

# A EMPRESA FAMILIAR CACHORRO QUENTE DO ROSÁRIO: ENTRE A ANTROPOLOGIA E A ADMINISTRAÇÃO

**Cláudia Sirangelo Eccel\***  
**Neusa Rolita Cavedon\*\***  
**Aline Craide\*\*\***

## RESUMO

**E**sta pesquisa objetiva analisar como as noções de família desenvolvidas na Antropologia podem contribuir para o entendimento de uma empresa familiar. Para tanto, por meio de uma pesquisa etnográfica, identificamos e analisamos os arranjos familiares encontrados na empresa Cachorro Quente do Rosário, bem como verificamos de que modo a relação familiar afeta a gestão da empresa e de que maneira as relações no âmbito da empresa afetam as relações familiares. Verificamos, ainda, como são trabalhados os interesses financeiros e afetivos no interior da empresa em questão. A base teórica utilizada concentrou-se nos estudos da Administração sobre negócios familiares e no referencial da Antropologia sobre família e suas relações. Os resultados demonstram que as definições de família nuclear, próprias da classe média, utilizadas pela Administração, não dão conta da estrutura familiar encontrada na empresa Cachorro Quente do Rosário, que é semelhante a das camadas populares, nas quais os vínculos de solidariedade superam os consangüíneos. Ainda assim, as relações profissionais se sobrepõem às familiares dentro da empresa, visto a importância dada à competência, ao desempenho, à postura e ao comprometimento demonstrado pelos colaboradores, sejam eles familiares ou não.

## ABSTRACT

**T**his research aims to analyze how family concepts developed by Anthropology can contribute to understand a familial company. Through an ethnographic research, we identified and analyzed the familial arrangements found in Cachorro Quente do Rosário, verified how the familiar relationships affect the company's management and how the professional relations affect the familiar ones, as well as verified how financial and emotional interests are managed in the company. It was used, for this matter; theories concerning familial companies in Administration field, and the support of Anthropologic area regarding family and its relations. The results showed that the definitions of nuclear family, peculiar to middle class family, stated by Administration theory do not reach the family structure found at Cachorro Quente do Rosário. This happens because of its popular class characteristics, in which solidarity ties overcome the blood ones. Nevertheless, professional relations overcome the familiar ones inside the company, due to the importance given to competence, performance, attitude and commitment showed by the employees, being them part of the family or not.

*Doutoranda PPGA/EA/UFRGS*  
*Profª PPGA/EA/UFRGS*  
*Doutoranda NPGA/EA/UFBA*

## INTRODUÇÃO

**E**m meio a inúmeras cadeias de *fast food* multinacionais, uma empresa gaúcha sobrevive e se expande, porém, de um modo muito peculiar. Estamos fazendo referência à organização Cachorro Quente do Rosário. O nome da empresa remete à localização originária do empreendimento, uma carrocinha destinada à venda de lanches em frente a uma instituição de ensino particular e confessional, o Colégio Rosário, em Porto Alegre. A carrocinha não mais em madeira, como a primeira instalada no ponto em 1962, foi substituída por um equipamento moderno em aço inox. As vendas de cachorro quente também não mais se limitam ao espaço da rua, mas expandiram-se para quiosques em *shoppings*, tele-entrega e uma lancheria; formas que se configuram como alternativas aos clientes que consideram a segurança e a ambientação climatizada como as suas escolhas mais freqüentes. Todavia, a carrocinha continua em seu velho ponto, a despeito do crescimento alcançado pela empresa. Os clientes cativos não se cansam de mencionar que os demais pontos não oferecem o produto com as mesmas características daquele local tradicional situado ao ar livre.

A empresa pode ser considerada familiar, mas não nos moldes da noção de família e de empresa familiar presente entre os membros das camadas médias da população e, também, no campo teórico da Administração, ou seja, as noções de família nuclear e patriarcal. Não que tais formas tenham desaparecido, ocorre que a esses arranjos foram agregando-se outras possibilidades, sobre as quais os estudos ainda encontram-se incipientes. Ao nos defrontarmos com novas relações familiares é preciso verificar o efeito desses arranjos sobre a gestão das organizações administradas por essas famílias.

Considerando as mudanças sociais na instituição familiar e, por via de consequência, nas empresas familiares, este trabalho tem por objetivo geral explorar como as noções de família desenvolvidas na Antropologia podem contribuir para a compreensão de uma empresa familiar. A pesquisa contemplou os seguintes objetivos específicos: a) identificar e caracterizar o arranjo familiar existente na empresa em que realizamos a pesquisa; b) analisar como a relação familiar afeta a gestão da empresa e como as relações, no âmbito da empresa, afetam as relações familiares; e c) descrever e analisar como são trabalhados os interesses financeiros e afetivos no interior da empresa familiar. Tal pesquisa se justifica em razão da importância que as organizações familiares possuem no Brasil, em que 50% dos empreendimentos, em 2002, nascentes ou em outros estágios no seu ciclo de vida, tinham participação familiar.<sup>1</sup>

Nos próximos itens serão abordados aspectos atinentes à noção de família, tal como a mesma vem sendo desenvolvida na Antropologia, e teorizações acerca das empresas familiares no campo da Administração. A empresa e a família objeto de investigação também serão apresentadas, para, na seqüência, serem descritos o método, os dados coletados e a análise, bem como as considerações finais.

## A FAMÍLIA NA ANTROPOLOGIA

Ao pesquisar tribos africanas, Lévi-Strauss (1966) trouxe a idéia de que, embora a estrutura familiar varie conforme o contexto e as crenças subjacentes, as funções organizadoras independentemente dos laços entre os indivíduos se mantêm. Por seu turno, Ariès (1981) afirma que o entendimento do que é uma família também depende do momento sócio-histórico. Na Idade Média, dada a alta taxa de mortalidade infantil da época, o grupo familiar não pressupunha vínculos afetivos entre pais e filhos e nem mesmo tinha responsabilidades sobre a educação da criança, que era considerada um pequeno adulto, sem necessidades específicas

<sup>1</sup>Disponível no site <http://www.sebrae.com.br/br/ued/index.htm> acessado em 13 de Janeiro de 2004.

em face da idade. Tal quadro mudaria nos séculos XVI e XVII com a influência da moralidade religiosa.

Parsons (1955) teorizou sobre a noção de família no período pós-guerra, nos Estados Unidos, quando aquele país passava por um momento de grande aumento da taxa de natalidade, o qual ficou mundialmente conhecido como "*baby boom*". Parsons (1955) defendia o modelo de família nuclear, patriarcal, neo-local, isto é, novas famílias formam-se quando do casamento de um casal que terá filhos, e que reside em local independente de suas famílias de origem. Tal proposição referenciava a divisão de tarefas entre homem e mulher, sendo que o homem deveria trabalhar para prover o lar e a mulher deveria cuidar dos filhos, da casa e do marido. Além disso, a existência da família nuclear urbana, estabelecida independentemente de uma parentela extensa, tornou necessária a relação de trabalho, o que estava de acordo com a lógica capitalista que se consolidava naquele momento.

Especificamente em relação ao Brasil, Freyre (1969) toma como base a realidade nordestina do período colonial para escrever a sua clássica obra "*Casa Grande e Senzala*", em que define a família brasileira como sendo patriarcal extensa, isto é, liderada por um senhor de engenho, latifundiário e proprietário de inúmeros escravos. Estes, por sua vez, além do papel de mão de obra, tiveram influência na cultura local e, conseqüentemente, na formação familiar, pois desta participavam intimamente como amas de leite, companheiros de brincadeiras, amantes, dentre outros arranjos. Os escravos viviam em simultânea proximidade física e afastamento simbólico, pois, embora fizessem parte da história familiar da chamada Casa Grande, não eram, oficialmente, considerados como tal. No entanto, existiam laços de proteção sobre aqueles mais próximos, como forma de atenuar a afetividade e a impessoalidade.

Anos mais tarde, surgem críticas aos postulados de Freyre, por seu modelo ser considerado homogeneizante, uma vez que a família patriarcal extensa não se constituiu como modelo único (CORRÊA, 1982; SAMARA, 1983; BILAC, 1995), coexistindo com outros arranjos familiares de escravos ou trabalhadores livres e que podiam viver em situação de dependência com a família do senhor de engenho. Além disso, ressaltam a limitação de tempo e espaço da realidade proposta.

