

# Patriarcado na gestão, sucessão e venda da perfumaria Phebo\*

## *Patriarchy in the Management, Succession and Sale of Phebo Perfumery*

Fernanda Valli Nummer, Yasmym Silva Cardoso e  
Lucas Cavalcante Franco\*\*

**Resumo:** Neste artigo, analisa-se a herança de sucessão e a trajetória dos cargos de chefia da Perfumaria Phebo, entre os anos de 1936 e 1988, sob a perspectiva teórica do patriarcado. Além do patriarcado, o artigo também dialoga com a teoria da empresa familiar patriarcal no século XX. O principal problema que orienta o estudo é: a questão de gênero foi fundamental na herança de sucessão da Phebo? A metodologia envolveu pesquisa bibliográfica e de campo, esta última voltada para compor a “memória compartilhada” de pessoas que tiveram vínculo com a empresa. Os resultados mostram que a cultura patriarcal se refletiu na gestão, sucessão dos cargos de chefia, logo na decisão de vender a empresa familiar. Conclui-se que esta cultura ajuda a explicar a crise, a venda e a perda de controle da família Santiago sobre a Phebo.

**Palavras-chave:** Phebo. Patriarcado. Empresa familiar. Gênero. Herança de sucessão.

**Abstract:** In this paper, we will analyze the inheritance of succession and the trajectory of the leadership positions of Perfumaria Phebo, between 1936 and 1988, through the theoretical perspective of patriarchy. Beyond patriarchy, the paper also dialogues with the theory of the patriarchal family business in the 20th century. The problem that guides the study is: the question of gender was fundamental in

---

\* Submissão: 08/07/2022 | Aprovação: 31/05/2023 | DOI: 10.29182/hehe.v26i3.885

Dedicado a todos os participantes da pesquisa que faleceram durante a Pandemia de covid-19 no Brasil, nos anos de 2020 a 2022.

Esse artigo traz dados da pesquisa “ODOR DE ROSAS: família, cidade, trabalho e memória da PHEBO em Belém”, financiada pelo Instituto Evaldo Lodi da Federação das Indústrias do Estado do Pará (FIEPA).

\*\* Respectivamente: (1) Faculdade de Ciências Sociais, Programa de Pós-Graduação em Ciência Política, Universidade Federal do Pará, Brasil | ORCID: 10.29182/hehe.v26i3.885 | E-mail: fernandanummer@gmail.com | (2) Faculdade de Ciências Sociais, Universidade Federal do Pará, Brasil | ORCID: 0000-0002-2371-7915 | E-mail: yasmymcardososocs@gmail.com | (3) Programa de Pós-Graduação em Ciência Política, Universidade Federal do Pará, Brasil | ORCID: 0000-0002-7550-5674 | E-mail: l.cavalcante.lc36@gmail.com



the inheritance of Phebo's succession? The methodology involved bibliographic and field research, the latter aimed at composing the "shared memory" of people who had a bond with the company. The results indicate that the patriarchal culture was reflected in the management, succession of leadership positions and even in the decision to sell the company. It is concluded that this culture helps to explain the crisis, the sale and the loss of control of the Santiago family over Phebo.

**Keywords:** Phebo. Patriarchy. Family business. Gender. Succession inheritance.

**JEL:** Z01.

## Introdução e metodologia

Este estudo reconstitui a história da empresa Phebo por meio da memória de pessoas que tiveram algum vínculo com a fábrica de Belém e de São Paulo, além de analisar aspectos da sua estrutura de gestão tanto quanto do seu processo de sucessão, desde seu nascimento até 1988, pelo enfoque do patriarcado na herança de sucessão. Durante mais de cinquenta anos, a Phebo foi uma empresa controlada pela família Santiago, uma família de origem portuguesa que viveu em Belém do Pará e depois em São Paulo. Por meio do estudo da trajetória administrativa da empresa, de relatos de descendentes familiares, de moradores da vizinhança das suas instalações e ex-trabalhadores, analisam-se os componentes que a caracterizam como uma organização familiar e patriarcal, com repercussões sobre sua própria sobrevivência.

A fábrica estava localizada no bairro do Reduto, um dos mais antigos de Belém, conhecido também como “bairro operário”, por conter grande número de indústrias de variados segmentos. Atualmente, o bairro é residencial e a fábrica foi desativada, mas teve embargado em julho de 2020 seu processo de demolição.

O presente trabalho apresenta alguns dos dados obtidos em entrevistas informais realizadas em 2018 para a criação do projeto de pesquisa intitulado *ODOR DE ROSAS: família, cidade, trabalho e memória da PHEBO em Belém*, e informações coletadas por diversos meios digitais durante o desenvolvimento da pesquisa, com financiamento da Federação das Indústrias do Estado do Pará (FIEPA), entre os anos de 2020 e 2021. O estudo investigou, além das memórias e relações de trabalho na família Santiago, a memória coletiva de ex-trabalhadores,<sup>1</sup> apontando para a atividade laboral como forte fonte de sociabilidade entre eles, e de moradores<sup>2</sup> do entorno da fábrica de Belém, concluindo o desapontamento deles com o encerramento das atividades do empreendimento no bairro e a predominância das memórias afetivas relacionadas à Phebo e seus produtos.

Em termos metodológicos, este é um estudo baseado em pesquisa qualitativa do tipo descritiva, em que o objetivo foi acionar a “memória compartilhada” (Ricoeur, 2007) de pessoas que tiveram suas vidas direta ou indiretamente ligadas à Phebo, seguindo o padrão de indicação de um entrevistado a outro que possua algum vínculo marcado pelo trabalho, parentesco

<sup>1</sup> Os dados coletados com 16 ex-trabalhadores entrevistados deram origem ao pôster *ODOR DE ROSAS: trabalho e memória da PHEBO em Belém*, apresentado na 32ª Reunião Brasileira de Antropologia.

<sup>2</sup> Foram entrevistados seis antigos moradores do entorno da fábrica.

ou, até mesmo, pela vivência em um mesmo espaço e período histórico que seria os entornos da fábrica desde os anos de 1940.

As entrevistas foram realizadas com mulheres da segunda geração da família Santiago, parentes consanguíneas do Sr. Antônio Santiago e do Sr. Mário Santiago, que serão identificadas neste estudo apenas como “parentes” de cada fundador. Também foram entrevistados ex-trabalhadores e moradores do entorno da fábrica. Em razão da pandemia de covid-19, do estado de isolamento e tendo em vista que grande parte dos entrevistados constituía o grupo de risco, foi necessário adaptar as entrevistas, inicialmente presenciais, que passaram a ser feitas via telefonema, entrevistas por WhatsApp e Facebook Messenger e por chamadas de vídeo.

Por fim, a pandemia de coronavírus que atingiu o mundo fortemente entre os o início dos anos de 2020 até o final de 2021 também dificultou o avanço do contato com os familiares e ex-trabalhadores da Phebo e ainda levou ao fechamento de órgãos que poderiam viabilizar o acesso a documentos para ajudar a montar a trajetória de ocupantes dos cargos de comando na empresa. Desse modo, as informações que foram obtidas são baseadas, principalmente, na pesquisa bibliográfica e nos diferentes tipos de registro dos relatos das pessoas entrevistadas.

## **1. O resgate da memória: os primórdios da empresa**

Com 90 anos de história, a empresa nasceu do sonho empreendedor de três primos portugueses: Mário, Sílvio e Antônio Santiago, os quais chegaram à capital paraense para trabalhar na empresa dos senhores João Santiago e Maximino Rodrigues.

De acordo com o relato das entrevistadas, o Sr. Antônio Santiago teria sido o primeiro dos fundadores a chegar em Belém, vindo da freguesia de Macinhata do Vouga, situada no conselho de Águeda, em Portugal, a convite dos tios João e Maximino.

