

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
DE SOCIOLOGIA E ANTROPOLOGIA -PGSA-**

**OS HERDEIROS: ESTUDO DE EMPRESAS DE PORTE MÉDIO  
DA REGIÃO SERRANA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO.**

Paola Cappellin  
Gian Mario Giuliani

**IV CONFERENCIA INTERNACIONAL DE HISTORIA DE EMPRESAS  
ERE - ESCRITORIO DE RELAÇÕES EXTERNAS / UFPR  
CURITIBA - 29/08 A 01/09 1999**

OS HERDEIROS: ESTUDO DE EMPRESAS DE PORTE MÉDIO  
DA REGIÃO SERRANA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. <sup>(A)</sup>

Paola Cappellin

Gian Mario Giuliani <sup>(B)</sup>

Com este texto pretendemos refletir sobre algumas dimensões do processo de reprodução do capital, concentrando nossa atenção no processo de transmissão dos patrimônios econômicos e culturais e nas influências que tais processos têm nos projetos de reorganização das empresas. De fato, diversas modalidades de herança podem projetar horizontes muito diferentes para as mesmas empresas: pode haver incompatibilidade entre as vocações dos herdeiros e os negócios da família, obrigando a incorporação de profissionais externos ou até levando ao fracionamento do patrimônio; ou também os herdeiros podem introduzir mudanças radicais na estrutura e nas próprias atividades da empresa. Por isso, duas questões mais gerais e interligadas tornam-se relevantes.

A primeira, já abordada no final do século passado, é a questão da racionalidade econômica e empresarial.<sup>1</sup> Podemos dizer que o desenvolvimento do capitalismo tem difundido, e até universalizado, a racionalidade econômica nas ações e relações sociais. No entanto, tal racionalidade não foi homogeneizada, isto é, não eliminou as especificidades e, sobretudo, não se elevou acima das culturas. Ainda atuam forças não diretamente econômicas bastante poderosas e, quando se fala de empresa, duas destas são importantes. De um lado, a família, como centro de interesses coletivos e individuais confluentes ou contrastantes, como foco de sentimentos complexos e não racionais e como âmbito particular de processos de socialização. De outro, o território (chamado também de meio ambiente), como espaço de relações e controle social específicos, e também como conjunto de condições (condicionantes) e de potencialidades (oportunidades) para as empresas.

---

<sup>(A)</sup> Este artigo é um dos produtos da pesquisa "*Os herdeiros: a transmissão dos patrimônios econômicos e culturais e a atualização da profissionalidade*", coordenada por Paola Cappellin, com apoio do CNPq.

<sup>(B)</sup> Os autores são professores do Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Antropologia (PPGSA) do Instituto de Filosofia e Ciências Sociais (IFCS) da UFRJ.

A segunda, formulada nestas duas últimas décadas por sociólogos franceses, é a questão da empresa como centro de interações culturais.<sup>2</sup> Desenvolve-se a idéia de que, na racionalidade econômico-empresarial, a cultura assume um papel muito importante, já que é um âmbito no qual interagem grupos orientados por valores e interesses diferentes e no qual acaba-se formulando regras e normas capazes de dar fundamento aos valores que orientam as ações e iniciativas para a manutenção do patrimônio, a acumulação do capital e a realização do lucro.

## 1. PARA UMA SOCIOLOGIA DA EMPRESA

Uma substantiva mudança de perspectiva na imagem da empresa começou após a segunda guerra mundial, quando se confrontaram o modelo organizacional americano e o japonês. Enquanto as empresas americanas fundam sua racionalidade no mercado ou na flexibilidade, as japonesas pensam antes de tudo nelas mesmas, colocando em primeiro lugar a definição de seus objetivos e a mobilização de seus recursos técnicos e humanos, reduzindo as distâncias sociais, sem excluir as relações autoritárias de trabalho. A partir deste confronto: 1) fala-se em “estratégia empresariais” e não mais em “regras gerais de racionalização”; 2) percebe-se a empresa como um ator essencial da vida social e não mais como simplesmente uma unidade técnico-instrumental do sistema capitalista; 3) amplia-se a distância entre, de um lado, a macroeconomia, muito formalizada, útil às decisões governamentais e, do outro, a microeconomia, que se aproxima dos estudos de gestão e, conseqüentemente, à abordagem sociológica.

A sociologia pode alcançar uma melhor compreensão da sociedade contemporânea na medida em que descobre formas de racionalidade que, mesmo diferentes, acompanham a “racionalidade econômica”. Assim, no caso das empresas, podemos supor que, embora todas tenham em comum a racionalidade voltada ao lucro e fundada no cálculo da rentabilidade, muito diferentes podem ser as formas adotadas para alcançar tal finalidade. As ações orientadas racionalmente ao lucro podem ser influenciadas por uma série de elementos que pouco têm a ver com o cálculo “estritamente econômico” e muito mais

---

<sup>1</sup> Ver: Weber M. (1944)

<sup>2</sup> Ver: Bauer M, (1995), Bernoux P.(1995), Sainsaulieu R. (1987).

dizem respeito a dimensões culturais (religiosas, locais, tradicionais e simbólicas) e a dimensões afetivas (familiares). São estas dimensões não econômicas que acabam participando na estruturação das ações que, em princípio, pertenceriam à ordem da racionalidade econômica. Interessante é observar que tais influências, que para Weber seriam próprias da ordem não racional, são consideradas hoje partes integrantes das dinâmicas da sociedade contemporânea e compõem o quadro da racionalidade moderna.

Particular ênfase é assim dada ao processo de escolha que transforma a ação em “ação estratégica”, na medida em que esta seleciona e incorpora recursos econômicos, culturais, políticos e simbólicos postos a disposição pelo contexto sócio-político-jurídico. A compreensão, portanto, torna-se possível pela reconstrução das “circunstâncias” da escolha e da decisão e, também, da identificação das “oportunidades” disponíveis. Circunstâncias e oportunidades são conceitos que poderiam ser referidos ao que o marxismo chama de contexto histórico (econômico-estrutural), na medida em que contêm os limites dentro dos quais a ação pode se tornar efetiva.<sup>3</sup> Porém, são conceitos, menos rígidos, no sentido de que conferem um espaço maior à subjetividade e colocam uma clara ênfase na capacidade de escolher e decidir dos sujeitos, indivíduos ou grupos. As oportunidades, nascem em espaços sociais e institucionalizados que influem na elaboração da escolha estratégica através de regras, códigos e normas, que vinculam o indivíduo a um segmento social e que o caracterizam socialmente com um certo estilo de vida. Neste sentido as oportunidades mostram a outra cara da mesma medalha, isto é, a capacidade das instituições de socializar os indivíduos, de orientar suas escolhas, de reproduzir modelos de comportamento, de integrar ou excluir pessoas, de massificar ou elitizar a sociedade. Seria portanto possível, através da análise das oportunidades, avaliar os processos de socialização nos espaços coletivos, tais como a família, o trabalho, as escolas, em sua dupla dimensão: seja como recursos para que os indivíduos possam construir suas estratégias de ação; seja como limites que restringem as opções de escolha dos atores.

