter excepcional das herdeiras **enquanto mulheres** que enfrentam os obstáculos levantados pelas prerrogativas masculinas. Dessa maneira, os relatos destacam esses aspectos extraordinários afirmando, ao mesmo tempo, a idéia de uma feminilidade compartilhada. E, ao fazê-lo, aludem a uma “identidade” entre mulheres.⁷

O caráter particular dessas histórias pode ser melhor compreendido tendo como referência os relatos dos pioneiros. As histórias das herdeiras, que parecem refletir, à maneira de um espelho, seqüências de imagens presentes nos relatos dos fundadores, divergem radicalmente destes. Esses relatos mostram os pioneiros sob o prisma de um aspecto comum: as excepcionais qualidades empresariais que, distinguindo-os de outros indivíduos, lhes permitem enfrentar todos os desafios, transformar regiões geográficas e atividades produtivas, alcançando, através da inovação, o sucesso no mundo competitivo dos negócios. Paralelamente à construção de suas obras, esses seres, que corporificam as masculinidades mais valorizadas, constituem famílias através das quais perduram suas criações.

Nas histórias que as herdeiras contam, elas aparecem, também, à maneira de “pioneiras”. Porém, seu caráter precursor está associado ao fato de “desbravar” uma região social, considerada masculina, que coloca obstáculos específicos “à feminilidade”. Trata-se das barreiras levantadas nas empresas ligadas a famílias, organizações que, inseridas num

Ministro Mário Simonsen o decidiu. Naquela época... a ‘incompetência feminina’ tinha que ser totalmente amparada pelos homens, assim que era visto”. Ana Maria Diniz, *Pão de Açúcar*”, in BERNHOEFT e ZVEIBIL CORTONI, *As herdeiras...* op. cit., p. 87; FONTANA, Yara, op. cit., p. 15; Maria Pia Matarazzo. Entrevista realizada em dezembro de 1998.

⁷ Vale lembrar que, nas discussões feministas clássicas, a constituição da categoria “mulher” pressupõe uma identidade ancorada, simultaneamente, na biologia e numa idéia de opressão feminina não necessariamente absoluta, mas universal. GRANT, Judith: *Fundamental Feminism. Contesting the Core Concepts of Feminist Theory*. Routledge, New York, 1993; FRANCHETTO, Bruna, CAVALCANTI, Maria Laura V. C., HEILBORN, Maria Luiza, “Antropologia e Feminismo”, in: *Perspectivas Antropológicas da Mulher, 1*, Zahar, Rio de Janeiro.

mundo empresarial percebido como espaço “truculentamente masculino”,⁸ apresentam obstáculos particularmente consistentes. Precisamente, a solidez dessas barreiras outorga ares de epopéia a esses relatos, dotando as herdeiras do caráter de excepcionalidade.⁹

À maneira dos pioneiros, essas mulheres são apresentadas sob um prisma comum. Mas, trata-se de um ângulo criado por gênero -- e parentesco. Quero dizer que elas ingressam no mundo dos negócios a partir das obrigações morais e ligações emocionais decorrentes da inserção **feminina** no mundo da família -- e esta, por sua vez está indissociavelmente ligada a uma definição de feminilidade com forte ênfase na maternidade. Essas histórias, centradas em dimensões subjetivas, apresentam as trajetórias das herdeiras a partir da ótica das angústias, erros, desesperos e, também, alegrias, “experenciadas” num universo que jamais se restringe ao âmbito empresarial. Em outras palavras, as emoções operam como fio condutor dessas narrativas nas quais família e empresa parecem imbricar-se de maneira inseparável.

Nesse sentido, se os relatos dos pioneiros são frustrantes em termos de pensar sobre práticas de herança, as histórias das herdeiras decepcionam quem espera um percurso de inovações e criações em áreas produtivas. Elas são “continuadoras” e não “empreendedoras”. Mas, não se trata apenas disso: embora lutem com “garra” e “coragem”, o caminho para aceder ao “sucesso” está distante de seguir trilhas análogas às dos fundadores. As qualidades excepcionais (e inovadoras) associadas a essas mulheres estão vinculadas às estratégias para impor-se, na empresa e no mundo dos negócios,

⁸ Nas palavras de Bettina Lenci esse caráter masculino é associado a certas características do âmbito empresarial: exigente e tenso, estruturado por “relações insinceras, permeadas por interesses imediatos, oprimidas pelos números”. LENCI, Bettina, op. cit., p. 32.

⁹ Talvez seja necessário sublinhar que esse caráter “excepcional” adquire estatuto êmico nos relatos. Para uma crítica à utilização dessa categoria percebida como englobadora e ocultadora das singularidades, vide: PLANTÉ, Christine, “Femmes exceptionnelles. Des exceptions pour quelle règle? *Les Cahiers do Grif. Le Genre de l’Histoire*. Éditions Tierce, 37/38, Printemps, 1988, pp. 91-111.

procurando um êxito que não se limita às realizações individuais, sem perder “a feminilidade”.¹⁰

As “lutas” das herdeiras sintetizam as dimensões diferenciadas da luta feminina e masculina presentes nos relatos dos pioneiros. Essas batalhas, aparentemente localizadas no coração do entrecruzamento entre empresa e família, combinam esforços para garantir a continuidade da organização, encarar os “desafios” colocados pela manutenção da harmonia dos laços familiares na empresa e conciliar as exigências da atividade empresarial com a maternidade e a vida conjugal.¹¹ Essas mulheres enfrentam dívidas imensas, pressões de empresários concorrentes, cúpulas diretivas tentando arrendar suas empresas, altos funcionários recusando-se a obedecer ordens femininas, sindicatos, corpos administrativos resistindo as tentativas de implementar novas estratégias de gestão e de melhora da qualidade de vida dos funcionários, pais duvidando de sua competência empresarial, irmãos contestando sua localização num nível hierárquico superior, filhos exigindo sua presença em festas escolares. Integrando-se em entidades de classe, investindo em formação, procurando orientação de consultores, assessores e terapeutas (lendo, também, mapas astrais e consumindo florais de Bach), elas encaram essas barreiras sem deixar de conciliar as tensões do âmbito societário nem interromper a proximidade com os filhos e parceiros. Tudo isso, sem “masculinizar-se”.

Nesses percursos, apenas algumas herdeiras desenvolvem qualidades empresariais. As histórias que mostram esse processo são particularmente sugestivas: elas remetem mais ao modelo ideal traçado pelos consultores que aos retratos delineados nos relatos dos pioneiros. Independentemente de ter ingressado no mundo dos negócios a partir de relações de parentesco, essas mulheres incorporam-se nas empresas da família após terem se afirmado em universos externos a elas. E, reiterando sua “feminilidade”, elas exibem, enquanto empresárias, qualidades que remetem ao “composto” de atributos associado à gestão empresarial contemporânea.

¹⁰ “Ana Maria Diniz”, “Fátine Chamon”, in BERNHOEFT e ZVEIBIL CORTONI, p. 93, 97, 101.

As histórias de herdeiras dos grupos que estou acompanhando inserem-se no marco de idéias que permeia esse universo de relatos. Yara Fontana, neta de Attilio Fontana, filha de Odila, quarta entre os filhos e filhas do fundador da Sadia, nascida no final da década de 1950, escreveu um livro autobiográfico sobre os dissabores de sua experiência de trabalho nessa empresa. Ana Maria Diniz, neta de Valentim Diniz, filha de Abílio, filho sucessor do fundador do grupo Pão de Açúcar, nascida no início da década de 1960, registrou um depoimento autobiográfico num livro organizado por um conhecido consultor. Maria Pia Matarazzo, sucessora das IRFM, neta do fundador, filha do Conde Francisco Júnior, primeiro sucessor da empresa, nascida no início da década de 1940, concedeu-me uma entrevista que enveredou por caminhos análogos aos mostrados nas histórias de outras herdeiras. Esses relatos falam sobre parentesco, gênero e incorporações femininas nas grandes empresas ligadas a famílias. Mas, o fazem no marco particular criado por esse tipo de narrações. Situando essas histórias nesse contexto¹², no qual incorporo, também, outras entrevistas com mulheres vinculadas a esses grupos, exploro o que elas “dizem”, falando, “do ponto de vista feminino”, sobre essas relações.

¹¹ Depoimento de Ana Maria Diniz, do Pão de Açúcar, in BERNHOEFT e ZVEIBIL CORTONI, *As herdeiras...* p. 82.

¹² Tomo como referência relatos biográficos, publicados, de outras herdeiras – Bettina Lenci, Fátine Chamon A. de Siqueira Vieira, Genny Serber, Elizabeth Beaman Garcia e Maria Regina Yazbek – e entrevistas realizadas com Terezinha Fontana, sexta dos filhos e filhas de Attilio Fontana e com uma mulher integrante dos grupos que estou acompanhando à qual darei o nome de Alba, uma vez que pediu para não ser identificada. Bettina Lenci, nascida no início da década de 1950, ex-fotógrafa das revistas *Veja* e *Manchete*, filha de um conhecido fotógrafo, ingressa no mundo dos negócios na década de 1980, aos 30 anos, à morte do marido, Walter Lorch, presidente e sócio controlador da Translor, a primeira empresa brasileira dedicada ao transporte de automóveis. Ela é autora de um livro autobiográfico que registra sua dura experiência como viúva/empresária – livro, aliás, considerado como testemunho e “modelo de luta” por outras herdeiras, tais como Yara Fontana. Fátine Chamon A. de Siqueira Vieira, formada em serviço social, única mulher entre os quatro filhos/a do fundador da empresa de transporte coletivo Viação Paratodos, é sucessora dessa empresa; Genny Serber, formada em odontologia, é viúva e sucessora de um dos criadores da Escriba, fábrica de móveis; Elizabeth Beaman Garcia, formada em arqueologia, uma das duas filhas do fundador da Novik, fábrica de equipamentos de som é sucessora dessa empresa; Maria Regina Yazbek, nascida na década de 1960, formada em administração, segunda dos três filhos/as do fundador da Movicarga, empresa que trabalha com empilhadeiras, é sucessora dessa organização.

parentesco

As herdeiras... se vêem obrigadas à exaustão no empenho para garantir igualdade e valorização pelo cargo que ocupam...

Mais do que tudo, agem como elos de continuidade, mas não de repetição...

guardam de seus pais valores que transmitem a seus filhos como jóias de estimação¹³

A ênfase concedida às características compartilhadas com outras mulheres, evidente nas histórias das herdeiras, concede a esses relatos um ar análogo às histórias de vida realizadas no marco de abordagens feministas. Refiro-me ao marco criado por aproximações que, considerando as histórias de vida meio de acesso privilegiado às experiências femininas, exploram, através delas, os aspectos que essas experiências têm em comum.¹⁴ Entretanto, e sem contestar a existência desses aspectos, interessa-me mostrar aqui as diferenças apontadas por esses relatos. Não se trata, apenas, de sublinhar as distinções entre mulheres. Refiro-me à importância que essas diferenças têm para pensar sobre os contextos nos quais o parentesco, tornando-se mais relevante que “a diferença” de gênero, incide na incorporação das mulheres na alta gestão das empresas.

¹³ BERNHOEFT e ZVEIBIL CORTONI, op. cit., p. 73.

¹⁴ Uma linha importante de pesquisadoras feministas, têm privilegiado as histórias de vida (e a história oral), considerando-as meio privilegiado para aceder às experiências femininas. Prestando atenção a variedade individual das vidas das mulheres, essas abordagens exploram elementos em comum entre elas, no passado e no presente. Essas perspectivas têm sido questionadas pelo fato de assumirem, frequentemente, pressupostos identitários – procuram contextos para situar, em toda sua variedade, quase um único tema: a opressão feminina, e/ou procuram sempre, para além das diferenças, as similaridades nas experiências. Essas abordagens têm sido criticadas, também, pelo fato de suporem que, em todos os contextos, se opera com a idéia de uma pessoa pensada à maneira de um indivíduo, com um *self* no centro, núcleo organizador da experiência. Para um (belo) exemplo dos trabalhos com histórias de vida numa perspectiva feminista (clássica), vide SHOSTAK, Marjorie: *Nisa, The Life and Words of a !Kung Woman*, Vintage, New York, 1983. Para uma síntese crítica dessas abordagens, vide GEIGER SUSAN, “Review Essay: Women's Life Histories: Method and Content”, in *Signs, Journal of Women in Culture and Society*, 1986, vol. 11, n° 21; para uma discussão, inserida nos debates feministas contemporâneos, sobre a problemática envolvida na universalização do trabalho com histórias de vida, vide: ABU-LUGHOD, Lila: *Writing Women's Worlds, Bedouin Stories*, University of California Press, 1993.

O mundo da família é, invariavelmente, o ponto de partida das histórias das herdeiras. Trata-se de um universo amplo, fortemente alinhavado por intensas interações entre mulheres -- avós reunindo semanalmente, em casa, e, durante as férias, em fazendas, na praia e na montanha, diferentes gerações da família; cunhadas mais velhas cuidando das jovens irmãs dos seus maridos e dos filhos órfãos dos irmãos desse cônjuge; tias presenteando as filhas das irmãs com os primeiros sapatos de salto alto¹⁵; sogras colaborando com as noras no cuidado dos netos, mães/avós acompanhando, diariamente, o crescimento dos filhos das filhas.¹⁶ Esse ponto de partida não é casual.