Em complemento a essa informação, uma parente do Sr. Mário Santiago relata que a empresa Minerva, dos senhores João Santiago e Maximino Rodrigues, atuava no ramo de fumo e chapelaria em Belém. Segundo essa herdeira, esse empreendimento teria entrado em crise devido, de um lado, à saída de moda do uso de chapéu na cidade e, de outro, à entrada, no mercado de fumo, do cigarro Hollywood, da empresa Souza Cruz. Assim, quando perguntada sobre quanto tempo o Sr. Antônio Santiago já se encontrava no Pará quando o Sr. Mário Santiago chegou, ela responde:

O Antônio e o Mário eram primos... Sr. Antônio chegou aqui no Pará junto com seu pai... E Sr. Mário veio depois... ele era bem mais novo. Eles tinham uma outra empresa que era de chapéu, depois pararam com o chapéu, que saiu de moda, e começaram a fazer cigarros, fabricavam cigarros bem artesanal, mas a Souza Cruz entrou no mercado e aí eles tiveram que parar, e então é que veio a história da Phebo. (Parente do Sr. Mário Santiago, 08/08/2018, entrevista via Facebook Messenger)

De acordo com uma familiar do Sr. Antônio Santiago, o avô das filhas do Sr. Mário Santiago era o Sr. João Santiago. Quando inquirida sobre se Antônio e Mário eram primos por parte de mãe ou de pai, ela responde: “Por parte de pai. O tio João que é o avô delas” (Parente do Sr. Antônio Santiago, 13/05/2018, entrevista presencial).

Desse modo, o Sr. Maximino Rodrigues, que era tio das filhas do Sr. Antônio Santiago, foi o responsável por trazer o Sr. Antônio para trabalhar em Belém ainda no empreendimento de chapéu e fumo que possuía na cidade. Mário e Silvio Santiago, os outros dois fundadores da empresa Phebo, eram filhos do Sr. João Santiago, o qual trouxe os filhos para trabalhar no mesmo empreendimento ao final da década de 1920.

Em auxílio à memória das herdeiras, Chiacchio (2010) salienta que, em 1924, João e Maximino entraram em sociedade com Manoel Rodrigues da Silva e Manoel Alves Ferreira e montaram a empresa de fabricação de chapéu denominada A. L. Silva Companhia Limitada, cuja localização era na Rua 28 de Setembro, número 194, na cidade de Belém.

Os relatos sobre a origem da empresa Phebo pelas herdeiras dos senhores Antônio e Mário são um pouco diferentes, mas acabam se complementando. Ambas concordam que, quando o empreendimento de chapéu e cigarro entrou em crise, os empreendedores sentiram a necessidade de encontrar outro ramo de atividade para investir seus recursos. De acordo com parente do Sr. Antônio Santiago, foi nesse momento que surgiu a ideia de abrir uma saboaria:

E é dali que surgiu o negócio de abrir uma saboaria, o Sr. Antônio entendia alguma coisa né?! Aí abriram atrás da casa, até a casa que morávamos era do tio Maximino, uma casa grande lá na 28 com a praça Magalhães. Então nós fomos morar lá, e lá atrás tinha um grande espaço, fizeram a saboaria. E ali que foi descoberto o sabonete Phebo, então ele descobriu de tanto que ele lia... (Parente do Sr. Antônio Santiago, 13/05/2018, entrevista presencial)

Por sua vez, uma herdeira do Sr. Mário Santiago afirma que a superação da crise ocorreu quando o seu avô, João Santiago, recebeu como pagamento de uma dívida à empresa Minerva a saboaria Lusitânia. Esta foi a oportunidade de investir no ramo de perfumaria e produtos de higiene pessoal que levou ao surgimento da empresa Phebo.

[...] uma pessoa que devia dinheiro para o João Santiago... Pra empresa enfim... Ela deu em troca uma empresa que ela tinha chamada Lusitana, você já deve ter isso né?! Aí o seu Antônio... Eu não sei bem em que data... Ele era mais pra idade do meu avô do que pra idade do Sr Mário, o seu Antônio já era uma pessoa idade... De bastante idade. (Parente do Sr. Mário Santiago, 23/11/2020, entrevista via vídeo-chamada)

Em complemento à memória das duas herdeiras, Chiacchio (2010) sustenta que a Lusitânia foi incorporada, em 1930, à A. L. Silva Companhia Limitada. Devido à crise do empreendimento de chapéu e fumo, a saboaria acabou se tornando o principal empreendimento da família. De acordo com Chiacchio (2019, p. 53),

A grande inovação da A. L. Silva ainda estaria por vir. Baseado no sabonete Pears Soap, a empresa inovou e passou a fabricar um produto similar. A ideia seria utilizar o modelo do sabonete inglês, mas com um toque regional. Depois de muita pesquisa e muitos testes, veio a ideia de produzir o sabonete à base de “pau-rosa”, que era uma matéria-prima oriunda da Amazônia e muito utilizada na época. Esse sabonete se tornaria o principal produto da empresa, cujo nome final seria Phebo Odor de Rosas.

Os irmãos Mário e Sílvio, juntamente com seu primo Antônio Santiago, tomaram a dianteira da perfumaria. No entanto, nos relatos da parente do Sr. Antônio Santiago, o principal protagonista pelo desenvolvimento da empresa Phebo e do sabonete Phebo Odor de Rosas, ao estilo do sabonete inglês, foi o próprio Sr. Antônio. De acordo com ela, ele não possuía formação acadêmica, mas era autodidata no estudo de química e em outros temas literários.

Ele estudou, mas não em faculdade nem nada, mas ele era um químico por natureza, ele era formidável para coisa de química e tudo [...]. Tinha muita vontade de descobrir como era que fazia o sabonete Pears da Inglaterra, aquele sabonete preto, mas que é transparente. Ele era muito inteligente e sabedor das coisas, embora não tivesse estudo, faculdade nem nada. Ele começou a tentar,

a tentar e tentar, até que ele descobriu. (Parente do Sr. Antônio Santiago, 13/05/2018, entrevista presencial)

Ainda de acordo com ela, o Sr. Antônio foi também o principal idealizador do nome Phebo, que mais tarde também seria usado para nomear a própria empresa.

Porque o Silvio e o Mário que são irmãos, e o Sr. Antônio deram o nome do sabonete, ou seja, cada um deu três nomes. Sr. Antônio lia muito, a coisa da Grécia e tudo, ele lia muito, gostava muito de ler, e então lá ele viu o nome Phebo, que era um raio de sol, né?! Então entre os três nomes, o que ele escolheu que ficou. (Parente do Sr. Antônio Santiago, 13/05/2018, entrevista presencial)

Já nos relatos da parente do Sr. Mário não fica tão nítido esse protagonismo do tio: “Começaram a trabalhar para desenvolver um produto similar ao Pears Soap, sabonete inglês, muito apreciado na época” (Parente do Sr. Mário Santiago, 08/08/2018, entrevista via Facebook Messenger).

Segundo outra entrevistada, a produção da sede de Belém ocupava-se apenas dos sabonetes da marca. Outros produtos ficavam a cargo das demais fábricas, como a de São Paulo. Ela recorda a complexidade do processo de fabricação, que, ao contrário do que se supõe, era pouco industrializado e muito semelhante ao artesanal, sendo confeccionado com um buquê, ou seja, uma mistura de variadas fragrâncias até chegar ao perfume ideal e característico da marca.

Enquanto estive com a família Santiago o sabonete daqui de Belém eram aqueles três que te falei: Odor de Rosas, o Patchouli e o Amazonian, entendeu? Eram sabonetes extremamente demorados eles eram... Olha, parece até mentira a gente chamar aquilo de escala industrial: não era! Era um sabonete muito manipulado, ele dava trabalho demais, muito trabalho, ele era... Ele passava vários dias secando pra depois ele ser embalado, ele dava muito trabalho. Antes de ser embalado, ele tinha que ser polido, era um sabonete que não era feito em esteira rolante, entendeu? Porque lá na Bahia sai a barra do sabonete, ele impresso, tudo era numa linha de produção, entrava aqui a massa e saía o produto já embaladinho no final da linha. Esse era o sabonete opaco, esses daí eram rápidos, se produzia milhares no dia, mas esse daqui não, de Belém, ele era sabonete artesanal ele ficava secando na prateleira. E quando chegava o inverno, que não secava nunca, porque o clima de Belém era muito úmido!? (Parente do Sr. Antônio Santiago, 28/07/2020, entrevista por chamada de vídeo)

Mesmo produzido artesanalmente, nas décadas de 1940 e 1950 houve aumento nacional da demanda dos produtos da empresa Phebo, que, do que se pode inferir do relato da parente do Sr. Mário Santiago, muito se deveu aos investimentos realizados pela empresa por força das ações dele. O crescimento levou a que, no início da década de 1960, a empresa experimentasse sua primeira expansão, ao montar uma filial em São Paulo. Posteriormente, no início da década de 1970, a empresa também montou uma filial em Feira de Santana, na Bahia.

