

Empresas familiares desfilando seus processos sucessórios

Félix João Rossato Neto¹
Neusa Rolita Cavedon²

ISSN 1518-4342

REFERÊNCIA deste trabalho:

ROSSATO NETO, Félix João e CAVEDON, Neusa Rolita. Empresas familiares desfilando seus processos sucessórios. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 451-466.

Resumo

O Mercado Público configura-se como uma instituição centenária que através da tradição vem mantendo uma posição diferenciada em relação aos demais centros de compra do gênero na capital gaúcha. A presente pesquisa busca identificar os aspectos que levam os filhos dos donos das lojas a darem continuidade ou não aos negócios de seus pais. Os aportes teóricos da Antropologia, Psicologia e Administração constituíram-se em fontes relevantes para o desnudamento desse espaço organizacional. O método etnográfico permitiu a vivência daquele cotidiano no período compreendido entre dezembro de 2001 a dezembro de 2002. Os resultados mostram que a primeira geração de empresários, descendentes de italianos, oriundos da zona rural do interior do Estado, estabeleceu uma rede de ajuda mútua. Aos homens, jovens, que optarem por não estudar, cabe-lhes o “castigo” de começar desde tenra idade a sua socialização no ambiente onde os pais exercem suas atividades visando a sucessão. A filha mulher deve, preferencialmente, manter-se afastada do Mercado Público por ser esse um espaço predominantemente masculino. Os atritos entre pais e filhos encontram ressonância nas diferenças geracionais decorrentes da ênfase ao “novo” dada pelos segundos e no apego ao “velho” defendido pelos primeiros.

Introdução

Os dramas humanos são universais manifestando-se de diversas formas em distintos locais. As relações entre um pai e um filho podem ser encontradas ilustrando tanto uma obra artística - pintada num quadro, romanceada em um livro, versada numa música - quanto configurada numa situação cotidiana - presenciada em almoços familiares, observadas nas reuniões de uma empresa, delatadas numa discussão em um momento de lazer nos finais de semana, enfim, em qualquer tempo e lugar, a exemplo, do que ocorre no Mercado Público Central de Porto Alegre.

¹ PPGA/EA/UFRGS - Psicólogo e Mestre em Administração ênfase RH, consultor

² PPGA/EA/UFRGS - Doutora em Administração pelo PPGA/UFRGS, Mestre em Administração pelo PPGA/UFRGS, Mestre em Antropologia Social pelo PPGAS/UFRGS, professora no PPGA/UFRGS e pesquisadora do CNPq.

O Mercado Público, segundo Gramkow e Cavedon (2001), caracteriza-se por ser um centro de compras que reúne especiarias finas e artigos populares, tendo importante presença no desenvolvimento de Porto Alegre: primeiramente, como ponto de abastecimento da cidade, espaço para trocas econômicas; e, posteriormente, como ponto turístico e espaço de cidadania.

Para Cavedon (2002), estudar o Mercado Público de Porto Alegre permite desvendar as especificidades do conhecimento administrativo atrelado aos aspectos locais. O Mercado Público pode ser enquadrado como uma organização local, cuja cultura organizacional revela aspectos da cultura porto-alegrense e gaúcha. O espaço do Mercado Público que, ao ser gerido pelo Poder Público, apresenta a peculiaridade de contar com permissionários que podem ser caracterizados como “proprietários das bancas”. Esses permissionários submetem-se a um processo licitatório na Prefeitura, visando ganhar a permissão de comercializar seus produtos naquele local. Normalmente, as bancas configuram-se como empresas familiares. A Prefeitura de Porto Alegre incentiva que as bancas passem de pai para filho, pois, dessa forma, os permissionários asseguram a manutenção da tradição histórica e familiar aos seus sucessores, seja no atendimento personalizado, seja na política de preços, seja na qualidade das mercadorias ali comercializadas.

Assim, esta pesquisa objetiva identificar quais os fatores que levam os filhos a sucederem seus pais nas bancas do Mercado Público. Como objetivos específicos destacam-se: identificar como os filhos dos permissionários inserem-se nos negócios dos pais; como os permissionários preparam o processo sucessório em relação aos seus filhos; e, os aspectos facilitadores e os entraves com que se defrontam as empresas familiares quando no processo de sucessão. Para isso, no presente estudo foi usado o aporte teórico da Administração, da Antropologia e da Psicologia, e o método eleito foi o etnográfico.

1 Empresa familiar

1.1 Escolhendo o tecido

Não há um consenso entre os autores sobre o que seja uma empresa familiar. Enquanto alguns autores (dentre eles, Donnelley, 1976 e Lodi, 1993), utilizam conceitos mais restritos, outros (Leone, 1991 e Longenecker et alii, 1997) usam conceitos mais amplos do que consideram ser uma empresa familiar, onde a presença ou não da segunda geração no negócio se constitui na principal diferença destes dois conceitos.

Entre os autores mais citados em livros e em artigos para conceituar e/ou construir a definição de empresa familiar está Donnelley (1976). Para o referido autor, a empresa somente pode ser considerada familiar quando se encontrar “perfeitamente identificada com uma família pelo menos há duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família.”(p.4)

Lodi (1993), da mesma forma que Donnelley (1976), ressalta a importância da segunda geração para o nascimento da empresa familiar, quando o fundador pretende abrir caminho para eles ou para os futuros sucessores. Ainda para Lodi (1993), a empresa familiar deve possuir valores institucionais que se identificam com um sobrenome de família ou com a figura do fundador.

O conceito de Leone (1991, p. 245), diferentemente dos autores citados anteriormente, é mais amplo, sem necessitar que a segunda geração esteja presente na empresa, enfatiza as seguintes características: “iniciadas por um membro da família; membros da família participante da propriedade e/ou da direção; valores institucionais se identificando com um sobrenome de família ou com a figura do fundador; sucessão ligada ao fator hereditário.” Nesse sentido, esse conceito congrega três grandes vertentes, ao nível da propriedade, ao nível da gestão e ao nível da sucessão.

Nessa mesma linha teórica, Longenecker et alii (1997) afirmam que a empresa familiar está implicitamente relacionada à propriedade e ao envolvimento de dois ou mais

membros de uma família na existência e no funcionamento dessa empresa. Para ele, a natureza e a extensão desse envolvimento familiar é que variam.

Neste trabalho, optou-se pelo conceito defendido por esses dois últimos autores, já que apresentam um espectro mais amplo na definição do que seja uma empresa familiar.

Dois vantagens, pelo menos, são apontadas por Lanzana e Costanzi (1999) quanto ao uso desse critério (relação entre propriedade e controle) em comparação aos de Donnelley (1976) e Lodi (1993). A primeira vantagem é o fato de que muitas empresas não chegam à segunda geração e, além disso, não ficam dependendo da existência dessa geração como pré-requisito para serem consideradas como empresas familiares. Já a outra vantagem desse critério é que a empresa necessita de um grau mínimo de concentração da propriedade do capital nas mãos de uma família, o suficiente para que esta tenha legitimidade para interferir no controle administrativo.