Nesse sentido, Duarte (1995) salienta a necessidade de diferenciarmos os modelos familiares conforme a posição social ocupada. O autor percebe, entre as camadas médias, grupos populares e elites, diferentes sistemas de valores norteadores do modo de vida adotado. Também Velho (1999) percebeu que, em função da classe social, os indivíduos têm acessos diferenciados ao universo simbólico e possuem valores próprios, o que pode ser observado tanto no uso da linguagem, quanto na forma diversa com que os grupos tratam os mesmos fatos. Não aceitando um determinismo de classes, o autor coloca que a experiência da trajetória individual, mediante a interação com diferentes grupos, pode originar variações internas em uma classe. Velho (1999) passa, então, a falar em projetos individuais que, na realidade, referem-se ao mundo social e são construídos dentro de campos de possibilidades, isto é, o entorno que coloca as alternativas para o indivíduo e que se apresenta de formas diversas nas classes sociais. Os projetos são dinâmicos, podem sofrer adaptações e transformações na medida em que os indivíduos vão experimentando novas realidades. Assim, as classes sociais oferecem campos de possibilidades diferenciados aos indivíduos, de modo que os projetos individuais serão montados, também, diferentemente entre as classes e dentro de cada uma delas.

Alguns autores aprofundaram seus estudos nas classes populares. Fonseca (1997; 1999; 2002; 2004), mostra haver nesse grupo vínculos de solidariedade e de lealdade que superam a importância de um parentesco consangüíneo. Da mesma forma, Sarti (2003) coloca que a família para os pobres é uma relação mais de valor moral do que consangüíneo. Segundo a autora, a família é constituída por aquelas pessoas com as quais há confiança e convivência, o que faz com que não perpassa muitas gerações. O uso do sobrenome não é significativo, pois este não

traz em si referências de *status* como nas classes abastadas. Segundo Sarti (2003, p. 85): "São da família aqueles com quem se pode contar, isto quer dizer, aqueles que retribuem ao que se dá, aqueles, portanto, para com quem se tem obrigações".

Todavia, alguns antropólogos começaram a dirigir seu olhar para as famílias detentoras de negócios, extrapolando os estudos sobre as formações familiares, a exemplo de Lima (2000) que estudou famílias empresárias portuguesas. Em seus achados, constatou que a empresa atuou como agente integrador da família, uma vez que os interesses de ganhos econômicos e de *status* mantinham unidas pessoas que não se encontrariam em decorrência de outras razões.

Desse modo, fica claro que a Antropologia oferece outras visões sobre o tema da família, e permite ampliar o conceito. Reforçamos a necessidade de se buscar uma visão mais acurada da realidade do grupo estudado, para chegar-se ao entendimento acerca de seu funcionamento.

## A EMPRESA FAMILIAR NA ADMINISTRAÇÃO

Embora os teóricos da Administração não apresentem um consenso na definição do que seja uma empresa familiar, mostram, ainda que nas entrelinhas, que o modelo de família subjacente é o nuclear patriarcal. Assim, mesmo que os estudos busquem dar conta das mudanças cíclicas ao longo do tempo dentro de um mesmo grupo familiar, parecem não observar que a própria instituição família vem passando por transformações.

A falta de uniformidade na definição do que vem a ser uma empresa familiar leva a dificuldades na realização de estudos comparativos entre empresas desse tipo (DAVEL, FISCHER e SILVA, 1999), já que pode haver desencontros sobre o objeto de que se fala; afora o fato de muitas das características das empresas familiares também poderem ser encontradas em empresas tidas como profissionais. Isso pode demonstrar que o aspecto familiar está muito mais relacionado ao estilo com que a empresa é administrada do que somente ao fato de seu capital pertencer a uma ou mais famílias (BERNHOEFT, 1991). Para Floriani e Rodrigues (2000), uma das maiores diferenças entre uma empresa familiar e uma não-familiar é que, nesta última, a gestão é atribuída a quem de direito possui competência, merecimento e experiência. Contudo, na empresa familiar, a gestão pertence, inicialmente, ao fundador, que a passará a um herdeiro independentemente dele possuir competência e experiência para assumir tal posição.

Bernhoeft (1991, p. 35) define empresa familiar como "aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios". Mas, em seguida, revê o conceito, ressaltando que são algumas características que tornam uma empresa familiar, a exemplo da forma de administrar, mais do que a quantidade de parentes envolvidos. Essas características referem-se à "confiança mútua entre os membros da empresa", o que não está restrito ao parentesco, mas, sim, a vínculos afetivos construídos.

Já Colbari (1995) utiliza o conceito de família nuclear para falar em empresas familiares. A autora percebe uma relação entre a família e o trabalho, sendo que o salário, recompensa pelo labor, é que irá permitir o acesso do grupo familiar a bens materiais e determinar seu potencial de consumo. Esta relação de dependência entre a família e o trabalho remonta ao surgimento das fábricas, momento em que o trabalhador perde a sua autonomia sobre o ofício. A existência da família nuclear urbana, estabelecida independentemente de uma parentela extensa, requer como necessária a relação de trabalho.

Gersick *et al.* (1997, p. 29) constroem o conceito de empresa familiar baseados na propriedade do negócio: "Mais do que o nome da família sobre a porta ou o número de parentes na alta direção, é a propriedade de uma família que define a empresa familiar". Os autores trabalham com o Modelo Tridimensional que rela-

ciona a gestão/empresa, a família e a propriedade. Tal modelo veio a ser uma visão diferente do que se tinha à disposição até então, em que apenas a família e a gestão eram consideradas, sem levar em conta as relações e contradições entre esses sistemas. O modelo proposto revela que as três dimensões acima citadas são independentes, porém sobrepostas.

É relevante, também, considerar que o histórico da empresa e de seu fundador servem para caracterizar uma empresa como sendo familiar, pois, conforme Bernhoeft (1991, p. 32), "a origem destas empresas tem um ponto em comum: ela é um ideal que deu certo. Houve um comportamento empreendedor do fundador, que batalhou para viabilizar sua idéia. Para muitos desses fundadores, a empresa é sua própria razão de ser ou sua realização maior". Da mesma forma, Colbari (1995) afirma que a empresa familiar tem origem numa organização controlada e dirigida por um empreendedor, geralmente o proprietário, que foi o responsável pelo processo de formação do empreendimento, a partir de um sonho profissional, com o seu próprio empenho e investimento, apoiado ou não pelos parentes.

Por fim, ressaltamos que a maioria das empresas familiares é de pequeno e médio porte, mas não é o tamanho que as distingue de outras organizações e sim sua cultura e identidade, as quais mantêm um foco nos aspectos emocionais, mais do que na eficiência e na produtividade. Sendo assim, embora o enquadramento de uma empresa como familiar não esteja, necessariamente, ligada ao porte da mesma, a utilização em larga escala da mão-de-obra familiar é uma das principais características das pequenas e médias empresas familiares (LEONE, 2002).

Seguindo uma linha de pensamento diferenciada, Souza-Silva e Davel (2005) propõem que organizações familiares necessitam ser entendidas de forma mais ampla, incluindo questões referentes à propriedade, gestão, cultura e aos símbolos presentes, sendo que o atributo familiar é visto como organizador da empresa. Em outras palavras, os autores mostram que a compreensão do que é uma empresa familiar engloba, mais fortemente do que em empresas não familiares, aspectos afetivos, sociais e culturais.

A partir de uma pesquisa realizada em uma instituição de ensino superior brasileira, os autores afirmam que os vínculos que compõem as empresas familiares podem não se restringir aos consanguíneos, mas, como na faculdade estudada, ampliarem-se até os chamados parentescos por consideração. Tais parentescos se referem a uma proximidade afetiva, ainda que em diferentes intensidades, de alguns funcionários para com o grupo familiar, o que lhes permite ocupar na empresa um espaço diferenciado dos demais. Os parentescos por consideração obedecem, basicamente, na organização estudada, a três critérios: a competência técnica, a identificação do professor com valores organizacionais e a percepção de lealdade por parte do docente para com a empresa (SOUZA-SILVA e DAVEL, 2005).