Ao que tudo indica, os investimentos e a expansão da empresa, realizados em função da pressão do Sr. Mário Santiago, foram responsáveis pelas primeiras crises e disputas de poder entre os principais membros da família Santiago. No primeiro caso, o conflito envolveu os irmãos Mário e Sílvio Santiago, porque o primeiro acusava o irmão de torná-los mais pobres com os investimentos que realizava, e não mais ricos.

O tio Sílvio foi pra Portugal, porque havia uma certa diferença de pensamento entre o Mário e o irmão... Que nesse tempo eles eram os principais acionistas... Junto com Sr. Antônio... Sílvio trabalhou aqui, mas ele não era aquele apaixonado pela Phebo. Ele trabalhava e se considerava um grande acionista, nesse tempo a Phebo não era uma companhia de capital aberto, então ele teve essa diferença com o Mário e ele disse para ele: se você quiser dirigir a Phebo com os seus princípios eu vou lhe passar a presidência, você cuida da Phebo e eu vou cuidar da minha vida fora da Phebo, e ele foi pra Portugal. Ele era bem diferente, o Sílvio achava que a cada ano ficávamos mais pobres, porque o Sr. Mário queria expandir a fábrica, tinha um espírito de crescimento. (Parente do Sr. Mário Santiago, 23/11/2020, entrevista por chamada de vídeo)

No segundo caso, o conflito envolveu os primos Mário e Antônio Santiago, uma vez que este não concordava com a montagem de uma filial da empresa em São Paulo, porque os riscos eram muito elevados e poderiam resultar em fracasso da empreitada e levar à falência a empresa.

Aí, muito tempo depois, o Sr. Mário abriu uma filial em São Paulo que foi uma coisa muito polêmica, porque os sócios daqui, principalmente o seu Antônio, ele não queria que a Phebo fosse estendida pra São Paulo, porque era muito risco... E o Sr. Mário pensava assim: “Vai ser mais risco eu ficar aqui, porque tudo... O transporte naquele tempo... Era tudo via marítima então era muito difícil e muito caro”, e o Sr. Mário dizia assim: ou nós vamos

sair daqui, porque vamos comprar os insumos na fonte, o mercado também é lá no Sul e Sudeste, era um maior ambiente, ou então vamos morrer aqui, esperando só pra morrer”. Então ele pegou as cinco filhas mulheres e foram pra São Paulo em 1961, o seu Antônio ele já era muito velhinho quando fomos pra São Paulo. (Parente do Sr. Mário Santiago, 08/08/2018, entrevista via Facebook Messenger).

As filhas do Sr. Mário Santiago se casaram com paulistas, enquanto as filhas do Sr. Antônio se casaram com portugueses. No relato da parente do Sr. Antônio, também fica patente o conflito desencadeado na família em função da política de expansão da empresa Phebo, a ponto de ela associar a própria venda da empresa, em 1988, à expansão da fábrica para a Bahia, porque, segundo ela, foi um “mal negócio” que envolvia riscos inclusive de gestão

Aqui era um marido e o Ramiro, que é nosso primo, então o negócio aqui era mais sério. Lá na mão dos paulistas que se casaram com elas que facilitavam, abriram uma fábrica na Bahia. [...] e aí que foi a bronca. Então resolvemos vender pra nos livrar disso porque nós dissemos assim, “Se por acaso a gente continuar quando a gente vê não tem mais nada”, era muito ruim, essa que é a verdade, embora neguem. (Parente do Sr. Antônio Santiago, 13/05/2018, entrevista presencial)

Porém, o desentendimento entre os familiares também estava associado ao estilo de gestão das empresas. Em São Paulo, mesmo empregando alguns de seus genros em postos de comando, a filial da Phebo montada pelo Sr. Mário Santiago possuía uma gestão mais moderna vinculada à gestão profissional burocrática e impessoal. Essa profissionalização se fortaleceu no início da década de 1970, quando, de acordo com Chiacchio (2010), o presidente encomendou uma pesquisa de percepção sobre a empresa.

Os resultados dessa pesquisa demonstraram que os clientes percebiam a Phebo como uma empresa velha e obsoleta. Mário Santiago, a fim de melhorar essa imagem, iniciou uma campanha publicitária e fortaleceu o processo de profissionalização da gestão da empresa, que resultou na sua modernização. Segundo os relatos de pessoas que conheceram bem a empresa por terem trabalhado nela, esse processo de modernização e profissionalização foi ainda mais forte na filial montada em Feira de Santana, onde toda seleção de funcionários era feita por concurso.

Olha, da Bahia não tinha um parente nenhum, nenhum, nenhum ninguém, era a empresa mais, vamos dizer assim, isenta, isenção

100% de familiar era da Bahia. Lá só tinha profissional contratado por concurso. Eu entrei na Phebo porque eu fiz prova, porque saiu o anúncio no jornal. Eu morava em Minas e quando saiu no jornal eu, naquela época, eu tinha mania o jornal de São Paulo, a Folha de São Paulo, e vi o anúncio que a Phebo estava precisando de químico, então eu procurei saber e me inscrevi, e fui no tal dia que tinha que fazer o concurso e eu fui pra Salvador, viajei pra Salvador pra fazer essa prova, entendeu?! E depois, assim, eu recebi um telegrama avisando que eu tinha sido aprovada, que era para eu comparecer. (Parente do Sr. Antônio Santiago, 28/07/2020, entrevista por chamada de vídeo)

Porém, no final da década de 1970, mais especificamente a partir de 1978, por problemas de saúde, Mário Santiago deixou a área executiva da empresa, mantendo-se apenas como presidente do conselho de administração do Grupo Phebo e entregando a vice-presidência para uma de suas filhas.

O adoecimento do Sr. Mário abriu uma disputa por cargos de comando dentro da empresa por membros da família. A disputa acirrou, também, o conflito entre familiares, que transbordou para as atividades profissionais que exerciam na corporação. Tais conflitos, comuns em empresas familiares, são, também, os primeiros indícios de decadência ou de venda dessas empresas (Chiacchio, 2010; Grzybovski; Hoffmann; Muhl, 2008; Albuquerque; Pereira; Oliveira, 2012; Faria; Vizeu, 2014).

Desse modo, em 1988, a empresa foi vendida para a multinacional Procter e Gamble (P&G). Em 1998 a P&G vendeu a fábrica para a Casa Granado e a marca para a Sara Lee. Somente em 2004 a Casa Granado adquiriu a marca. A existência da Phebo em Belém cobre o período de 1930 a dezembro de 2018, ano em que sua sede foi transferida para o Rio de Janeiro.

## **2. O contexto teórico deste estudo: papéis sociais e patriarcado em empresas familiares**

Nos relatos apresentados, chama a atenção a prioridade dada aos homens da família para ocupar cargos de gestão na empresa. Outro fator que chama atenção é o papel das mulheres na família Santiago, que parece mais reservado à esfera doméstica.

Por exemplo, o crescimento da fábrica gerou a necessidade de empregar pessoas de confiança para ocupar cargos de mando no processo de produção. Sendo uma empresa de gestão predominantemente familiar, os Santiago op-

taram por delegar essas funções a familiares homens que mandaram buscar em Portugal, apesar de existirem filhas mulheres que poderiam ser capacitadas para assumir estes cargos.

Outro exemplo: Portugal era, também, a terra da esposa do Sr. João Santiago. Esta, entretanto, não morava no Brasil, ficava no país natal cuidando dos filhos e outras tarefas do lar, com o Sr. João Santiago. Ela teve quatro filhos, sendo duas mulheres e dois homens; no entanto, apenas os dois homens foram convidados pelo patriarca para trabalhar no primeiro empreendimento da família em Belém.

As mulheres se casaram e foram morar com os maridos na África, como salienta a parente do Sr. Mário Santiago, quando inquirida sobre a história de vida dele: “Eles eram quatro irmãos... Era Sr. Mário, o Silvio Santiago e as duas irmãs, que estiveram morando na África. Elas foram pra África com os maridos delas e passaram boa parte da vida lá, e depois voltaram pra Portugal.” (Parente do Sr. Mário Santiago, 23/11/2020, entrevista por chamada de vídeo).