Para Touraine (1992), a reflexão está sempre focalizando mais os “atores” econômicos e, nesse sentido, a sociologia das organizações tem desempenhado um papel intelectual importante e central. A tradicional sociologia funcionalista, ou institucionalista, apresentava as organizações com fins econômicos, administrativos ou sociais, como sendo

---

<sup>3</sup> Ver: Elster J.,(1994)

o âmbito da racionalidade instrumental e como sendo organismos capazes de produzir uma correspondência entre as regras de funcionamento da organização e as normas de condutas individuais e coletivas. A mais nova sociologia das organizações quebra esta imagem, mostrando que as regras de uma organização, e mesmo seu funcionamento, resultam de um compromisso frágil e flexível, no meio de um grande número de pressões. O novo organizador eficaz não é mais aquele que conhece as regras e as aplica de maneira clara, sólida e transparente, mas é aquele que sabe gerir a complexidade, os conflitos e as mudanças. A idéia de “estratégia” substitui a de “gerenciamento”. A empresa cessa de ser a “célula” da sociedade industrial moderna e se torna um ator que em nome de uma sociedade nacional, ou dela mesma, luta no mercado internacional para transformar as tecnologias novas em processos de produção e para se adaptar a um ambiente em contínua mudança e pouco previsível. O autor fala então em “racionalidade limitada” e em “controle da insegurança”. Assim, a empresa não é mais vista como uma entidade racionalmente predefinida, mas como um centro de estratégias, aberto tanto ao mundo externo como aos problemas humanos internos à sua organização complexa. Sua imagem da organização forte e simples é substituída por uma de organização frágil e complexa. Podemos, portanto, ter diversas estratégias empresariais: uma pode se limitar a enfrentar os desafios do mercado; outra pode apostar na lealdade de tipo japonês, fundada sobre relações que podem ser autoritárias ou participativas; pode-se até imaginar uma estratégia de empresa muito diferente, que busca a integração encorajando seus funcionários a elaborar projetos pessoais. Assim, o autor conclui que estamos assistindo a uma dissociação completa da racionalidade instrumental e a sua transformação em estratégia sobre mercados em contínuo movimento e sobre comunidades que estão fechadas em suas diferenças.

Para Touraine (1992) a sociedade moderna, ou industrial, não pode ser reconduzida simplesmente ao triunfo do cálculo e da autoridade racional-legal; por isso, estaríamos presenciando manifestações complementares de uma crise cultural geral, a chamada crise da modernidade. O autor reconhece que a sociedade moderna, ao mesmo tempo, que é construída pela consciência nacional, é fruto das empresas e é sempre mais arrastada pelas demandas dos consumidores. No entanto, nenhum destes elementos da modernização pode ser reduzido a uma ação instrumental e as nações se definem por uma cultura que vai muito além de meras ações econômicas. De fato, as empresas não visam só a organização racional

da produção e o lucro, mas também buscam poder. Os consumidores, por outro lado, na medida em que seu nível de vida permite satisfazer necessidades menos elementares, orientam suas escolhas baseados em aspetos sempre mais variados de sua personalidade e conseqüentemente menos enquadrados nas regras e nas tradições. Assim, para Touraine, temos que considerar as empresa como um agente da modernidade, definida esta como racionalização, e temos que responder à pergunta: será que todos os atos que constituem o essencial da vida das empresas, tais como produzir eficientemente, responder às demandas do mercado, buscar o lucro mais elevado, diversificar os investimentos, são realmente todas exclusivamente expressões da racionalidade econômica ?

## 2. AS EMPRESAS FAMILIARES DE PORTE MÉDIO

Para o esclarecimento das questões expostas, consideramos importante compreender as estratégias de reprodução dos empresários e as escolhas de reorganização de suas empresas, dimensões que devem ser analisadas: a) no interior da família, através da reconstituição de biografias e da reconstrução do processos de transmissão dos patrimônios entre as gerações; b) na história da empresa, considerada esta como moldada pela cultura (adaptação ao território) e, ao mesmo tempo, como formadora de cultura; c) no território da empresa, através da caracterização do município. Esta perspectiva, longe de ver as empresas como meros aparelhos produtivos autoregulados, considera estas como parte constitutiva do território, como elementos que produzem sociabilidade e identidades específicas, como inspiradoras de formas particulares de comportamento e de representação do mundo, assim como criadoras de mecanismos de aprendizagem e agentes de transmissão e difusão dos mesmos.<sup>4</sup>

A pesquisa tem se concentrado em um grupo de empresas familiares localizadas nas cidades de Petrópolis e Teresópolis, da região serrana do estado do Rio de Janeiro. Todas foram escolhidas na base de dois critérios: as famílias eram indicadas, por uma série de informantes qualificados, como sendo “famílias tradicionais” na cidade; as empresas podiam ser consideradas como de “médio porte”. As razões para ter privilegiado estes segmentos de empresas são de diferentes ordens. Em primeiro lugar, porque constituem um

---

<sup>4</sup> Ver : Bagnasco A e Sabel (1995)

universo pouco conhecido relativamente aos grupos das grandes corporações e das micro e pequenas empresas. De fato, o maior interesse dirigido às grandes empresas deve-se ao fato destas terem dominado o cenário da crise da modernização empresarial, enquanto as pequenas empresas atraíram a atenção quando foram assumidas como as protagonistas de uma incipiente industrialização difusa e como um campo de absorção da mão-de-obra que não podia ser desprezada.<sup>5</sup> Assim, a crise de reestruturação das grandes empresas e a emergente significação econômica e social das micro e pequenas, têm esvaziado o interesse pelo universo das medias empresas familiares, mesmo que estas não tenham hesitado em adotar as inovações tecnológicas, organizacionais e estratégicas necessárias em um cenário de competição acrescida. Em segundo lugar, porque, nas empresas familiares de médio porte, a questão da sucessão manifesta de forma mais clara como as escolhas econômicas dos empresários são influenciadas pelos contextos familiares e locais, revelando as diferentes racionalidades que orientam suas ações. Sucessivamente, porque este segmento de empresas apresenta, nas estatísticas, uma taxa de “mortalidade” e/ou “falência” inferior às que são constatadas para as micro e pequenas empresas e, conseqüentemente, se encontram enfrentando as questões da transmissão geracional com maior freqüência.<sup>6</sup> Finalmente, porque a cultura empresarial deste grupo tem demonstrado querer e saber incorporar as problemáticas próprias das empresas mais competitivas e mais preocupadas com a questão dos mercados e da reorganização tecnológica (Bagnsco e Sabel, 1995).

A heterogeneidade das empresas familiares de médio porte faz com que estas possam ser aproximadas, às vezes, às grandes e outras vezes às pequenas empresas. Da mesma forma que as primeiras, suportam a dependência do mercado global, pelo que se refere a clientes, fornecedores, tecnologia, técnica de produção, modelo gerencial e à necessidade de mão de obra qualificada, sofrendo as mesmas angústias das grandes

---

<sup>5</sup> Lembramos, a título de exemplo, que hoje as micro e pequenas empresas participam do 48% da renda nacional e aproximadamente 20% do PIB, além de serem responsáveis por 68% dos empregos (Jornal do Brasil 31-03-1996). Estatísticas apontam que na Europa as empresas com menos de 250 empregados, as chamadas PMI, representam 99.8% do total das empresas, 66% do total da ocupação e 65% do faturamento das empresas da União Européia, enquanto as grandes empresas representam somente 0,20%. No EUA, em 1994, a ocupação nas pequenas e médias aumentou em 4,7% criando mais de 2 milhões de novos empregos (UNIONE EUROPEA, 1996).