1.2 Alinhavando o processo sucessório

Na empresa familiar, como afirma Bernhoeft (1987, p. 23), um dos aspectos de crucial importância para ser levado em consideração é o “encaminhamento do processo sucessório, que passa a ter relação direta com a sobrevivência e a expansão do próprio negócio”. Para Leone (1992, p. 85), sucessão é “o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir” e pode ocorrer de duas formas: “gradativa e planejada ou através de processo inesperado ou repentino de mudança de direção, quando ocorre morte, acidente ou doença afastando o dirigente do cargo”. Porém, na empresa, o poder não se transfere, ele é conquistado. A principal tarefa dos herdeiros é a construção de sua legitimidade perante os empregados e a família.

Na visão de Gus (1988), o conflito psicológico fundamental nas empresas familiares é a rivalidade, complicada por sentimentos de culpa quando dela participam mais de um membro da família. O mesmo sentimento, no entanto, pode ser observado quando o “dono do negócio” percebe, inconscientemente, que seus subordinados estão ameaçando afastá-lo de sua base de poder. Baseado nisso, é possível compreender a dificuldade que ele tem de delegar autoridade, as recusas à aposentadoria e aos problemas sucessórios, uma vez que a empresa pode representar a extensão do proprietário do negócio e pode estar carregada de significados; para o proprietário fica difícil abrir mão de seu instrumento e fonte de poder social.

Segundo Scheffer (1993), as relações entre pais e filhos que já no dia-a-dia são consideradas como bastante complexas, quando passam também para o convívio nas empresas familiares têm os mesmos padrões de comportamento repetidos.

2 Entre máquinas, linhas, agulhas, pontos e apliques: o método

2.1 O molde

Essa pesquisa etnográfica foi realizada no período compreendido entre dezembro de 2001 até dezembro de 2002. Para Cavedon (1999, p. 4) “O método etnográfico consiste no levantamento de todos os dados possíveis sobre uma determinada comunidade com a finalidade de melhor conhecer o estilo de vida ou a cultura específica da mesma.” Em etnografia o sujeito da pesquisa é denominado informante.

Uma das particularidades do fazer administrativo local do Mercado Público é a presença constante dos permissionários em suas bancas, estando diretamente em contato com os clientes, fornecedores, familiares, amigos, transeuntes que entram ou por ali passam, de uma certa forma facilitando a observação e a vivência do seu dia-a-dia. Ao estudar o processo sucessório dessas bancas, a etnografia permitiu, além de registrar as falas dos informantes, uma convivência maior com os permissionários, momento em que se pode observar as relações estabelecidas entre esses e suas atividades e seus filhos, o que, por vezes, somente a

entrevista não possibilitaria. A técnica da observação participante, segundo Malinowski (1978), pode ser utilizada no intuito de preencher as lacunas deixadas pelas demais técnicas.

Nesse sentido, a elaboração deste estudo compreendeu diversas técnicas de pesquisa, (adaptando-se à preferência dos informantes e contornando possíveis dificuldades): observação sistemática e participante, histórias de vida e consulta a fontes documentais.

Foi utilizada a análise de conteúdo como procedimento para a análise dos dados. A análise de conteúdo, conforme Moraes (1999) constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de todo um texto. Essa análise conduzindo a descrição sistemática, qualitativa, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum.

Como todo método, o estudo etnográfico também apresenta algumas limitações. É inevitável, durante o trabalho de campo, como atesta Cavedon (1999), que o pesquisador acabe sendo, em alguns momentos, etnocêntrico, visto que é impossível captar tudo o que se passa em uma comunidade, fazendo com que recortes sejam efetuados. Ao realizar estas seleções, por si só, representa uma quota de etnocentrismo.

2.2 Definindo o palco dos desfiles e os manequins: os informantes

Uma das características dos permissionários das bancas do Mercado Público é que suas famílias são originadas do continente europeu, principalmente Itália e Portugal. Os permissionários italianos, grande parte filhos e/ou netos de imigrantes da Itália, são oriundos das colônias do interior do Rio Grande do Sul, onde suas famílias se estabeleceram. Já os permissionários de origem portuguesa vieram diretamente de Portugal para Porto Alegre. Os permissionários de origem italiana, pelo seu maior número, são o foco de um estudo maior nesta pesquisa. Para Grzybovski (2002), a colonização no Rio Grande do Sul se caracterizou pela grande quantidade de imigrantes italianos, possuidores de traços e de desejo empreendedor e moldados no modelo de gestão masculino, no qual prevalece a figura masculina. O caráter empreendedor do imigrante, como observa Maciel (1994), fez com que, mesmo sendo desprezados na serra e nas matas, eles conseguissem oferecer uma perspectiva diferente ao Estado, ao desenvolver setores importantes da economia regional. Para Maciel (1994), no Rio Grande do Sul, além de o imigrante ter acesso à propriedade de terra, o solo local permitiu a aquisição de outros bens materiais e simbólicos que não poderiam ter em seus países de origem. Com o progresso desses imigrantes, o termo colono, utilizado na denominação desses imigrantes, deixou de ser “estigmatizador” tornando-se “enaltecedor”. As áreas coloniais passaram a ter cada vez mais peso, e os descendentes de imigrantes começaram ter acesso ao poder.

Tendo em vista que a origem de muitos permissionários do Mercado, referida por eles mesmos, é a colônia, torna-se importante esclarecer que, segundo Woortmann (1995), a palavra colônia tem dois sentidos: o local em que o trabalho familiar é feito; e também a região ocupada pelo imigrante e por seus descendentes. Tanto em um quanto em outro, o significado do termo refere-se à família e ao trabalho.

Na visão de Oliven (1992, p. 3), a migração do trabalhador rural dá-se “como uma tentativa de melhorar de vida”. Os motivos que induzem a migrar e as expectativas em relação às cidades estão juntos. Para Durhan (1984), a migração e o projeto de ascensão social presentes são empreendimentos familiares.

Entender a colonização no Rio Grande do Sul, assim como os aspectos relacionados às características que são referentes aos gaúchos e aos imigrantes, é importante, na medida em que muitos dos filhos desses imigrantes se encontram trabalhando no Mercado Público. Após o pai ou o avô virem da Itália, os filhos e/ou netos descendentes migraram da colônia e dirigiram-se para Porto Alegre. Ou seja, deixaram a atividade rural do interior para tentar

trabalho em um centro urbano, no caso, especificamente, no Mercado Público de Porto Alegre.

Dentro desse contexto, foram realizadas 59 entrevistas que corresponderam a 51 bancas visitadas. Considerando que o Mercado Público, segundo a SMIC, tem 105 estabelecimentos comerciais, essas 51 bancas visitadas correspondem a 48,57% desse universo. Ao se reduzir, desse universo de 105 estabelecimentos comerciais, o posto bancário (Estatal), os 8 boxes de hortigranjeiros e as 2 associações que são classificadas pela SMIC como estabelecimentos comerciais, mas que, para a presente pesquisa, não se enquadram para serem investigadas como empresas familiares, este número diminui para 94. Assim, o percentual do universo de bancas visitadas sobe para 54,25%.

Em 8 bancas foram feitas mais de uma entrevista. Ainda é importante salientar que aparecem situações em que o marido e a mulher são sócios e trabalham juntos, além de também existirem sociedades entre primos, entre cunhados, e muitas outras situações, tais como existir um único permissionário no comando da banca. Há também sociedades entre permissionários sem vínculos familiares em que um dos sócios foi empregado da banca antes de ter cotas do negócio.