O relato acima pode parecer apenas um desdobramento normal das relações sociais e familiares do início do século XX, mas ele é, também, a expressão do papel reservado às mulheres e aos homens no contexto da sociedade portuguesa e belenense desse período: os homens estimulados a ocupar espaços no mercado de trabalho ou de empreendimento, enquanto às mulheres estava reservado o espaço familiar.

É com base nessas considerações que se formula o seguinte problema para orientar as análises nas demais seções deste estudo: qual o significado do gênero dos ocupantes de cargos de direção da empresa Phebo entre 1936 e 1988 e o que a “memória compartilhada” (Ricoeur, 2007) de pessoas que possuíam vínculos com a empresa exprime sobre o papel da mulher no contexto desta empresa?

O pressuposto da memória compartilhada para Ricoeur (2007) é aquela baseada nas relações de pertencimento a grupos, mas compartilhada em determinados momentos, criando assim não a memória de um indivíduo apenas, mas uma memória de um “nós”. Essa corrente sobre as memórias individuais nos orientou a analisar diferentes pontos de vista sobre os fenômenos vividos em relação à fábrica em seu conjunto de narrativas compartilhadas.

Este estudo parte da hipótese de que o patriarcado explica a organização e a herança de sucessão na fábrica de perfumaria e produtos de higiene pessoal Phebo. Na literatura sociológica brasileira, o patriarcado tem sido

analisado como o sistema de dominação masculina que prevalece no âmbito do sistema familiar e que delega papéis sociais subalternos às mulheres, comumente restritos ao espaço privado (Holanda, 1979; Aguiar, 2000; Castro, 2009; Barbosa, 2011; Schwarcz, 2019). Desse modo, para entender a relação entre o patriarcado e a herança de sucessão na fábrica em questão, é preciso discutir os papéis atribuídos à mulher no contexto de uma sociedade patriarcal.

## 2.1 A família patriarcal brasileira

A família patriarcal é um grupo socializador de papéis sociais subalternos, de pouco reconhecimento social para as mulheres e suporte de uma ordem institucional hierarquizada construída, controlada e dirigida pelos homens. A essa família cabe a função de naturalizar a relação entre homens e mulheres como uma relação desigual e hierarquizada.

No Brasil, esta ordem institucional foi gestada no período colonial, num contexto de uma sociedade rural e escravocrata, onde o poder do chefe da família, do senhor de engenho, projetava-se absoluto sobre os membros da família –filhos, mulher–, os escravos e demais subordinados (Holanda, 1979; Teles, 1993; Da Matta, 1997; Oliveira, 2017; Schwarcz, 2019).

A ordem institucional patriarcal do Brasil colônia foi marcada pelo abuso, pela violência e sujeição extrema da mulher ao controle do homem. Há que se considerar que a condição da mulher livre diferia da condição da mulher escrava, assim como a condição da mulher branca diferia da condição da mulher negra e indígena. Contudo, as três eram submetidas ao controle abusivo do homem. Como salienta Aguiar (2000, p. 308), “esse abuso consiste na própria essência do patriarcado” e não é apenas uma racionalidade do sistema religioso, mas parte da própria racionalidade econômica e demográfica (Teles, 1993; Vaitsman, 1994; Da Matta, 1997; Aguiar, 2000).

Enquanto parte da racionalidade econômica, o patriarcado serve para manter os privilégios dos homens por meio da submissão da mulher, superexploração da mão de obra feminina, da gestão dos recursos econômicos da família como atribuição exclusiva dos homens e a manutenção da propriedade como o objetivo principal do casamento (Teles, 1993; Vaitsman, 1994; Da Matta, 1997; Aguiar, 2000).

Ademais, o uso da mão de obra escrava da mulher afro e nativa nas casas dos senhores de engenho gerava valores econômicos e mais-valia para o escravocrata, que se apropriava dos produtos e dos benefícios do trabalho

dessas mulheres. Como salienta Teles (1993, p. 21): “[...] nunca se poderá avaliar a quantidade de mais-valia produzida pelo trabalho destas mulheres para a acumulação primitiva de capital”.

Enquanto parte da racionalidade demográfica, o patriarcado buscou exercer o controle sobre o sexo feminino com um propósito funcional: garantir a reprodução da população e da força de trabalho necessária para o povoamento da colônia e o funcionamento da economia. Nesse processo, sacrificou o prazer do sexo feminino em favor da função meramente reprodutora da mulher (Teles, 1993; Vaitsman, 1994; Da Matta, 1997; Aguiar, 2000).

Merece destaque o fato de que, nesse período, o grupo social de pertencimento da mulher branca era, fundamentalmente, a família e, em segundo lugar, a igreja. Contudo, além de só poder ir à igreja acompanhada de um membro da família, a socialização da mulher no recinto religioso apenas reforçava e legitimava a sua socialização no seio familiar, uma vez que lá se ensinava a mulher a como se submeter à igreja e ao marido (Teles, 1993; Da Matta, 1997; Oliveira, 2017). Na síntese de Oliveira (2017, p. 3) a esse respeito:

As mulheres brancas submetiam-se sem contestação ao poder do patriarca. Eram ignorantes e imaturas e casavam-se antes dos quinze anos. Ao contrair matrimônio, passavam do domínio paterno para o domínio do marido. Raramente saíam à rua e, quando o faziam, iam à igreja acompanhadas.

Com as mudanças políticas e ideológicas após a Independência do Brasil, o processo de urbanização, a penetração de ideias liberais e científicas europeias entre as elites brasileiras do século XIX, a mulher teve seu espaço de socialização ampliado. Além da família e da igreja, surgiu, também, a escola e os bailes sociais, ressaltando que “embora dançasse nos bailes de máscara, pouco falava, pouco fazia para libertar-se da opressão masculina, e permanecia virgem até o casamento” (Oliveira, 2017, p. 4).

No século XX, o processo de industrialização e urbanização do Brasil e a entrada da mulher no mercado de trabalho urbano alterou os espaços de socialização da mulher para o âmbito do mercado. Estas mudanças também afetaram o padrão de família patriarcal extensa, característica da sociedade rural e escravista, por uma multiplicidade de tipos familiares nuclear e individuais, característica da sociedade burguesa (Vaitsman, 1994; Oliveira, 2017; Silva, Rosa, 2017).

Mesmo com todas as mudanças na família brasileira, a literatura espe-

cializada (Teles, 1993; Vaitsman, 1994; Aguiar, 2000; Machado, 2000; Mariano, 2016; Fochi, Zirbel, 2020) indica que o tronco patriarcal se perpetuou, de modo que a família burguesa brasileira também se manteve como uma família patriarcal, uma vez que o *status* do homem continuou sendo superior ao da mulher, os papéis desempenhados pelo homem continuaram tendo um valor social superior ao feminino e a divisão de trabalho no interior da família ainda é, em grande medida, baseada em critérios naturais. A respeito dos traços do patriarcalismo na família brasileira contemporânea, Mariano (2016, p. 435) observa que:

Na atualidade, as famílias brasileiras ainda apresentam, na divisão do trabalho dentro do ambiente doméstico, antigos estereótipos. A tradicional distinção entre os papéis do pai e da mãe está muito presente na família nuclear: a mãe é responsável pelo cuidado com os filhos, enquanto o pai, além de provedor do sustento, assume também responsabilidades em questões disciplinares e relacionadas à autoridade. As tarefas domésticas ainda são delegadas predominantemente ao gênero feminino, mesmo que a mulher também exerça atividade remunerada fora de casa e contribua, de forma igualitária ou superior ao homem, com o orçamento familiar. A contribuição da mulher no sustento econômico é muitas vezes desconsiderada, enquanto o trabalho doméstico continua sendo negligenciado e desvalorizado em nosso contexto social.

Enfim, com mutações e adaptações para se acomodar às novas exigências, a ordem patriarcal herdada do Brasil colonial continua sendo um fator de distinção social entre homens e mulheres e, por isso mesmo, fator de reprodução das estruturas de desigualdades sociais, de posições e patrimônios, entre os dois gêneros. É a prevalência dessa estrutura institucional, nos anos 70 e 80 do século passado, que se observa quando analisamos o processo sucessório na empresa Phebo.