As herdeiras incorporadas nas empresas ligadas a famílias ingressam nessas organizações considerando-as como elementos que, situados no mundo dos negócios, se integram na rede de obrigações femininas estabelecidas pela mutualidade presente nas relações que organizam o mundo da família. Algumas, “convidadas” a participar nessas organizações, atendem essas solicitações considerando-as à maneira de um “dever” irrecusável, uma “opção - forçada”¹⁷ como se tratasse de uma extensão das obrigações familiares -- “não assumi os negócios nem por vontade própria, nem por mérito próprio”, diz Maria Pia Matarazzo; “confesso que tive alguns receios”, afirma Ana Maria Diniz, “entretanto, esta era também uma empresa à qual eu tinha que dar continuidade... entre pensar de uma forma egoísta, apenas na minha vida pessoal, considerei que era parte do meu papel de herdeira enfrentar o desafio”.¹⁸ E as (poucas) herdeiras que se integram na empresa planejando uma carreira na organização, como Yara Fontana, o fazem a partir da “necessidade” de contribuir num espaço concebido, à maneira da “família” da qual fazem parte, como “um pedaço” delas.¹⁹

Essa percepção da empresa, que é amplamente compartilhada, adquire conotações diferenciadas de acordo com os laços de parentesco que vinculam as mulheres aos

¹⁵ FONTANA, Yara: *Como fritar as Josefinas ...* p. 56.

¹⁶ Entrevista com Maria Pia Matarazzo.

¹⁷ “Genny Serber - Escriba”, in BERNHOEFT e ZVEIBIL CORTONI, p. 117.

¹⁸ “Ana Maria Diniz, Pão de Açúcar”, in BERNHOEFT e ZVEIBIL CORTONI, op. cit., p. 86.

¹⁹ FONTANA, Yara, op. cit., p. 16; “Maria Regina Yazbek - Movicarga”, in BERNHOEFT e ZVEIBIL CORTONI, op. cit., p. 127.

empreendedores. As cônjuges mantêm uma relação com a organização mediada pelo vínculo emocional com o esposo e com os filhos e filhas.²⁰ Diferentemente, a empresa, à maneira dos traços herdados através de linhas de descendência, torna-se “parte” constitutiva e “entranhável” das filhas. Essa diferença é assinalada no relato da ex-esposa do Presidente de um conhecido grupo familiar, que chamarei de Alba

Quando casei nem tinha empresa. Havia uma doceira... começaram fazendo um salão de festas, atrás da primeira doceira... compraram aquele prédio, fizeram um salão de festas... Aí, eu já estava noiva. O salão... foi inaugurado com a festa do meu casamento... Na nossa viagem de núpcias a gente foi ver mercados e supermercados... ele voltou com a intenção mesmo de fazer o primeiro supermercado. Casei, foi a primeira loja...

A história da empresa passou por minha casa, sim, e como, e os dramas também. Os entraves, compra, não compra. Noites sem dormir... quer dizer, sempre uma participação passiva, mas, emocionalmente, eu estava ali... amparando, algumas vezes proporcionando coisas, oferecendo minha casa... Mas, eu não entendia absolutamente nada, nem fazia nenhuma questão em entender...

Em relação às crianças... foi a vida deles. Iam visitar, iam assistir a inauguração de todas as lojas. Eu tenho fotos aqui deles em todas as lojas inaugurando, deste tamanho, daquele tamanho... eles participaram muito. Vendo a loja do papai...²¹

²⁰ “Genny Serber - Escriba”, in BERNHOEFT e ZVEIBIL CORTONI, *As herdeiras*, op. cit., p. 117.

²¹ A partir de pontos de vista diferentes, Bettina Lenci e Genny Serber herdeiras/cônjuges, reiteram a idéia de vínculo emocional com a empresa, através do interesse pelo e do parceiro. “Nada me seduzia no mundo empresarial. Jamais me passara pela cabeça a possibilidade de, um dia, vir a fazer parte dele. Ainda que tivesse o hábito de trocar idéias com Walter sobre os problemas da empresa, não estava por dentro do seu funcionamento: quase nunca visitava a Translor, transporte me interessava apenas por ser a paixão de meu marido. Como companheira, partilhava as fantasias, ousadias, sonhos e angústias de Walter, mas não entendia nada de administração, contabilidade, finanças, e olhava a vida dos empresários com certo desdém de intelectual. Não via o menor sentido naquela existência agitada, cheia de compromissos inadiáveis, carregada de tensões, onde não sobrava espaço para os filhos, a casa, o lazer.” Genny Serber reitera essa relação, apontando ainda o estabelecimento de uma relação plena [direta] com a “criatura” [a empresa fundada pelo marido] apenas após a imersão nela. LENCI, Bettina, *Sem Avesso*, p. 32; “Genny Serber- Escriba”, in BERNHOEFT e ZVEIBIL CORTONI, *As herdeiras*, op. cit., p. 115.

Nos relatos de filhas e netas dos fundadores, a relação com a empresa, cultivada desde o nascimento, adquire conotações de um vínculo marcado por idéias de hereditariedade. As cônjuges, que se percebem como elos de ligação entre o patrimônio do fundador e os/as filhos/as²², só incorporam os valores do empreendedor através da imersão na empresa. Mas, as descendentes dos fundadores sentem-se herdeiras **plenas** de sua obra. Essa sensação parece manter relações com a maneira como as criações dos empreendedores, integradas no cotidiano e no horizonte emocional, se incorporam nas personalidades de filhas e netas -- “tudo... foi construindo uma relação de amor com a empresa que um dia será nossa... meu pai... apenas dizia: isto um dia será de vocês... será um pedacinho de cada um de vocês”.²³ As palavras de Yara Fontana sintetizam as impressões de tantas outras herdeiras²⁴,

Minha mãe conta que comecei a ir ali quando ainda era bebê de colo... Ia para a empresa mesmo quando tinha tarefa da escola: fazia lá, no escritório, mobiliado com mesas de madeira escura e poltronas antigonas, ornadas de couro verde... eu sonhava em, depois de formada, largar a medicina e me dedicar à “firma” de corpo e alma... o que os meus sentidos infantis captavam, dia após dia, era isto: uma dedicação determinada de todos os parentes para o bem da Sadia. Tal dedicação, é bom avisar, todos nós da família Sadia acabávamos percebendo entranhada dentro de nossa personalidade, como algo herdado de maneira atávica, graças ao exemplo deixado pelo fundador...²⁵

Independentemente da percepção de suas vinculações com a empresa, nem todas as herdeiras têm a oportunidade de ocupar os cargos que dão acesso à sucessão ou de tornar-

²² Bettina Lenci expressa essa percepção com extrema clareza: “... vi brotar em mim a sensação de que me cabia, como missão, passar às minhas filhas e à filha do primeiro casamento de Walter, o patrimônio que o pai delas construía, porque eu mesma não me sentia herdeira da empresa. Na minha cabeça, a Translor pertencia às meninas, e o meu papel era mantê-la viva”. LENCI, Bettina, op. cit., p. 33.

²³ “Ana Maria Diniz - Pão de Açúcar”, in BERNHOEFT e ZVEIBIL CORTONI, op. cit., p. 91.

²⁴ Nesse sentido, parece não haver diferenças entre herdeiras de pequenas, médias e grandes empresas, vide “Maria Regina Yazbek - Movicarga”, in BERNHOEFT e ZVEIBIL CORTONI, op. cit., p. 128.

²⁵ FONTANA, Yara, op. cit., pp 29-30

se, efetivamente, sucessoras. Muitas, como Yara Fontana, ou, no passado, algumas das irmãs de Abílio Diniz, tias de Ana Maria, são “aceitas” em cargos distantes das instâncias de decisão -- “no escritório, participando um pouco das coisas acontecendo”.²⁶

No conjunto de relatos aqui contemplado -- e coincidindo com o diagnóstico realizado pelos consultores -- , as herdeiras acedem a alta gestão das empresas da família em circunstâncias especiais e em organizações com certas características: são empresas cujo controle acionário concentra-se em mãos de um proprietário. A morte dos proprietários leva as herdeiras-cônjuges, com filhos/as jovens, a assumir os negócios.²⁷ As herdeiras-descendentes acedem a alta gestão das empresas de suas famílias em organizações com as características acima mencionadas, nas quais as sucessões empresariais seguem linhas patrilineais e, além disso, em momentos particulares. Trata-se de situações de doença, associadas à falta ou ausência de filhos para ocupar os cargos principais²⁸ e/ou de conflitos entre os integrantes da família que participam nas organizações. A incorporação de Maria Pia Matarazzo na alta gestão da empresa de sua família insere-se nesse quadro,

...Tinha aquela briga lá dentro, a briga surda já existia, mas não era uma coisa assim, tão declarada.

Esse superintendente... mostrou que a direção não estava fazendo as coisas exatamente da maneira que meu pai queria. E aí, dois dos meus irmãos que eram os sucessores, os vice-presidentes, caíram. E eu passei da têxtil para a “cúpula”.²⁹

De maneira análoga, a inclusão de Ana Maria Diniz é, também, associada a dissensões familiares -- “em 1991... naquela fase em que as notícias sobre a nossa empresa eram as mais desoladoras e devastadoras possíveis... , meu pai chamou a mim e ao meu irmão João

²⁶ Entrevista com Alba, novembro, 1994, FONTANA, Yara, op. cit., p. 37, 77.

²⁷ Vide, LENCI, Bettina, op. cit., pp. 29-32, “Genny Serber - Escriba”, in BERNHOEFT e ZVEIBIL CORTONI, *As herdeiras*, op. cit., p. 115.

²⁸ “Maria Regina Yazbek - Movicarga”, in BERNHOEFT e ZVEIBIL CORTONI, op. cit., p. 127, “Elizabeth Beaman Garcia - Novik”, BERNHOEFT e ZVEIBIL CORTONI, op. cit., p. 121.

²⁹ Entrevista realizada em dezembro de 1998.

Paulo. Foi mais ou menos assim : - ...estou me sentindo... inseguro e com falta de pessoas confiáveis para trocar idéias. Preciso de vocês, para me ajudar nesta situação...”³⁰

Assim, os relatos mostram que, em empresas e circunstâncias particulares, as cônjuges, operando à maneira de mediadoras entre pai/filhos/as incorporam-se na alta gestão das empresas familiares. No caso das herdeiras-descendentes, em empresas com um estilo de distribuição acionária e sucessão empresarial específicas e em circunstâncias particulares, a importância concedida à continuidade da transmissão do poder através de relações patrifiliais, torna a permanência de certos laços estabelecidos pela “identidade de sangue” - e marcados pela idéia de “confiança”³¹-, mais relevantes que as diferenças de gênero através das quais as mulheres aparecem como “tradicionalmente” afastadas da alta gestão das empresas. Nessas histórias, essas são as “brechas”, através das quais as herdeiras-descendentes acedem à categoria de sucessoras.

Nos relatos, essas aberturas são percebidas como fendas abertas pela fatalidade em barreiras que, associadas a uma definição rígida e restrita de feminilidade³², permeiam as empresas ligadas a famílias. Essa percepção está, por outra parte, indissociavelmente ligada a aspectos do espírito atrasado associado a algumas dessas organizações. Essa

³⁰ “Ana Maria Diniz - Pão de Açúcar”, in BERNHOEFT e ZVEIBIL CORTONI, op. cit., p. 91.

³¹ Nesse sentido, as perspectivas que chamam a atenção para a intensidade crescente da “negociação” como parte da modificação da natureza dos laços de parentesco nas sociedades contemporâneas são sugestivas. Isto é, essas abordagens supõem que, no passado, as relações de parentesco costumavam ser uma base de confiança tacitamente aceita. Na atualidade, elas seriam “barganhadas”, através de compromissos negociados numa variedade específica de contextos. Vários dos relatos de grupos que privilegiam relações patrifiliais mostram a associação da idéia de “confiança” com esses laços. Da mesma maneira, a “confiança” é associada aos recortes no grupo de siblings através dos quais se escolhe o/a sucessor/a. GIDDENS, Anthony: *A transformação da intimidade. Sexualidade, amor e erotismo nas sociedades modernas*, Editora Unesp, São Paulo, 1992, p. 109.

³² Trata-se de uma definição de feminilidade centrada na maternidade. “Meu primo Luiz”, diz Yara Fontana, “simplesmente reafirma o tradicional chavão que desqualifica a mulher por causa da maternidade...” e declara ainda, “discriminação existe não somente em empresas familiares, e não fazemos exceção à regra”. Sem aludir à existência de discriminação, Terezinha Fontana reafirma uma definição de feminilidade associada à “função maternal”: “A mulher tem muito essa função de mediação, nas empresas, de conciliação” FONTANA, Yara, op. cit., pp. XIV-XV; Entrevista com Terezinha Fontana, julho de 1997.

imbricação é evidente no relato de Yara Fontana, história que oferece, aliás, um contraponto sugestivo com as biografias “oficiais” da Sadia.

Nessa narrativa, as resistências colocadas ao “crescimento” da herdeira na empresa integram-se num quadro mais amplo de traços obsoletos atribuídos à organização. Sintetizados na idéia de “modelo masculino-autoritário”, esses traços incluem a falta de interesse pelo bem-estar dos funcionários³³, oposições a qualquer tipo de mudança³⁴ e o tratamento não igualitário outorgado às mulheres na empresa, tanto às operárias, que se engajam no movimento grevista pedindo equiparação salarial com os homens³⁵, às funcionárias administrativas, preteridas em termos de carreira e equiparação salarial, como a ela própria, que enfrenta, durante 11 anos, uma sucessão de boicotes.³⁶

³³ FONTANA, Yara, op. cit., pp. 46-47.