O processo de sucessão é o que permite a continuidade do empreendimento e que consolida o negócio como familiar. O processo sucessório é tido como um assunto delicado, constituindo um momento crucial, segundo Lodi (1999; 1998) e Gersick *et al.* (1997); por isso mesmo, tem centralizado a temática que envolve estudos sobre empresas familiares (GUEIROS e OLIVEIRA, 2000; CAPELÃO e MELO, 2001; LEONE, 2002; MAGALHÃES NETO e FREITAS, 2003; SILVEIRA e BIEHL, 2003). Da mesma forma, Floriani e Rodrigues (2000) afirmam que o processo sucessório nas empresas de gestão familiar se constitui no que pode ser denominado de ponto crítico do bom desempenho destas e, principalmente, da sua perpetuação. É na passagem da geração do fundador para a segunda geração, ou seja, para seus filhos, que se tem uma crise de sucessão. Da segunda para a terceira geração, na passagem para os netos, tem-se a crise de liderança, que, por sua vez, conduz a empresa para a chamada crise de identidade, característica da terceira geração (BERNHOEFT, 1991).

A importância de encaminhar um processo sucessório, segundo Bernhoeft (1991), se respalda nos inúmeros casos traumáticos que foram observados em várias empresas no Brasil. A expectativa de muitos fundadores acaba sendo a de que as coisas se resolverão por si só com o passar do tempo. Lodi (1999) afirma

que cerca de 70% das empresas não resistem à passagem de uma geração para a seguinte e que, embora planejada e acompanhada, a transição não está garantida. De acordo com o referido autor, antigamente, o perfil dos sucessores era diferente do atual. Priorizava-se o primeiro filho homem, que normalmente havia completado o ensino médio, cuja experiência era construída apenas na empresa da família, envolvido com questões operacionais do negócio, e que guardasse em seu estilo pessoal traços comuns ao fundador (LODI, 1999). Esse autor coloca que, atualmente, os sucessores são envolvidos na empresa mais cedo, e, uma vez identificados como potenciais sucessores, começam a tomar parte do negócio, com vistas a transição.

Davel, Silva e Fischer (2000), a partir de suas pesquisas sobre empresas familiares, mostram que as realidades encontradas superam a teoria no tocante a estes negócios. Assim, apontam para a necessidade de aprofundarmos o entendimento relativo à família proprietária.

## CONHECENDO A HISTÓRIA DA EMPRESA CACHORRO QUENTE DO ROSÁRIO E DA FAMÍLIA ENVOLVIDA

A empresa Cachorro Quente do Rosário surgiu com a vinda do proprietário, Miguel Lima, do interior para a capital, em 1962, ocasião em que se estabeleceu em frente ao Colégio Rosário, em Porto Alegre (RS). Cerca de dez anos depois de ter adquirido o carrinho de cachorro quente e iniciado o seu empreendimento, Miguel empregou José como ajudante no preparo dos lanches. Pouco tempo depois, os pais de José deixaram a cidade e este foi morar na casa de Miguel, passando a ser considerado como seu filho. Miguel, separado da primeira esposa, havia perdido contato com os filhos consangüíneos e estava em seu segundo casamento.

Os anos se passaram com Miguel fazendo a montagem de cachorro quente e José atendendo no caixa. Mais tarde, Rui foi contratado como ajudante. Na década de 1980, houve um período em que ocorreu na cidade um racionamento de gêneros alimentícios, o que dificultava a obtenção de todos os ingredientes para o preparo dos lanches. Nesse momento, José considerou que uma carrocinha apenas era insuficiente para garantir o sustento dele e do pai; então, adquiriu a sua própria carrocinha, vendendo o mesmo produto, ainda que sob um nome diferente – Cachorro Serenata. Entretanto, passada a crise, quatro anos depois, retornou à parceria familiar e o Cachorro Quente do Rosário passou a ser vendido nos dois pontos.

Por volta de 1995, Miguel estava cansado devido ao trabalho de muitos anos, e, decepcionado com os repetidos assaltos que sofrera, decidiu se afastar da empresa e passar a responsabilidade do negócio para José. Este começou a pagar um arrendamento semanal ao fundador.

Em 1999, José contratou seu sobrinho, Anderson, como gerente comercial da empresa, e passou, na condição de diretor da mesma, a envolver-se cada vez menos com o dia-a-dia da empresa. Anderson, por seu turno, já acumulava, naquela época, experiências profissionais variadas. Previamente à sua contratação, Anderson já havia tido passagens pela empresa, pois fazia “bicos” como montador de cachorro quente em finais de semana buscando obter rendimentos extras. A sua entrada na empresa ocasionou uma ligação mais forte entre tio e sobrinho, pois o tempo investido no trabalho até então (“de segunda à segunda”) não permitira que José mantivesse contato constante com os membros de sua família.

A fase que segue à entrada de Anderson é caracterizada pela expansão e modernização da empresa, bem como a reestruturação do núcleo familiar de José. Inaugura-se o serviço de tele-entrega de lanches, visando a atender clientes que não iam até as carrocinhas por medo da violência ou por sentirem-se importuna-

dos pelos mendigos de rua. Até 2001, todos os funcionários de apoio (exceto aqueles que atuavam nas carrocinhas, como os montadores de cachorro quente e os atendentes de caixa) ficavam em um antigo depósito. O espaço, que ainda pertence à empresa, é o porão de uma casa em que funciona uma das padarias que fornece o pão para alguns pontos de venda. Como o espaço não era suficiente para abrigar a todos - pessoal da cozinha, telefonistas e administrativo, além dos motoqueiros, que ficavam na rua, mesmo sob chuva -, em 2001, Anderson e José decidiram comprar o prédio onde atualmente funciona a lancheria e a tele-entrega. Assim, transferiram para o novo local o apoio administrativo, as telefonistas, os entregadores, o almoxarifado e a parte da cozinha, pois o preparo do molho segue a cargo de Rui, no depósito. Neste meio tempo, José separou-se de Márcia, sua primeira esposa, com quem tem dois filhos, e assumiu uma nova relação com Lilian, que atuava como auxiliar administrativa na empresa.

Segundo Anderson, a maioria dos funcionários é do sexo masculino, pois José considerava mais difícil o trabalho com mulheres, na medida em que as julgavam responsáveis por confusões. Quando passou a oferecer o serviço de tele-entrega, em 1999, é que acabou se convencendo de que mulheres tinham mais habilidades para atender ao telefone. Hoje em dia, mulheres ocupam funções administrativas, de caixa e de atendimento telefônico. O quadro funcional das carrocinhas de rua é, este sim, restrito a homens, devido à vulnerabilidade que acarreta o trabalhar na rua dia e noite.

Como regra geral, José decidiu proibir o namoro entre funcionários. Toda vez que é contratada uma funcionária, esta é avisada da norma, informalmente, pois este item não consta nas regras da empresa, as quais tratam, basicamente, de cuidados com a aparência e higiene pessoal, como estar com as mãos limpas, cabelos cortados ou presos e fazer a barba. No entanto, essa recomendação sobre envolvimento sentimental não acontece logo de início para com os homens, pois José considera que são as mulheres que costumam tomar a iniciativa. José remete essa decisão a confusões ocorridas em um passado recente. Com base na observação, notamos que esta regra não é seguida à risca, pois apesar dos avisos, os relacionamentos acontecem e, ainda, alguns casais preexistentes à entrada na empresa não parecem ser motivo da proibição.

José, mesmo estando menos presente no dia-a-dia do negócio, segue como diretor e centraliza decisões importantes, como as que envolvem investimentos e rumos da empresa. É Anderson quem cuida das rotinas. Os dois cuidam da expansão da empresa, buscando a abertura de novos pontos e o auxílio de profissionais especializados para assumir uma postura de mercado mais agressiva. Tio e sobrinho também mostram divergências, pois Anderson é impulsivo e rápido, enquanto José demanda mais tempo na tomada de decisão.

A abertura do quiosque em um *shopping*, em agosto de 2003, foi a primeira ação empreendedora do grupo em centros comerciais. Tendo trazido bons resultados, menos de um ano depois, repetiu-se a estratégia em outro *shopping*, onde optaram por um espaço físico maior, que abrigasse tanto o atendimento no balcão como o telefônico. A escolha desse local visava a ampliar a abrangência da tele-entrega até a zona Norte de Porto Alegre, que não era alcançada pelo serviço centralizado na lancheria devido ao custo do transporte.