## **2.2 Empresa familiar, organização, herança de sucessão e patriarcado**

Mattos (2014, p. 22) afirma que a empresa familiar é aquela “iniciada por membro da família; membros da família participando da propriedade e/ou direção; valores institucionais identificando-se com um sobrenome de família ou com a Figura do fundador; sucessão ligada a um fator hereditário”. Por sua vez, Teixeira (2013, p. 348) sustenta que, apesar da diversidade, três características se destacam na definição de empresa familiar: “a primeira é o

fato de a propriedade da empresa ser de uma família; a segunda é que a gestão da empresa esteja nas mãos de familiares; e a terceira vertente é baseada na questão da sucessão familiar”.

No estudo de empresas familiares, um dos modelos clássicos foi desenvolvido por Dyer (1988) e se baseia na cultura empresarial. Este autor afirma que a cultura de qualquer grupo social pode ser analisada em quatro níveis: artefatos, que podem ser físicos, verbais e comportamentais; perspectivas, que são as regras de conduta definidas pelo grupo; valores, que são os princípios mais gerais da sociedade e da humanidade que conduzem as relações entre os membros do grupo e deste com outros grupos; e suposições, que são premissas ou pressupostos sobre a natureza humana, a natureza dos relacionamentos, da verdade, da atividade humana e das prioridades do grupo. Nessas suposições se baseiam os próprios artefatos, as perspectivas e os valores do grupo.

Por serem a base dos demais níveis e do entendimento da própria cultura, as suposições foram tomadas por Dyer (1988) para construir um modelo de classificação e análise de empresas familiares de acordo com o tipo cultural, o que resultou em quatro tipos: empresas de cultura paternalista, de cultura *laissez-faire*, de cultura participativa e de cultura profissional.

Dyer (1988) salienta que o padrão cultural paternalista foi o mais comum encontrado por ele e sua equipe nas pesquisas sobre empresas familiares. De acordo com ele, no padrão paternalista os relacionamentos são organizados de forma hierárquica, os membros da família possuem *status* preferencial, concentram o poder, a autoridade e as decisões estratégicas, uma vez que acreditam que a natureza da verdade é a própria família, desconfiam dos funcionários por acreditar que a natureza humana é não confiável e, por isso, os supervisionam de perto.

Além disso, nesse padrão as empresas costumam se orientar para o passado ou o presente. No primeiro, há um culto à personalidade do fundador da empresa e ao nome da família, o que implica em alimentar tradições familiares no âmbito empresarial; no segundo, prevalece uma postura mais pragmática sobre os problemas e necessidades atuais da família, o que lhes proporciona capacidade de mudança rápida para se adaptar a ameaças e riscos.

Dyer (1988) sustenta que o padrão paternalista possui alguns problemas de base, como a alta dependência do líder da família, a negligência sobre o treinamento das próximas gerações para assumir o comando do empreendimento e o sentimento de incapacidade ou impotência por parte dos demais

membros da família. Por isso, em caso de morte ou incapacidade do líder, a sobrevivência da empresa fica em perigo.

Rabe (2000) também identifica problemas como falta de preparo do sucessor, empresa compreendida como cabide de emprego para os membros da família, conflitos entre interesses individuais e coletivos, falta de profissionalização e imaturidade nas relações pessoais como problemas típicos das empresas familiares.

Todos os aspectos listados por Dyer (1988) em seu modelo de empresa familiar patriarcal e alguns dos apontados por Rabe (2000) estão de acordo com a trajetória da empresa Phebo em Belém do Pará (Chiacchio, 2009, 2010; Chiacchio; Chiacchio, 2017), como será analisado em seção posterior. Contudo, no modelo de Dyer (1988) não estão incluídas algumas características importantes dessas empresas que foram detectadas por outros estudos (Rabe, 2000; Piscitelli, 1999; Grzybovski; Hoffmann; Muhl, 2008; Albuquerque; Pereira; Oliveira, 2012; Faria; Vizeu, 2014) e na análise do caso deste estudo, que são: a dominação masculina, a subalternidade dos cargos das mulheres nessas empresas e o privilégio delegado aos homens no processo sucessório do comando empresarial.

É importante registrar, como o faz Machado (2005), que, contemporaneamente, com os novos tipos de famílias monoparentais, com a redução do número de membros das famílias, o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho e com o aumento da distância de idade entre as gerações, houve uma maior distribuição de poder no interior das famílias e, mesmo, das empresas familiares.

Contudo, a empresa da qual trata este estudo é fruto de um contexto social e familiar ainda bastante alinhado às instituições patriarcais tradicionais. Portanto, trata-se de uma empresa familiar patriarcal que mantém os aspectos essenciais da reprodução das desigualdades de *status*, posições sociais e patrimônios entre homens e mulheres.

Nas empresas de caráter patriarcal tradicional, além dos cargos e posições subalternas das mulheres dentro da empresa, um fator que chama atenção na literatura científica é a sucessão, que, como mencionado, privilegia o homem (Grzybovski; Hoffmann; Muhl, 2008; Albuquerque; Pereira; Oliveira, 2012; Faria; Vizeu, 2014). Para Albuquerque, Pereira e Oliveira (2012, p. 5), esse aspecto está diretamente associado à herança do patriarcado, uma vez que:

No tocante às empresas familiares, a influência patriarcal pode ser percebida na construção, muitas vezes tácita, dos critérios que

orientam a sucessão na organização, em que o preconceito de gênero costuma ser nítido. Em outras palavras, as mulheres raramente recebem a mesma educação, encorajamento e as oportunidades oferecidas aos sucessores homens [...]. O caráter hereditário, focado no primogênito, representa a realidade da maioria destas organizações, com o filho homem mais velho sendo enxergado como o sucessor “natural” ou “legítimo” que deverá assumir no futuro a condução dos negócios da família em detrimento de quaisquer potenciais sucessoras. Assim, as mulheres usualmente não são consideradas sucessoras independente de seu interesse, competência ou nível de preparo, salvo, é claro, em situações de crises ou na ausência de sucessores homens.

Na mesma direção, Faria e Vizeu (2014, p. 8) sustentam que:

Seguindo uma lógica patriarcal da cultura brasileira, as mulheres de famílias empresárias são mais preparadas para o casamento, para cuidar do marido, dos filhos e da casa. Neste ponto, é comum o entendimento de que o papel das herdeiras é cuidar do marido e dos filhos para que, estes sim, sigam os negócios da família.

Faria e Vizeu (2014) observam, ainda, que o processo de sucessão majoritário na empresa familiar brasileira obedece aos critérios do patriarca e não gerenciais. Este tende a entender a sucessão como uma mera transmissão de herança e, por isso, prioriza critérios de sangue e nome familiar para tomar suas decisões, e não critérios de racionalidade gerencial. Desse modo, a sucessão é entendida muito mais como um rito de passagem através do qual o sucessor tende a se tornar o novo patriarca e chefe da família. Para os autores, esse sentimento de rito de passagem é mais um motivo que leva o patriarca a priorizar os homens em seus critérios de escolha.

Portanto, a análise do processo sucessório da empresa que constitui o caso de estudo deste artigo se orienta pela perspectiva teórica esboçada acima. O conteúdo da análise desse processo na empresa deverá evidenciar os traços da herança patriarcal na orientação do processo de escolha dos sucessores ao longo da sua existência.

### **3. Patriarcado na trajetória administrativa da empresa Phebo**

Esta seção do estudo se subdivide em duas subseções: uma sobre o aspecto familiar da empresa com personagens que ocuparam cargos de comando

dentro dela, e outra sobre o papel da mulher dentro da empresa de acordo com as memórias de pessoas que possuíram algum vínculo com a empresa.