Das 59 entrevistas, 25 (42,37%) pertencem à primeira geração de permissionários que está no Mercado Público, 30 (50,85%) constituem-se da segunda geração e 3 (5,08%) são da terceira geração. Uma (1,69%) entrevista foi realizada com o empregado de uma banca na qual o proprietário se recusou a colaborar na pesquisa.

Dessa primeira geração, 20 (80%) são do gênero masculino e 5 (20%) são do gênero feminino. Desses 25 permissionários, 9 (36%) deles trabalham junto com seus filhos, e 2 desses 9, além de trabalharem, já deram sociedade para os seus filhos.

A idade média desses homens é de aproximadamente 57 anos. O homem mais velho tem 70 anos e o mais jovem 38 anos. A média de tempo de atuação no Mercado é de aproximadamente 35 anos; o que tem menos tempo de Mercado atua há 2 anos e o que tem mais tempo atua há 56 anos. Desses 20 homens entrevistados, 17 (85%) têm nacionalidade brasileira, 1 (5%) italiana e 2 (10%) portuguesa. Dos homens brasileiros, 10 (58,82%) referiram ser de origem italiana, 3 (17,64%) de origem alemã, 2 (11,76%) de origem portuguesa, 1 (5,88%) de outras origens e 1 (5,88%) não soube informar. Ainda sobre os homens de nacionalidade brasileira, 11 (64,71%) vieram do interior, mais especificamente da colônia. Quanto à escolaridade, 7 (35%) têm segundo grau e 13 (65%), primeiro grau. Já considerando o estado civil, 19 (95%) são casados e 1 (5%) é solteiro. Em relação ao número de filhos, 2 permissionários têm 1 filho, 17 permissionários possuem de 2 a 3 filhos e 1 permissionário tem 4 filhos. Todos eles são permissionários (têm cotas da empresa). Alguns são sócios de mais de uma banca. No que se refere ao porte das bancas, (apenas se computou uma banca por permissionário) 19 (95%) são microempresas e 1 (5%) é pequena empresa. Ainda 3 permissionários disseram que seus pais vieram trabalhar com eles depois de estarem estabelecidos nas bancas, e 3 referiram que as esposas trabalhavam junto no Mercado. Dessas 20 bancas, 4 não foram consideradas empresas familiares, já que não existiam relações parentais na administração do negócio.

A primeira geração de mulheres que estão no Mercado Público tem idade média de aproximadamente 45 anos. A mulher mais velha tem 60 anos e a mais jovem 30 anos. A média de tempo de atuação no Mercado delas é de aproximadamente 17 anos; a que tem menos tempo atua no Mercado há 2 anos e a que tem mais tempo atua há 48 anos. Dessas 5 mulheres entrevistadas, todas são brasileiras. Quanto à descendência, 4 (80%) referiram ser de origem italiana e 1 (20%) de outras origens. Três (60%) delas vieram do interior, mais especificamente da colônia. Quanto à escolaridade, as cinco mulheres têm primeiro grau. No aspecto que toca ao seu estado civil, 4 (80%) são casadas e 1 (20%) é viúva. Em relação ao número de filhos, 1 permissionária tem 1 filho, e 4 permissionárias possuem de 2 a 3 filhos.

Das cinco mulheres, quatro são permissionárias (têm cotas do negócio), três trabalham junto com seu marido e uma, por causa da doença que impossibilita o marido de trabalhar, cuida da banca junto com seu filho, seu cunhado e seu sobrinho sem ser sócia. No que se refere ao tamanho das bancas das mulheres permissionárias, todas são microempresas. Uma das bancas não foi considerada empresa familiar, uma vez que nela apenas trabalha a proprietária do negócio.

Já na segunda geração encontrada no Mercado, 21 (70%) são do gênero masculino e 9 (30%) são do gênero feminino. Desses 30 entrevistados, 24 (80%) são sócios das bancas em que trabalham, e 6 (20%) trabalham com seus pais sem terem participação na sociedade. Constatou-se que 11 (36,66%) têm sociedade com os seus pais, 1 (3,33%) tem sociedade com o sobrinho, 1 (3,33%) com a filha, e 5 (16,67%) comandam suas bancas sozinhos. O total é de 17 (56,67%) filhos que trabalham junto com seus pais.

A idade média desses homens da segunda geração é de aproximadamente 36 anos. O homem mais velho tem 58 anos e o mais jovem 21 anos. A média de tempo de atuação no Mercado é de aproximadamente 19 anos; o que tem menos tempo de Mercado atua há 6 anos e o que mais tempo atua há 40 anos. Desses 21 homens entrevistados, todos são brasileiros sendo que 8 (38,09%) referiram ser de origem italiana, 3 (14,28%) de origem alemã, 6 (28,57%) de origem portuguesa, e 4 (19,04%) não souberam informar. Quanto à escolaridade, 5 (23,81%) têm curso superior completo, todos graduados em Administração de Empresas, 6 (28,57%) ainda estão fazendo curso superior, 8 (30,10%) têm segundo grau e 2 (9,52%), primeiro grau.

No que se refere às bancas desses 18 entrevistados que já têm cotas, 17 (94,44%) são microempresas e 1 (5,55%) é pequena empresa. Existe a referência de três destes entrevistados que já trocaram de ramo dentro do Mercado. Duas bancas foram consideradas não sendo empresas familiares, posto que, apesar de serem dirigidas pela segunda geração que está no Mercado Público, ambos permissionários têm bancas independentes e sem vínculo com a banca de seus pais. Assim, apesar de ambos pertencerem à segunda geração que está no Mercado Público, sucedendo seus pais no Mercado, suas bancas não têm nenhuma relação de trabalho e societária, seja com os pais que também continuam comandando suas bancas, seja com qualquer outro familiar.

A idade média das mulheres da segunda geração dentro do Mercado Público é de aproximadamente 37 anos. A mulher mais velha tem 63 anos e o mais jovem 21 anos. A média de tempo de atuação no Mercado delas é de aproximadamente 11 anos; a que tem menos tempo atua no Mercado há 2 anos, e a que tem mais tempo atua há 43 anos. Dessas 9 mulheres entrevistadas, 8 (88,89%) são brasileiras e 1 (11,11%) tem outra nacionalidade. Quanto à descendência, 4 (50%) referiram ser de origem italiana, 1 (12,5%) de origem alemã, 1 (12,5%) de origem portuguesa, 1 (12,5%) de outra origem e 1 (12,5%) não soube responder. Quanto à escolaridade dessas 9 mulheres, 4 (44,44%) têm curso superior completo, 1 (11,11%) ainda está fazendo curso superior, 3 (33,33%) têm segundo grau e 1 (11,11%) tem primeiro grau. No aspecto que toca ao estado civil, 2 (22,22%) são solteiras, 2 (22,22%) são casadas, 3 (33,33%) são separadas e 2 (22,22%) são viúvas.