³⁴ Como exemplo das resistências a todo tipo de inovação presentes na Sadia, Yara relata o clima no qual um dos seus tios, Victor, iniciou a criação “científica” de porcos. “Os porcos criados pelos colonos atingiam 100 quilos em doze ou treze meses. Tio Victor apostou com meu avô que diminuiria esse tempo para oito meses. Passou a manter os chiqueiros sempre limpos. Alimentou as fêmeas prenhes à base de ração enriquecida com farinha de carne e outros nutrientes. Chegava a da plantão noturno ao lado dos chiqueiros para assisti-las. A ciuemeira cresceu e se traduziu em ironias, como este diálogo entre os parentes:

- Já chegou o carregamento de papel higiênico”-

- “Ora, mas pra quê?”

- “Para limpar o traseiro dos porcos do Victor”, FONTANA, Yara, *ibid.*, p. 70.

³⁵ Yara refere-se à greve de julho de 1986, em Concórdia, FONTANA, Yara, *ibid.*, p. 98.

³⁶ Esse processo de oposição, iniciado no momento em que, recém formada e cheia de ilusões, procura um primo para pedir-lhe emprego – e ouve dele a sugestão de abrir uma butique–, perpassa todo o percurso da herdeira na empresa – o período no qual trabalha em recursos humanos, a fase em que faz as vezes de secretaria do avô e finalmente, os anos nos quais, sem função fixa na empresa, por ela perambula procurando conhecer todos seus aspectos – enquanto o pai, irmãos, primos e até o próprio marido vão ocupando cargos na alta gestão da organização. Yara sintetiza sua percepção do lugar da mulher nas empresas familiares através do que ela chama de “teoria do pinto”: “Quanto mais observava, mais via, com clareza, que só “eles” tinham chances. A lei das sociedades anônimas estabelece que quem possui 10 % das ações tem direito a assento no Conselho. Mas a lei das empresas familiares é outra: quem tem 10 % das ações tem direito a assento no Conselho, desde que não seja mulher; e homem senta até com 0,5 %. Essas observações me levaram à fórmula exata da equação: 0,5 % das Ações da Companhia + Pinto = ou > Gerência; 10 % das Ações da Companhia - Pinto = ou < 0. Ou seja, lido por extenso: meio por cento das ações da companhia mais pinto é igual ou superior à posição de gerência; dez por cento das ações, sem pinto, é igual a nada ou abaixo de zero.” FONTANA, Yara, op. cit., p. 16, 206.

Dessa maneira, os relatos das herdeiras, adicionando alguns elementos, parecem reiterar os diagnósticos dos consultores no que se refere às possibilidades de incorporação das mulheres na alta administração das empresas ligadas a famílias. Refiro-me às oportunidades abertas por conjunturas específicas em certas organizações com concentração de controle acionário -- e, nesse sentido, o relato de Yara, referindo-se às dificuldades colocadas às mulheres numa grande empresa cuja distribuição acionária se divide entre um número de parentes/sócios, completa as semelhanças com o quadro traçado pelos especialistas. Entretanto, um olhar atento voltado para o conjunto de relatos no qual essas histórias se integram permite perceber algumas nuances.

Nas circunstâncias particulares que envolvem a incorporação feminina na alta gestão das empresas ligadas a famílias, algumas mulheres da mais jovem geração de herdeiras são nelas incluídas **conjuntamente** com algum irmão. E são elas (não eles), as apontadas como novas sucessoras. Ana Maria Diniz integra-se nesse grupo de mulheres -- Maria Regina Yazbek, que, numa empresa de menor porte, compartilha a administração da organização familiar com o irmão primogênito faz parte, também, desse grupo. Essas “novas” sucessões sugerem a idéia de **concorrência** entre irmãos e irmãs associados, por igual, à idéia de confiança vinculada aos laços de sangue. Pensar como gênero atravessa o “recorte” das relações patrifiliais apontado nessas sucessões específicas exige considerar a maneira como as distinções entre características consideradas femininas e masculinas são apresentadas nesse conjunto particular de histórias.

gênero

“Todas nós, herdeiras... desenvolvemos algumas características que são muito tidas como masculinas. Por exemplo, a objetividade. Olhando hoje muitas mulheres que ainda vivem o tradicional papel feminino, percebo esse contraste. Também sou dura e pragmática, mas tudo isto sem perder minha sensibilidade”.

Fátine Chamon ³⁷

Os relatos das herdeiras reiteram conceitualizações de gênero presentes em outros conjuntos de histórias. Mais uma vez, as características consideradas femininas, associadas “aos valores regidos pela emoção, intuição e afeto” e a certas ações, “sentir, receber, conter”³⁸, evocam traços associados à maneira como é pensada a participação feminina no mundo da família.³⁹ Os relatos reiteram, também, o leque de atributos considerados femininos que remetem a esses valores e ações. Nessas histórias, emocionalidade, sensibilidade, pureza de intenções, intuição, senso de observação mais aguçado, discrição, passividade, flexibilidade, humildade, jeito⁴⁰, aludindo a agências no âmbito da família e em espaços profissionais vinculados à cura, se contrapõem à racionalidade, objetividade, coragem, agressividade, rigidez e dureza que, concebidas como traços masculinos, permeiam o mundo dos negócios.

Nesses relatos, as características consideradas femininas e masculinas parecem ser “estáveis”. Entretanto, a maneira como elas se combinam nas feminilidades associadas às herdeiras diverge consideravelmente -- e esse é o ponto que me interessa sublinhar. Lidas em conjunto, essas histórias mostram descontinuidades nas maneiras de ser mulher que,

³⁷ “Fátine Chamon - Viação Paratodos”, in, BERNHOEFT e ZVEIBIL CORTONI, op. cit., p. 101.

³⁸ LENCI, Bettina, op. cit., p. 81, Vide também FONTANA, Yara, pp. 78-79.

³⁹ Nesse sentido, Bettina Lenci é explícita: “minha natureza feminina”, diz ela, é “a condição de mãe e mulher. LENCI, Bettina, ibid., p. 53.

⁴⁰ LENCI, Bettina, op. cit., p. 35, 52, 54, 70, 80, FONTANA, Yara, op. cit., p. 39, Entrevistas c/Maria Pia Matarazzo e Alba.

mantendo relações com idades e trajetórias diversificadas, estabelecem diferenças entre as duas gerações de mulheres ligadas a empresas familiares das quais Maria Pia Matarazzo e Ana Maria Diniz fazem parte.⁴¹

Os percursos da geração mais velha, nascida entre finais da década de 1930 e inícios dos anos 40, mostram um “momento” de transição no que se refere às maneiras de ser mulher, no qual as versões de feminilidade iniciam um deslocamento em relação às definições centradas na inserção feminina no mundo da família. Trata-se de mulheres educadas com rigidez⁴², orientadas para o casamento⁴³, cujas contestações juvenis tendem a concentrar-se no terreno amoroso.⁴⁴ Suas trajetórias estão marcadas por acontecimentos “acidentais”, mostrados como alheios à própria determinação, que alteram significativamente os cursos de suas vidas.⁴⁵ Precisamente, os alargamentos mais

⁴¹ Maria Pia Matarazzo nasce no início da década de 1940. Ana Maria Diniz, no início da década de 1960. Embora não há necessariamente 25 anos de diferença – espaço de tempo geralmente associado à diferença entre gerações –, entre as mulheres aqui consideradas como integrantes de cada geração, as mães das herdeiras da geração mais jovem nasceram, aproximadamente, na mesma época que Maria Pia Matarazzo.

⁴² As histórias das mulheres dessa geração destacam a vigilância e controle permanentemente exercido sobre elas exercido na juventude – ante a impossibilidade de outras diversões, as visitas diárias ao hospital Matarazzo, onde a mãe desenvolve atividades de serviço social, convertem-se numa das principais distrações juvenis de Maria Pia.

⁴³ Maria Pia e Alba apontam para os desejos frustrados de ingressar na universidade. Genny Serber, nascida, como Alba, no final da década de 1930, a única mulher dessa geração, nos relatos contemplados, a formar-se (em odontologia, no final da década de 1950) enfrenta restrições familiares no que se refere à escolha de carreira.

⁴⁴ Refiro-me a que as contestações juvenis tendem a limitar-se a afirmar, como Alba, a escolha de cônjuge, ou a apaixonar-se, reiteradamente, de maneira indevida, como fez Maria Pia: “Fiz o meu quinto ano no Sacre Coeur de Marie... E acabei não terminando nem o primeiro ano. Porque, no finalzinho do primeiro ano, arrumei um namorado que eles não gostaram e ai acharam de bom tom que eu fizesse uma viagem. Viagem essa que começou em novembro de 58 e terminou em fevereiro de 60... Acabei me apaixonando por um médico do hospital. Por isso fui deportada... Mal eu tinha chegado aqui, me meteram num navio italiano e fui para Buenos Aires passar a Páscoa. Aí conheci o meu primeiro marido. No navio. Porque fui com meu irmão mais moço, e ele era amigo do meu irmão. Esse podia. Já que podia, falei, com esse mesmo”.

⁴⁵ Nesse sentido, é interessante perceber que os grandes saltos nas vidas das herdeiras dessa geração são associados a algum tipo de fatalidade. Segundo Maria Pia, uma doença a conduz à empresa e, posteriormente, disputas familiares e a morte do pai a levam à sucessão: “Quando nasceu esse bebê, eu quase morri, fiquei doente um ano, nessa fotografia do livro dos 100 anos ainda estava doente. Quando a criança tinha três meses me separei desse meu marido, estava com todas as crianças em casa, doente, e ai meu pai falou para mim - não, você vai trabalhar, você

importantes nas definições de feminilidade estão associados a esses “imprevistos”. Em alguns casos, o desenvolvimento profissional em áreas ligadas à cura, vinculado à superação de “preconceitos”, está associado à ampliação nas maneiras de ser mulher.⁴⁶ No entanto, as mudanças mais dramáticas referem-se à incorporação feminina no âmbito empresarial.

Os caminhos que, orientados por desejos de afirmação individual, são seguidos por essas mulheres jamais incluem a participação na alta gestão das empresas -- essas incorporações são, sempre, percebidas como fortuitas e encaradas como dever em prol do bem estar familiar. Mas, o deslocamento do eixo maternidade/conjugalidade associado ao desenvolvimento de atividades profissionais e/ou à incorporação nas empresas, independentemente de estar ou não orientado por desejos de afirmação individual, introduz tensões específicas nas definições de feminilidade. Os relatos dessas mulheres apontam para intensas fricções no que se refere à conjugalidade⁴⁷ e/ou à maternidade⁴⁸, indissociavelmente ligadas ao trânsito entre mundos por elas iniciado.

está ficando maniaca. Fui trabalhar na têxtil... , escolhia tecidos, desenhos, cores, nada de pesado, era muito gostoso, fazia Fenit, era muito bom. Mas, durou pouco... teve aquela briga”. No relato de Alba, um acidente automobilístico a fez refletir sobre sua vida dando-lhe a coragem necessária para enfrentar o marido, estudar e dedicar-se à carreira que sempre quis seguir.

⁴⁶ “Genny Serber - Escriba”, in BERNHOEFT e ZVEIBIL CORTONI, op. cit., p. 109.

⁴⁷ Após ter decidido dedicar-se à profissão de psicóloga, Alba concilia maternidade e vida profissional com relativa tranquilidade, mas precisa enfrentar o marido durante a fase de formação e os inícios de sua bem sucedida carreira. A intensificação de seu processo de auto-afirmação conduz a um não lamentado divórcio -- “isso tudo abalou muito a segurança daquele homem que tinha uma mulher dentro de casa, mãe de família... não era isso que ele queria”..

⁴⁸ Maria Pia, cuja incorporação na “cúpula” empresarial das IRFM é apresentada como pura obrigação sofre com a torturante intensidade de sua rápida preparação para assumir a presidência da empresa, e com o distanciamento do cotidiano dos filhos imposto pelo ritmo da atividade empresarial. “Eu trabalhava 18 horas por dia para tentar entender. Mas, olha, eu sou lembro da minha exaustão. Era uma coisa, assim, alucinante. E eu consegui entender muito pouco, para ser franca. Eu chegava em casa, eu tinha cinco filhos em casa, eu chorava quando alguém estava com febre. Ai eu dizia, não posso, mas no dia seguinte tinha que acordar cedo para continuar aquele ensinamento a toque de caixa. Eu acho que ele [o pai] sentia que não ia muito longe. É que eu não me dava conta. Eu dizia, para que eu tenho que aprender as coisas nessa velocidade... isso começou em julho de 1976 e ele, lamentavelmente faleceu, em março de 1977. Por isso estou te falando, não aprendi nada. Eu só lembro como estava cansada, só isso... Sempre com muita culpa, não conseguir me dedicar à família...”

Nessas passagens, atributos considerados masculinos incorporam-se às características “femininas” corporificadas por essas herdeiras. Essa incorporação intensifica-se visivelmente nos estilos de feminilidade expressados por aquelas que acedem à alta gestão das empresas: são elas as que corporificam o maior grau de “coragem”, “força”, “determinação” e “garra”.⁴⁹ Diferentemente das mulheres “fortes” que povoam os relatos dos pioneiros, essas herdeiras acionam esses atributos no mundo dos negócios. Mas, de maneira análoga a elas, os incorporam em ações inteiramente motivadas pelas obrigações familiares.