### 3.1 O aspecto familiar e patriarcal da Phebo

Em conformidade com os postulados teóricos deste estudo, detectou-se forte associação entre a cultura empresarial da Phebo com os padrões de uma empresa familiar patriarcal, especialmente na família do Sr. Antônio e na fábrica de Belém. Um dos seus componentes é o *status* preferencial concedido a membros da família para assumir cargos de direção, a confiança que se deposita nesses sujeitos e a desconfiança em relação àqueles de fora da família. O relato da parente do Sr. Mário Santiago (2020) sobre o processo de profissionalização da empresa na década de 1970 é ilustrativo desses aspectos:

Houve um tempo que Mário achou que ia profissionalizar a empresa... Era só ele e membros da família. Então ele quis profissionalizar contratando gente nova, gente que tinha experiência em outros lugares. Aí, ele contratou o Fulano de Tal que, numa assembleia geral, ele o elegeu para presidência da Phebo. Ele (Mário) já queria ir se afastando, mas infelizmente foi muito complicado o relacionamento do seu Fulano de Tal com a família, porque como todo profissional... Ele era da Nestlé, estudou na Europa, a Nestlé investiu nele e a Phebo deu uma roubadinha nele, ele já chegou ganhando muito mais até que o Sr. Mário, mas ele não correspondeu, a política dele com a família foi totalmente errada, aí subiu a ambição, ele comprava escondido ações da Phebo, e isso não era boa coisa, tinha acusações que não eram procedentes, que não eram válidas, mas as outras eram fatos e ele foi dispensado da Phebo. (Parente do Sr. Mário Santiago, 23/11/2020, entrevista por chamada de vídeo)

O aspecto patriarcal da empresa familiar é marcante. Os resultados coletados na pesquisa de campo e bibliográfica apontam para uma empresa comandada, basicamente, por homens ao longo de toda a sua existência. O próprio ato fundador da empresa foi obra de oito homens. São eles: João da Silva Santiago, Maximino Rodrigues da Costa, Manoel Rodrigues da Silva, Manoel Alves Ferreira, Antônio Leal Gomes da Silva Santiago, José de Souza Ramos, Mário Gouveia Santiago e Sylvio Gouveia Santiago (Chiacchio, 2010; 2019).

João e Maximino, como precursores dos empreendimentos da família, ficaram com as maiores cotas. No entanto, como já salientado, os irmãos

Silvio Santiago e Mário Santiago, juntamente com seu primo Antônio Santiago, é que passaram a comandar a Phebo.

Desse modo, assim que foi criada, a empresa foi gerenciada por Mário Santiago (presidente), Antônio Santiago (diretor industrial), José de Souza Ramos (diretor comercial) e Silvio Gouveia Santiago. Este último não permaneceu muito tempo em Belém, tendo retornado a Portugal, como mencionado anteriormente, devido a desentendimento com seu irmão Mário sobre o modo de gerir a empresa.

De acordo com os relatos das entrevistadas, o senhor Antônio Santiago foi o primeiro dos fundadores a se casar com uma senhora portuguesa que conheceu durante uma viagem de férias para rever a família em Portugal. Desse casamento, nasceram suas três filhas mulheres. Essas filhas se casaram com homens de origem portuguesa. Por sua vez, Mário Santiago se casou com uma esposa paraense e, desse casamento, tiveram cinco filhas mulheres. Essas filhas se casaram com maridos brasileiros.

Desse modo, os dois principais controladores da empresa não tiveram filhos homens. Em sintonia com os postulados teóricos deste estudo, no momento de expansão da empresa, a cultura patriarcal que prevalecia na família levou tanto Antônio quanto Mário Santiago a buscar mão de obra masculina familiar em outros núcleos da família em Portugal para lhes ajudar a administrar a empresa. Foi o que aconteceu na década de 1950, com a expansão da empresa, quando os sobrinhos do Sr. Antônio, Ramiro Santiago Vidal e seu irmão Mário Santiago Vidal, chegaram à capital paraense para trabalhar na Phebo: “Nos anos 50, os primos Antônio Ramiro Vidal e seu irmão Mário Santiago Vidal, receberam carta de chamada, (que garantia emprego para vir para o Brasil) para trabalhar na empresa” (Parente do Sr. Mário Santiago, 08/08/2018, entrevista via Facebook Messenger).

Outra estratégia nessa direção foi o casamento das filhas com portuguesas, o que proporcionava empregar os genros nos cargos de chefia. Nesse sentido, passaram a empregar todos os genros em cargos de direção da fábrica em Belém. Nas palavras de uma descendente de Antônio Santiago: “Todos os maridos viraram gerentes da Phebo até morrerem. Só um que não era [...]. Era médico, depois foi médico da Phebo” (Parente do Sr. Antônio Santiago, 13/05/2018, entrevista presencial).

O marido de uma das filhas, junto com o Sr. Antônio e outro genro, passaram a comandar a empresa em Belém após a ida de Mário Santiago para São Paulo, no início da década de 1960, para administrar a filial da Phebo

naquela cidade, e, principalmente, após Antônio Santiago adoecer. Como nota um ex-funcionário da empresa: “[...] os portugueses é que tomavam conta. O seu Osvaldo e o seu Ramiro era os que comandavam, eram eles que eram os encarregados, encarregados e donos da empresa” (Ex-trabalhador da fábrica, 07/08/2020, entrevista via chamada de voz).

No período posterior a 1960, outros homens de fora da família foram contratados para o exercício de cargos de comando na empresa de Belém, dentre eles um amigo do Sr. Mário Santiago a quem o fundador instruiu no trabalho da fábrica desde a adolescência:

Ele trabalhou na PHEBO desde garoto, ele era muito novinho ainda, aí ele entrou na PHEBO e foi estudando se formou em contador, era muito amigo do Sr. Antônio e ele era muito esforçado ele vestia a camisa da PHEBO, então ele foi progredindo, quando a família do Sr. Mário foi para São Paulo morar lá, a PHEBO em Belém precisava de um diretor e o Sr. Antônio criou o posto e ele ficou no posto de vice-presidência daqui até o fim. (Parente do Sr. Mário Santiago, 23/11/2020, entrevista por chamada de vídeo)

Segundo as entrevistadas, das três filhas do Sr. Antônio apenas a filha do meio trabalhou na Phebo, atuando por um curto período na contabilidade da fábrica de Belém, enquanto as irmãs optaram por dedicar-se integralmente aos cuidados do lar. Já os genros dele, todos foram empregados pela fábrica, sempre exercendo cargos de chefia. As filhas do Sr. Mário Santiago o ajudaram a criar a filial em São Paulo.

Chegaram em São Paulo e em 1961 foram trabalhar na Phebo, mas é assim que se começa... E não tinha nada... Um primo vindo de Portugal que ajudou o Sr. Mário. Ele era gerente de produção... E foi muito difícil, muito difícil mesmo mas a gente tinha muito amor (a empresa), e muito amor e confiança também no Sr. Mário. (Parente do Sr. Mário Santiago, 23/11/2020, entrevista por chamada de vídeo)

Porém, apenas uma das filhas alcançou um cargo de comando. Ela chegou à vice-presidente do Grupo Phebo, mas seu efetivo protagonismo como gestora se deu apenas na ausência do pai no período em que o fundador adoeceu, pouco antes de seu falecimento, para conduzir as negociações da venda da empresa.

Quando se apresentou a necessidade de vender a empresa, em

1988, [...] Sr. Mário que era o presidente de administração e sua filha vice-presidente do Conselho de Administração. Mais de 60% das ações ordinárias (com direito a voto), pertencente à família em geral, estavam pressionando para vender a empresa.

Estando o Sr. Mário Santiago, maior acionista individual, muito doente, coube ao vice-presidente do Conselho Administrativo, chamar a diretoria executiva e pedir que providenciassem o contato com a Procter e Gamble, uma multinacional, para começarmos a negociação do controle acionário da perfumaria Phebo S/A. Esse era o desejo dos acionistas. (Parente do Sr. Mário Santiago, 08/08/2018, entrevista via Facebook Messenger)

As filhas do Sr. Mário casaram-se com brasileiros e são todas separadas dos primeiros maridos, e na visão das entrevistadas quando questionadas sobre o emprego dos genros na empresa, afirmam que era uma prática comum tanto na fábrica em Belém como em São Paulo.

Há indicativos de que o falecimento do Sr. Antônio Santiago, em 1967, também foi uma das causas do acirramento das disputas entre familiares por cargos de comando dentro da Phebo. Contudo, esses conflitos foram administrados por Mário Santiago. O adoecimento deste último, no final da década de 1980, fortaleceu esses conflitos que envolviam a herança de sucessão.