## A EMPRESA HOJE

O cachorro quente que empresta o nome à empresa é o carro chefe das vendas, e consiste em um lanche feito com pão (de 100 ou 60 gramas), salsicha ou lingüiça, molho de tomate, ervilha, tempero verde, queijo parmesão ralado, maionese, *catchup*, mostarda e azeite de oliva. O cliente pode optar por retirar ou aumentar a quantidade de qualquer ingrediente, inclusive a salsicha. O segredo do sabor do lanche é garantido pela receita tradicional e exclusiva do molho de tomate, que é mantida em segredo ao longo dos anos e cujo preparo é exclusivi-

dade de Rui. Além disso, os pontos dispõem de refrigerantes, sucos, água mineral, cervejas, *mousses* de chocolate e maracujá. Na lancheria há, ainda, vinhos brancos / tintos e sorvetes.

O cuidado com a qualidade dos ingredientes utilizados é garantido por Anderson, que afirma a opção pela fidelidade às marcas utilizadas desde o tempo de Miguel, com as quais o público já está acostumado, para que não haja alterações no sabor. Ainda assim, o sabor dos lanches pode variar dentre os pontos de venda em função do tipo de estrutura de preparo de que dispõem. Além dos diferentes fornecedores de pão, nas carrocinhas de rua e na lancheria, por exemplo, a salsicha e a lingüiça fervem em uma mesma panela, o que acaba por misturar os sabores, tal fato corrobora a opinião de alguns clientes que notam a diferença no sabor dos lanches nos diversos locais.

O perfil do cliente do Cachorro Quente do Rosário é bastante variado. Atinge de crianças a adultos, da classe média-baixa à alta da sociedade local, principalmente, por ter-se tornado uma tradição, além da facilidade de acesso ao lanche, que está à disposição em cinco endereços e por pedidos a domicílio, e por seu preço, que é menor do que os lanches de redes de *fast food* internacionais. O cadastro de clientes da tele-entrega conta com cerca de 15.000 clientes, dentre os quais nomes conhecidos da política e empresariado locais, citados por Anderson com orgulho.

Quanto ao número de colaboradores, a empresa empregava, até a data de encerramento da coleta de dados, julho de 2004, 49 pessoas distribuídas em cinco pontos de venda, a saber: sede com lancheria e tele-entrega, carrocinha em frente ao Colégio Rosário e a outra de José, e dois quiosques, um em cada *shopping*. Os funcionários da empresa são, em sua maioria, jovens na faixa dos 20 anos de idade. O número de homens supera o de mulheres, sendo que dos 49 funcionários, apenas nove são do sexo feminino. Os colaboradores, em sua maioria, são casados ou moram com o cônjuge e têm filhos, o que lhes delega a responsabilidade de sustento da casa. A escolaridade chega, normalmente, ao segundo grau completo, mas encontramos pessoas cursando faculdade ou com intenções de fazê-lo. Muitos têm experiências prévias de trabalho, tendo começado ainda adolescentes para ajudar no sustento das suas casas. Com a convivência diária, as redes de parentesco subjacentes e a proximidade das suas residências, muitos desses funcionários mantêm relações de amizade fora do ambiente profissional. Visitam-se, jogam futebol, vão a festas, fazem churrascos juntos.

Desde 2000, a empresa tem um *site* onde os clientes podem conhecer o histórico da empresa, ver fotos da lancheria e da carrocinha do Rosário, bem como conhecer as opções de cardápio e fazer seu pedido, que é processado na lancheria da mesma forma que o pedido pelo telefone. No entanto, esta modalidade de venda é muito pouco utilizada, não indicando números representativos.

## MÉTODO

O método utilizado na realização desta pesquisa foi o etnográfico cujo pressuposto básico consiste na estada do pesquisador no ambiente estudado, participando do dia-a-dia do grupo pesquisado. Assim, a rotina da empresa Cachorro Quente do Rosário foi acompanhada de março a julho de 2004.

O contato estabelecido *a priori* com o gerente comercial da empresa evidenciou dois aspectos. O primeiro, a pronta aceitação de que a pesquisa fosse realizada na empresa. O segundo, o estabelecimento de diferenças simbólicas que, a partir de então, se estenderiam ao longo de toda a permanência em campo, evidenciadas de modo exacerbado nas inúmeras tentativas de realização de trabalhos braçais, como servir às mesas ou atuar na cozinha, sempre inviabilizadas pelos membros da empresa. Todavia, a participação em tarefas administrativas foi perfeitamente aceita, afinal, a ligação entre universo acadêmico, de onde éramos originárias, e trabalho intelectual fazia parte das representações do grupo, o que



por seu turno impedia a inserção no mundo dos trabalhos manuais, obviamente considerado impróprio de ser executado por detentores de determinado saber.

Durante a pesquisa de campo, ficou claro nas entrevistas e na convivência com a equipe que, embora os funcionários não recebam salários expressivos - entretanto a maioria ganha mais do que o valor mínimo -, os gestores da empresa (diretor e gerente comercial) recebem valores altos. Além disso, pagam um importante valor de arrendamento ao proprietário pelo ponto do Colégio Rosário. Ainda assim, eram estes dois interlocutores que falavam de si próprios como pobres e se referiam a nós como ricos, ou diziam "*esta trabalha porque quer*", marcando uma suposta diferença de classe entre pesquisadores e pesquisados.

Referente a isto, Bourdieu (2003) introduz o conceito de classes diferente do ponto de vista marxista, o qual concebe o mundo social sob o aspecto econômico e que considera a classe como um grupo real e organizado. O autor propõe pensar o espaço social como o lugar onde é possível que se ocupe diversas posições relativas, em diferentes dimensões, e mostra que há mais capitais do que o econômico em jogo.

As classes, dessa maneira, são como um espaço de relações (BOURDIEU, 2003), e a posição ocupada no espaço social aparece, simbolicamente, no estilo de vida adotado, sem que isto se perceba conscientemente. Portanto, posição implica uma forma de estar no mundo, de percebê-lo e de delimitar espaços para si.

Desse modo, entendemos que a classe social a que as pessoas se julgam pertencer é mais uma construção simbólica que revela a identificação do indivíduo com um sistema de valores e, como já dito, um estilo de vida, do que a quantidade de capital econômico que possui. Desse modo, parece ficar evidente de que pobreza se falava na empresa pesquisada. Quando os gestores - tio e sobrinho - falam de si como pobres, estão se referindo à sua posição na dimensão cultural, em que os títulos profissionais e educacionais têm seu valor legitimado e são universalmente reconhecidos; o que também explica o porquê deles nos enxergarem como "ricos" e, talvez, o porquê de não nos deixarem exercer atividades manuais. Havíamos chegado ali partindo da universidade, supostamente carregando uma bagagem de conhecimentos advinda de estudos formais e reconhecidos, os quais eles não têm. Segundo Sarti (2003), o ser pobre corresponde mais a uma construção simbólica, uma posição subjetiva, baseada em um código moral próprio em vez de aspectos puramente materiais da divisão de classes.

A observação participante seguida da rotina de anotações no diário de campo permitiu o registro detalhado de todos os achados. Além da técnica da observação participante, entrevistas e história de vida fizeram parte das técnicas utilizadas para conhecer o "outro", no caso a família e a empresa Cachorro Quente do Rosário. A alteridade permitiu aos pesquisadores a compreensão de um universo cultural diferente. Ao mesmo tempo esse confronto fez com que os valores e pressupostos, até então focados na visão de mundo das classes médias, passassem a ser, no mínimo, questionados e contrapostos a outra realidade nem melhor, nem pior, apenas diferente.

Nesta pesquisa realizamos entrevistas semi-estruturadas com grande parte dos funcionários, além de entrevistas em profundidade com quatro informantes, que mostraram maior disposição e interesse na pesquisa, o que permitiu irmos mais a fundo na investigação. A montagem da história de vida foi empreendida apenas com o principal informante, Anderson, o qual se manteve como referência durante toda a estada em campo. Vale destacar que, com exceção do nome da empresa, o dos informantes foi alterado para garantir o anonimato dos mesmos.

As descobertas de campo, primeiramente, foram analisadas em conjunto de modo a permitir uma visão geral do pesquisador, conforme propõem Vítora, Knauth e Hassen (2000). Em seguida, os achados de pesquisa foram sistematizados e cotejados com os referenciais da Antropologia e da Administração de sorte a dar sustentação às análises realizadas.