<sup>6</sup> A título comparativo, a fragilidade das pequenas empresas é apontada como uma questão em vários países. Na União Européia 50% destas fecham antes de completar 5 anos de atividade, enquanto 30.000 destas correm o risco de desaparecer devido às dificuldades relativas à transferência de propriedade (UNIONE EUROPEA, 1996: 3).

empresas nos períodos em que é exigida a modernização da economia. Por outro lado, elas têm em comum com os pequenos estabelecimentos a agilidade na adaptação a situações novas; têm a agilidade na capacidade de decisão, porque estão organizadas sob uma direção pessoal e não burocratizada; têm uma maior ligação com o mercado local e com o território, sendo, por isso, às vezes mais fragilizadas; e finalmente, as relações internas a este tipo de empresas muitas vezes se moldam em uma cultura empresarial que resgata as origens profissionais do dono que formou seu patrimônio “desde baixo”. Com efeito, encontramos em ambas as cidades pesquisadas, histórias de empreendimentos construídos com recursos econômicos de profissionais que começaram como trabalhadores dependentes.

A seguir expomos uma síntese de duas dimensões tratadas na pesquisa:<sup>7</sup> a primeira, relativa ao processo de herança, portanto às relações entre a família e a empresa; a segunda, relativa às relações que os empresários desenvolvem com o território, dependendo da geração à qual eles pertencem.

### 3. RELAÇÕES EMPRESA-FAMÍLIA

As relações entre empresa e família nos ajudam a refletir sobre as formas de racionalidade que vinculam a origem e o desenvolvimento dos empreendimentos com a história dos núcleos familiares. Na reconstrução da história da empresa se tornam claros os elementos de continuidade e de diferenciação na mentalidade empresarial que caracterizam “os fundadores” e seus herdeiros. Mais ainda, é possível perceber como as diferentes trajetórias dos empresários assumem certas peculiaridades ligadas às relações familiares desenvolvidas entre as gerações. A gênese das empresas tem, portanto, a dupla

---

<sup>7</sup> O estudo “*Os herdeiros: a transmissão dos patrimônios econômicos e culturais e a atualização da profissionalidade*”, durante os dois anos de pesquisa (1995-1997) contou com o apoio institucional do CNPq. As fontes principais foram estudos de casos de empresas familiares. As fontes principais foram a história de vida dos atuais empresários e seus relatos, coletados através entrevistas semi-estruturadas, a respeito das origens de suas empresas, das principais dificuldades enfrentadas a história de seu desenvolvimento, das dinâmicas familiares nos processos de sucessão e dos desafios atuais face à modernização e à competitividade econômica. Também nos servimos de fontes estatísticas e dos arquivos de jornais locais para traçar um perfil dos municípios e confirmar informações. Seguindo as orientações de Ellen (1984), temos procedido com a “triangulação interna” (pela qual se extraem os mesmos dados do informante por diferentes vias, ou pelo cruzamento de afirmações e descrições de diferentes membros da família) e pela “triangulação externa” (a que combina diferentes fontes de dados primários e secundários reunindo a maior quantidade possível de informações e “versões”, nesse caso, a respeito da vida da empresa e da família dos empresários. Ver Mangabeira W. (1993) e Moraes Ferreira M. e Amado J (1996).

função de reconstruir os contextos de formação dos empresários e compreender como os vínculos familiares influem nas escolhas econômicas disponíveis para assumir a continuidade dos negócios e enfrentar os desafios de inovação impostos hoje pelos mercados.

Os depoimentos dos empresários de Petrópolis e Teresópolis, nos permitem resgatar um pouco da biografia dos fundadores e a história de seus empreendimentos, detalhando o processo de herança e as transformações realizadas nas empresas pela última geração que hoje as dirige. É interessante observar como a memória dos atuais empresários tem absorvido a imagem dos fundadores, e como as características pessoais destes se constituem ainda hoje uma marca importante da socialização familiar e patrimonial. Com efeito, muitas das características empresariais de hoje assentam em raízes familiares, isto é, são fruto da transmissão cultural e econômica ocorridas nesse âmbito de socialização. Até grande parte do caráter inovador apresentado pelas novas gerações, revela-se fruto de respostas a esta herança. São respostas que mudam e reorganizam dimensões importantes da empresa, mostrando porém um cuidado muito especial com os laços econômicos e culturais de origem.<sup>8</sup> A variedade das trajetórias dos fundadores permite recuperar temas que a literatura tem discutido ao tratar da origem da industrialização brasileira. Nestas duas cidades serranas se estabelecem migrantes italianos, alemães, portugueses, sírios, libaneses, cujas respectivas culturas influenciam a constituição e a continuação das empresas.

Em Petrópolis, os italianos revelam diferentes percursos migratórios, uns ocorridos no século passado, outros neste século e um já depois da Segunda Guerra. O mais antigo, *Filippo G.*, é um dos filhos de uma família nobre da cidade de Comacchio, no nordeste da Itália. Já adulto, casado e com filhos, deixa a Itália e uma carreira promissora de gerente oferecida por uma empresa estatal de pesca de enguias, para vir para o Brasil. Junto com outros italianos, em 1897, aos 37 anos de idade, parte com o navio Andrea Doria, atraído por um país em desenvolvimento numa época em que a economia italiana passava por profundas crises. Se estabelece primeiro na cidade de Juiz de Fora, acolhido pelo Consulado

---

<sup>8</sup> Em outros países da América Latina a configuração familiar das empresa não é frequentemente considerada. Por exemplo, Casassus (1992) ressalta, para os empresários no Chile, sobretudo o percurso profissional no qual o dono de empresa provem de alguma profissão liberal ou de altos cargos executivos que, em um certo momento de sua vida, compra ou cria seu próprio empreendimento. Nestes casos, a autora destaca a profissão de engenheiro civil, como estando explicitamente orientada pela idéia da gestão técnica de situações complexas.

da Itália, e logo depois em Petrópolis. Bastante diferente é o percurso de *Giovanni D'A.*, terceiro filho de uma extensa família de agricultores que em 1904, com dezesseis anos de idade, migra para o Brasil, enquanto o irmão mais velho escolhe ir para New York. Giovanni decide por este país devido ao apoio encontrado em um primo do avô que havia se fixado no Rio de Janeiro.

Já mais inseridas no contexto local, são as trajetórias dos outros empresários. *Carlos Alberto W.*, advogado e professor de português, com a idade de vinte anos, muda sua residência do Rio de Janeiro para Petrópolis, aconselhado pelo médico da família após ter contraído tuberculose. *Ernesto L.*, neto de antigos migrantes, nasce em Petrópolis, onde começando como operário tecelão, funda em 1955, a empresa homônima de malharia para crianças. Temos ainda a trajetória da família *O. e B.* que toma um destaque particular pela unicidade de suas origens. Descendentes de Dom Pedro II, parte da família volta para o Brasil em 1927, quando o exílio foi abrogado. É o pai de Francisco, nascido na França, quem se instala em Petrópolis, para melhor administrar suas rendas auferidas do direito de enfiteuse sobre as terras do município.