Casamento, maternidade e dedicação à família, temas que, sem serem exclusivos, ocupam um lugar central nas histórias dessa geração, reiteram-se nos relatos das herdeiras mais jovens. No entanto, nessas histórias, nas quais se diluem as fricções presentes nos relatos da geração anterior, aumenta o deslocamento neles apontado. Nascidas entre a segunda metade da década de 1950 e a primeira parte dos anos 60, essas mulheres contam com formações universitárias voltadas diretamente para a área de administração de empresas ou para áreas sociais.⁵⁰ As histórias por elas contadas mostram diferenças cruciais em relação aos relatos da geração anterior. Nelas, as re-definições de feminilidade estão firmemente associadas ao investimento na alimentação de “ambições próprias de crescimento pessoal” e mantêm relações com novas imagens de masculinidade.

Fortemente marcados pela presença de um duplo referencial, esses relatos outorgam destaque às “conquistas individuais”, aos esforços conscientes para “atenuar a atenção às expectativas dos outros”⁵¹, afirmando, ao mesmo tempo, uma lógica centrada na mutualidade associada às relações de parentesco. Na maior parte dos casos, essas

⁴⁹ “Genny Serber - Escriba”, BERNHOEFT e ZVEIBIL CORTONI, op. cit., pp. 114-116.

⁵⁰ Maria Regina Yazbek fez administração no Mackenzie, Ana Maria Diniz na FAAP. ” in BERNHOEFT e ZVEIBIL CORTONI, op. cit., p. . Outras herdeiras formaram-se em antropologia, serviço social, psicologia. “Maria Regina Yazbek - Movicarga”, “Ana Maria Diniz- Pão de Açúcar” “Elizabeth Beaman Garcia - Novik”, “Fátine Chamon A. de Siqueira vieira - Viação Paratodos”, in, BERNHOEFT ZVEIBIL CORTONI, op. cit., p. 123, 95, 127, 82; FONTANA, Yara, op. cit., p. 38.

⁵¹ “Ana Maria Diniz, Pão de Açúcar”, in BERNHOEFT e ZVEIBIL CORTONI, *As herdeiras...* p. 84.

conquistas remetem à inserção no mundo do trabalho, orientada pela idéia de sucesso individual, em processos através dos quais as herdeiras se recortam das relações de parentesco -- e Yara Fontana é, nesse sentido, uma exceção. Este é, aliás, um aspecto recorrente nos relatos das mulheres da geração mais jovem que acedem à sucessão empresarial.

Trata-se de passagens por outras atividades profissionais⁵², da incorporação em empresas inteiramente desvinculadas à família e, inclusive, da inserção no âmbito empresarial a partir da criação de negócios próprios⁵³, através das quais as herdeiras tentam impor-se, à maneira de indivíduos, no mundo do trabalho. E, se a incorporação na empresa da família, ligada às relações de parentesco corporificadas pelas sucessores é encarada como um “dever” vinculado à continuidade dos laços familiares, ela é **também** percebida como mais um desafio nessa carreira pelo sucesso. Dessa maneira, as feminilidades expressadas por essas herdeiras mostram a plena incorporação da tensão associada ao trânsito entre mundos que, nos relatos dos pioneiros, é alocada exclusivamente às masculinidades.

⁵² “Elizabeth Beaman Garcia - Novik”, “Ana Maria Diniz, Pão de Açúcar”, “Maria Regina Yazbek - Movicarga”, in BERNHOEFT e ZVEIBIL CORTONI, *As herdeiras...* p. 121, 84-85, 128.

⁵³ A trajetória de Ana Maria Diniz oferece um dos exemplos mais acabados desse processo. Após formar-se em administração de empresas, a herdeira ganha seu “primeiro dinheirinho com esforço próprio”, aos 20 anos, iniciando sua vida profissional como professora de balé. Interrompe essa atividade para casar, mas resolve voltar a trabalhar, imediatamente, numa atividade mais exigente, em termos “intelectuais”. Faz estágio, durante uns meses, na empresa da família, conhecendo as diferentes áreas da organização. Interrompe essa fase, durante dois anos, para dedicar-se à maternidade. Quando a segunda filha conta com sete meses, “louca” para voltar às atividades profissionais -- “sem detrimento do relacionamento com as filhas” --, resolve “conquistar” um espaço fora do grupo -- no qual se sente incomodada pelo estigma de “filha do dono”. Apresenta-se à Editora Abril onde, após rejeitar a proposta de estagiar em revistas femininas, consegue ser aceita na editoria de marketing da Exame -- enfrentando a idéia de uma possível rejeição do pessoal da redação, com “tendências petistas”, por ser filha de um empresário. “Luta” por oportunidades para mostrar competência e, após estagiar durante um ano, é contratada. Incorpora princípios importantes ao lado de homens empreendedores, “duros” e “frios” que, sem fazer concessões em relação aos seus erros, oferecem-lhe “oportunidades”. Ganha um Prêmio Abril por uma matéria que escreve sobre aviação e, finalmente, sai da redação para montar junto com duas sócias que conhece na Editora, um “negócio próprio”. “Batalha” pelo “sucesso” de sua microempresa de projetos editoriais durante o plano Collor e saboreia a “vitória” de ter sobrevivido ao contexto econômico desfavorável, quando é chamada pelo pai para

Refiro-me ao investimento numa luta pelo sucesso ora orientada por interesses individuais, ora estimulada pelo bem-estar familiar. Entretanto, essa tensão não implica atritos em relação à conjugalidade e maternidade como os assinalados pelas herdeiras da geração anterior. A dissolução dessas fricções mantém relação com mudanças nas masculinidades mostradas nos relatos.

As feminilidades corporificadas por essas herdeiras reiteram características femininas presentes na geração anterior. Mas, adicionam a elas um leque de atributos “masculinos” muito mais amplo que o presente nas histórias das mulheres mais velhas. Objetividade, arrojo, dureza, agressividade, coragem, racionalidade são traços de personalidade aos quais essas herdeiras aludem com frequência. Trata-se de características “herdadas”, em parte, dos antecessores⁵⁴, mas ativadas, especificamente, no trânsito pelo mundo do trabalho, particularmente, através da inserção no âmbito empresarial.⁵⁵ E, como contrabalançando esse alargamento das definições de feminilidade, as masculinidades também se ampliam, incorporando traços “tidos como femininos”. Se as alterações associadas às feminilidades remetem, sobretudo, ao trânsito entre mundos e aos atributos acionados pelas herdeiras no âmbito empresarial, as modificações nas masculinidades centram-se nas modalidades de pessoa acionadas pelos homens no mundo da família: as

incorporar-se à administração do Pão de Açúcar. “Ana Maria Diniz, Pão de Açúcar”, in BERNHOEFT e ZVEIBIL CORTONI, *As herdeiras...* pp. 86-87.

⁵⁴ Aliás, parte desses traços, que parecem ser incorporados com maior “naturalidade” pelas herdeiras - descendentes, são literalmente herdados dos pais, através de linhas sexualmente diferenciadas. Ana Maria Diniz, que afirma ter se tornado “um *mix*”, “herda” do pai, a quem a une a “identidade de pensamentos e raciocínio”, a “garra” e a “racionalidade”; da mãe, com quem mantém “identidade na feminilidade”, a “atitude meiga, irreverente e serena”. Esse estilo de transmissão de atributos reitera-se em outros relatos, nos quais as herdeiras recebem qualidades “femininas” das mães – “o tom conciliador entre pessoas diferentes, a capacidade de costurar as relações” – , e “masculinas”, dos pais, – a “determinação, a vontade de clarear os rumos e o carisma”. “Ana Maria Diniz - Pão de Açúcar”, “Fátine Chamon - Viação Paratodos”, BERNHOEFT e ZVEIBIL CORTONI, *As herdeiras...* op. cit. p. 87, 96-97

⁵⁵ Dando aulas de balé, Ana Maria “descobre” sua capacidade de liderança; no departamento de compras da Sandiz, incorpora a capacidade de negociar; na passagem pela editora Abril desenvolve a autoconfiança que a prepara para “vôos cada vez mais arrojados”; na experiência na própria empresa incorpora princípios de “luta e responsabilidade empresarial” e, finalmente, no Pão de Açúcar, habilidades para exercer o poder. “Ana Maria Diniz - Pão de Açúcar”, in BERNHOEFT e ZVEIBIL CORTONI, *As herdeiras...* p. 101.

“novas” maneiras de ser homem são corporificadas por seres solidários, respeitosos, românticos, sensíveis, carinhosos⁵⁶, que apoiam imensamente as esposas, respeitam seu trabalho e dividem, de maneira igualitária, a educação dos filhos.⁵⁷

Autoras que analisam a maneira como as mulheres se integram com sucesso em espaços considerados masculinos e predominantemente ocupados por homens apontam para as re-significações nas definições de feminilidade decorrentes da vinculação de traços considerados masculinos (objetividade, por exemplo) às mulheres. Elas afirmam, também, que essas re-significações mantêm relações com a maneira como gênero marca esses espaços.⁵⁸ Nesse sentido, parece-me importante assinalar que a incorporação de traços considerados masculinos nas versões de feminilidade corporificadas pelas jovens herdeiras, distante de ser percebida como “masculinizante”, está associada à idéia de uma “nova” maneira de ser mulher. E a incorporação desse tipo de feminilidade no âmbito empresarial, é percebida como tingindo (e modificando), a impiedosa atmosfera masculina que permeia o mundo dos negócios. Posicionando-se do outro lado de uma linha divisória, na qual “masculinização” significa “agir como os homens”, desenvolvendo modelos “masculino-autoritários” -- avessos à mudança e fundamentados numa idéia de sucesso que, “voltado para fora, conquista, desvenda, cresce, possui”⁵⁹ -- as herdeiras pensam a incorporação de atributos “tidos como masculinos”, **combinados** com traços considerados femininos, como partes fundamentais do “*mix*” que compõe suas feminilidades.

⁵⁶ FONTANA, Yara, op. cit., p. 90;

⁵⁷ “Fátima Chamon”; “Maria Regina Yazbek”, in BERNHOEFT e ZVEIBIL CORTONI, p. 100-101, p. 135; LENCI, Bettina, op. cit., p. 55.

⁵⁸ Analisando a inserção feminina na policia, nos EE. UU., Bonnie McELHINNY chama a atenção para o fato de que essa instituição, considerada essencialmente “masculina” pela sua associação com uma ênfase em demonstrações de força física, passa a ser considerada como objetiva e racional. E, embora objetividade e racionalidade não deixem de ser percebidas como masculinas na cultura estadunidense, trata-se de versões de masculinidade que não excluem as mulheres à maneira da força física. Vide: McELHINNY Bonnie: “An economy of affect. Objectivity, masculinity and the gendering of police work”, in CORNWALL & LINDISFARNE, *Dislocating Masculinity...* pp. 166-167.

⁵⁹ LENCI, Bettina, op. cit., p. 81.

Essa reunião de atributos de personalidade marca os estilos gerenciais desenvolvidos por essas mulheres. Elas combinam objetividade e malícia, esforço, coragem, perseverança, conciliação, competência, humildade, arrojo, sensibilidade, dureza, pragmatismo, intuição e flexibilidade, exercendo o poder com sutileza e firmeza e liderando num estilo “participativo”.⁶⁰ E esses estilos evocam, claro, o modelo ideal requerido, segundo os especialistas, no mundo dos negócios contemporâneo. Dessa maneira, nessas histórias, e através de um caminho traçado a partir de re-significações das feminilidades, as jovens herdeiras aparecem acionando o “composto” de qualidades, equilibradamente integrado por traços que remetem a características masculinas e femininas, considerado essencial para obter sucesso num âmbito empresarial atravessado por profundas modificações.⁶¹

Precisamente, as indicações à sucessão de jovens herdeiras incorporadas, igualmente, com irmãos/ãs na alta administração das empresas de suas famílias, apontam para recortes nas relações patrifiliais privilegiando seres que corporificam esse estilo de gestão -- e, nesse sentido, a “nomeação” de Maria Regina Yazbek em detrimento de seu irmão

⁶⁰ “Ana Maria Diniz - Pão de Açúcar”, “Fátine Chamon - Viação Paratodos”, “Maria Regina Yazbek - Movicarga”, in BERNHOEFT e ZVEIBIL CORTONI, pp. 93, 97, 101, 132.