## A FAMÍLIA E AS RELAÇÕES NA EMPRESA

A relação de parentesco que caracteriza a empresa como familiar está de acordo com as lógicas que organizam a classe popular. A adoção de José por Miguel ilustra a prática da circulação de crianças (FONSECA, 1997; 1999), caracterizada pela passagem da responsabilidade pela criança dos pais para outra pessoa que tenha mais condições de criá-la. O processo não funciona como uma adoção formalizada, mas, sim, como um empréstimo do filho, que pode, mais tarde, voltar ao convívio de seus consangüíneos. De acordo com a referida autora, para as classes menos abastadas, passar a responsabilidade pelo cuidado de uma criança para outra pessoa com mais recursos é visto, não como uma rejeição ou sinal de desaso e desafeto, conforme consideram as classes média e alta, mas como um sinal de amor e preocupação e um investimento no futuro do filho (FONSECA, 1999; 2002; 2004). De acordo com Ariès (1981), as sensibilidades quanto à infância variam conforme o contexto social e histórico a que pertencem os indivíduos.

José conta que ele, seus irmãos e pais biológicos eram vizinhos de Miguel em Viamão (cidade que integra a Grande Porto Alegre), quando este último pediu permissão para que José, então com 12 anos de idade, parasse de estudar para ajudá-lo na carrocinha de cachorro quente em Porto Alegre. Pouco tempo depois, o pai de José conseguiu um emprego em outra cidade da região metropolitana e mudou-se para lá com a família. José conta que não houve nenhuma comunicação por parte dos pais. Certo dia, quando chegou do trabalho, a casa estava fechada e eles haviam partido. Foi, então, que Miguel levou-o consigo para morarem na mesma casa.

José passou a considerar Miguel como seu pai. Segundo ele próprio, não foi registrado como filho, pois conhecia a sua família biológica e, mais tarde, voltou a ter contato com a mesma. José comenta o fato com naturalidade e não denota sentimento de abandono, ao contrário, indica entender a razão pela qual a família havia se mudado: precisavam de emprego. O fato de ele ter sido adotado pelo patrão trouxe perspectivas de futuro, pois permitiu que a relação se consolidasse até o ponto de se tornar o sucessor no empreendimento.

Quando Miguel se aposentou deixando para José a responsabilidade de dar continuidade ao negócio, José fez com que sua esposa deixasse o emprego para ajudá-lo a trabalhar na carrocinha. E, em seguida, vieram a irmã e uma prima da esposa para laborarem todos juntos. A empresa passou por fases em que empregou parentes em maior ou menor número, mas sempre contou com mão-de-obra familiar. Atualmente, encontram-se diversos grupos familiares dentro da empresa, pois aqueles que já são funcionários indicam os seus parentes para ocuparem outros postos de trabalho.

O episódio da sucessão na empresa Cachorro Quente do Rosário contradiz as colocações de Lodi (1998), de que a segunda e a terceira gerações tenderiam a levar a empresa ao declínio. Ao contrário, quando José assumiu os rumos da empresa, na década de 90 do século passado, conseguiu consolidar a marca e modernizá-la de modo a não apenas manter-se no mercado, mas crescer. Anderson, que desponta como sucessor de José, e, conseqüentemente, a terceira geração no comando, demonstra, em sua atuação como gerente comercial, estar dando continuidade ao crescimento começado pelo seu tio. Ainda que mostre diferenças de posicionamento com José, Anderson aparenta ter identificação com as idéias do fundador e a ética de trabalho, aspectos apontados por Lodi (1998) como necessários à continuidade da empresa.

Em relação ao que dizem Gersick *et al.* (1997), a empresa Cachorro Quente do Rosário encontra-se em uma posição intermediária em relação aos modelos tridimensionais. No eixo familiar, encontra-se na terceira fase, caracterizada pelo trabalho conjunto, que se resume à convivência de duas gerações na empresa, precedida pela fase da entrada da família na empresa, que marca o *debut* de uma nova geração atuante na companhia. No eixo da empresa, está na segunda fase,

da expansão/formalização, que, segundo os autores (GERSICK *et al.*, 1997), pode levar muitos anos e perdurar por mais de uma geração, e que consiste no crescimento e complexificação organizacional. Essa fase traz consigo tanto aspectos positivos, como a maior possibilidade de carreiras - que é ilustrado na empresa Cachorro Quente do Rosário pelo aumento de cargos oferecidos e pelo número de funcionários -, quanto negativos, como o fato da infraestrutura não acompanhar tão rapidamente o crescimento - o que levou José a investir na compra do prédio onde se encontram a lancheria e a tele-entrega. Já no eixo da propriedade, a empresa pesquisada enquadra-se na fase um, pois ainda que alguns pontos tenham a razão social do fundador e de sua esposa, há um dono apenas, José, que paga um valor semanal de arrendamento ao pai, Miguel.

O estado híbrido das fases de desenvolvimento da empresa Cachorro Quente do Rosário remete aos achados de Davel, Silva e Fischer (2000), os quais analisaram a organização Odebrecht à luz do modelo tridimensional acima citado. Ainda que, em alguns momentos, a empresa mantivesse as características do modelo teórico, os autores observaram que, a cada nova etapa de desenvolvimento, a empresa formulava configurações próprias, de modo a extrapolar a teoria. Dessa forma, apontam para a necessidade de se considerar outros aspectos na análise de empreendimentos familiares, como a ampliação da concepção de família (DAVEL, SILVA e FISCHER, 2000).

O nível de exigência dentro da empresa, mesmo para com as pessoas da família, pode indicar uma justificativa pela via da meritocracia para o emprego de parentes, como expõe Donnelley (1976) e Lima (2000), esta última no seu trabalho sobre famílias de negócios portuguesas. Ainda que a autora se referisse a atributos como nível educacional e experiência de trabalho para a ocupação de cargos de alta gerência e diretoria das empresas, na empresa Cachorro Quente do Rosário são exigidas assiduidade e responsabilidade, paralelamente à honestidade e à humildade, de modo a não serem feitas exigências diferenciadas para com os integrantes da família.

José não mantém contato com os dois filhos biológicos do primeiro casamento de Miguel e considera que estes lhe têm ciúmes, devido à relação estabelecida com o pai adotivo. Conta que estes perderam o contato com o pai quando da separação, e só vieram a procurá-lo depois de adultos, quando tinham por volta de trinta anos. Coincidiu com o momento em que José esteve afastado dos negócios, e Miguel chamou o mais velho para trabalhar, o que, no entanto, não deu certo em razão de que o mesmo costumava chegar tarde e faltar ao trabalho.

Miguel, mesmo estando afastado das atividades operacionais, ainda assim, troca idéias com José a respeito da empresa. É consultado em face de decisões importantes envolvendo a marca, como, por exemplo, a abertura da tele-entrega e o primeiro ponto em um *shopping*. Nesta última ocasião, por exemplo, Miguel apenas externou sua preocupação no sentido de que só fossem abertas novas se houvesse viabilidade em dedicar-se ao cuidado das mesmas, para não correrem o risco de perder o controle da empresa e acabarem sem nada.

O episódio acima referido encontra respaldo nas teorizações de Capelão (2000), segundo as quais, com base em Weber, as empresas familiares costumam ser constituídas a partir de uma forma de dominação tradicional pautada no patriarcalismo, gerontocracia, somada ao patrimonialismo. O patriarcalismo fundamenta-se na exclusão das mulheres da família do corpo decisório, e a gerontocracia, em um privilégio dos mais velhos. O patrimonialismo baseia-se no direito pessoal daqueles que detêm a posse da empresa. Nesse sentido, Capelão (2000, p. 152) afirma: "O fundador da empresa e seus familiares sempre dão a palavra final nas decisões de alto escalão, particularmente naquelas referentes às políticas financeiras, alocação de recursos e aos processos de seleção e recrutamento".

Na empresa Cachorro Quente do Rosário a posição de Miguel equivale a de conselheiro da empresa, que tende a ser o destino do fundador quando este

deixa o comando do negócio (LODI, 1998; GERSICK *et al.*, 1997). Embora internamente não tenha sido dado o nome ou cargo de conselheiro ao fundador, a sua participação nos momentos decisórios indica que a sua influência se faz presente e é considerada relevante.