A escolha dos fundadores de estabelecer atividades empresariais na cidade, mostra um leque bastante variado de razões que devem ser contextualizadas no âmbito das oportunidades oferecidas naquela época. *G.*, abandona Juiz de Fora fugindo de uma epidemia de peste bubônica e, no mesmo 1897, inaugura em Petrópolis uma mercenaria que será a terceira do setor a ter registro na Fazenda Nacional. *D'A.*, após ter trabalhado como carregador de mobília dos veranistas na estação da estrada de ferro de Petrópolis, em 1913, monta uma empresa de transporte junto com quatro irmãos que ele chama de Itália, abrindo, um ano depois, também o que se tornara famoso: Café e Confeitaria *D'A.*

*Carlos Alberto W.* em um velho sobrado da cidade, inaugura em 1936 um curso noturno destinado aos empregados do comércio; mais tarde, organiza um curso preparatório ao Concurso para o Banco do Brasil e, no ano seguinte, introduz as aulas do curso primário. *Ernesto L.*, sobe na carreira funcional na malharia Águia, passando de tecelão a sócio de seu ex-empregador até que, em 1955, funda sua própria empresa. O pai de *Francisco B.* compra o jornal Tribuna de Petrópolis, que havia sido fundado em 1902, com intuito de defender a família dos ataques de terceiros. Como o filho lembra: “*O jornal, dizia meu pai, era igual a uma bengala na parede: eu não uso ela, não gosto de dar bordoadas, mas*

*se tiver que dar bordoadas eu também dou”.*

A fundação e o crescimento de todas essas iniciativas empresariais fazem parte da história do desenvolvimento econômico e social da cidade, recebendo recorrentes destaques nos anúncios e nos registros dos jornais locais.<sup>9</sup>

Também em Teresópolis, a fundação de várias empresas é realizada por imigrantes estrangeiros, italianos, sírios e libaneses. Entre os primeiros, temos *Roberto F.* cuja família instala-se em Teresópolis no início do século; o avô paterno, que veio da Itália, era colono, enquanto o avô materno, espanhol já residente no Brasil, fazia negócios com móveis. Temos também *Constantino O.*, originário de uma família abastada de apicultores e agricultores da Itália Central. Chega no Brasil em 1952 e, após transcorrer um curto período no Rio de Janeiro, trabalhando como alfaiate e empregado em vários estabelecimentos comerciais, aceita o convite de seu empregador para se transferir para Teresópolis e gerenciar uma casa de produtos alimentares. Após várias e bem sucedidas atividades empresariais em ramos diferentes, funda o estabelecimento de ensino superior FESO, do qual ainda é Presidente.

O pai de *Kival A.*, *Demétrio*, fundador da empresa de construção que leva o mesmo nome, é originário de uma família de agricultores sem meios da Síria. Chega no Brasil em torno de 1925 junto com seu irmão, se estabelece primeiro em Rezende e depois em Teresópolis. O pai de *Pedro J.*, chega do Líbano em 1920, indo para Magé, trabalhando como revendedor de uma fábrica de tecido; mais tarde abandona este emprego para abrir seu próprio comércio em Teresópolis, trazendo mercadorias das fábricas do Rio de Janeiro. *Pedro J.* descreve com admiração a empresa: “*A loja Primavera vendia de tudo. Tinha calçados , tinha chapéu, de tudo que podia ter, menos cereais, menos armazém. Tinha tecido, todo tipo de tecido, linho, tergal, tudo que podia ter de tecido, nós tínhamos*”. Também a família *L.*, hoje proprietária de um grande supermercado, é de origem libanesa; inaugura seus empreendimentos por iniciativa de dois filhos, os quais, em 1959, transferem parte de suas atividades comerciais para o Brasil, se estabelecendo em Teresópolis. A filha Denise refere alguma imagens do pai: “*Meu tio e o meu pai tinham alguns parentes aqui. A*

---

<sup>9</sup> Foram consultados os arquivos dos jornais locais e do Museu Histórico de Petropolis para avaliar a repercussão da fundação e o desenvolvimento das empresas estudadas.

*fama deste país era muito grande naquela época; pensavam que vindo para o Brasil conseguiriam ganhar dinheiro fácil”.*

Das famílias brasileiras, algumas são originárias do Rio de Janeiro, como a de *Maurizio D.*, cujo pai se transfere para Teresópolis e funda, em 1957, uma empresa de transporte. A única família originária de Teresópolis, é a de *Ricardo M.*, cujo pai, mecânico de uma oficina de carros, consegue, em 1955, abrir sua própria oficina que é hoje uma concessionária da Ford.

Pelo que se refere à fonte de financiamento inicial que permite estabelecer a empresa, não aparecem diferenças significativas entre os fundadores de origem estrangeira e os de origem brasileira. Em geral, os fundadores nem sempre dispõem de um capital inicial de grande vulto. Às vezes, montam suas empresas graças à ajuda oferecida pela família de origem aos imigrantes, ou à uma pequena herança. Porém, é sobretudo através de seu trabalho e sucessivos investimentos que os pais ou os avôs dos atuais empresários conseguem fundar suas empresas. Para muitos, o patrimônio inicial é fruto da própria atividade profissional, exercida às vezes como assalariado.

A trajetória dos fundadores deixa uma significativa marca nas referências sócio-culturais de seus familiares, já que as formas em que os oriundos de países como Itália, Espanha, Síria ou Líbano, se integraram localmente, ainda influenciam as relações que os herdeiros mantêm com a cidade. Nas entrevistas, estes últimos, costumam fornecer uma imagem de si próprios e da empresa, enfatizando as características de ousadia e pioneirismo que foi de seus antecessores, e que hoje se expressa pela atitude da busca contínua de distinção dos investimentos. Por outra parte, os herdeiros dos fundadores brasileiros, quando reconstituem o processo de acumulação, o que mais ressaltam como maior símbolo da herança é o valor das profissões técnicas exercidas pelos fundadores. Na identidade cultural desta empresa está impresso o orgulho da ascensão social dos fundadores que, de trabalhadores, se tornaram empresários bem sucedidos.

Podemos também observar que em ambos os casos, tanto a marca do pioneirismo como a da ascensão social, são preservadas como parte de uma identidade que abarca toda a família, incluídos as mães, os tios, os irmãos mais velhos. De fato, já no processo de formação da empresa, o núcleo familiar se revela importante. No primeiro período de formação da empresa, um tio, os irmãos, mas sobretudo a esposa, contribuem de forma

substantiva para montar e desenvolver o negócio. É interessante observar que, no grupo estudado, o fundador é sempre homem, porém, a esposa nunca limita sua participação ao papel de mãe e a organizadora do lar; ela trabalha na empresa e, às vezes, gere uma atividade empresarial paralela, que se torna um suporte fundamental nos períodos de crise. Mesmo assim, as esposas nunca chegam a dirigir a empresa, nem aparecem como possíveis candidatas à sucessão na direção da mesma.