Os resultados acima apresentados condizem com as previsões teóricas sobre empresas familiares de cultura patriarcal. Iniciadas por membros da família Santiago, a empresa teve seus postos-chave ocupados por membros da própria família ao longo de mais de 50 anos. Os próprios descendentes reconhecem que havia uma desconfiança em relação a pessoas de fora da família para assumir cargos de comando em sua estrutura. Essa desconfiança gerou duas estratégias na seleção de pessoas para ocupar cargos de comando na empresa: uma, buscar em outros núcleos da própria família pessoas do sexo masculino para esses postos; duas, casar as filhas para empregar os genros nesses postos, a fim de manter a gestão da empresa sob controle da família e dos homens. Por fim, chama a atenção, ainda, a existência de muitas disputas, também associadas às diferenças geracionais e a modelos de gestão, nas relações entre familiares dentro da empresa, o que acaba confundindo a relação familiar com a relação profissional.

Outrossim, um elemento que estes resultados reforçam à teoria da empresa familiar patriarcal é a tendência à ocupação dos postos de comando e a sucessão destes por membros masculinos das famílias fundadoras.

### 3.2 O patriarcado na Phebo pela memória dos entrevistados

A pesquisa de campo sobre a memória compartilhada das pessoas que, direta ou indiretamente, possuíam vínculo com a empresa Phebo reforça o caráter patriarcal da sua cultura. Um aspecto dessa cultura, presente na memória coletiva, é a referência a figuras masculinas da empresa. Nenhuma das pessoas entrevistadas, entre ex-funcionários, membros da família e moradores do entorno da fábrica mencionaram mulheres como referência da empresa. Os principais nomes citados foram dos fundadores e de seus genros. Alguns exemplos, nesse sentido, são os relatos a seguir de um funcionário da fábrica e de um morador do entorno da fábrica, no bairro do Reduto:

[...] o senhor Mário Santiago trabalhava no escritório lá em cima. O Silvio trabalhava mais trazendo material, as caixas de papelão pra embalar os sabonetes, os papéis do sabonete, o Antônio ele trabalhava lá atrás derramando o açúcar no sabonete, ele derramava bastante açúcar porque cada taxada de sabonete que nós preparávamos virava 38 sacos de açúcar. (Ex-trabalhador da fábrica, 07/08/2020, entrevista via chamada de voz).

[...] ele [Mário] dava pra ela [sua avó] água de sabão do sabonete que eles faziam, uma lata cheia pra lavar roupa. A roupa ficava muito cheirosa, ficava demais cheirosa. [...] conheci todos dois [Antônio e Silvio] eu era menino rapaz, eu brincava dentro dessa Phebo, corria aquela escadaria que tem lá, mas rapa, eu corria, corria pelo escritório e o seu Mário Santiago botava a gente pra correr. (Morador do entorno da fábrica, 31/01/2020, entrevista presencial)

Os relatos das pessoas entrevistadas evidenciam que as mulheres da família, ou mesmo de fora, não eram uma referência de destaque e, principalmente, do poder na empresa. Logo, é uma empresa cuja simbologia de propriedade, poder e sucesso está associada à figura do homem.

Na memória intergeracional e compartilhada das mulheres pertencentes à família Santiago, a cultura patriarcal no contexto familiar é patente também. Como relatado anteriormente, os dois principais fundadores da empresa, Mário e Antônio Santiago, não tiveram filhos homens e, ao que tudo indica, não percebiam nas filhas mulheres a legitimidade na sucessão do comando da empresa.

Por outro lado, e como expressão de uma desconfiança ainda mais enraizada em relação a pessoas de fora da família, havia uma resistência, por parte dos parentes biológicos, à entrega do comando da empresa aos familiares

não biológico, como os genros: “[...] esse negócio não dá certo de convidar outras pessoas, principalmente genro, pra dar continuidade ao trabalho dos fundadores, porque eles não serão aceitos como familiares” (Parente do Sr. Mário Santiago, 23/11/2020, entrevista por chamada de vídeo). Interessante que essa mesma fala já demonstra um descontentamento em relação à não participação das filhas mulheres dos fundadores na gestão da fábrica. Embora não demonstre um reconhecimento da hegemonia masculina nos comandos, reforça a concepção de que a empresa deveria ter participação exclusiva de familiares consanguíneos.

Assim, ao falar sobre os conflitos e resistências à ocupação de cargos de chefia por parentes não consanguíneos, uma das entrevistadas afirma: “Nosssa! O Sr. Santiago queria muito ter um filho homem, mas acabou tendo cinco mulheres” (Parente do Sr. Mário Santiago, 23/11/2020, entrevista por chamada de vídeo). Percebe-se na própria fala feminina que, caso ele tivesse um filho homem, seria natural que este o sucedesse no comando da empresa, a legitimidade na sucessão de comando seria mais clara e os conflitos por espaço e poder entre os familiares não teriam levado à sua venda.

Das cinco filhas de Mário Santiago, apenas duas trabalharam na empresa. Destas, como já mencionado, apenas uma chegou a cargo de chefia, principalmente no período em que o pai esteve doente. Por sua vez, das três filhas do Sr. Antônio Santiago, apenas uma trabalhou na empresa, e ainda uma de suas netas também. No geral, as demais mulheres da família “apoiavam seus maridos”. Ao relembrar a trajetória da família, uma parente do Sr. Mário oferece o relato mais contundente da cultura patriarcal da família que transbordava para a empresa:

A Phebo não teve nenhum descendente homem, nenhum filho de fundador homem, isso quando eu resolver contar a história da Phebo eu vou me ater muito nisso, porque eu vejo que as mulheres ainda são... Era muito pior isso... Mas elas são muito desprestigiadas na sua capacidade, então nós éramos cinco filhas e o seu Antônio tinha três filhas e o meu tio Silvio não teve filhos e uma das irmãs do Sr. Mário teve uma filha que só teve um filho, essa foi uma família que foi diminuindo, então na época era o seguinte... A pessoa que só tinha filha mulher quando ela casava era o marido que ia trabalhar na Phebo, mas não só na Phebo, em todo lugar era assim. (Parente do Sr. Mário, 23/11/2020, entrevista por chamada de vídeo)

Como se observa nesse relato, por mais que houvesse resistência à en-

trega de cargos de chefia na empresa a parentes não consanguíneos, a força da cultura patriarcal levava a entregar tais cargos aos maridos das filhas – “a pessoa que só tinha filha mulher quando ela casava era o marido que ia trabalhar na Phebo” –, mesmo sob o sacrifício do potencial empreendedor, dos interesses das mulheres da família e o risco de criar conflitos intrafamiliares.

No relato acima, chama atenção, ainda, a ligação que a descendente faz entre a cultura da sociedade de modo geral – “mas não só na Phebo, em todo lugar era assim” – com a cultura da família e a cultura empresarial, o que evidencia a força da socialização na configuração do modo de pensar e agir das pessoas e organizações sociais naquele período.

Por fim, é importante atentar para o fato de que o alijamento das mulheres dos cargos de comando da empresa é um ato de desprestígio empírico que elas introjetam, interiorizam como um sentimento de desprestígio por ser mulher: “[...] eu vejo que as mulheres ainda são... Era muito pior isso no nosso tempo... Mas elas são muito desprestigiadas na sua capacidade” (Parente do Sr. Mário Santiago, 23/11/2020, entrevista por chamada de vídeo).

Esse desprestígio em relação às mulheres impediu os sócios fundadores da empresa Phebo de investir nas potencialidades empreendedoras femininas, treinar e repassar as habilidades de gestão da empresa para as descendentes consanguíneas e de construir uma liderança feminina que tivesse respeito e consenso entre os familiares em assumir a liderança após suas partidas.

Portanto, esses relatos indicam que os conflitos de interesses entre parentes que deterioraram as relações familiares e levaram à venda da Phebo pela família Santiago se devem, em grande medida, à cultura patriarcal de desprestígio feminino e supervalorização do homem que prevalecia na empresa.

#### **4. Conclusão**

O estudo analisou dados sobre a composição dos cargos de chefia da perfumaria Phebo, entre os anos de 1936 e 1988, período em que esteve sob o comando da família Santiago, e a memória compartilhada de pessoas que tiveram algum tipo de vínculo com a empresa, com ênfase na cultura patriarcal, posição e papel da mulher no contexto da organização.