⁶¹ Nesse sentido, o relato de Bettina Lenci, herdeira-cônjuge para a qual afirmar-se no mundo dos negócios foi particularmente difícil, é interessante. Ela afirma que, numa fase na qual se sentia incapaz de tratar de negócios igual aos homens resolveu imitar o “modelo masculino”, assumindo a imagem dos homens. Levando em conta que o corpo é identificado com a pessoa à qual ele “pertence” e que as modificações nas superfícies corporais, naturais e artificiais, pele e cabelo, roupas e ornamentos, servem como representações da identidade da pessoa, a imersão corporal da herdeira na “masculinidade” é sugestiva. Ela encomenda oito paletós no alfaiate, e, **ao mesmo tempo**, um número igual de saias, na costureira. Encarrega dezesseis camisas num camiseiro, pedindo, porém, que borde na manga direita o tradicional monograma usado pelos homens no peito. Corta os cabelos bem curtos; abole o salto alto, só usa mocassins, uma grande bolsa, lotada de canetas e, ao mesmo tempo, brincos sem pingentes e gargantilha de pérolas. E o que é apresentado como imagem viva de masculinidade parece, mais uma vez, aludir a um *mix* de atributos femininos e masculinos. O estilo adotado por essa herdeira remete, sem dúvida, a re-significações, em termos de gênero. Entretanto, levando em conta as conceitualizações presentes nos relatos, os aspectos por ela escolhidos aludem mais à uma idéia de combinação de atributos do que, propriamente, a passagem ao “outro lado” da diferença que a preocupa -- e quando Bettina Lenci abandona essas roupas, declarando reafirmar sua feminilidade, consegue implementar na empresa o estilo gerencial no qual atributos considerados masculinos e femininos se combinam equilibradamente. LENCI, Bettina, op. cit., pp. 52-53; TURNER, Terence, op. cit., p.146. Para uma interpretação das re-significações de gênero produzidas pelo *cross-dressing*, vide BUTLER, Judith, op. cit., pp. 136-137.

primogênito, cuja personalidade tinge as relações na empresa de uma “emotividade” que impede a “separação” de relações familiares e empresariais e a adoção do leque de drásticas medidas necessárias para intensificar “modernização” na empresa, é altamente significativa.⁶²

permanência, transformação

Apresentando aspectos da intersecção família/empresa a partir de um ponto de vista particular, as histórias das herdeiras completam o quadro de perspectivas proposto para pensar na relação entre gênero e parentesco nos relatos que mostram incorporações femininas na alta gestão das grandes empresas ligadas a famílias. Essas histórias recriam o jogo entre continuidade e mudança num marco de afirmações sobre a diferença sexual nas quais a dimensão política adquire um lugar crucial. Opondo a idéia de um modelo duradouro (e opressivo) de masculinidade às modificações associadas à irrupção feminina no mundo dos negócios, eles apresentam a relação permanência/transformação através de um contraste homem-mulher que aponta para horizontes de igualdade.

Os relatos das herdeiras reafirmam a associação entre “renovação” e inclusão feminina na alta gestão das empresas presente em outras histórias. Entretanto, eles deslocam o ponto de contraposição. A fixidez é especificamente alocada aos privilégios masculinos que, presentes no parentesco, se expandem através de outras áreas sociais, expressando-se de maneira particularmente aguda no mundo dos negócios. Nessa ótica, a mudança centrada no caráter contestatário e inovador atribuído à incorporação das herdeiras nas “cúpulas” empresariais torna-se expressão da desestabilização da ordem hierárquica que permeia o social.

Centrando-se em aspectos “da feminilidade”, as histórias das herdeiras destacam “a diferença (sexual)”, de diversas maneiras -- e uma delas é o estilo narrativo que, através da ênfase concedida à subjetividade e à emocionalidade, parece reiterar as características

⁶² “Maria Regina Yazbek - Movicarga”, *ibid.*, pp. 134-135.

apresentadas nos relatos, como femininas. Ao mesmo tempo, as histórias permitem perceber um jogo de relações no qual gênero marca a distinção entre continuidade e mudança, mas o faz deslocando o foco da “diferença” homem/mulher. Esse desvio remete para a afirmação, também nesses relatos, da lógica atribuída ao âmbito empresarial.

As histórias das herdeiras destacam valores e traços associados “à feminilidade”, tomando como ponto de partida o mundo da família e as obrigações decorrentes da inserção feminina nele, através das quais essas mulheres se incorporam nas empresas. As narrativas chamam a atenção para as características tidas como femininas sublinhando o caráter “conciliador” que, marcando as ações das herdeiras, aparece voltado para a preservação da união familiar e a harmonização das relações entre mundos. Precisamente, essa particularidade provoca a impressão de situar a imagem de mulher apresentada nas histórias -- escrevo mulher no singular de maneira proposital -- no centro da imbricação família/empresa. No entanto, o ponto de vista feminino a partir do qual os relatos publicados mostram essa intersecção não deixa de considerar as empresas sob o ângulo de sua localização no mundo empresarial -- e esse é o ponto que me interessa destacar.

Essas histórias valorizam certos aspectos da continuidade associada ao parentesco: nelas, a união familiar é um valor a ser preservado. As herdeiras que acedem à alta administração das empresas de suas famílias lutam por sua manutenção, assim como lutam pela continuidade da empresa. No entanto, os relatos restringem o investimento nessa conciliação ao plano estritamente doméstico e ao âmbito familiar/societário. Quero dizer que, embora o trânsito entre mundos realizado pelas herdeiras provoque a impressão de imbricação, as histórias por elas contadas afirmam a separação entre domínios. No que se refere à gestão das organizações, a visão dessas mulheres está permeada por uma lógica rigorosamente empresarial: baseada no mérito, não faz concessões baseadas na lógica associada ao parentesco nem aceita as restrições dela decorrentes. E a afirmação de mudança reiterada nesses relatos insere-se no quadro das exigências de modificação empresarial impostas pela adaptação a um mundo em transformação.

A implementação (feminina) da lógica empresarial está associada a mudanças nas definições de masculinidade e feminilidade que complexificam a idéia de “diferença”

sexual. Paralelamente à imagem de permanência construída através da persistência do “machismo”, as histórias mostram novas construções de gênero. A esse modelo duradouro de masculinidade se contrapõem “novas” masculinidades que, evidenciando-se no mundo da família, incorporam traços considerados femininos. Há “novas” feminilidades, delineadas em relação às definições tradicionais, nas quais as mulheres, restritas ao âmbito familiar, parecem ser exclusivamente consideradas em tanto seres que corporificam relações de parentesco. Esses novos estilos de feminilidade, incorporando traços tidos como masculinos, vinculados a idéias de hereditariedade mas ativados através de processos de individualização análogos aos realizados pelos empresários/continuadores, se expressam nas modalidades de pessoa acionadas no mundo empresarial. E estas, por sua vez, remetem à imagem, composta em termos de gênero, associada pelos especialistas ao estilo gerencial requerido no mundo dos negócios contemporâneo.

A “inovação” crucial delineada nesses relatos remete aos estilos gerenciais corporificados pelas herdeiras -- e essas maneiras de administrar vêm ao encontro daquelas recomendadas pelos consultores. No entanto, os conjuntos de relatos contemplados mostram que esses estilos, equilibradamente marcados por características consideradas femininas e masculinas, não são patrimônio de herdeiras nem herdeiros, de empresárias nem empresários. E, nesse ponto, as histórias de e para mulheres, apresentam um aspecto paradoxal.

A leitura atenta dos relatos das herdeiras mostra que o “machismo” atribuído às empresas ligadas a famílias e ao mundo empresarial se traduz num modelo gerencial considerado “masculino-autoritário” e indissociavelmente ligado a práticas obsoletas. Esse modelo, (inteiramente masculinizado, até hipermasculinizado) convertido em expressão de fixidez, se contrapõe às mudanças sintetizadas no estilo gerencial apresentado como contemporâneo. Gênero marca a diferença entre esses modelos e, portanto, entre continuidade e transformação. Mas, não o faz através da distinção homem-mulher, nem sequer implementando a oposição feminino-masculino. Trata-se da diferenciação que, estabelecida entre um modelo inteiramente masculinizado, associado à estagnação e outro que, vinculado à transformação, alude à uma certa androginia, evoca a distinção entre *same-sex* (os estados nos quais gênero se homogeneiza de tal maneira que as partes

internas das pessoas se mantêm numa relação de sexo único) e *cross sex* (a ativação de partes compostas em termos de gênero). O paradoxo reside em que o modelo de gestão contemporâneo, combinando equilibradamente traços associados a características femininas e masculinas, não alude a homens nem mulheres, ao privilégio de princípios masculinos ou femininos, a masculinização ou feminilização, mas à união, perfeitamente equilibrada, de qualidades empresariais associadas a esses traços.

Essas distinções, que marcam a diferença entre estagnação e modernização, parecem expressar-se nos “recortes” das relações de parentesco presentes nas novas (e igualitárias) sucessões empresariais. Assim como os relatos dos pioneiros, as histórias da jovem geração de herdeiras apontam para o privilégio de relações de descendência. Mas, diferentemente das histórias (mais antigas) dos fundadores, que mostram a seleção de descendentes (homens) capazes corporificar as qualidades empresariais masculinizadas neles valorizadas, os relatos das herdeiras modernas incorporadas na linha sucessória remetem a “filtragens” orientadas por qualidades que, precisamente por serem “androgenizadas”, podem ser ativadas por homens ou mulheres. No caso, elas privilegiam seres habitando corpos de mulher, escolhidos sobre a base do mérito.

(re)alinhavando

Ao voltar para a Europa após seis anos de permanência no Pacífico Sul e na Austrália, visitei, numa excursão turística, o castelo de Edimburgo, onde me foram mostradas as jóias da Coroa. O guarda contou-me diversas histórias, de como as jóias haviam sido usadas por este ou aquele rei ou rainha... , de que modo haviam sido levadas... restituídas... Enquanto eu olhava para as jóias... tive a sensação exata de que algo parecido já me havia sido relatado recentemente... Tive... diante dos olhos a visão de uma aldeia nativa, construída sobre solo de coral... homens escuros, nus, um dos quais me mostrava colares longos e finos, de cor vermelha, além de outros objetos grandes, brancos, desgastados pelo uso, feios e engordurados. Esse nativo ia-me fornecendo, de maneira reverente, os nomes de todos esses objetos, contando-me a história de cada um deles... como tinham passado de dono para dono e como [sua] posse temporária ... constituía um grande sinal de importância e glória para sua aldeia.¹

Refletindo sobre o valor concedido aos colares e braceletes que circulam no kula², Malinowski estabelece analogias entre os objetos de valor europeus e os de Trobriand. O autor refere-se às diferenças entre eles -- e, nessa leitura, a distinção mais importante reside, comparativamente, no caráter temporário da posse dos objetos do kula, e na posse permanente, no caso das jóias da Coroa britânica. No entanto, há semelhanças entre eles: é a posse, aliada à glória e ao renome que ela propicia, que constitui sua principal fonte de valor. Esses objetos são apreciados pelo valor histórico que encerram. Terem figurado em acontecimentos históricos e passado pelas mãos de

¹ MALINOWSKI, Bronislaw, *Os Argonautas do Pacífico Ocidental: um relatório do empreendimento e da aventura dos nativos nos arquipélagos da Nova Guiné*, São Paulo, Abril Cultural, 1978.

² O kula é uma forma de troca intertribal praticada por comunidades localizadas em ilhas que formam um círculo fechado, ao norte e ao leste do extremo oriental da Nova Guiné.

personagens antigos os transformam em veículo infalível de importante associação sentimental e passam a ser considerados grandes preciosidades.

Essa analogia entre objetos de valor é sugestiva para pensar nas jóias que, nas histórias comentadas neste trabalho, circulam nas famílias ligadas a grupos empresariais.³ Essas jóias são símbolos de um patrimônio marcado pelo valor sentimental, que flui em sentido descendente, ao longo das gerações. A posse contínua desses objetos expressa a permanência de elementos importantes na estruturação da identidade familiar. Mas, diferentemente das jóias da Coroa, trata-se de artigos inteiramente associados à feminilidade: as jóias de família, intermitentemente mostradas nos relatos, remetem a uma dimensão da riqueza diferenciada, em termos de gênero, e à sua transmissão através de linhas femininas.

Os traços de gênero que marcam esses objetos e sua transmissão oferecem, aliás, um caminho para (re)alinhavar a trama de histórias que me empenhei em desmanchar. Entremeando versões escritas em épocas e a partir de pontos de vista diferentes, essa teia embaralha, também, versões de gênero. No conjunto de histórias, as jóias são associadas a características consideradas femininas -- e a fixidez outorgada a esses traços parece tingir esses objetos de maneira tão estável como as características a eles vinculados. Entretanto, traços femininos e jóias participam de deslocamentos nos significados de gênero presentes na trama de relatos. E, ao fazê-lo, integram-se nas relações diversificadas entre gênero e parentesco delineadas na imbricação de relações familiares e econômicas mostradas nas histórias.

Características tidas como femininas (e masculinas) adquirem ares de imutabilidade nos relatos. Mas, os significados de gênero são recriados através de composições e recomposições desses traços que se combinam, de maneiras diferentes, nos diversos estilos de masculinidade e feminilidade expressados pelos agentes – e nas modalidades de pessoa por eles e elas acionados. Na trama de histórias, na qual o mundo dos negócios é mostrado como mais permeável a esses deslocamentos que o mundo da família, a

³ Agradeço a Suely Kofes ter me chamado a atenção para essa relação.

imbricação de relações presente no universo de famílias ligadas a (grandes) empresas aponta para uma transmissão de “patrimônio” tingida por essas alterações.

A transmissão das empresas, combinando critérios estabelecidos pelo parentesco e pelo âmbito econômico, mostra deslocamentos nas relações de parentesco privilegiadas nas sucessões empresariais e nas marcas de gênero que as atravessam. Entre esses deslocamentos conta-se a incorporação da relação pai/filha na linha sucessória e a recomposição, em termos de gênero, que perpassa essas inclusões – tanto um alargamento das definições de feminilidade como novas imagens da “combinação” de traços (femininos e masculinos) presente na personalidade empresarial.

A transmissão realizada através das jóias de família, puramente ligada a traços femininos e a versões de feminilidade estabelecidas pelo parentesco, aparece como mais resistente a essas alterações. Entretanto, essa imagem é criada em versões específicas dos relatos. Em histórias nas quais as sucessões empresariais seguem linhas exclusivamente masculinas, as jóias evocam a dimensão feminina da riqueza num universo que inclui as mulheres, como parte da família, na participação na “sociedade” das empresas. No entanto, essa inclusão é diferenciada -- e hierarquizada no que se refere à propriedade e/ou à participação concreta na alta administração das organizações e na carreira sucessória. Nesses relatos, esses objetos de valor aludem ao lugar “precioso” que as mulheres têm na família e, à maneira das marcas de gênero que hierarquizam as distinções entre atividades empresariais, à localização secundária a elas outorgada nas empresas.