Das 9 mulheres, 6 (66,67%) já são sócias das bancas em que trabalham. No que se refere às bancas das mulheres pertencentes à segunda geração que possui cotas do negócio da família, as seis bancas são microempresas. Três bancas já mudaram de ramo. Em duas bancas distintas, as mulheres, após ficarem viúvas, assumiram o comando da banca. Em ambas as histórias acontece que os seus maridos haviam sucedido aos pais deles: enquanto, que em uma das bancas, já existia a terceira geração trabalhando, mesmo antes da morte do cônjuge dessa mulher; na outra banca, há expectativa de que o filho venha assumir a administração da banca após conclusão do seu curso de graduação para dar seguimento ao negócio iniciado pelo sogro, herdado pelo marido e atualmente dirigido pela viúva.

Ainda entrevistou-se dois homens (66,66%) e uma mulher (33,33%) pertencentes à terceira geração. Os três são sócios das bancas que trabalham, um é sócio do pai que não trabalha mais na banca, outro é sócio do tio, e a mulher é sócia da mãe.

Enquanto um dos homens tem 28 anos, outro tem 24 anos. Quanto ao tempo de atuação no Mercado, é de 13 anos e 11 anos, respectivamente. Ambos são solteiros, brasileiros de origem portuguesa e estão fazendo graduação. Eles são sócios de suas bancas, ambas microempresas. O pai de um dos permissionários não trabalha mais, apenas o permissionário e seu irmão trabalham nela. Na outra banca, os dois sócios foram entrevistados, tio e sobrinho. O sobrinho que pertence à terceira geração perdeu o pai que trabalhava na banca quando criança e iniciou a trabalhar com 18 anos. Na banca, além dele e seu tio, também trabalha o primo, filho desse tio. Seu avô, que veio de Portugal, tinha um bar/restaurante que foi anexado ao restaurante do tio, ocasião que seu pai entrou como sócio.

A única mulher entrevistada que está na terceira geração tem 36 anos de idade, 20 anos de tempo de atuação no Mercado, é solteira e concluiu o segundo grau. Ela é brasileira, descendente de um país do Leste Europeu. Sua mãe também foi entrevistada. Além dela e da mãe, também trabalha a irmã caçula. A irmã do meio não trabalha no Mercado, apesar de já ter trabalhado antes de casar.

3 Costurando as composições familiares e fazendo os arremates

3.1 A sucessão

Nessa pesquisa descobriu-se redes de parentescos entre os permissionários do Mercado, onde se identificou, por exemplo, que uma delas tinha um pouco mais de um terço dos informantes com vínculos familiares, na sua grande maioria descendentes de italianos, vindos da colônia. Junto a esses informantes, ainda, encontrou-se informações adicionais que forneciam dados de outras famílias e de outras bancas. Um informante foi fundamental para viabilizar o entendimento dessa intrincada rede familiar. Esse informante-chave, por ser um dos permissionários mais antigos do Mercado e por ajudar diversos familiares vindos da colônia a se estabelecerem no Mercado Público, facilitou a inserção de um dos pesquisadores nessa rede familiar, apresentando e relacionando as ligações existentes entre eles.

Existem, no mínimo, outras três redes de parentescos como essa dentro do Mercado Público: há os permissionários vindos de Portugal que na sua grande maioria possuem bares, restaurantes e lancherias, além de padarias, e que ficam do lado de fora do Mercado; há, também, uma família constituída de seis irmãs brasileiras de origem italiana, vindas do interior, que também possuem bancas no Mercado; e ainda existe uma interligação entre pai, tio, filho e irmão de origem alemã que têm bancas no Mercado.

Sendo a sucessão, para Leone (1992), um ritual de transmissão de poder e do patrimônio entre duas gerações, no Mercado, este processo acontece de forma natural, sem planejamento. Um permissionário que herdou a banca do pai relatou que o processo “foi gradativo, o pai foi largando.” A continuidade é um processo natural, como o permissionário que relatou que o pai “já era aposentado. Nós já trabalhávamos há quase 10 anos, quando ele se desligou da empresa e continuei eu.” Para muitos dos permissionários “a idéia desde que comecei a trabalhar era com o tempo suceder o pai.”

Porém, existem casos, segundo Leone (1992), em que o processo de transição se dá de forma inesperada e repentina, como um permissionário que relatou que ao ter “câncer no intestino”, seus filhos tiveram de assumir a banca. Uma permissionária que comanda a banca há 8 anos, desde o falecimento do pai, diz que ele trabalhou até o último momento, quando morreu inesperadamente. Segundo ela, “o pai tinha o intuito de largar, aproveitar a vida”, visto que ela e o seu irmão já administravam a banca.

Existem permissionários que, além de trabalharem com os filhos, já os tornaram sócios. A passagem das cotas da sociedade da banca para os filhos é referida como um marco

no processo sucessório, porém, nem sempre ter as cotas da banca significa possuir o poder para administrar. Um dos permissionários que há 6 anos passou a ter as cotas revela: “não tava no meu nome, mas era eu que administrava, pois o processo sucessório foi gradual. Não foi nenhuma emergência, necessidade extrema, quando me dei conta [...] foi acontecendo.” Nesse caso, o processo sucessório foi uma situação natural (Leone, 1992) em que o fundador conseguiu passar o comando da banca para o filho.

Há filhos que ainda trabalham com os pais, e que querem continuar o negócio, como nesse caso em que o filho diz: “Desde pequeno quis sempre continuar o negócio.” Refere que “as cotas serão passadas daqui a 5 anos, quando o pai vai se aposentar.” Mesmo prevendo 5 anos para assumir o negócio sozinho, declara que “não há planejamento”, uma vez que “para continuar o negócio é importante ter interesse pelo negócio”.

Constatou-se que os permissionários não estão preocupados na organização da sua sucessão, pois além de não projetarem as etapas que Leone (1991) descreve que um processo sucessório percorre, não se importam em formalizar o futuro dos seus negócios.

Um dos permissionários, com 28 anos de Mercado, declara que o filho só vai assumir “quando eu parar, ele vem para continuar, para começar.” Nem sempre o pai quer passar as cotas, como relatou o filho de outro permissionário, pois, na sua opinião, o seu “pai passará a cota só quando morrer”. Ele prevê que isto acontecerá daqui a 10 anos, e terá como fato marcante o “pai ficar impossibilitado de trabalhar”. Os permissionários das bancas do Mercado Público, como constatado, não se preocupam em planejar o processo sucessório, deixando que este aconteça de forma natural ou por um processo inesperado. Segundo Scheffer (1995), o processo sucessório, muitas vezes, não tem planejamento devido à recusa à idéia da morte e ao medo da perda do poder do sucedido.

A aposentadoria não é tomada como marco para parar, já que os permissionários não se sentem bem em ficar sem trabalho. Aposentar-se para eles é sinônimo de se tornar improdutivo, ficar sem utilidade e virar preguiçoso. O trabalho, além do caráter utilitário, apresenta-se como meio de estar integrado ao convívio diário. A resistência do pai em deixar a banca para se aposentar é um dos motivos que atrapalham a sucessão. Um permissionário, ao ser perguntado quando pretendia parar de trabalhar, respondeu: “Um homem não pode para de trabalhar, se ele pára, morre”. Para ele, o processo sucessório significa “uma responsabilidade da luta diária de 14 horas de trabalho que vai ser distribuída.”