Os resultados mostraram que a ocupação dos cargos de comando dentro da empresa Phebo, de 1930 a 1988, obedeceu a uma lógica da empresa familiar e patriarcal. São evidências desta afirmação: a) a empresa criada por pessoas da mesma família; b) empregar nos cargos de comando, fundamentalmente,

pessoas da família; c) a desconfiança com membros de fora da família para ocupar cargos de direção; d) o personalismo que permeava as relações entre familiares dentro da empresa; e) os conflitos nas relações pessoais entre parentes consanguíneos após o falecimento do Sr. Antônio e o adoecimento do Sr. Mário Santiago, patriarcas da família; f) o recrutamento de homens, para exercer cargos de comando dentro da empresa, em outros núcleos da família, inclusive de fora do país; g) o emprego dos genros nos cargos de comando, em desprestígio das filhas biológicas dos patriarcas; h) o fato de que a maioria das mulheres da família se dedicava às ocupações domésticas; i) quando algumas das mulheres da família trabalharam na empresa, elas ocupavam postos subalternos.

A memória compartilhada das descendentes e das pessoas que tiveram algum vínculo com a empresa, também evidencia a prevalência do patriarcalismo. São evidências nesse sentido: a) as referências de propriedade, poder e sucesso da Phebo, que envolvem apenas personagens masculinos; b) a percepção de desprestígio introjetado pelas mulheres em decorrência de uma cultura e de comportamentos empíricos, por parte dos homens, que não valorizaram suas capacidades e potenciais empreendedores; c) a consciência, demonstrada pelas mulheres da família, de que havia uma predileção, por parte dos patriarcas, por filhos homens, os quais, entretanto, não tiveram e, mesmo assim, preferiam passar cargos de comando aos genros a passar para as filhas; d) a consciência de que, caso os patriarcas tivessem tido filho homem, teria sido mais fácil obter consenso no processo de sucessão da empresa e legitimidade do novo líder, reduzindo os conflitos entre familiares que levaram à venda da empresa.

Nestas linhas finais, vale lembrar que as dificuldades impostas pela pandemia de covid-19 impediram o aprofundamento da coleta de dados. Por isso, os resultados não são conclusivos, mas indicativos de que a cultura patriarcal da empresa Phebo, ao desprestigiar as mulheres, desperdiçar seus talentos e suas potencialidades, foi um fator decisivo que ameaçou a sua sobrevivência e levou à perda do seu controle pelas famílias fundadoras.

## Referências

AGUIAR, N. Patriarcado, sociedade e patrimonialismo. *Sociedade e Estado*, v. 15, n. 2, p. 303-330, 2000.

ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D.; OLIVEIRA, J. L. de. Sucessoras invisíveis: a construção social do gênero e a sucessão em uma empresa familiar. *Gestão & Planejamento*, Salvador, v. 15, n. 2, p. 305-320, maio./ago. 2014.

BARBOSA, M. A. C. Mulheres e patriarcado: Dependência e submissão nas Casas de Farinha do Agreste Alagoano. *Revista Sociais e Humanas*, Santa Maria, v. 24, n. 2, 2012.

CASTRO, R. A necessária reflexão sobre a cultura patriarcal na era da globalização. *V ENECULT*, 2009, Salvador.

CHIACCHIO, M. A. A trajetória da perfumaria Phebo em Belém. *História Econômica & História de Empresas*, v. 22, n. 1, p. 41-77, 2019.

CHIACCHIO, M. A. Indústria e desenvolvimento regional: a trajetória da perfumarias Phebo em Belém. *V Encontro de Pós-Graduação em História Econômica e III Conferência Internacional de História Econômica*, 2010, Brasília.

CHIACCHIO, M. A.; CHIACCHIO, J. I. da C. G. Indústria paraense: uma análise da trajetória da Fábrica Perseverança, Perfumaria Phebo e Fábrica Palmeira. *XIII Conferência Internacional de História de Empresas 2017*, Niterói.

CHIACCHIO, M. A. Indústria na Amazônia: A história da Perfumarias Phebo S/A em Belém – PA. *VIII Congresso Brasileiro de História Econômica e 9ª Conferência Internacional de História de Empresas*, 2019, Campinas.

DA MATTA, R. *A casa e a rua: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil*. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

DYER, W. G. Culture and continuity in family firms. *Family Business Review*, v. 1, n. 1, p. 18-24, 1988.

FARIA, C. B.; VIZEU, F. A herança patrimonialista no processo sucessório de empresas familiares do Brasil. *XXXVIII Encontro da ANPAD*, 2014, Rio de Janeiro.

FOCHI, G. M.; ZIRBEL, I. Patriarcado e sujeição das mulheres. *Revista Desenvolvimento, Fronteiras e Cidadania*, v. 4, n. 6, p. 56 -74, 2020.

GRZYBOVSKI, D.; HOFFMANN, P. Z.; MUHL, E. E. Estratégia e sucessão na gestão de empresas familiares: um estudo do caso Gerdau. *V Encontro da ANPAD*, 2008, Belo Horizonte.

HOLANDA, S. B. de. *Raízes do Brasil*. São Paulo: José Olympio, 1979.

MACHADO, H. V. Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares. *Psicologia em Estudo*, v. 10, n. 2, p. 317–323, 2005.

MACHADO, L. Z. Perspectivas em confronto: relações de gênero ou patriarcado contemporâneo? *Série Antropologia*, 284 – Brasília: UnB, 2000. Disponível em <[http://www.compromissoeatitude.org.br/wpcontent/uploads/2012/08/MACHADO\\_GeneroPatriarcado2000.pdf](http://www.compromissoeatitude.org.br/wpcontent/uploads/2012/08/MACHADO_GeneroPatriarcado2000.pdf)>. Acesso em 05 de nov. de 2023.

MARIANO, F. P. A família patriarcal contemporânea. *V Encontro Internacional UFES/ PARIS-EST. Anais...* Vitória, 2016. Disponível em <<https://periodicos.ufes.br/ufesupem/article/view/11762>>. Acesso em 05 de nov. de 2023.

MATTOS, G. Z. *Sucessão na empresa familiar: análise do processo sucessório através da identificação de competências*. Porto Alegre: PUCRS, 2014. Dissertação (Mestrado em Administração da PUCRS).

OLIVEIRA, A. C. M. de. A evolução da mulher no Brasil do período da colônia à República. *Anais 13º Mundos de mulheres e 11º Fazendo Gênero*. Florianópolis, 2017. Disponível em <<http://www.wwc2017.eventos.dype.com.br/site/anaiscomplementares#A>>. Acesso em 05 de nov. de 2023.

PISCITELLI, A. “*Jóias de família*”: gênero em histórias sobre grupos empresariais brasileiros. Campinas: Unicamp, 1999. Tese (Doutorado em Antropologia da Unicamp).

RABE, T. G. *Os problemas de sucessão das empresas familiares: um estudo de caso*. Florianópolis: UFSC, 2000. Relatório Conclusão de Curso (Estágio Supervisionado em Administração da UFSC). Disponível em <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/110732>>. Acesso em 05 de nov. de 2023.

RICOEUR, P. *A memória, a história, o esquecimento*. Campinas: Unicamp, 2007.

SCHWARCZ, L. M. *Sobre o autoritarismo brasileiro*. São Paulo: Companhia das Letras, 2019.

SILVA, S. L. C. da; ROSA, L. C. dos S. Um estudo sobre família(s): perspectiva histórica e análise de “novos” desenhos na contemporaneidade a partir da realidade dos serviços residenciais terapêuticos. *VIII Jornada Internacional de Políticas Públicas*, UFMA, 2017.

TEIXEIRA, R. M.; CARVALHAL, F. Sucessão e conflitos em empresas familiares: estudo de casos múltiplos em empresas na cidade de Aracaju. *Revista Alcance*, v. 20, n. 3, p. 345–366, 2013.

TELES, M. A. de A. *Breve história do feminismo no Brasil*. São Paulo: Brasiliense, 1993.

VAITSMAN, J. *Flexíveis e plurais: identidade, casamento e família em circunstâncias pós-modernas*. Rio de Janeiro: Rocco, 1994.