Nesse sentido, as jóias de família convertem-se em expressão da dimensão classificatória operada por gênero num universo que, conformado pela imbricação entre relações familiares e econômicas, estabelece definições de feminilidade nas quais a percepção das mulheres como seres que corporificam relações de parentesco, englobante, restringe e/ou impede o trânsito feminino nas empresas da família. Entretanto, o conjunto de relatos mostra **outras** versões da transmissão associada às jóias de família.

As jóias, assim como as flores, sempre associadas a traços femininos, se integram nas relações entre continuidade e mudança que perpassam os relatos. Anne Louise Lundgren é apresentada como a corporificação de ambos elementos, em histórias escritas nos anos

50. As histórias recentes não abandonam essas imagens. No entanto, o fazem introduzindo a relação mulher/flor no âmbito empresarial -- as empresárias que irrompem no mundo dos negócios, na década de 1970, abarrotam seus espaços de trabalho de flores e flores emolduram, também, as representações das empresárias nos anos 90.

De maneira análoga, as mudanças associadas às jóias estão vinculadas à inserção de algumas herdeiras contemporâneas no mundo dos negócios. Acompanhando os relatos da jovem geração de herdeiras que acede à sucessão empresarial, as jóias de família não deixam de aludir a uma dimensão diferenciada da transmissão de patrimônio, mas ela se restringe ao plano moral: os (preciosos) valores transmitidos por essas mulheres. Nessas histórias, as jóias aludem à participação feminina na família em contextos nos quais o fluxo de poder e patrimônio material expressado pela transmissão das empresas converte-se, assim como a herança dos traços de personalidade que remetem às qualidades empresarias, em expressões da circulação sexualmente indiferenciada de bens que possibilita a inclusão das mulheres na linha sucessória.

Encerrar este trabalho chamando a atenção para a coexistência dos diversos estilos de transmissão evocados pelas jóias de família pode provocar a impressão de traçar um quadro excessivamente otimista no que se refere à incorporação feminina nas famílias ligadas a grandes empresas, ou, ao contrário, de achatar as modificações contemporâneas nessas inclusões. Na verdade, estou apenas reiterando a importância de perceber que as imagens mostradas nesses relatos se entrelaçam na trama de histórias sobre as famílias ligadas a grandes empresas. E se a diferença entre as orquídeas associadas a Anne Louise Lundgren e os girassóis que compõem a quadro de Katy de Almeida Braga, a temível “fera” do âmbito financeiro, alude a uma transição significativa em termos das definições de feminilidade associadas às integrantes de famílias ligadas a grupos empresariais, ela convive com percepções das maneiras de ser mulher imperantes nesse universo tais como as retratadas por Yara Fontana.

bibliografia

ABU-LUGHOD, Lila:

“Writing against culture” in, FOX, Richard G (ed)
Recapturing Anthropology. Working in the Present.
The School of American Research Press, 1991.

Writing Women's Worlds. Bedouin Stories.
University of California Press, 1993.

ALMEIDA, Fernando Azevedo de:

O Franciscano Ciccillo.
Pioneira, São Paulo, 1976.

ALMEIDA, Miguel Vale de:

Senhores de Si. Uma interpretação antropológica da masculinidade.
Fim de Século, Lisboa, 1995;

_____ (org)
Corpo Presente. Treze reflexões antropológicas sobre o corpo.
Lisboa, Celta Editora, 1996;

“Entrevista. Masculinidades numa perspectiva antropológica”,
cadernos pagu (11),
Núcleo de Estudos de Gênero PAGU/Unicamp, Campinas, 1998.

APPADURAI, Arjun:

The social life of things. Commodities in cultural perspective.
New York, Cambridge University Press, 1988.

AQUINO, Cleber, (org):

História Empresarial Vivida, vol 1.
São Paulo, Gazeta Mercantil, 1986.

História empresarial vivida. Depoimentos de empresários Brasileiros.
bem Sucedidos, vol. 5
São Paulo, Atlas, 1991.

ALMEIDA, Fernando Azevedo de :

O Franciscano Ciccillo.
São Paulo, Pioneira, 1976.

AMÊNDOLA, Ana Luísa:

Verbo, classe dominante da narração?

Dissertação de mestrado apresentada ao Departamento de Linguística do IEL.
Unicamp, Campinas, 1981.

BERNHOEFT, Renato:

“Desafios e oportunidades das sociedades familiares”, in

MARTINS, Ives Gandra da Silva, MENEZES, Paulo Lucena de, BERNHOEFT,
Renato: *Empresas Familiares Brasileiras. Perfil e Perspectivas.*

NEGÓCIO Editora, São Paulo, 1999

BERNHOEFT, R. e ZVEIBIL CORTONI, Suzy:

*As herdeiras. Lutas e conquistas de Ana Maria Diniz, Elizabeth Beaman,
Fátine Chamon, Genny Serber e Regina Yazbek.*

Editora Nobel, São Paulo, 1993.

BLANCATO, Vincenzo S:

Conte Francisco Matarazzo.

Editora Monteiro Lobato, São Paulo, 1925;

*Scelta di discorsi e interviste del Conte Francisco Matarazzo com annotazioni di
Vincenzo S. Blancato.*

Typologia Paulista José Napoli, São Paulo, 1926.

BOURDIEU, Pierre:

Le Sens Pratique.

Les Éditions de Minuit, Paris, 1980;

“L’illusion biographique”

Actes de la Recherche en Sciences Sociales (62/63): 69-72, juin, 1986;

“A dominação masculina”, in

Educação e Realidade, 20(2): 133-184

jul/dez 1995.

BOZON, Michel e HEILBORN, Maria Luiza:

“Les caresses et les mots”,

Terrain 27, sep. 1996.

BRAUDEL, Fernand:

História e Ciências Sociais.

Editorial Presença, Lisboa, 1972.

BRESSER PEREIRA, Luis Carlos:

Empresários e Administradores no Brasil.
São Paulo, Brasiliense, 1974.

“Empresários, suas origens e as interpretações do Brasil”,
Revista Brasileira de Ciências Sociais, nº 25, ano 9, junho de 1994.

BUTLER, Judith:

Gender Trouble. Feminism and the Subversion of Identity.
Routledge, New York, 1990.

CARDOSO, Fernando Henrique:

Empresário Industrial e Desenvolvimento Econômico no Brasil.
São Paulo, Difusão Européia do Livro, 1971.

CARPINTÉRO, José Newton Cabral, SOUZA, Maria Carolina A. F. BACIC, Miguel Juan:

“As microempresas no Brasil. Uma interpretação do Censo de 1984”.
Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 30 (2) 59-72.

CASTRO, Eduardo Batalha Viveiros de:

“A princesa da Communitas e o irmão da mãe na Africa do Sul”,
Boletim da ABA/ Associação Brasileira de Antropologia, nº 28,
segundo semestre de 1997, pp. 13-16.

CHATEAUBRIAND, Assis:

“O Estado Matarazzo” (do Diário de S. Paulo de 8 de março 1934) in
O Conde Matarazzo aos oitenta annos.
Typographia Pannon, 1934.

COLLIER, Jane e YANAGISAKO, Sylvia:

Gender and Kinship. Essays towards a unified analysis.
Stanford, Stanford University Press, 1987.

COMIN, Alesandre; OLIVEIRA, Francisco de; SARAIVA, Flávio Mesquita e LINO, Hélio Francisco Corrêa:

“Crise e concentração: quem é quem na indústria de São Paulo”.
Novos Estudos, n. 39, julho de 1994.

Conde Matarazzo aos oitenta anos

São Paulo, s/d, s/e.

CONNELL, R: (editor):

Theory and Society, Special Issue, "Masculinities"
Vol°22/5, October 1993.

CORNWALL, Andrea & LINDISFARNE, Nancy (ed):

Dislocating Masculinity. Comparative Ethnographies.
Routledge, London, 1994.

CORRÊA, Mariza:

"Bourdieu e o sexo da dominação"
Novos Estudos Cebrap, nº 54, julho 1999, pp. 43-55.

DA MATTA, R:

Carnavais, malandros e heróis.
Zahar, Rio de Janeiro, 1979.

DEAN, Warren:

A industrialização de São Paulo (1880-1945).
Difusão Européia do Livro, Edusp, São Paulo.

DELANEY, Carol:

"The meaning of paternity and the Virgin Birth debate.",
Man, The journal of the Royal Anthropological Institute.
New Series, Vol. 21, nº 3, September, 1986, pp. 494- 514.

DEL VALLE, Teresa:

Gendered Anthropology.
New York, Routledge, 1993.

DOLLABELLA PORTELLA, A:

"Uma data gloriosa. Conde Francisco Matarazzo", in
Conde Matarazzo aos oitenta anos, São Paulo.

DUMONT, Louis:

O individualismo, uma perspectiva antropológica da sociedade moderna.
Rocco, Rio de Janeiro, 1985;

Homo Hierarquicus. O sistema de castas e suas implicações.
Edusp, São Paulo, 1992.

DURAND, José Carlos:

“Acesso à propriedade, gestão familiar e transmissão do patrimônio entre pequenos industriais têxteis de São Paulo”, in: RATTNER, Henrique (org) *Pequena Empresa.. O comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência*, vol 1. Brasiliense/CNPq, São Paulo, 1985.

Arte, privilégio e distinção. Artes plásticas, arquitetura e classe dirigente no Brasil, 1855/1985;
Editorial Perspectiva/Editora da Universidade São Paulo.

DUTRA, Ivan e GUAGLIARDI, José Augusto:

“Pequena e média empresa. As micro e pequenas empresas: uma revisão da literatura de marketing e os critérios para caracterizá-las.”
Revista de Administração de Empresas.
Fundação Getúlio Vargas, vol. 24, n. 4, out/dez 1984, pp. 121-131.

EASLEA, Brian:

Fathering the Unthinkable, Masculinity, Scientists and the Nuclear Arms Race.
Pluto Press, London, 1983.

FILHO, Ovídio de Abreu:

Raça, sangue e luta. Identidade e parentesco em uma cidade do interior.
Dissertação de mestrado, UFRJ, Museu Nacional, Rio de Janeiro, 1980.

FONTANA, Atílio:

História da minha vida
Petrópolis, Vozes, 1980;

“Depoimento”, in: AQUINO, Cleber (org):
História Empresarial Vivida. Depoimentos de Empresários Brasileiros Bem-Sucedidos, vol. 5.
São Paulo, Editora Atlas, S.A., 1991.

FONTANA, Omar:

“Depoimento”, in
AQUINO, Cleber (org) *História Empresarial Vivida*, vol 1.
São Paulo, Gazeta Mercantil, 1986.

FONTANA, Yara M:

Como fritar as Josefinas. A mulher nos bastidores da empresa familiar brasileira. Cultura Editores, São Paulo, 1996.

FORTES, Meyer:

“An Anthropologist’s Apprenticeship”,
Annual Review of Anthropology, 1978. 7:1-30.

GEERTZ, Clifford:

A interpretação das culturas,
Zahar, Rio de Janeiro, 1978;

Local Knowledge. Further Essays in Interpretive Anthropology.
Basic Books, 1983.

GEIGER SUSAN:

“Review Essay: Women's life histories: method and content”, in
Signs, Journal of Women in Culture and Society, 1986, vol 11, n° 21.

GIDDENS, Anthony:

A transformação da intimidade. Sexualidade, amor e erotismo nas sociedades modernas.

Editora Unesp, São Paulo, 1992.

GÓES, Raul de:

Um sueco emigra para o nordeste. (Vida, obra e descendência de Lundgren).
José Olympio Editora, Rio de Janeiro, 1964.

GOLDMAN, Márcio:

“Uma categoria do Pensamento Antropológico: a noção de pessoa”,
Revista de Antropologia. São Paulo, 1996, vol. 39, n.1.

GOODY, Jack:

Production and Reproduction. A comparative Study of the Domestic Domain.
Cambridge University Press 1983.

GOODY, J & THOMPSON, E. P.

Family and Inheritance. Rural Society in Western Europe - 1200, 1800.
Cambridge University Press, 1979.

GRANT, Judith:

Fundamental Feminism. Contesting the Core Concepts of Feminist Theory.
Routledge, New York, 1993.

FRANCHETTO, Bruna, CAVALCANTI, Maria Laura V. C., HEILBORN, Maria Luiza:

“Antropologia e Feminismo”, in
Perspectivas Antropológicas da Mulher, 1, Zahar, Rio de Janeiro.

GUATTARI, Félix, ROLNIK, Suely:
Micropolítica. Cartografias do Desejo.
Petrópolis, Vozes, 1986.

GUTMAN, Matthew:
“Trafficking in men: The anthropology of Masculinity”,
Annual Review of Anthropology, 26, 1997.

HARAWAY, Donna:
Symians Cyborgs and Women. The Reinvention of Nature.
New York, Routledge, 1991.

HARDING, Sandra:
Whose Science? Whose knowledge? Thinking from women's lives.
New York, Cornell University Press 1992.

HARRIS, Marvin:
El desarrollo de la teoría antropológica. Una historia de las teorías de la cultura.
Siglo XXI, Madrid, 1981.