Os filhos de permissionários, em que os pais estando para se aposentar, ou mesmo aposentados, não querem deixar de freqüentar o Mercado Público, verbalizam: “O pai já se aposentou e não pensa em largar tão cedo, já que ele tem resistência em deixar a banca.” (Hugo, filho de permissionário) e “Ele até está para se aposentar, mas tenho certeza que em casa ele não vai ficar!” (Roger, filho de permissionário).

A primeira geração, segundo Levinson (1977), apesar de repetidas promessas de se aposentar, recusa tanto a idéia de parar quanto de ter de delegar o seu poder para o sucessor. Conforme Leone (1992), existe um verdadeiro apego sentimental do fundador ao seu negócio, porque eles não consideram a empresa como um simples bem que podem deixar para seus filhos após anos de muito sacrifício.

Além da falta de planejamento, não existem referências em profissionalizar a administração das bancas do Mercado Público. Para Leone (1992), a forma utilizada ou aconselhada como tratamento para resolver problemas referentes à sucessão tem sido a profissionalização da empresa familiar com a contratação de profissionais. No Mercado, porém, em nenhuma entrevista houve menção em contratar profissionais de fora da família para gerir o negócio.

3.2 Trabalho e estudo

Os filhos que têm curso superior e que vão trabalhar com os pais nas bancas vêm este período no Mercado ou como temporário ou como de uma certa frustração. Marta se pudesse não continuaria no negócio do pai. Como Lodi (1994) afirma, o comprometimento do fundador do negócio não é o mesmo da segunda geração que assume a empresa, pois muitos familiares acabam optando pelo negócio por causa do dinheiro e pela obrigação. Da mesma forma que Marta, trabalham porque têm que trabalhar, não porque querem trabalhar.

Quanto à importância do estudo para continuar o negócio do pai, os pais e os filhos mencionam que no Mercado “se aprende mesmo na prática, no dia-a-dia”. Para os filhos: “Não tem muita necessidade de estudar para trabalhar aqui, o importante é se relacionar bem, falar bem com as pessoas”. Ao mesmo tempo, os pais salientam a importância do estudo para que os filhos, no futuro, não necessitem continuar trabalhando no Mercado. Na fala de um permissionário ao comentar sobre os filhos prosseguirem seu negócio no Mercado tem-se: “a princípio não, tem de estudar, conseguir uma coisa melhor para eles, eles vêm aqui gostam, mas eles têm de ter uma coisa melhor.”

Embora declarem que os pais davam importância para educação formal, os filhos que continuaram no Mercado achavam que o pai não fazia questão que tivessem curso superior para administrar a banca. Um dos permissionários revelou que desejava que o seu filho se formasse, “tivesse título”, por isso “cobrava colégio”. Um dos filhos que ainda trabalha com o pai na banca, conta que o pai continua insistindo na idéia de que “a única coisa que não tem como roubar de uma pessoa é o diploma”. Outro permissionário ressaltou que foi incentivado a estudar “até o segundo grau com certeza”, mas depois na graduação “em virtude do curso (área da saúde) que escolhi, não.” Os permissionários da primeira geração, geralmente vindos do interior, não tiveram oportunidade de estudar. Como se refere uma permissionária: “por falta de incentivo e de condições eu não pude estudar, 12 km de distância para estudar”, já em relação a suas filhas diz “se não derem para o estudo, vão para o Mercado, vão ter de continuar, o pai delas fez UFRGS, é lá que eu quero ver elas”.

A aprendizagem do trabalho no Mercado se dá na prática, através da observação e do exercício da prática. Ao trabalhar com o filho, conforme Grzybovski (2002), o pai procura socializar o sucessor em seu mundo, influenciando o filho a desenvolver traços e imagens semelhantes às suas formas de agir. O conhecimento tácito é transmitido de pai para filho. Existe uma ambigüidade entre a valorização e a desvalorização do trabalho manual frente à educação formal. Os permissionários da primeira geração justificam-se pelo pouco estudo em função das difíceis condições de sobrevivência, mesmo em situações adversas tentaram estudar, parando diante da clara impossibilidade. Essa valorização do ensino é observada também pelo orgulho dos filhos dos permissionários que tiveram acesso à escola e à universidade. Mesmo considerando altas as mensalidades das universidades particulares, destacam como importante o fato de os filhos se sentirem bem e independentes.

Mesmo com curso superior, os filhos não fazem uso dos conhecimentos formais adquiridos fora do Mercado e não inovam muito em relação à forma de administrar dos pais, limitam-se a dar continuidade ao que vinha sendo realizado em termos administrativos na banca, uma vez que como diz a sabedoria popular “não se muda em time que está ganhando”. Segundo Leone (1992), os herdeiros adquirem conhecimentos indispensáveis à direção do negócio ao lado do pai, pois, geralmente, a preparação acontece na própria empresa, por transmissão dos conhecimentos necessários. Os sucedidos não revelam muito interesse em procurar profissionais externos para assumir a direção do negócio, todavia, estão preocupados em formar, treinar seus sucessores para assumir esse postos com conhecimento de causa, ou seja, de pai para filho, por muito tempo ainda. E como Scheffer (1995) também observou em sua pesquisa, os sucessores, quando comparados aos sucedidos, apresentam formação acadêmica mais sólida. Em decorrência, é possível identificar diferenças no estilo gerencial.

Para Grzybovski (2002), o pai-sucedido, quando se sente seguro de que o seu negócio terá continuidade, percebendo que serão adotados os mesmos fundamentos e cuidados na administração que vinham sendo praticados, reconhece o seu sucessor, independente de sexo, idade ou hereditariedade do mesmo.

O trabalho no Mercado Público, além de ser duro, também se caracteriza por ser manual, pois nas bancas é preciso carregar produtos para o estoque e destes para a prateleira. Como não existe muito espaço para o armazenamento, é necessário receber diariamente as mercadorias, sendo inevitável estar sempre carregando caixas e sacos. O esforço físico e a sujeira que está envolvida nessa atividade são as justificativas dadas para o pequeno número de mulheres que trabalham no Mercado e para a contratação de apenas homens, sendo trabalho considerado inadequado para as mulheres. O mesmo raciocínio vale em se tratando das mulheres *versus* processo sucessório.

3.3 Trabalho no Mercado igual a castigo

Para os homens, trabalhar com os pais no Mercado parece ser uma opção mais interessante que o estudo. Tanto trabalhar como estudar pode ser um castigo, quando eles têm de trabalhar por não ir bem nos estudos, ou ter de estudar por não querer trabalhar. Nesse ponto, existe um contraste na medida em que, enquanto para o pai, trabalhar no Mercado, foi a possibilidade de se estabelecer financeiramente, tornar-se independente, para a segunda geração, por sua vez, trabalhar no Mercado apresenta-se como um dever, uma obrigação, em alguns casos, um castigo.