Nos depoimentos dos empresários, a história da empresa reaparece ligada à história da família na ocasião do processo sucessório da nova geração. Quando o fundador organiza e prepara a transmissão do posto de comando, empresa e família voltam a misturar-se, confundindo o rigor da lógica econômica com as relações afetivas. Como diz Bauer (1995), a complexa racionalidade do chefe de empresa, uma mistura de *Homo Economicus* (orientado pela rentabilidade), *Homo Politicus* (orientado pelo poder e prestígio) e de *Pater Famílias* (orientado pela afetividade), na fase da sucessão se desequilibra, deixando, muitas vezes, emergir com mais força a razão do *Pater Famílias*. O projeto familiar e as características da família, sobretudo a natureza das relações que os filhos têm mantido com a empresa, acabam condicionando fortemente o processo de sucessão. Nesse momento são recuperados a história e o nome do empreendimento familiar e a identidade da família pode deslocar para um segundo plano as que eram, até então, as prioridades da empresa. Uma série de elementos culturais e simbólicos acabam tornando mais difícil para o empresário a distinção com clareza do seu envolvimento nas relações familiares e do que seria de interesse para o futuro de seu patrimônio.

O fato de a maioria das empresas estudadas manter ainda o nome de seus fundadores, enquanto os atuais chefes estão na segunda ou terceira geração, mostra como a distinção entre família e empresa na sociedade moderna ainda não se completou. Este fato acontece em outros países, como por exemplo na França ou na Itália. A persistência desta confusão na identidade dos empresários têm fortes influências sobre o processo de sucessão, imposta, muitas vezes, como meio para outorgar perenidade ao fundador e fazer com que as empresas sobrevivam aos homens. A conservação do nome garante simbolicamente a continuidade da história da família. Como os nossos casos são empresas herdadas, o patrimônio se inscreve na história destas em diversas formas, tanto nas lembranças dos sacrifícios que sua constituição tem demandado, como no bem-estar e na

satisfação que tem proporcionado a todos os membros da família. A preocupação com a manutenção do nome da família como marca da empresa aparece particularmente forte nas empresas *G. e D'A*. As histórias da vida dos avôs fundadores, na memória dos herdeiros, se confundem totalmente com a vida da empresa. Lembramos, por exemplo, que nos relatos dos períodos em que os fundadores estruturavam, ampliavam e diversificavam seus empreendimentos, sempre aparece em primeiro plano a família e muito secundariamente os *parterns* financeiros e os colaboradores externos, mesmo que tenham tido um papel muito importante.

De fato, a sucessão é um problema não somente no Brasil. De uma pesquisa realizada em 1989 pelo jornal francês “*Entreprise*”, emerge que na França 50% dos dirigentes-proprietários, *a priori*, preferem ver um dos filhos, ou um membro da família, suceder no comando; 21% decidiriam, *a priori*, em favor de um quadro da empresa; e 25% deles, tendo que decidir naquele momento, acabariam vendendo a empresa por não ter identificado um sucessor. Os resultados de uma sondagem, conduzida pela Câmara de Comercio de Lyon entre 619 empresários, parecem confirmar esta tendência: 41% pensam nos filhos, 38% pensam na venda e 25% em outra solução. Interessante é observar que as pesquisas indicam que quanto maior é o tamanho da empresa, maior é a inclinação entre os empresários franceses em querer que o sucessor seja um membro da família.

Antes de ver alguns aspetos da sucessão referidos aos empresários de Petrópolis e Teresópolis, nos parece interessante considerar a contribuição da pesquisa de Bauer (1995) a respeito da tipologia de interação entre as pequenas e médias empresas e os membros da família proprietária. Haveria, para o autor, o caso dos *sustentados* (*la curée*), quando a empresa funciona como um recurso de renda para a geração mais jovem da família; a manutenção de seus membros causa uma certa hemorragia financeira e prejudica a empresa, seu crescimento e sua modernização. Outro tipo é dos familiares, os que oferecem o *apoio gratuito* (*le don*), caracterizam a situação oposta, aquela onde estes trabalham na empresa sem serem remunerados. Finalmente haveria o caso da *tribo* (*la tribu*), quando empresa e relações familiares se confundem e a vida dos negócios invade o cotidiano da vida em família. Sobretudo neste último caso, existiria uma homologia entre estrutura familiar e organização da empresa, segundo uma hierarquia bem definida na base das gerações, do sexo, da idade e do grau de parentesco dos que colaboram com as atividades

econômicas do fundador.

Se aplicássemos esta tipologia aos nossos empresários de Petrópolis e Teresópolis, poderíamos encontrar casos correspondentes ao segundo e ao terceiro tipo, enquanto não haveria nenhum que se aproxime ao primeiro. Com efeito, é possível perceber que todos os empresários se preocupam em investir na profissionalização dos filhos, sobretudo homens, que são encaminhados para a universidade ou para ocupações de tipo técnico, dentro ou fora de sua empresa. Podemos destacar, sobretudo entre os empresários de Teresópolis, o costume de educar e socializar os filhos à vida da empresa ainda quando estudantes. Na convicção de que a formação profissional dos filhos é mais completa quando o estudo se acompanha da experiência prática, muitos empresários incorporam os filhos em atividades auxiliares, ou de apoio a gerência. Isto faz com que o patrimônio cultural dos herdeiros resulte de uma mistura de saber profissional que vem da escola - lembramos que, ao contrário dos fundadores que tem um nível escolar geralmente baixo, os herdeiros têm geralmente o nível universitário - com a experiência transmitida pela própria cultura da empresa.

Os casos de familiares que poderiam corresponder ao tipo “apoio gratuito”, são muito freqüentes na fase inicial, quando justamente alguns dos fundadores estão constituindo seu patrimônio. Por exemplo, D’Angelo fruiu do apoio gratuito por parte de vários irmãos, mas na hora de preparar seu sucessor, o fundador não encontrou neles, nem no seu único filho, quem quisesse assumir a direção da empresa. Assim, esta foi vendida e o ganho repartido em quotas proporcionais ao número de anos dedicados por cada um dos irmãos às atividades da família. Este caso em que não se realiza sucessão alguma é chamado por Bauer como “*Síndrome do Minotauro*” e identificado pelo autor como sendo um caso limite (Bauer, 1995; 185).

Nossos empresários serranos pensam a sucessão sempre para os filhos. Por isso, estes são incorporados bastante cedo em alguma atividade na empresa na perspectiva de se preparar para mais tarde assumir a direção desta. No entanto, eles não são incorporados como “filhos do dono”, e sim como funcionários especializados. Nesse sentido, podemos perceber uma novidade. Se, tradicionalmente, se diz que a empresa familiar usa mais as dimensões do patrimônio de que as da profissionalidade, aqui estaríamos vendo como a própria família é um espaço de formação de um tipo híbrido de profissionalidade. De fato,

não é simplesmente uma preparação técnica, mas é um verdadeiro processo de socialização, no qual os filhos desenvolvem, junto com os conhecimentos necessários para a condução da empresa, um certo “amor”, uma “vocação” para a atividade do pai e para o produto da empresa.