Bernhoeft (1991) afirma que os fundadores das empresas raramente pensam no processo de sucessão, pois se negam a pensar na sua própria finitude. O autor mostra exemplos dos fundadores de grandes companhias que não tiravam férias, dedicando a sua vida integralmente ao trabalho. Ao analisar características comuns entre fundadores de grandes empresas, o autor, além do perfil empreendedor que leva a buscar desafios, destaca o fato de considerarem o trabalho um *hobby*, e revela que esta colocação está relacionada a premissas religiosas, segundo as quais o trabalho enaltece, e o ócio é mal visto. Além disso, aponta para uma forte preocupação com o futuro e, conseqüentemente, dificuldades de aproveitar o presente, que estaria relacionado ao receio de perder o que foi conquistado e, assim, voltar à origem humilde.

As colocações de Bernhoeft (1991) encontram ressonância na empresa Cachorro Quente do Rosário na medida em que Miguel, antes de se aposentar, não tirava férias e trabalhava sem folgas na carrocinha, como faziam os empresários entrevistados pelo autor. No entanto, difere ao ter conseguido optar pela aposentadoria, já que, além do cansaço, sentia segurança suficiente para passar a gestão para o filho José. Da mesma forma, este, que trabalhou continuamente desde a infância, no momento em que encontrou um gestor de confiança para administrar a empresa (Anderson), decidiu se dar alguns dias de folga e ser mais flexível quanto à sua presença diária.

José contou que tem planos de aposentar-se com 55 anos (hoje tem 41), pois quer aproveitar a vida: pescar, ir à praia, ir a baillão, beber chope. Diz que quer trazer o filho para se aliar a Anderson, e propor alternativas diferentes, repetindo aquilo que ele, José, fez em relação ao seu pai, ou seja, inovou. Enxerga a possibilidade "até de um lugar para a filha, talvez", decorrente das novas possibilidades de carreira que já existem na empresa: se quando começaram só havia cargos de montador e caixa, hoje há de gerente, supervisor, caixa e telefonista. Conta que não se imagina ficando em casa depois de aposentado, mas que irá uma vez por semana ver o negócio e "brigar bastante".

A oportunidade que José enxerga para a filha na empresa indica uma mudança na sua forma de perceber as perspectivas profissionais para as mulheres. É sabido que o trabalho feminino remunerado não é recente entre as classes baixas, devido à necessidade de prover ou ajudar o sustento da casa (FONSECA, 1987; SARTI, 2003). Ainda assim, segundo Fonseca (1987) e Sarti (2003), o serviço doméstico – cuidar da casa, incluindo a limpeza, alimentação e administração do dinheiro – este, sim, é visto como essencialmente feminino e será acumulado também, pela mulher que trabalhar fora.

José, apesar de não ter rompido com o grupo de referência e com os vínculos morais característicos das camadas baixas, já mostra traços da família de classe média. Segundo Bilac (1995), nessa classe, há um grande investimento e atenção dos pais em relação aos filhos para que estes tenham uma maior mobilidade social. José mostra a importância que tem para si o fato de que seus filhos estudem - ao contrário dele, que deixou a escola para trabalhar com Miguel e ajudar em casa - e, assim, planeja o futuro dos mesmos. Retomando Ariès (1981), é interessante ressaltar a diferença de percepção do trabalho infantil, que, no caso de José, conforme o entorno em questão, era considerado normal e mais importante do que o estudo. Já no contexto atual, existe a preocupação com o desenvolvimento educacional, levando em consideração aspectos da vida profissional futura da criança.

Nesse ponto, já se pode vislumbrar uma iminência de mobilidade, mas, conforme diz Bourdieu (2003), este é um processo que leva tempo e, segundo Velho (1999), os projetos vão se construindo com base nos campos de possibilidades de cada indivíduo, o que, para a família em questão, tem parecido ampliar-se nos

últimos anos. Se, inicialmente, concebem-se diferentes estruturas familiares dentre as classes a partir de seu lugar frente às condições sociais disponíveis, não é o acúmulo de dinheiro que promove a mudança nessa forma de organização, que conta com uma moral própria.

## INTERESSES ECONÔMICOS E INTERESSES AFETIVOS

Apesar da empresa Cachorro Quente do Rosário estar diretamente associada à figura de Miguel, o uso do nome não indica uma unidade empresarial. José e Anderson consideram a existência de três unidades de negócios distintas. Uma unidade composta pelos cinco pontos de venda já devidamente apresentada no item anterior. As duas outras unidades seriam: a carrocinha no município de Viamão (RS), dirigida pela ex-esposa de José, e a loja no município de Canoas (RS), pertencente à irmã de Miguel.

O ponto de Viamão foi aberto por Márcia quando ainda era casada com José e segue a mesma receita tradicional, como foi anteriormente explicitada, pois iniciou como uma filial dos negócios de José, tanto que no *site* da empresa consta o endereço como um dos pontos de venda. Para a autorização da abertura, no entanto, José passou a decisão para as mãos de Miguel, já que a empresa, em última análise, havia sido fundada por ele. Com a separação do casal, deu-se início um processo judicial no qual, de acordo com José, a ex-mulher deseja ficar com a posse da marca, o que faz com que novos investimentos feitos por José não sejam postos em seu próprio nome, a fim de evitar a perda do negócio.

A loja de Canoas foi aberta pela irmã de Miguel que havia trabalhado com ele nos primórdios do negócio, o que indica a possibilidade de que ela conheça a receita do molho de tomate e os demais ingredientes do cachorro quente. Porém, nesse local, a venda de cachorro quente – preparado de maneira diversa àquela dos demais pontos da empresa Cachorro Quente do Rosário – é superada por bauru e “xis”. A abertura desse ponto foi, também, autorizada por Miguel face ao pedido da irmã de montar um negócio para o filho, que é quem administra o estabelecimento.

Ocorre que os lanches de Canoas não têm nenhuma semelhança com os demais. Repetidas vezes clientes ligam para o escritório e reclamam sobre a qualidade, ao que Anderson desculpa-se e explica que, apesar do mesmo nome, trata-se de outra empresa.

Quando questionamos o fato, Anderson explicou que José não quer tocar no assunto para evitar brigas. Conta, ainda, que este último não permite que outra pessoa converse com Miguel sobre os negócios, alegando que o mesmo encontra-se adoentado.

A administração da marca é um assunto polêmico entre José e Anderson. O primeiro preza as decisões de Miguel, que, ao contrário de Anderson, não demonstra preocupações com a formação de uma identidade de marca.

Encontra-se, aqui, o cruzamento dos interesses financeiros e afetivos da empresa. Enquanto Anderson demonstra ter a visão do negócio pelo negócio, focado nas finanças, na importância da marca e nos reflexos que uma má utilização desta pode acarretar para toda a empresa, José, ainda que reconheça a necessidade de uma real gestão dos negócios, prima pelo relacionamento e paz familiar. Para José, que está afetivamente mais próximo do momento em que a carrocinha não era mais do que uma forma de sustento da família, a gestão da marca não é tão importante como é o retorno que gera para lhes sustentar.

De modo semelhante, Lightfoot e Fournier (2000) pesquisaram pequenos negócios familiares e concluíram que, para os donos do negócio, o objetivo do mesmo é gerar um ganho fixo para o sustento da família. Assim, essas famílias empresárias não fazem uso de estratégias financeiras ou de aumento de produção, como sugerem profissionais de mercado, pois a sua continuidade está garan-

tida. Fica claro que a convivência e a manutenção da família são o interesse primordial, enquanto trabalhar em busca de um maior lucro exigiria mudanças de atuação que não são desejadas. Da mesma forma, Forges e Hamel (2000) concluíram que manter a família segura é mais importante do que investir no crescimento da empresa, devido ao risco subjacente. Sendo assim, os recursos são investidos em patrimônio pessoal e bens para o grupo familiar (FORGES e HAMEL, 2000).

Segundo Lima (2000), as empresas de seu estudo mostraram que a manutenção do grupo familiar era mais importante do que interesses financeiros do conglomerado. Podemos supor que o mesmo se dá com a empresa Cachorro Quente do Rosário, mas, em vez de ser motivado pela manutenção da dinastia e do nome de família - próprios das elites -, o que faz com que o grupo siga unido é o sentimento de solidariedade - peculiar à classe popular.