Um filho de permissionário que está terminando seu curso superior revela que iniciou trabalhar cedo, porque não gostava de estudar. Segundo ele “vim me criando nessa empresa”, o pai, ao ver que ele ia mal na escola, propôs: “vem que tu vai ganhar tanto”, o que, conforme esse filho, foi um erro, haja vista que, além de ser uma alternativa para não estudar, ele trabalhava pelo dinheiro. Além disso, o filho reclama que herdou, de seu pai, sócios que ele não escolheu, tendo que dividir a administração da banca com pessoas que não eram conhecidas e de sua confiança, mas sim fruto de relacionamentos advindos de uma convivência com o seu pai. Para ele, o trabalho do pai que era calcado na paixão e numa visão empreendedora permitiu que ele e sua irmã estudassem e tivessem uma formação técnica e gerencial adequadas para a administração do negócio. Apesar da formação técnica e gerencial, o filho continua administrando a banca tal como o pai administrava, isto é, “com a barriga no balcão”. Uma das diferenças, para Amat (2000), entre a primeira geração e os seus filhos é que, enquanto os primeiros são identificados como empreendedores, os segundos apresentam perfis mais profissionalizados para a administração do negócio. Continuar administrando a banca “com a barriga no balcão” como o pai pode ter sido a maneira encontrada do filho para identificar-se com o sucedido.

3.4 Independência financeira e proximidade afetiva

Além do estudo, o fato de começar a ganhar dinheiro cedo é apontado como motivador para querer trabalhar. O filho de um permissionário, 27 anos, iniciou a trabalhar com 13 anos no Mercado, sendo que há 10 anos tem carteira assinada. Relata que, diferentemente dele, suas duas irmãs, uma de 22 anos e outra de 25 anos, ambas fazem faculdade, cursam Biologia, e só trabalham durante as férias na banca. Esse mesmo filho diz que continua no Mercado por causa das “amizades que tu faz aqui. Faz 15 anos, já é uma vida aqui dentro. Bem ou mal é a minha segunda família.”

Outro ponto importante sobre a questão da continuidade da empresa familiar, no Mercado, é que muitos filhos começaram cedo visitando seus pais nas bancas do Mercado. Para Grzybovski (2002), muitas famílias vêm no seu próprio negócio uma forma de poderem compartilhar o tempo com filhos, o cônjuge e as demais atividades de um lar. Um filho de

permissionário revela: “Às vezes visitava o pai, gostava muito, para ficar perto do pai, gostava de trabalhar e ajudar, ser útil.” Outro permissionário revelou que, como o pai ficava muito tempo fora de casa, “sentia falta do pai no ar” e, por isso, gostava de ver o pai na banca.

Erikson (1986) explica que a criança desde muito pequena defronta-se com numerosas oportunidades de se identificar com os hábitos e ocupações característicos dos adultos que a cercam. As etapas de vida vivenciadas no mundo adulto repercutem no mundo infantil, como as crises e as fases de vida dos filhos influenciam e interagem com os estágios de vida enfrentadas por seus pais.

Aliado ao fato de começarem a trabalhar jovens, de preferirem o trabalho ao estudo, de estarem junto ao pai, existe também um sentimento de que continuar trabalhando no negócio da família é seguir um destino já traçado, uma missão. Ao mesmo tempo em que gostam, têm prazer no que fazem, estão identificados com o negócio, parecem demonstrar certa frustração porque não tiveram outra opção que não fosse continuar o negócio da família.

Ao mesmo tempo em que alguns pais dizem que a oportunidade no futuro dos filhos “é o Mercado, aí fora fazer o quê?” referindo-se ao mercado de trabalho e dizendo que estes mesmos filhos vão ter de engolir o Mercado “goela abaixo”, existem pais que nunca quiseram trazer os filhos para visitá-los no Mercado, muito menos querem que eles trabalhem ali. Estes pais que não querem que os filhos trabalhem no Mercado, geralmente, reconhecem uma desvalorização social, em nossa cultura, pelo trabalho manual. Estes permissionários preferem que seus filhos estudem (Durham, 1984) e tenham uma “profissão”, já que para eles o trabalho que não é manual é mais “fácil” e valorizado, sobremaneira, pela sociedade.

Um dos permissionários que tem filho adolescente relatou que “ou traz os filhos desde pequeno, porque se eles não têm 12 horas de trabalho desde pequeno, até gostam do Mercado, mas não amam o Mercado”. Para ele, muitos filhos de permissionários não seguem porque “é muita hora de trabalho”.

Um dos permissionários, ao falar sobre a possibilidade da filha de 15 anos, que cursa o segundo grau, trabalhar junto com ele no Mercado, acha “pouco provável, prefiro que ela faça faculdade, se depender de mim não, eu não quero”. Já quanto ao filho de 12 anos, conta que “ele até pode querer, mas eu não quero.” Apesar de ele não querer, menciona que o filho “quer vir trabalhar e vem, aos sábados, almoçar, botar preço, limpar.” Ao indagar outro permissionário por que somente o filho está trabalhando na banca, e as filhas não, ele respondeu que “há 10 e há 20 anos atrás mulher para trabalhar aqui era difícil, a gurizada só dizia besteira”. Nesse caso, as filhas deveriam estudar “que era melhor”. Porém, hoje ele acha que as filhas “poderiam trabalhar no Mercado, pois é outro ambiente”, apesar de dizer que a filha é dentista, tem consultório e não gostaria de sucedê-lo, visto que está, na sua opinião, “melhor que eu”. Boscarin et alii (2002) escrevem que, apesar dos avanços ocorridos nas últimas décadas em relação às mulheres que ocupam cargos gerenciais nas empresas, o preconceito e a discriminação ainda são poderosas barreiras à presença feminina nos negócios.

3.5 Relações e conflitos

Grande parte dos conflitos entre os permissionários e os seus filhos origina-se na visão diferenciada que uns e outros têm sobre o negócio. Segundo esses filhos, há muita dificuldade em implantar novas idéias. Uma das filhas reclama que gostaria de “Modernizar, colocar a banca mais para frente, botar tele-entrega, computador”. Para ela, como “na época dele dava certo, tem de continuar assim, o pai tem medo de mudar”. Outro filho de permissionário diz que os conflitos estão relacionados à administração da banca, como “comprar ou não, vender agora ou não”, pois, segundo ele, o “modo de pensar é diferente, pois somos de gerações diferentes”.

Quanto à relação com os pais, a maioria dos filhos a classificava como: “boa”, “muito boa”, “excelente” ou “tranqüila”. Alguns reclamaram que, como o pai trabalhava demais, não teve muito contato com eles durante a infância, somente quando iam visitá-lo na banca.

Ainda sobre sua relação com os pais, alguns filhos relataram esta como sendo complicada, sem diálogo e muito estressante, tanto no âmbito da banca como no da família. Nos negócios, os filhos caracterizavam seus pais como “cabeça dura”, “contra o novo e todo tipo de mudança”, “adepto ao tradicional”, que precisa de “controle o tempo todo”, sendo o “dono da razão”. Já na família, rotulavam como “autoritários”, “sem diálogo”. Um dos filhos para ilustrar o conflito, citou o fato de ele ser simpatizante de um determinado partido político e seu pai odiar esse partido e que isso era motivo para eles não conversarem. Os filhos apontam a baixa escolaridade de seus pais e o fato de que tiveram de trabalhar muito para construir o que eles têm, como causa para esse tipo de comportamento.

Durante o processo sucessório, um dos permissionários mencionou que a sua relação com o pai teria mudado: “Transforma a relação que fica muito mais profissional do que a afetiva. Domingo no churrasco, a gente fala sobre a loja, misturando o lado profissional com o afetivo”. Uma das filhas classificou sua relação com a mãe de “comercial”, na banca, onde a mãe é a “patroa”.