Nesse sentido podemos perceber uma certa diferena entre os pais (a gerao dos fundadores na década de 50) e os filhos. Os pais, quando falam da empresa e de sua fundao, estabelecem uma relao direta entre suas pessoais aptidões técnico-empresariais com a capacidade de compreender as exigências do mercado, dentro do mais puro espírito do “empresário schumpeteriano”. Schumpeter, em sua obra clássica “*A teoria do desenvolvimento econômico*” (1912), considera como parte integrante da caracterizao do empresário a atitude é inovao, entendida esta nas suas duas formas, distintas porém interligadas e dificilmente separáveis: a inovao nos processos produtivos e nos produtos. Com efeito, a adoo de um processo que reduz os custos é acompanhada, muitas vezes, por uma mudana na composio do produto e, por outro lado, os produtos novos requerem freqüentemente novos equipamentos. Em linha de princípio, as inovaes podem ser maneiras novas de produzir bens já conhecidos, maneiras conhecidas de produzir bens novos, novas fontes de abastecimento e novas formas de organizao.<sup>10</sup> A introduo de um novo método produtivo corresponde à adoo de qualquer melhoramento tecnológico capaz de reduzir os custos médios por unidade produzida. A inovao comporta a adoo de métodos não experimentados em precedência e, portanto, constitui um acréscimo ao patrimônio de conhecimentos técnicos já existente.

Este modelo de empresário schumpeteriano, que   presente nos fundadores e em seu espírito pioneirista, aparece também nas geraes dos herdeiros, porém muito mais voltado para a atualizao as dimensões organizativas da empresa. Todos eles se preocuparam muito em modernizar as relaes entre os setores produtivos e comerciais, as relaes entre cargos e mansões dos funcionários, a formao do pessoal, as relaes da empresa com fornecedores e clientes, etc., adaptando tais dimensões às exigências de uma empresa competitiva. Se os herdeiros parecem estar mais sensíveis   inovao dos elementos organizacionais da empresa, por outro lado, eles agregam a isto algo qualitativamente

---

<sup>10</sup> Nesse sentido, não devemos confundir as inovaes com as invenes, já que estas últimas se constituem tão somente como possibilidades postas a disposio dos empresários e que este pode introduzir, ou não, no

singular, demonstrado pela recorrente ênfase posta nas influências recebidas no período da adolescência e pelo desejo de tornar manifesta uma vocação natural para o posto de comando ocupado na empresa. Tal atitude parece afirmar a postura de que, havendo necessidade de tomar iniciativas no sentido de renovar, até o produto e o mercado dos consumidores, as mudanças se fazem no respeito da tradição da empresa e do espaço ocupados pelos fundadores na vida local.

Assim nasce um tipo de profissionalismo que não existia nos pais/fundadores. Um profissionalismo que os leva a estudar mais do que os seus pais fizeram, escolhendo com determinação carreiras universitárias pertinentes às atividades da empresa. Este processo, nas famílias mais numerosas, cria uma espécie de *seleção natural* entre os filhos que assumem as atividades do pai e desenvolvem a vocação para a empresa e os filhos que desta se afastam. A seleção parece acontecer sem grandes traumas (pelo menos no relato dos atores), porque, embora a empresa seja sempre muito presente no cotidiano da família, embora comecem cedo a colaborar e sejam orientados a escolher seus estudos para endereços profissionalizantes apropriados para as atividades da empresa, os filhos dos empresários são deixados livres de escolher seu futuro. A socialização e a liberdade de escolha faz com que sejam levados a decidir com uma certa antecedência a respeito de seu futuro na empresa ou longe dela.

Deve-se observar que existe uma sensível diferença entre os filhos homens e mulheres. Neste plano, os empresários não parecem ser fonte de grande inovação. Ao contrário, revelam-se bastante tradicionais, já que sua imagem de gênero depende substancialmente de dois elementos: da imagem social das profissões sexuadas e da especificidade do setor da empresa. Assim se, por exemplo, se tratar de uma indústria, os filhos homens estão no chão da fábrica e as filhas na administração. Se for uma empresa comercial (supermercado, loja), na venda e na administração estão as filhas e na gestão, compras e relações com os fornecedores, estão os homens. Se for uma empresa da construção civil, os homens estarão no canteiro e na compra dos materiais, enquanto as mulheres assumirão as relações externas com o público e os clientes. Quando entre os herdeiros há somente filhas, os processos de socialização ao trabalho e, sucessivamente, a definição da transmissão, são mais lentos, *embaraçosos* e cheios de constrangimentos.

#### 4. RELAÇÕES EMPRESA-TERRITÓRIO

A noção de sistema social, associada à de empresa como ator social e como centro de interações culturais, permite refletir sobre o jogo das interdependências entre a empresa e o território. Este último não é simplesmente “a cidade”. De fato é constituído por um conjunto heterogêneo de reais ou potenciais interlocutores, como as instituições públicas (em primeiro lugar a Prefeitura e seus órgãos), as instituições privadas (centros de pesquisas, escolas, partidos, associações, clubes) e o mercado (os clientes, os fornecedores, os intermediários, os bancos). A renovação constante das empresas é possível também graças à sua capacidade de regular as trocas com o território, tanto superando os condicionantes postos por este, como compreendendo e absorvendo as exigências que este manifesta. Assim, fala-se de “ações sinérgicas” entre o território e as empresas, e também fala-se de “cultura técnica”, de “cultura política”, conceitos que querem mostrar que as transformações, não somente têm como cenário o espaço produtivo e as relações entre os empresários e os trabalhadores, mas, de fato, alcançam um conjunto variado de interlocutores, mediadores, instituições, que são atuantes no território da empresa (Bagnasco 1988, Capecchi 1993 e Bagnasco e Sabel 1995). Nesse sentido, o território é reconhecido como depositário, portador e difusor de saberes capazes de torná-lo fonte de inspiração empresarial. A lógica cultural-patrimonial dos empresários pode recuperar tanto tradições, modelos organizativos e saberes originários de ambientes de sociabilidade externas às empresas, quanto responder às demandas específicas de setores econômicos e da população local (Capecchi e Pesce, 1993).

Assim, as transformações das empresas não podem ser vistas exclusivamente à partir das pressões da competitividade econômica, já que estas estão inseridas num contexto mais amplo, de relações de classes, interagindo com culturas profissionais que podem interferir na configuração de sua estrutura organizacional. Isto reafirma a idéia de que a empresa, além de um sistema econômico e técnico, é um sistema social e, como tal, absorve o que a escola, a família e o território lhe oferecem como referências. Com certeza, a empresa também consegue ter influências sobre tais dimensões, mostrando capacidade de

elaboração cultural, isto é, capacidade de estabelecer elos e trocas com as instituições, grupos e comunidades.