HARRIS, Olivia e YOUNG, Kate:
Antropología y Feminismo.
Anagrama, Barcelona, 1979.

HAWKESWORTH, Mary:
“Confounding Gender”,
Signs, vol 22, nº 3, Spring, 1997.

HEILBORN, Maria Luiza:
“Gênero e hierarquia. A Costela de Adam revisitada”.
Revista de Estudos Feministas.

HÉRITIER, Françoise:
“La identidad Samo” in: LÉVI-STRAUSS, Claude
Seminário, la identidad.
Petrel, Barcelona, 1981.

“Parentesco”. *Enciclopedia Einaudi*, vol. 20,
Imprensa Nacional, Casa da Moeda, Lisboa, 1989.

HOWELL, Signe e MELHUUS, Marist:
“The study of kinship, the study of person, a study in gender? in
DEL VALLE, Teresa, *Gendered Anthropology.*
Routledge, New York, 1993, pp. 39-53.

IANNI, Constantino:

Homens sem paz. Os conflitos e os bastidores da emigração italiana.
Difusão Européia do Livro. São Paulo, 1963.

JORNADOVA, Ludmilla:

“Natural facts: a historical perspective on science and sexuality”, in
MacCORMACK e STRATHERN: *Nature, Culture and Gender.*
Cambridge University Press, 1980.

KOFES, Suely:

“Categorias analítica e empírica: Gênero e Mulher, disjunções, conjunções e mediações”, *cadernos pagu* (1),
Núcleo de Estudos de Gênero PAGU/Unicamp, 1993.

KOPYTOFF, Igor:

“The cultural biography of things”, in
APPADURAI, *The social life of things. Commodities in cultural perspective.*
New York, Cambridge University Press, 1988.

KUSZENOF, Elizabeth:

“Property Law and Family Strategies: Inheritance and Corporations in Brasil: 1800-1960”.
IPE-USP. Seminário Permanente de Estudo da Família e da População no Passado Brasileiro, 1984.

LENCI, Bettina:

Sem avesso.
Editora Aquariana, São Paulo, 1993.

LEITE, Christina Larroudé de Paula:

Mulheres, muito além do teto de vidro.
Editora Atlas, São Paulo, 1994.

LÉVI-STRAUSS, Claude:

Antropologia Estrutural.
Eudeba, Buenos Aires, 1977,

A Família, origem e evolução.
Editorial Villa Marta, Porto Alegre, 1980.

LIMA Antônia Predroso de:

Sócios e Parentes - Valores Familiares e Interesses Económicos nas Grandes Empresas Familiares Portuguesas.
Lisboa, mimeo, 1998.

LIPUMA, Edward:

“Modernity and forms of personhood in Melanesia”, in
LAMBECK, Michael and STRATHERN, Andrew
Bodies and persons. Comparative perspectives from Africa and Melanesia.
Cambridge University Press, 1998.

LODI, João Bosco:

A empresa familiar.
Pioneira, São Paulo, 1978;

Sucessão e conflito na empresa familiar.
Pioneira, São Paulo, 1987;

O fortalecimento da empresa familiar.
Pioneira, São Paulo, 1989, 3º ed [1983];

A ética na empresa familiar.
Ed. Pioneira, São Paulo, 1994.

LOPES, José Sérgio Leite:

A tecelagem dos conflitos de classe na “cidade das chaminés”.
Editora Marco Zero/Editora,
Universidade de Brasília em co-edição com o MCT/CNPq, São Paulo, 1988.

MALINOWSKI, Bronislaw:

Os Argonautas do Pacífico Ocidental: um relatório do empreendimento e da aventura dos nativos nos arquipélagos da Nova Guiné.
São Paulo, Abril Cultural, 1978.

MARTINS, Ives Gandra da Silva; MENEZES, Paulo Lucena de, BERNHOEFT, Renato (coords):

Empresas familiares brasileiras. Perfil e perspectiva.
Negócios Editora, LTDA, São Paulo, 1999.

MARCUS, George:

“The constructive uses of deconstruction in the ethnographic study of notable american families”,
Anthropological Quarterly, January 1998, Vol. 61, nº 1, pp. 3-15;

& HALL, Peter Dobkin:
Lives in Trust, the Fortunes of Dynastic Families in late Twentieth-Century America.
Westview Press, 1992.

MARTINS, José de Souza:

Conde Matarazzo, o Empresário e a Empresa. Estudo de Sociologia do Desenvolvimento.

Hucitec, São Paulo, 1973.

Matarazzo 100 anos,

CL-A Comunicações,

Raízes Artes Gráficas, São Paulo, 1982.

MacCORMACK, Carol e STRATHERN, Marilyn:

Nature, Culture and Gender.

New York, Cambridge University Press, 1980.

MARTINS, Ives Grandra da Silva, MENEZES, Paulo Lucena de, BERNHOEFT, Renato (coords):

Empresas Familiares Brasileiras. Perfil e Perspectivas.

Negócio Editora, São Paulo, 1998.

MAUSS, Marcel:

Sociologie et Anthropologie.

Presses Universitaires de France, 1968.

McELHINNY Bonnie:

“An economy of affect. Objectivity, masculinity and the gendering of police work”,

in CORNWALL & LINDISFARNE, *Dislocating Masculinity. Comparative Ethnographies*

Routledge, London, 1994.

MIRA, Maria Celeste:

O Leitor e a banca de revistas. O caso da Editora Abril.

Tese de doutorado,

IFCH, Unicamp, 1997, pp. 303-304.

MOORE, Henrietta:

Antropologia y Feminismo.

Cátedra, Madrid, 1991.

A passion for difference.

Indiana University Press, 1994

MORAIS, Fernando:

Chatô, o rei do Brasil.

Companhia das Letras, São Paulo, 1994.

MOREIRA, Roberto:

“Um grande pioneiro (o Conde Francisco Matarazzo)”, in
Centenário do Conde Francisco Matarazzo. Discursos Comemorativos, São Paulo,
1954.

ORTNER, Sherry e WHITEHEAD, Harriet:

Sexual Meanings. The cultural construction of gender and sexuality.
Cambridge University Press, 1981.

PENTEADO, Yolanda:

Tudo em cor-de-rosa.
Nova Fronteira, 1976.

PEREIRA, Luis Carlos Bresser:

Empresários e Administradores no Brasil
São Paulo, Brasiliense, 1974.

“Empresários, suas origens e as interpretações do Brasil”,
Revista Brasileira de Ciências Sociais,
nº 25, ano 9, junho de 1994.

PISCITELLI, Adriana:

“Os donos do dinheiro, gênero e empresários em textos da mídia brasileira”.
Texto apresentado no GT Relações de Gênero.
XXI Reunião da Associação Brasileira de Antropologia, Vitória, 1998.

PLANTÉ, Christine:

“Femmes exceptionnelles. Des exceptions pour quelle règle?”
Les Cahiers du Grif. Le Genre de l'Histoire,
Éditions Tierce, 37/38, Printemps, 1988.

RADCLIFFE-BROWN, A.R.

“Sistemas africanos de parentesco e casamento - Introdução”, in
MELATTI, Julio Cezar: *Radcliffe Brown*. Ática, São Paulo, 1978.

RATTNER, Henrique (org):

*Pequena Empresa. O comportamento empresarial na acumulação e na luta
pela sobrevivência. Vol 1*
Brasiliense/CNPq, São Paulo, 1985.

REISS, Gerald D:

Development of Brazilian Industrial Enterprise, a Historical Perspective.
Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy submitted to the Graduate School
of Business Administration of the University of California - Berkeley, 1980.

REITER, Rayna, (ed.):

Towards an Anthropology of Women.
Monthly Review Press, New York, 1975.

RICHERS, Raimar:

O que é empresa.
São Paulo, Brasiliense, 1987, 2º ed.

RILEY, Denise:

"Am I that Name?" Feminism and the category of 'Women' in History.
University of Minnesota, Minneapolis, 1990.

RUBIN Gayle:

"The Traffic in Women. Notes on the "Political Economy of Sex", in
REITER, Rayna (ed): *Toward an Anthropology of Women*,
New York, Monthly Review Press, 1975.

RUIZ, Ricardo Machado:

Estratégia empresarial e reestruturação industrial (1980-1992) . Um estudo de grupos econômicos selecionados.
Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto de Economia da Unicamp. Campinas, 1994.

RUST, Donald:

"O Conde Francisco Matarazzo e sua Obra",
in: *O Conde Matarazzo aos oitenta annos*
Typographia Pannon, 1934.

SAHLINS, Marshall:

Islands of History.
Chicago, The University of Chicago Press, 1985.

SANTOS, Laymert Garcia dos:

Tempo de Ensaio.
Companhia das Letras, São Paulo, 1989.

SARTI, Cynthia Andersen:

A Família como Espelho: um estudo sobre a moral dos pobres na periferia de São Paulo.
Tese de Doutorado, USP, São Paulo, 1994.

SADIA 50 anos. Construindo uma história.

São Paulo, Prêmio, 1994.

SCANTIMBURGO, João José de:

José Ermírio de Moraes - o homem, a obra
Rio de Janeiro, José Olympio, 1975.

SHAPIRO, Judith:

"Anthropology and the study of gender", in
Soundings, an interdisciplinary journal, 64, n. 4, 198, pp. 446-65.

SCHNEIDER, David:

American Kinship: A Cultural Account.
Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1968.

A critique of the Study of Kinship.
The University of Michigan Press, 1984.

SCHUMPETER, Joseph, A:

"Economic Theory and Entrepreneurial History", in
CLEMENCE, Richard V: *Essays. On Entrepreneurs, Innovations, Business Cycles,*
and the Evolution of Capitalism. Transaction Publishers. New Brunswick.

SCOTT, Joan Wallach:

Gender and the Politics of History.
New York, Columbia University Press, 1988.

"Deconstructing equality-versus-difference: or, the uses of poststructuralist theory for feminism", *Feminist Studies* 14, n° 1 [Spring 1988], pp. 33-50.

SEGNINI, Liliana:

Mulheres no trabalho bancário
São Paulo, Edusp, Fapesp, 1998.

SHAPIRO, Judith:

"Anthropology and the study of gender", in
Soundings, an Interdisciplinary Journal. 64, n° 4, 446-465.

SHOSTAK, Marjorie:

Nisa, The Life and Words of a !Kung Woman.
Vintage, New York, 1983.

SOMERS, Margaret R.:

"The narrative constitution of identity: a relational and network approach",
Theory and Society, 23: 605-649, 1994.

STRATHERN, Andrew & LAMBECK, Michael:

“African-Melanesianist comparisons”, in
LAMBECK, Michael and STRATHERN, Andrew:
Bodies and persons. Comparative perspectives from Africa and Melanesia.
Cambridge University Press, 1998.

STRATHERN, Marilyn:

“Self-interest and the social good: some implications of Hagen gender imagery”, in
ORTNER, Sherry and WHITEHEAD, Harriet: *Sexual Meanings. The cultural
construction of gender and sexuality.*
Cambridge University Press, 1981.

The Gender of the Gift.

University of California Press, 1988.

After Nature. English Kinship in the late twentieth century.

Cambridge, Cambridge University Press, 1992

*Reproducing the future. Essays on Anthropology, Kinship and the New
Reproductive Technologies.*

New York, Routledge, 1992

“Necessidade de Pais, Necessidade de Mães”,
Revista de Estudos Feministas, 303, n. 2/95.

TEIXEIRA, Palmira Petratti:

A Fábrica do Sonho. Trajetória do industrial Jorge Street.
Paz e Terra, São Paulo, 1990.

THORNE, Barrie & YALOM, Marilyn:

Rethinking the Family. Some Feminist Questions.
New York, Longman, 1986.

TSING, Anna e YANAGISAKO, Sylvia:

“Feminism and Kinship Theory”, in
Current Anthropologist, Vol 24, n 4, August-October 1983.

VELHO, Gilberto:

“Prestígio e Ascensão Social: Dos limites do individualismo na sociedade brasileira”.
*Individualismo e Cultura. Notas para uma Antropologia da Sociedade
Contemporânea.*
Rio de Janeiro, Zahar, 1981.

VIDIGAL, Antônio Carlos:

Viva a empresa familiar!

Rocco, Rio de Janeiro, 1996.

WESTON, Kath:

“Forever is a long time: romancing the real in gay kinship ideologies”, in

YANAGISAKO, Sylvia & DELANEY, Carol: *Naturalizing power, Essays in Feminist Cultural Analysis*.

New York, Routledge, 1995

YANAGISAKO, Sylvia:

“Capital and gendered interest in Italian Family Firms”,

in: KERTZER, David e SALLER, Richard (eds), *The Family in Italy. From antiquity to the present*.

New Haven and London, Yale University Press, 1991.

_____ e DELANEY, Carol (ed):

Naturalizing Power. Essays in Feminist Cultural Analysis.

New York, Routledge, 1995.

jornais

Diário de São Paulo

“Desaparece uma das columnas mestras do progresso de São Paulo”, 11/02/1937

“O Conde Chiquinho Matarazzo negou-se a distribuir entre os irmãos os 60 milhões de cruzeiros deixados pelo pai”, 5/10/1945.

Gazeta Mercantil

“Sucessão. Maria Pia dirige a IRFM”, 29/03/1977.

“Sadia discute emissão pública de US\$ 30 milhões em ações”, 19/10/1989.

“O grupo Sadia expande negócios”, 17/07/1990, p. 33.