Os filhos apontam as seguintes qualidades de seus pais: trabalhador, honesto, sincero, muito bom, responsável, paciente, persistente, bem humorado, dinâmico, extremamente competente, carismático, visionário, tem visão, tino para o comércio, sabe lidar com o cliente. Quanto aos defeitos apontam: nervoso, impaciente, imediatista, “tudo para ontem”, “cabeçudo”, desatualizado, “não tem visão do futuro”, “não modernizar a banca”, “dedicar mais tempo para ele mesmo”, “pouco tempo para o filho”, teimoso, “pensamento dele é muito certo”, desconfiado, “pé atrás”.

No que concerne ao futuro, os filhos dos permissionários, na sua maioria, querem montar outro negócio e deixar de trabalhar a médio e longo prazo no negócio da família. A perspectiva de sucesso referida por eles, em nível salarial, é ganhar igual ou mais ao que ganham na banca “se não, não vale a pena” e, em nível de satisfação pessoal, acreditam que não vai ser tão bom quanto trabalhar no Mercado.

Os principais aspectos facilitadores citados pelos permissionários ao herdar uma empresa familiar foram: “tradição prontinha”; “é só aprimorar o que já foi feito”; “seqüência”; “já tá tudo pronto”; “manha do negócio”; “mão beijada”; “bom relacionamento”; “aprendizado”; “negócio montado sob olhos de quem está aqui dentro”; “tranqüilidade”; “já tá trabalhado”; “mais cômodo”; “jogo aberto”; “não precisa nada no papel”; “confiança”. Para Donnelley (1976), uma das vantagens que uma empresa familiar apresenta é sua identidade reforçada e a tradição familiar presentes no negócio.

Por seu turno, as dificuldades apontadas foram: “negócio com dívidas”; “abrir mão da minha área [de trabalho]”; “4 anos de faculdade” [estudo]; “dependência da família”; “vícios”; “horário e regime de trabalho”; “tem muito palpíte”; “não tem um que mande”; “prisão”; “pouco lazer”. Alguns ainda referiram não ver nenhuma dificuldade. Donnelley (1976) aponta os conflitos entre os interesses familiares e os interesses da empresa como um dos maiores obstáculos que esse tipo de empreendimento precisa vencer.

Porém enquanto os filhos não deixam as bancas, continuam lá no Mercado, levando a tradição do bom atendimento à comunidade gaúcha.

4. Enfim, as criações nas passarelas: considerações finais

Ao resgatar a trajetória de vida, profissional e pessoal dos permissionários e dos seus familiares, descobriu-se a existência de uma extensa rede familiar. Na sua grande maioria, os permissionários da primeira geração vieram da colônia para cidade procurar melhores condições de vida, tendo como referência parentes próximos ou distantes que lhe davam

oportunidade de iniciar a trabalhar no Mercado e lhe acolhiam em suas casas até que conseguissem situar-se na cidade.

Quanto ao processo sucessório, constatou-se que existem bancas em diferentes estágios de processo sucessório. Há bancas só com a primeira geração trabalhando, porque os filhos ainda são pequenos ou porque os filhos não quiseram continuar no negócio. Há bancas em que a primeira e a segunda geração trabalham juntas; em algumas, os filhos já têm cotas do negócio, enquanto em outras, ainda não. Existem ainda bancas em que a primeira geração já passou as cotas e a administração da banca para os filhos, não estando mais a primeira geração presente no Mercado. Existem bancas em que só a segunda geração trabalha, pois ou ainda não tem filhos, ou tem filhos pequenos, ou os filhos não querem continuar o trabalho familiar. Existem casos em que a segunda geração trabalha com a terceira geração, e existe uma banca em que a terceira geração comanda sozinha o negócio.

Os resultados evidenciam ainda que os permissionários, além de não preparem seus filhos, também não se preparam para se desligarem da banca, pois tem resistência em abrir mão da autoridade e delegar ao filho a continuação do negócio. Dessa forma, não há planejamento do processo sucessório; constatou-se que ele ocorre de forma natural ou repentina (acidente que impossibilite o permissionário de trabalhar). A passagem das cotas do negócio do pai para o filho é um momento marcante nessa transição.

Enquanto a primeira geração, no que tange à escolaridade, apresenta em sua maioria primeiro grau, muitos filhos da segunda geração presente no Mercado têm segundo grau ou curso superior. A educação pode ser vista, nesse sentido, como uma forma simbólica de ascensão social, assim como os permissionários, ao migrarem da colônia para a cidade ao adquirirem e terem acesso a bens e a imóveis, consideravam-na como possibilidade de melhorar o *status* social.

Dessa forma, para alguns filhos de permissionários, ao fazerem um curso superior e seguirem uma carreira fora do Mercado Público, podem estar ascendendo socialmente e “tendo melhores condições de vida”, buscada tanto pelos imigrantes que vieram da Europa, quanto pelos “colonos” que vieram do interior. Assim, enquanto continuar no negócio do pai, embora alguns tenham maior êxito financeiro e econômico dentro do Mercado, os filhos podem não ter o trabalho tão valorizado, mesmo que tenham completado a graduação. Os permissionários acreditam que fora do Mercado é que se pode exercer uma profissão, como se o que fizessem não o fosse, e o trabalho intelectual é considerado muito menos árduo do que o trabalho manual realizado no Mercado.

Geralmente os pais querem que as filhas estudem e que não trabalhem no Mercado, ao mesmo tempo, que se mostram ambivalentes quanto à possibilidade de os filhos seguirem na sua banca. Os filhos iniciam a trabalhar ainda adolescentes na banca dos pais, muitas vezes, por castigo, em virtude do baixo desempenho escolar. Entre trabalhar ou estudar, os filhos preferem o negócio do pai.

As relações familiares e organizacionais que se estabelecem entre os permissionários e os seus prováveis sucessores iniciam muito cedo, pois os filhos, desde ainda pequenos, costumam ir a banca dos pais para visitá-los, onde brincam, trabalham e, principalmente, ficam ao lado deles. A falta da presença do pai em casa é a principal reclamação por parte dos filhos; e os maiores conflitos familiares, na banca, surgem por causa da visão diferenciada em relação ao negócio.

Percebeu-se que os desejos inconscientes do permissionário, a que se refere Levinson (1977), para que sua obra (negócio) se perpetue, podem ser transgeracionalmente transmitidos a seus filhos. Dessa forma, seguir o negócio do pai pode significar um mandato, uma sina, um fardo que o filho carrega sem ter consciência e, por via de consequência, sem poder pensar sobre as razões que o levam a continuar no negócio do pai. Aqui pode-se inferir que o ambiente no qual a criança foi socializada sempre privilegiou o trabalho como valor relevante

e, em sendo assim, é essa exemplariedade que muitos filhos optam por seguir, ou melhor, com o que buscam se identificar.