Reconstruindo a história das empresas em Petrópolis e Teresópolis, chega-se a perceber como, para a maioria dos empresários fundadores, a cidade onde montar sua empresa é escolhida após tentativas de se estabelecer em outros lugares, tanto no caso dos que se fixam no início de 1900, como dos que ali se transferem na década de 50. A Serra é o lugar que atrai investimentos empresariais originados em outros espaços produtivos. Ela é vista, ao mesmo tempo, como um bom lugar para fazer negócios e um bom lugar para se viver com a família. Os empresários sempre sublinham como, para os fundadores, a implantação e a consolidação da empresa tem sido um processo de valorização da cidade. As características do mercado local e regional aliado ao cenário da Serra, seu clima ameno e sua proximidade ao Rio de Janeiro, são elementos que imediatamente seduzem os empresários pioneiros. Percebe-se também que os empreendimentos ganham sua força através do intenso diálogo que os empresários mantêm com as instituições locais, sobretudo públicas, e é nesse diálogo que os fundadores conseguem se impor como “classe dominante”. A recorrência freqüente a certas afirmações parecem mostrar como o empresário é capaz de “construir” seu território: *“Nós fomos os primeiros a construir móveis... somos o primeiro Colégio... a primeira construtora de casas para classe A... o primeiro supermercado... nos somos a loja mais antiga...”*. Entre o grupo de entrevistados o único que parece reagir ao território inicialmente visto como, propondo-se a conquistá-lo, é O. B. , dono do Jornal Tribuna de Petrópolis, que compra esta empresa com o explícito propósito de fazer frente aos ataques que a família vinha sofrendo.

Assim, ao mesmo tempo em que os empresários parecem capazes de moldar o território, eles passam a fazer parte deste; a medida em que a empresa se consolida, a interação entre esta e seu território se desenvolve adquirindo novas formas. Para a geração atual, as mudanças estruturais exigem um aprofundamento de sua capacidade de *entrepreneurship*, isto é, de sua disponibilidade para se abrir para o mundo e de sua sensibilidade para compreender claramente a colocação de sua empresa no mercado. Alguns autores, como Abramo (1991), Casassus (1992), e Bernoux (1995), mostram como hoje os novos empresários estão se orientado em direção ao “externo da empresa”, estendendo suas principais preocupações muito além do produto ou do funcionamento

desta. A projeção externa tem dado forma a uma nova identidade de empresário. Este não seria mais o indivíduo isolado, que busca realizar um projeto individual no ambiente hostil e conflitivo da concorrência; ao contrário, seria um ator social que se projeta em direção ao mundo. O chefe de empresa tem aprendido a viajar, conhece os mercados internacionais, mostra uma perspectiva mais cosmopolita. Parte desta ampliação das fronteiras da identidade seria fruto de uma nova consciência social e política, que lhe fez perceber que sua atividade tem uma legitimidade não só econômica, mas também social.

Todas essas preocupações estão presentes nos herdeiros estudados. Eles mostram que querem se projetar para frente, ao mesmo tempo, fortalecendo o enraizamento das empresas no seu território. Esta nova dimensão aparece nos depoimentos dos empresários de Petrópolis, quando mostram a preocupação em desenvolver um diálogo com instituições e organizações sociais (governo local, estadual e federal; sindicatos, associações de classe, entidades culturais e de formação profissional, universidades) e com os agentes do mercado, expressando a vontade de aprofundar, preservar ou renovar os vínculos que ligam tais entidades à empresa. Parece que a própria perpetuação da tradição e da imagem de marca da empresa dependa muito destas relações. Mais ainda, para as empresas familiares, cuja origem e desenvolvimento tem raízes em um específico espaço sócio-político, a relação com a cidade assume um papel de referência muito importante, mesmo quando o seu mercado perpassa os limites desta. As referências locais e regionais ainda hoje orientam e influenciam muitas das práticas da nova geração de empresários. A cidade não é somente o lugar de origem do patrimônio familiar, mas é a cidade dos negócios, a cidade-mercado, faz parte da marca de seus produtos, é o lugar onde vive e é formada sua mão-de-obra. Devido a isso, as conjunturas em que ocorre uma perda na capacidade aquisitiva dos consumidores da cidade e há um rebaixamento, ou uma falta de atualização, na qualidade profissional dos trabalhadores, são vistas por estes empresários como situações de crise para a própria empresa.

Resulta claro que, para os herdeiros, os anos 90 são anos de crise de mudança, face às quais, porém as interações, as sinergias, podem contribuir para restabelecer ou atenuar os impactos, podendo até se transformar em recursos para o desenvolvimento da empresa. Assim esta geração de empresários não só, tem uma intensa vida associativa local, mas alguns se propõem a ser os porta-vozes da comunidade. Todos falam de como a Serra se

transformou e se reorganizou; todos lamentam de como os consumidores de classe A e B, que sempre foram a clientela tradicional de suas empresas, estão recuando; todos se queixam de como as favelas se expandem e "avançam", sendo que esta forma de expansão urbana significa para eles consumidores mais fracos e mão-de-obra menos qualificada. Estas mudanças empurram os empresários a intensificar o diálogo com o poder público, ao qual eles pedem investimentos em infraestrutura (energia, água, estradas, formação de profissionais) para que eles possam adequar sua produção às exigências do mercado. Nesse processo os jovens empresários se declaram disponíveis a assumir responsabilidades sociais que vão além da tradicional filantropia dos pais. Não somente, pensam em contribuir ativamente na criação de estruturas de formação e de qualificação da mão-de-obra, assim como em achar áreas que possam funcionar como polo de atração de novas indústrias; concretamente eles se envolvem em projetos para o fortalecimento da imagem da cidade como local atrativo para novas atividades, se engajam ativamente nas suas diversas organizações de representação (Club Logista, Associação Comercial e Industrial, Sindicatos Empresariais), empenhando-se na renovação de suas diretorias, buscando ocupar espaços de destaque, mostrando que há uma espécie de *luta entre gerações* na qual a *juventude* é apresentada como uma marca da modernidade.

Por outro lado, há um número considerável de empresários que organizam novas formas de agregação, superando os tradicionais espaços das associações e sindicatos. Nessa iniciativa, Petrópolis está se tornando exemplo para as outras cidades da Serra. Ali são criadas estruturas associativas novas, todas com fortes sinergias com o território. Uma das estratégias associativas dos empresários de Petrópolis favorece sobretudo as pequenas e médias empresas no setor da moda. A Rua Teresa, no período 1996-97, concentra 1/6 da população economicamente ativa da cidade, tendo 50.000 pessoas trabalhando em mais de 1.000 lojas e empresas de pequeno e médio porte. Em 1995, no interior da Associação Comercial Industrial e Rural de Petrópolis (ACIRP), se forma o Núcleo de Empresários da Rua Teresa (NERT),<sup>11</sup> como resposta à reestruturação do mercado do atacado e como

---

<sup>11</sup> No jornal Gazeta Mercantil de 31 de maio de 1996, o artigo "*Tradicional rua de confecções quer resgatar o glamour*", assim relata a iniciativa nas palavras de Lédio Ferreira, secretário executivo da Acirp: "A famosa Rua Teresa em Petrópolis - ponto de venda para as confecções da cidade - está tentando se reestruturar após vários planos econômicos e atividades. A ACIRP, no segundo semestre de 95, criou o Núcleo de Empresários da Rua Teresa (Nert), que propõe unir os empresários locais e elaborar estratégias de revitalização do ponto de comércio. O primeiro passo da associação foi instituir um fundo financeiro

necessidade de expandir a participação dos associados na área do comércio ao varejo. O NERT reúne cerca de 1.060 pequenas e médias empresas, assim como um complexo de lojas vendendo, linha, malhas e seda, tecido e moletom, jeans, etc., distribuídas em mais de dois quilômetros de ruas do centro urbano.