Referente a esse assunto, Bernhoeft (1991) atenta para o fato de que, sendo a empresa familiar baseada em um ideal do fundador, a segunda geração ainda está próxima o suficiente para ser influenciada pelo mesmo. Já a terceira geração e as seguintes tendem, pela distância temporal, a perder o ideal e, com isso, a mudar a ênfase de valores que havia norteado o negócio até então.

Provavelmente, para Miguel deixar a irmã e ex-nora abrirem seus negócios é uma forma de ajudar para que elas se sustentem e não uma ameaça à sobrevivência da empresa. Conforme Sarti (2003, p. 85): "Melhorar de vida é ver a família progredir. O trabalho é concebido dentro desta lógica familiar, constituindo o instrumento que viabiliza o projeto familiar e não individual, embora essa atividade seja realizada individualmente".

Dessa forma, tem sentido a diferenciação que a autora (SARTI, 2003) faz entre os projetos de subir na vida ou melhorar de vida. O melhorar de vida implica manter lealdade para com o grupo mesmo quando o indivíduo alcança um patamar de mais conforto financeiro; já o subir na vida leva à ruptura com as origens e não pressupõe a manutenção de laços de solidariedade.

Desde que assumiu a carrocinha, José trabalhou com a família. Até que, segundo ele, desgostou-se de lidar com questões familiares dentro da empresa. Determinou, assim, que questões profissionais fossem tratadas exclusivamente na empresa, e as familiares, em casa. José se refere ao fato de seus familiares serem tratados de modo diferenciado. Para Donnelley (1976, p. 7): "Por motivos de tradição e de identificação com a companhia, bem como devido aos seus interesses como proprietário, cada membro da família é levado a considerar-se porta-voz da empresa, com direito a traçar diretrizes iguais às dos demais parentes [...]".

Então, é possível concluir que a proximidade familiar garante um grau maior de lealdade, mas, ao mesmo tempo, de liberdade e de um sentimento de que é possível influir no comando da empresa por ser da família. A atitude de José, de buscar uma mudança na relação com os funcionários aparentados, ao aventar a possibilidade de permanecerem empregados tendo por base o merecimento decorrente da capacidade que demonstram possuir, vem ao encontro do que autores como Donelley (1976) e Lima (2000), referem como a lógica da meritocracia adotada em negócios familiares.

A contratação de pessoas da família apenas pelo fato de serem parentes indica a vigência de nepotismo e gera desconfianças internas por parte dos demais colaboradores (DONNELLEY, 1976). Os pesquisados de Lima (2000) mostraram estratégias para fugir dessa possibilidade: não deixam claro que existe uma pré-determinação pela escolha de parentes na sucessão. Porém, estes têm desde cedo o acesso a uma formação acadêmica privilegiada e experiência de negócios que os tornam mais aptos do que concorrentes de mercado. Lightfoot e Fournier (2000) revelam que, em pequenas empresas, principalmente, a família é empregada no trabalho. O recrutamento de familiares como mão-de-obra, segundo os autores, obedece a lógica de que são recursos confiáveis, disponíveis a qualquer hora e econômicos (LIGHTFOOT e FOURNIER, 2000).

A percepção de José é justamente esta, de que família garante a honestidade e a relação de confiança, necessárias na administração do negócio. Davel e

Colbari (2000) endossam que os relacionamentos com alto grau de proximidade, pessoalidade e confiança encontrados dentre os familiares são pontos fortes para as empresas familiares.

Apesar de não haver uma relação de parentesco tradicional, podemos supor que o vínculo afetivo estabelecido entre José e Rui, advindo de um contato profissional de, cerca, 24 anos, tenha se materializado em um grau de confiança e proximidade a ponto deles se considerem irmãos, o que encontra apoio na noção de parentesco por consideração, defendida por Souza-Silva e Davel (2005). Ainda em concordância com esses autores, a honestidade e a lealdade são muito valorizadas na empresa Cachorro Quente do Rosário, e pessoas com tais atributos tendem a permanecer por muito tempo, além de serem fontes de indicação de novos profissionais quando há necessidade de contratação. O fato de o espaço ocupado por Rui ter sido construído com base na lealdade demonstrada, também ilustra o pensamento de Bernhoeft (1991) quanto à questão desse autor priorizar as relações afetivas e os laços de confiança dentro da empresa para considerá-la familiar. O autor se refere, ainda, à importância, na companhia familiar de origem brasileira, dos funcionários antigos, aqueles que ajudaram a iniciar o negócio e / ou trabalharam junto com o fundador.

Apesar dos vínculos familiares mostrarem a diversidade presente na empresa Cachorro Quente do Rosário, a expectativa de poder confiar e contar com as pessoas é mantida em todos os casos. Isto é, independentemente da relação familiar, o valor do relacionamento é preservado. A respeito das estruturas familiares, Lévi-Strauss (1966) afirma que ao mesmo tempo em que as relações de parentesco variam contextualmente, estas cumprem funções e organizam os laços entre os indivíduos. Para esse autor, a família pressupõe direitos e obrigações mútuas, e os casamentos vêm a estabelecer alianças entre grupos familiares distintos, aumentando as redes de relacionamento (LÉVI-STRAUSS, 1966).

Apesar da separação de José e Márcia (sua primeira esposa) e das brigas no início do divórcio, o contato, no mínimo profissional, com os familiares desta foram mantidos, como é o caso de Daiane (sobrinha da ex-mulher de José) que foi contratada poucos meses antes da separação, e do ex-cunhado que é fornecedor de temperos verdes e cebolas. A confiança e lealdade foram mantidos. Daiane conta que recebera uma proposta de trabalho como telefonista noutra lancheria, com um salário consideravelmente mais alto, porém, optou por permanecer na empresa do tio, pois sabia que a empresa não tinha, naquele momento, ninguém para substituí-la.

Donnelley (1976, p. 9) afirma que o emprego de parentes em pequenas empresas pode ajudar a evitar elevados índices de *turn over*, os quais trazem um alto custo e geram desorganização interna na empresa, pois o parente sente-se emocionalmente vinculado ao emprego. O que Daiane se referia como uma desfeita a seu tio, de sair de seu emprego mesmo quando a nova oferta era financeiramente mais atraente, mostra que ela estava atenta às relações familiares subjacentes. Além dela, seu pai, fornecedor de cebolas e temperos verdes, tem a empresa como um cliente importante e que gera uma venda diária garantida.

Enfim, as práticas e relações encontradas no Cachorro Quente do Rosário, cujos interesses de dar continuidade à empresa e de manter o grupo familiar coeso ultrapassam várias vezes os interesses pessoais, evidenciam a relevância do grupo familiar na gestão do negócio, além de tornar visíveis os diferentes arranjos familiares possíveis.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo a literatura estudada a respeito das empresas familiares na Administração, poderíamos considerar que a empresa Cachorro Quente do Rosário seria, provavelmente, uma empresa com estilo de administrar familiar (BERNHOEFT, 1991), uma vez que as relações encontradas na sucessão não seriam reconhecidas como familiares. Não há entre Miguel e José um laço consanguíneo e nem mesmo a adoção

se deu em termos legais. É preciso, então, como foi traçado, lançar mão da Antropologia para entender as dinâmicas presentes nessa empresa, tanto para entendê-la, como se autodenomina familiar, como para compreender seu funcionamento.

A Antropologia desconstrói o conceito de família como uma estrutura naturalmente dada e de caráter universal. Essa disciplina demonstra que o contexto sócio-histórico determina as formas de agir e de pensar de cada tempo e, assim, as noções de família da contemporaneidade não são as mesmas da antiguidade. Além disso, as diferentes posições ocupadas pelos grupos no universo social consolidam formas de ser próprias, supondo-se reconhecer que, em um mesmo recorte temporal, coexistem diversas realidades, assentadas em éticas e valores diversos.

A possibilidade de compreensão do contexto dos grupos permite um olhar menos etnocêntrico acerca dos mesmos. Para tanto, foi importante durante esta pesquisa atentar para o funcionamento da realidade estudada como própria das classes populares, que não deve ser encarada a partir do mesmo sistema de valores das classes mais altas.

Em adição, as análises feitas das empresas familiares, baseadas exclusivamente em conhecimentos administrativos e modelos de desenvolvimento, mostram que os resultados costumam escapar dos modelos pré-concebidos e lógicos. Daí a recomendação de Davel, Silva e Fischer (2000) que se aprofundem os estudos em outros aspectos, como os sócio-culturais.