“Sadia compra frigorífico da Chapecó e eleva em 11% a capacidade de abate”, 11/01/1991.

Folha da Manhã,

10/02/1937.

Folha de São Paulo,

“Decisão de patriarca não se discute. Maria Pia, a caçula dos cinco filhos do conde Matarazzo II é quem vai comandar o império da família de agora em diante. São 31 indústrias que mobilizam 22.000 empregados” 28/03/1977.

“Maria Pia, a eleita, assume o império que o conde legou”, 29/03/1977.

24/03/1999.

O Povo (Fortaleza)

“O homem, a empresa”. *O Povo* (Fortaleza)10/12/1987.

“A empresa na região”. *O Povo* (Fortaleza)10/12/1987.

“A empresa no Brasil, Trajetória é de mais de um século no Brasil”. *O Povo*, Fortaleza, 10/12/1987.

revistas

Melhores e Maiores (Exame),

agosto de 1966, p. 11.

setembro 1974, p. 16.

1979, p. 32.

fevereiro de 1981.

agosto de 1996.

Exame

“A saúde do império. O grupo Matarazzo está bem melhor do que muitos pensam...”
julho 1972, pp. 26-36.

“Klabin, a prudência fez um império”, , agosto 1973, pp -51-56.

“Renner, a capa do sucesso”, julho, 1974, pp. 52-54.

“Hering, a força do trabalho”, novembro de 1974, pp. 52-54.

“Nadir Figueiredo, como enfrentar crises”, jan/fev, 1975, pp. 52-54.

“Caloi, a bicicleta brasileira”, março 1975, pp.52-54.

“Brennand, o talento nordestino”, abril 1975, pp. 52-54.

“Filizola, crescimento equilibrado”, maio 1975, pp. 52-54.

“Prosdócimo. à Frente do mercado; junho 1975, pp. 64-66.

“Votorantim, a confiança na indústria de base”, janeiro/fevereiro 1976, pp.56-58.

“Resina natural Respin e Goma-Laca “Limão” tem emprego garantido em sua indústria” (Indústrias Químicas Carbomafra); “As moças de Timbó são lindas, mas não são elas que fazem a fama do lugar” (Metisa, Metalpurgica Timboense, S.A.), junho 1975.

“Ribeiro, a expansão gradual”, março 1976, pp. 52-54.

“O negócio de Diniz não é supermercados, mas comércio”; “Os desafios de uma empresa que dobrou de tamanho”. 11/08/1976, p. 3.

- “Os desafios de uma empresa que dobrou de tamanho”. 11/08/1976, pp. 24-30.
- Victor Civita: “Muda o comando, mas não a filosofia de EXAME”, 24/11/76, p. 3.
- “Matarazzo, a difícil busca da eficiência administrativa”, 13/04/77, pp.p. 17-18.
- “A lenta, mas firme, ascensão da mulher”, 13/07/1977, pp. 42-47.
- “Como o Pão de Açúcar saneou a Eletro radiobraz”, 10/08/77, pp. 33-34.
- “A ofensiva Matarazzo nos produtos de consumo”, 22/02/78, p. 57.
- Vide “Supermercados. A nova cartada do Grupo Pão de Açúcar”, 10/05/1978, pp. 15-16.
- Jumbo/Eleto e Pão de Açúcar, novos nomes do Superbom”, 21/06/1978, p. 101.
- “Supermercados. As razões da venda do Peg-Pag”, 12/07/1978, pp.18-19.
- “Ela conta tudo para todo mundo” (Olivetti), 11/10/1978.
- “Como a Matarazzo reage ao imobilismo e planeja o seu futuro”, 24/10/1979, pp. 24-34.
- “Com a Sandiz, o Pão de Açúcar fecha o cerco no varejo”, 23/04/1980, pp. 28-33.
- “A concorrência ajuda a crescer”, 2/07/1980, pp. 22-29.
- “Por que morrem as empresas. Um novo livro, recorrendo à biologia, investiga as causas das falências”, 22/10/1980, p. 76.
- “Especial Pesquisa. Um retrato dos grandes grupos nacionais. Consolidando os balanços, Exame mostra o ranking dos maiores grupos privados”, 14/01/81, pp. 60-61.
- “Holdings. Um novo papel na administração dos grupos”, 25/02/81, pp. 26-30.
- “Matarazzo, a corrida contra o tempo” 15/07/1981, pp. 26-34.
- “Administração. As mudanças no Pão de Açúcar”, 18/11/1981, p. 29.
- “Maria Pia Matarazzo. Uma aposta no crescimento”, 22/01/1986, pp. 28-29.
- “Grandes grupos. A surpresa das estatais. As empresas do governo conseguem lucrar graças a uma redução do endividamento”, 19/08/87, pp. 55-64.
- “A maré feminina. A mulher pressiona e provoca mudanças na vida das empresas”, 18/02/1987, pp. 34-40.
- “Os oitenta anos das Pernambucanas. Se juntasse seus três braços, a empresa seria a líder do varejo”, 11/11/1987, pp. 61-66.
- “A mulher chega à elite da fábrica. Ferramenteiras da Embraco invadem setor antes restrito a homens”, 24/02/1988, pp. 70-71.
- “Momento de decisão no império. Diniz briga com Diniz - e a unidade do grupo Pão de Açúcar está em xeque”, 23/03/1988, pp. 22-30.
- “Saia não é documento. As mulheres começam a mandar nas empresas”. 15/06/1988, pp. 67- 71.
- “Agora tudo vai ser diferente. Alcides Diniz retira-se do grupo com 120 milhões de dólares, mas não haverá prêmio para novas deserções”, 24/08/1988, pp. 99-101.

O que reúne os irmãos Biagi. A família divide seu grupo em cinco empresas principais e vai doar as ações da Zanini, sua companhia mais conhecida, a Maurílio Filho". 2/11/1988, pp. 96-97.

"Filho, um dia isso tudo será seu. Como os herdeiros das empresas familiares são preparados para assumir o comando dos negócios e imprimir seu próprio estilo. 4/04/1990, pp. 72-75.

"A ex-rainha quer de volta seu trono. Ao longo dos anos, a estrela da Casas Pernambucanas foi perdendo o brilho - e agora a família Lundgren que recuperar o terreno", *Exame*, 11/07/1990, pp. 50-53.

"A estrada é mais longa para quem veste saia. Por que, apesar dos avanços, a mulher ainda enfrenta ao longo de sua carreira um rol de problemas que os homens não têm". 19/09/1990, pp. 78-84

"O frango é pinto para a Sadia", 3/04/1991, pp. 56-57.

"Os herdeiros que se cuidem, elas vêm por aí", 29/05/1991, pp. 56- 69.

"A estrela cai. Quando as mulheres trombam com os negócios", 29/05/1991, p. 58.

"A herança que divide", 18/03/1992, p. 57.

"O patinho feio pode ser um belo cisne", 18/03/1992, pp. 52-55.

"Toque feminino para melhorar. Ao ouvir a voz das suas operárias, a Pema encontra o caminho para chegar a eficiência", 11/11/1992, p. 93.

"Pão de Açúcar. Cidão dá exemplo. Arnaldo quer US\$ 120 milhões para sair também", 14/10/1992, p. 69.

"Por que a sucessão é sempre traumática. Donos de uma imagem forte e carismática, os patriarcas relutam em entregar o poder e dificultam a ascensão da nova geração", 21/07/1993, pp. 89-93.

"Vacina contra brigas. Planejar o patrimônio pode evitar conflitos", 13/10/1993, pp.107-108.

"Onde tropeçou a Perdigão. A combinação de endividamento alto com má gestão leva a empresa para o hospital", 1993, pp. 60-63.

"Ufa, como é difícil passar o bastão. Sadia, vicunha, Refripar, Mangels. Quatro casos de sucessão familiar contados por quem viveu a experiência de perto". *Exame*, 14/09/1994, pp. 77-78.

"Os vencedores. Eles são a cara do novo Brasil. Os vinte nomes que compõem a galeria dos vitoriosos são o retrato de um país melhor", 4/01/1995, pp. 43-91.

"Pai nobre, filho pobre? Nem sempre. O cemitério está cheio de empresas familiares. Muitas entenderam a lição e tentam fugir da sina". 10/05/95, pp. 80-86.

"A cegonha chegou. E agora? Maternidade não é mais o fim da linha pra es executivas. Muitas continuam suas carreiras com sucesso. 27/09/1995, pp. 108-110.

“Banqueiros de batom e salto alto. As mulheres rompem mais um reduto machista. Elas estão ocupando (e rápido) altos postos de comando dos bancos”, 17/01/1996, pp. 52-54.

“Estou ligeiramente grávida. A maioria das empresas ainda torce o nariz na hora de contratar executivas durante a gravidez. Mas já há sinais de mudanças”, 28//8/1996, pp. 112-113.

“Adivinhe quem avança na guerra dos canudos”; 21/05/1997, pp. 112-113.

“Abaixo os homens? Suavidade no poder, intuição e cabeça no time. O jeito feminino de administrar está em alta”, 30/07/1997, pp. 116-124.

“Poderosas! As mulheres de negócios mais interessantes do Brasil. 5/05/1999, pp.122-123.

Istoé

“Matarazzo. Morreu o rei, salve a jovem rainha”, 6/04/1977, pp. 59-61.

“Saga de um século. Aos 100 anos, a Matarazzo entra numa nova fase”. 20/10/1982, pp. 78-79.

“O veto da matriarca”, 27/01/1993, pp. 44-45.

“Paz em torno de um rei. A família Diniz ensaia um acordo que faz de Abílio, o primogênito de seis herdeiros, o sócio majoritário do grupo Pão de Açúcar”, 31/03/1993, pp. 55-56.

"Quebra-quebra pernambucano. Os herdeiros das Casas Pernambucanas não se entendem. A família Lundgren vive uma saga sueca em ritmo de capoeira.", 21/4/93, pp. 64-66.

"O Veto da Matriarca. Disputa pelo controle da rede Pão de Açúcar gera mais uma crise entre os Diniz". 27/1/93, pp. 44-45.

"Paz em torno de um rei. A família Diniz ensaia um acordo que faz de Abílio, o primogênito de seis herdeiros, o sócio majoritário do grupo Pão de Açúcar", 31/3/9, pp. 55-56.

“Minha empresa, meus filhos. Pressionado pelos herdeiros, o presidente da Lacta, Adhemar de Barros Filho, vai vender o grupo e diz que não precisa de inimigos com a família que tem”, 21/02/96, pp. 4-7.

“Josefinas fritas. Yara Fontana, herdeira do grupo Sadia, conta em livro como foi marginalizada na empresa da família”. 22/05/1996, pp. 136-137

bibliografia

Isto é Senhor,

"Vale tudo em família. As grandes brigas. E os sobreviventes". 31/1/90, p. 64

Manchete

"Maria Pia, quatro casamentos fracassados e a dor de ser trocada por uma doméstica", 03/08/1996, p. 88.

Veja

"Museu em casa", 30/05/1973, p. 85-87.

"Festa Fechada", 6/03/1974, p. 29.

"Matarazzo, as determinações finais", 6/04/1977, pp. 87-90.
18/08/1976, p. 108.

"Matarazzo, a última vontade", 10/05/1978, p. 90.

"O ocaso do império", 27/07/1983, pp. 68-74.

"O marco balança. Matarazzo dinamita mansão em São Paulo para evitar tombamento no terreno mais caro do país", 5/04/1989, pp. 88-89.

"Maria Pia: vitória no controle total das empresas", 19/04/1989.

"O Pão de Açúcar sai atrás do lucro e dá a volta por cima. Após vencer uma feroz disputa com os irmãos pelo comando da rede, Abílio Diniz vira o grupo pelo avesso - e os resultados já surgem.", 1/11/1989, pp. 62-68.

"Império Dividido. Filhos de Lundgren vencem na Justiça", /5/1991, p- 32.

"Pernambucanas. Tempo quente. Disputa por ações leva irmãos à justiça", 12/2/1992, p. 62.

"Um clã trincado. O estilo do empresário Abílio Diniz desagrade seus irmãos e expõe uma guerra interna que abala a família do Pão de Açúcar", 29/04/1992, pp. 74,75.

"Herdeiros. Por que a sucessão é sempre traumática. Donos de uma imagem forte e carismática, os patriarcas relutam em entregar o poder e dificultam a ascensão da nova geração". *Exame*, 21/07/1993.

"A pá de cal no império Matarazzo. A demolição da mansão da Avenida Paulista põe fim ao maior símbolo de prosperidade da família que já teve o segundo maior PIB do país." 17/01/1996, pp. 10-14.

"Riqueza tombada, Só a venda do terreno trará dinheiro de volta", 17/01/1996, pp. 16-17.

“O fim do feudo masculino. As mulheres estão ocupando as vagas de trabalho que antes eram só para homens”. *VEJA*, 1535, ano 31, n. 8, 25/02/98, pp. 46-52.

“Sou nacionalista, mas não sou burro, o empresário Antonio Ermírio de Moraes quer vender ações da Votorantim e ter sócios estrangeiros”, 3/06/1998, pp. 136-141.

relatórios anuais

Companhia Brasileira de Distribuição. Grupo Pão de Açúcar. Relatório Anual 1996.

Companhia Brasileira de Distribuição. Grupo Pão de Açúcar. Relatório Anual 1997.

documentos eletrônicos (web)

“90 anos de história” - <http://www.uol.com.br/pernambucanas>

“Grupo Pão de Açúcar” - <http://www.grupopãodeacúcar.com.br>