No mesmo município, um outro grupo de empresários, residentes em um distrito afastado do centro da cidade (Itaipava), se organizam com o explícito propósito de atuar em sintonia com o território. O Grupo de Empresários por Itaipava Melhor (GRIM), é fundado em 1987, após a realização de um Censo Empresarial de Itaipava, ao qual respondem 195 empresas (95% do total naquela época) instaladas no distrito. Os resultados mostram as seguintes opiniões dos empresários do GRIM: 1) as empresas têm que se voltar para o segmento de veraneio e turismo; 2) não é importante ter grandes indústrias no território; 3) a qualidade da mão-de-obra local é satisfatória (opinião de 58% dos entrevistados); 4) Para 108 entrevistados, Itaipava não é vista como centro de compra, mas como uma cidade que se identifica com o turismo; 5) Itaipava necessita de melhor calçamento, arborização, ajardinamento e limpeza; 6) A segurança não é ainda um problema para 111 empresários entrevistados. Em 1996, o GRIM já reúne 500 associados. É interessante observar que nenhum dos empresários entrevistados na nossa pesquisa participa desta associação. A principal razão não se deve tanto ao fato destes não terem suas empresas em Itaipava, mas é devido principalmente a uma verdadeira barreira cultural. Com efeito, para os nossos entrevistados, os participantes do GRIM não teriam tradição, nem raízes locais. A identidade dos primeiros se fortalece na comparação com este mais novo segmento, que é levado a buscar outras formas de inserção empresarial.

Uma outra forma associativa nova reúne o conjunto das cidades serranas. Em 1996 é fundado o "MercoSerra", entidade que incorpora em regime de consórcio 14 municípios da região, sendo que Petropolis é considerado o centro mais importante. O "Jornal do Brasil" de 14 de abril de 1996,<sup>12</sup> assim noticia a formação dessa associação: "*14 municípios das regiões Serrana e Centro-Norte Fluminense encontram uma solução criativa para equacionar um problema comum, o desenvolvimento econômico lento. Iniciativa pioneira entre os municípios.*" O MercoSerra se propõe interligar as cidades da

---

para a arrecadação de verbas para a rua, já que a rua é "hoje um dos principais pólos econômicos do município. Emprega cerca de 50 mil pessoas direta ou indiretamente."

<sup>12</sup> Reportagem de Marcelo Senna e Rolland Giannotti.

região na compra e venda de mercadorias e de tecnologia, eliminando a barreira dos impostos e atraindo investimentos capazes de criar novos negócios e incentivar parcerias.<sup>13</sup>

## OBSERVAÇÕES FINAIS

O estudo sobre as transformações da racionalidade empresarial tem se preocupado em delinear os diferentes estilos de “ser empresário” buscando reconstruir, no cenário das tradições familiares, a formação dos atuais dirigentes-herdeiros. Através de um conjunto de entrevistas conseguimos delinear uma série de preocupações que se tornam importantes quanto à direção de uma empresa é transferida de uma geração para outra. Por isso, orientamos nossa reflexão sobre o tipo de racionalidade empresarial que neste importante e delicado processo se demonstra capaz de conservar e revitalizar a empresa como patrimônio familiar.

Nesse âmbito, os fundadores conseguem transmitir aos herdeiros um patrimônio que é ao mesmo tempo econômico, cultural e profissional, já que estes assumem plenamente a identidade da empresa e da família, buscando dar continuidade à marca da distinção criada pela ousadia e o pioneirismo de seus antecessores. As fundamentais diretrizes traçadas pelos pais continuam válidas para a maioria dos filhos. Após a segunda ou terceira geração, os empreendimentos seguem adotando o mesmo nome, colocando no mercado os mesmos produtos, fruindo da colaboração de profissionais recrutados dentro do núcleo familiar. De um lado, a história econômica de Petrópolis e o seu desenvolvimento industrial tem um peso preponderante e ainda hoje marca o campo das iniciativas da nova geração de empresários. Do outro, em Teresópolis, o desenvolvimento se dá pelo setor do comércio e serviços, permanecendo estes campos principais no quais se manifestam as vocações empresariais das novas gerações. As duas vias fazem destas cidades exemplos regionais de desenvolvimento que atraí sobre si as energias imitativas da região Serrana.

Os depoimentos das novas gerações de empresários também revelam a convicção de que hoje para ser um empresário bem sucedido não bastam mais somente os dotes da

---

<sup>13</sup> O idealizador, e coordenador, é o Secretario de Desenvolvimento Econômico de Nova Friburgo, o qual assim resume os objetivos da entidade: atrair os investimentos, unificar as economias, formar um mercado comum de livre comércio, unificar tarifas e impostos.

coragem e da tenacidade que animaram os fundadores, mas são exigidas também competências específicas e uma boa formação profissional. Em ambos os municípios, a nova geração de empresários, tem uma formação especializada, tem freqüentado a universidade, visitam feiras e exposições nacionais e internacionais, se associam e participam de entidades profissionais e de classe, mostrando uma clara preocupação com a necessidade de articular competências técnicas, financeiras e comerciais. Emerge assim um perfil de titular de empresa de porte médio e familiar que demonstra ser capaz de articular racionalidades diversas, que se utiliza da tradição para poder enfrentar os desafios da modernização, que se dispõe a buscar todos os meios à disposição para enfrentar os desafios de administrar com competência e eficiência os patrimônios herdados.

#### BIBLIOGRAFIA

- ABRAMO L, *El empresariado como actor social*, em Propositiones n. 20, Santiago, Programa Regional de Empleo para America Latina y el Caribe (PREALC) 1991.
- BAUER M. Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille, Paris, 1995.
- BERNOUX P. La sociologie des entreprises, Paris, Seuil, 1995
- BAUER, M., Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille, Paris 1995
- BAGNASCO, A., La costruzione sociale del mercato. Bologna, Il Mulino, 1988.
- BAGNASCO, A e SABEL C, Small and medium-size enterprises, London, Wellington House, 1995.
- CAPECCHI, V., e PESCE, A., *Aux sources de l'identité: l'Émilie Romagna*, em AAVV L'Europe de la diversité. La dynamique des identité regionales. Paris, Editions CNRS, 1993.
- CASASSUS, C. *Les nouveaux entrepreneurs* em Problèmes d'Amérique Latine, Paris, 1992.
- ELLEN R.F. Ethnographic Research. A guide to general conduct, Londres, Academic Press, 1984.
- ELSTER J, Peças engranagens das ciencias sociais, Rio de Janeiro, Relume Dumará , 1994.

- MANGABEIRA, W., Dilemas do novo sindicalismo: democracia e política em Volta redonda, Rio de Janeiro, ANPOCS Relume Dumará, 1993
- MORAES FERREIRA M. e AMADO J. (organizadoras) Usos e abusos da historia oral, Rio de Janeiro, Fundação G. Vargas, 1996.
- SAINSAULIEU R. Sociologie de l'organisation et de l'entreprise, Paris, Presse de Fondation Nationale des Sciences Politiques Dalloz, 1987.
- TOURAINE, A., Critique de la modernité, Fayard, Paris, 1992.
- UNIONE EUROPEA, "Piccole e Medie imprese: una fonte dinamica di occupazione, crescita e competitività nell'Unione Europea", 1996.
- WEBER M. Economia e sociedadad, Mexico, Fundo de Cultura, 1944