Conhecendo o arranjo familiar presente na empresa, podemos pensá-lo como característico das camadas populares em função da importância que tomam outros laços para além dos consangüíneos. A solidariedade mútua e as unidades de convivência superam a importância do sobrenome ou do tipo de parentesco.

A relação familiar *versus* a relação de trabalho dentro do ambiente profissional privilegia a segunda. As práticas encontradas revelam que é dada grande importância à competência, ao desempenho, à postura e ao comprometimento demonstrados pelos colaboradores, sejam eles familiares ou não. Quando José sucedeu Miguel, aquele decidiu, já que teria que se acostumar a trabalhar cercado pela família - decisão esta fundada na segurança e na confiança para com os parentes -, que a relação entre todos deveria ser profissional. Assim, deixou claro que o fazer por merecer seria valorizado, e que não seria tolerada a intromissão de outros familiares na mediação dos conflitos gerados na empresa. Da mesma forma, os rompimentos pessoais fora do ambiente de trabalho não incidem dentro da empresa, como é o caso da separação judicial de José e Márcia em contraponto à contratação da sobrinha dela, Daiane, e da manutenção do pai desta, irmão de Márcia, como fornecedor.

Ainda que existam diferenças de posicionamento entre José e Anderson no que tange aos interesses financeiros e afetivos no interior da empresa, uma vez que o primeiro busca a manutenção do bem estar familiar, enquanto o segundo já se volta mais para o crescimento da empresa, inferimos que os interesses afetivos prevalecem. A manutenção das boas relações mostra-se na permissão de uso da marca por outros parentes sem qualquer exigência e sem confrontos a esse respeito. Existe, por parte dos demais familiares que atuam na empresa Cachorro Quente, respeito e gratidão por José, bem como engajamento na empresa, o que, por vezes, ultrapassa interesses particulares.

## REFERÊNCIAS

- ARIÈS, P. *História social da criança e da família*. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981.
- BERNHOFER, R. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991.
- BILAC, E. D. Sobre as transformações nas estruturas familiares no Brasil. Notas muito preliminares. In: RIBEIRO, I.; RIBEIRO, A. C. T. Org. *Família em processos contemporâneos: inovações culturais na sociedade brasileira*. São Paulo: Loyola, 1995.



BOURDIEU, P. Espaço social e gênese das classes. In: *O poder simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

CAPELÃO, L. G. F.; MELO, M. C. de O. L. Relações de poder no processo de sucessão em empresa familiar: o caso das Indústrias Filizola S/A. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001. Campinas, *Anais ...* [S.I.]: 2001. CD-ROM.

CAPELÃO, L. G. F. Relações de poder no processo de sucessão em empresas familiares: o caso das Indústrias Filizola S.A. *Revista Organizações e Sociedade/ Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia*. Salvador, v.7, n.18, maio/ agosto 2000, p. 141- 155.

COLBARI, A. de L. Imagens familiares na cultura das organizações. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1995.

CORRÊA, M. Repensando a família patriarcal brasileira. In: ALMEIDA, M. S. K. *Colcha de retalhos: estudos sobre a família no Brasil*. São Paulo: Editora Brasiliense, 1982.

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. *Revista Organizações e Sociedade/ Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia*. Salvador, v.7, n.18, maio/ agosto 2000, p. 45-64.

DAVEL, E.; SILVA, J. de S.; FISCHER, T. Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares: avanços e desafios teóricos a partir de um estudo de caso. *Revista Organizações e Sociedade/ Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia*. Salvador, v.7, n.18, maio/ agosto 2000, p. 99-116.

DAVEL, E.; FISCHER T.; SILVA, J. de S. Organizações familiares e tipologias de análise: O caso da organização Odebrecht. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999. Foz do Iguacu, *Anais ...* [S.I.]: 1999. CD-ROM.

DONNELLEY, R. G. A Empresa familiar. In: *Biblioteca Harvard de Administração de Empresas*. Abril Tec Editora, 1976.

DUARTE, L. F. D. Horizontes do indivíduo e da ética no crepúsculo da família. In: RIBEIRO, I.; RIBEIRO, A. C. T. Org. *Família em processos contemporâneos: inovações culturais na sociedade brasileira*. São Paulo: Loyola, 1995.

FLORIANI, O.; RODRIGUES, L. C. Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares. *Anais do I EGEPE*, p. 299-312, Londrina, out/2000.

FONSECA, C. Antropologia e psicologia: apontamentos para um diálogo aberto. In: KESSLER, C. H. Org. *Tramas da clínica psicanalítica em debate*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

\_\_\_\_\_. *Caminhos da adoção*. São Paulo: Cortez, 2002.

\_\_\_\_\_. O abandono da razão: a descolonização dos discursos sobre a infância e a família. In: SOUZA, E. L. A. Org. *Psicanálise e colonização: leituras do sintoma social no Brasil*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.

\_\_\_\_\_. Ser mulher, mãe e pobre. In: DEL PIORE, M. Org. *História das mulheres no Brasil*. São Paulo: Contexto, 1997.

\_\_\_\_\_. Aliados e rivais na família: o conflito entre consangüíneos e afins em uma vila portoalegrense. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. ANPOCS, v.2, nº 4, junho, 1987.

FORGES, E.; HAMEL, J. O papel da família no desenvolvimento da economia dos 'francophones' de Quebec. In: *Revista Organizações e Sociedade/ Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia*. Salvador, v.7, n.18, maio/ agosto 2000, p. 117- 123.

- FREYRE, G. *Casa grande e senzala*. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1969.
- GERSICK, K., et al. *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócio Editora, 1997.
- GUEIROS, M. M. B.; OLIVEIRA, L. M. B. de. Sucessão familiar: prática em empresa de transporte – uma visão dos dirigentes. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000. Florianópolis, *Anais...* [S.I.]: 2000. CD-ROM.
- LÉVI-STRAUSS, C. A família. In: SHAPIRO, H. Org. *Homem, cultura e sociedade*. Portugal: Editora Fundo de Cultura, 1966.
- LEONE, N. M. G. O Saara não é um deserto: o processo sucessório de suas empresas é repleto de conhecimentos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002. Salvador, *Anais ...* [S.I.]: 2002. CD-ROM.
- LIGHTFOOT, G.; FOURNIER, V. As condições do cotidiano: organizando rotinas em negócios familiares. In: *Revista Organizações e Sociedade/ Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia*. Salvador, v.7, n.18, maio/ agosto 2000, p. 81-98.
- LIMA, A. P. Is blood thicker than economic interest in familial enterprises. In: SCHWEITZER, P. *Dividends of kinship: meaning and uses of social relatedness*. London e New York: Routledge, 2000.
- LODI, J. B. *Fusões e aquisições: sobrevivência e sucessão*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_. *A ética na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1998.
- MAGALHÃES NETO, A. B.; FREITAS, A. A. F. As organizações familiares e os processos de profissionalização, sucessão e administração de conflitos: uma análise baseada no conceito de ciclo de vida. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003. Atibaia, *Anais ...* [S.I.]: 2003. CD-ROM.
- PARSONS, T. The American family: its relations to personality and to the social structure. In: PARSONS, T.; BALES, R. F. Org. *Family, socialization and interaction process*. New York: MacMillan, 1955.
- SAMARA, E. de M. *A família brasileira*. São Paulo: Editora Brasiliense, 1983.
- SARTI, C. A. *A família como espelho: um estudo sobre a moral dos pobres*. 2. ed. São Paulo: Cortês, 2003.
- SILVEIRA, K.; BIEHL, K. A. Análise de ações no processo sucessório das empresas familiares. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003. Atibaia, *Anais ...* [S.I.]: 2003. CD-ROM.
- SOUZA-SILVA, J. C. e DAVEL, E. Formação e aprendizagem pela prática: A força das relações de parentesco por consideração em uma organização de ensino superior. *Revista de Administração Pública da FGV*, v.39, n.1, p.43-67. 2005.
- VELHO, G. *Individualismo e cultura: notas para uma antropologia da sociedade contemporânea*. 6. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.
- VÍCTORA, Ceres Gomes, KNAUTH, Daniela Riva, HASSEN, Maria Nazareth Agra. *Pesquisa qualitativa em saúde: uma introdução ao tema*. Porto Alegre, Tomo Editorial, 2000.