Como pano de fundo, ao desfilarmos esses resultados, pode-se associar a confecção dos resultados da pesquisa sobre Mercado Público de Porto Alegre com a imagem de uma aldeia indígena. As famílias de origem italiana, portuguesa, alemã, entre outras, constituíram-se nas tribos dessa aldeia. Aldeia, esta, que tem a função de abrigar e dar suporte às famílias vindas de fora daquela região. Ao ser esse o primeiro local de acesso para muitas dessas famílias, essa aldeia (Mercado) caracterizou-se como um local de transição para que mais tarde os filhos e/ou netos desses primeiros habitantes pudessem se estabelecer em outras atividades e ter acesso a outras oportunidades. É como se fosse o que Winnicott (1990) chama de fenômeno de transição, em que o Mercado serviria de ponte entre a situação de vida anterior e o futuro, pois, ao acolher, forneceria condições de crescimento e desenvolvimento. Muitos dos permissionários mencionaram a segurança que o Mercado Público oferece para trabalhar e ganhar dinheiro, porém, alguns declararam que este não tem futuro. Nesse sentido, a própria atividade do Mercado, o comércio, apresenta um caráter imediatista (compra e venda), tal como o Mercado, esta atividade é o presente que permite a sobrevivência, assegurando o sustento diário da família. Por não precisar postergar frustrações, visto que a compra-e-venda traz resultados mais instantâneos que o investimento no futuro, como cursar a faculdade, a possibilidade de continuar trabalhando no Mercado implica viver o presente, herdado do passado, tal como ele se mostra.

Referências Bibliográficas

- AMAT, Joan M. **La continuidad de la empresa familiar**. Barcelona: Gestión, 2000.
- BERNHOFER, Renato. **Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Ibecon, 1987
- BOSCARIN, R. et alii. Mulher, Conhecimento e Gestão Empresarial: um estudo nas empresas familiares. In: ENANPAD, 25, 2001. Campinas: **Anais...** [S.I.]: 2001. CD-ROM. 2001.
- CAMPOS, L.; MAZZILLI, C. Análise do processo sucessório em empresa familiar: Um estudo de caso. In: ENANPAD, 22, 1998. Foz do Iguaçu: **Anais...** [S.I.]: 1998. CD-ROM. 1998.
- CARRÃO, A. Empresa Familiar: Riscos e oportunidades. In: ENANPAD, 21, 1997. Rio das Pedras: **Anais...** [S.I.]: 1997. CD-ROM. 1997.
- CASTRO, L. et alii. Atitudes e comportamentos da cúpula e os processos de profissionalização, formalização estrutural e sucessão em empresas familiares: um estudo exploratório. In: ENANPAD, 25, 2001. Campinas: **Anais...** [S.I.]: 2001. CD-ROM. 2001.
- CAVEDON, N. O método etnográfico em estudos sobre a cultura organizacional; implicações positivas e negativas. In: ENANPAD, 23, 1999. Foz do Iguaçu: **Anais...** [S.I.]: 1999. CD-ROM. 1999.
- _____. “Pode chegar, freguês”: a cultura organizacional do Mercado Público de Porto Alegre. In: ENANPAD, 26. Salvador: **Anais...** [S.I.]: 2002. CD-ROM. 2002.
- DONNELEY, R.G. A empresa Familiar. In: Biblioteca Harvard de Administração de Empresas, São Paulo: Abril-Tec, 1976.
- DURHAN, E. **A caminho da cidade: a vida rural e a migração para São Paulo**. São Paulo: Perspectiva, 1984.
- ERIKSON, E. **Infância e sociedade**. Rio de Janeiro: Zahar, 1986.
- FLORIANI, O.; RODRIGUES, L. Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares. **ANAIS DO I EGEPE**, p. 299-312, Londrina: out./2000.

- GRAMKOW, Fabiana; CAVEDON, Neusa. As bancas de especiarias do Mercado Público de Porto Alegre e suas estratégias. In: **Organizações e Sociedade**. v. 8. n. 22. Salvador: setembro/dezembro, 2001.
- GRZYBOVSKI, D. **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental**. Passo Fundo: UPF, 2002.
- GUS, I. Aspectos comportamentais da empresa familiar. In: **Psico**, v.15, nº1, p.7-17, jan.-jun., Porto Alegre: 1988.
- LEONE, N. A sucessão não é tabu para os dirigentes da PME. In: ENANPAD. 1991, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: set. 1991, p 243-247.
- _____. A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**, v.27,n.3, p.84-91, São Paulo: jul./set.1992.
- _____. Sucessão: Como Transformar o Duelo em Duetto. **Revista de Administração**. Rausp, São Paulo: 1996
- _____. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, v.34, n.2, p.91-94, São Paulo: abr./jun.1999.
- _____. O Saara não é um Deserto: O Processo Sucessório de suas Empresas é Repleto de Conhecimentos. In: ENANPAD, 26. Salvador: **Anais...** [S.I.]: 2002. CD-ROM. 2002.
- LEVINSON, Harry. Os conflitos que infestam as Empresas de Família. In: **Biblioteca Harvard de Administração de Empresas**, São Paulo: Abril-Tec, 1977.
- LODI, J. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- _____. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- _____. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- LONGENECKER, Justin; et alii. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron, 1997.
- MACEDO, K. Empresa Familiar no Brasil: Inserção e perspectivas no mercado globalizado. In: ENANPAD, 24, 2000. Florianópolis: **Anais...** [S.I.]: 1999. CD-ROM. 2000.
- _____. **Empresa Familiar Brasileira: Poder, Cultura e Decisão**. Goiânia: Terra & UCG, 2001.
- MACIEL, M. Considerações sobre gaúchos e colonos. In: BAQUERO, Marcello et alii. **Diversidade étnica e identidade gaúcha**. Santa Cruz do Sul: UNISC, 1994.
- MALINOWSKI, B. **Os argonautas do Pacífico Ocidental**. São Paulo: Abril Cultural, 1978.
- MORAES, R.. Análise de Conteúdo. In: **Revista de Educação**. PUCRS. ano XXII, v.21, n.37, Porto Alegre: 1999.
- OLIVEN, R. **A parte e o todo: a diversidade cultural no Brasil-Nação**. Petrópolis: Vozes, 1992.
- SCHEFFER, Â. **Sucessão em Empresas Familiares: dificuldades e ações preventivas**. Dissertação (Mestrado em Administração). PPGA. Porto Alegre: UFRGS, 1993.
- _____. Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. **Revista de Administração**. v.30, n.3, São Paulo: jul./set.1995.
- TONDO, C. Terapia Familiar: Bases, caminhos percorridos e perspectivas. In: SOUZA, Yeda, et alii (org.) **Família, organizações e aprendizagem: ensaios temáticos em Psicologia**. Porto Alegre: PUCRS, 1998.
- _____. **Empresas familiares: ciclos de vida e processos de liderança**. PUCRS, Tese de Doutorado em Psicologia, Porto Alegre: 1999.
- VIDIGAL, A. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- _____. A sobrevivência da empresa familiar no Brasil. **Revista de Administração**. v.35, n.2, p.66-71, São Paulo: abr./jun, 2000.
- WINNICOTT, D. **O ambiente e os processos de maturação: estudos sobre a teoria do desenvolvimento emocional**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1990.

WOORTMANN, E. **Herdeiros, parentes e compadres**: Colonos do Sul e Sítiantes do Nordeste. UNB Brasília. São Paulo: Hucitec, 1995.