

# **Indústria na Amazônia: A história da Perfumarias Phebo S/A em Belém – PA.**

**Marcílio Alves Chiacchio**

Mestrando em Planejamento do Desenvolvimento – NAEA/UFPA.

**Resumo:** O atual trabalho é a construção de um estudo cuja área de conhecimento se encontra nos fundamentos da indústria de cosméticos. Tendo como foco a Perfumarias Phebo S.A, localizada na cidade de Belém – Pará, uma experiência de grande êxito industrial. Visa abordar a história de uma empresa que surgiu utilizando a biodiversidade da Amazônia nos seus produtos e se tornou reconhecida nacionalmente. Do ponto de vista geral, o trabalho pretende contribuir com a história empresarial da Amazônia, que é uma área pouco estudada. Procurando relacionar a perspectiva de desenvolvimento baseado na utilização da biodiversidade local como matéria-prima para os produtos de potencial valor agregado.

Palavras-chaves: Indústria, Phebo, Amazônia.

## **1 Introdução**

O presente trabalho tem como foco um estudo da trajetória da Perfumarias Phebo S/A, uma empresa que surgiu na cidade de Belém, Estado do Pará por volta de 1924. Os seus principais produtos foram: o Sabonete Phebo Odor de Rosas e a Colônia Seiva de Alfazema da Phebo. A empresa criou duas filiais, uma na cidade de São Paulo e outra na cidade de Feira de Santana na Bahia.

A história da indústria brasileira de cosmético reflete o sucesso de uma marca tradicional, que se perpetuou no mercado e vêm conseguindo se manter até os dias atuais. A Perfumarias Phebo S/A é uma empresa paraense, criada na cidade de Belém e que prosperou tendo como produto principal um sabonete que leva em si, a essência de plantas da Amazônia, propriamente a base de “pau-rosa” que foi o sabonete “PHEBO”. Uma marca que traz em si uma determinada identidade regional, que fortalece o seu aspecto histórico e sua trajetória no mercado (ACCIOLLY et.al, 2000).

De acordo com a ABIHPEC (Associação Brasileira das Indústrias de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos) a indústria brasileira de HPPC – Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos é um setor em grande expansão. O Brasil está entre os três maiores produtores de HPPC do mundo. Ficando atrás apenas dos Estados Unidos e Japão. Existem no Brasil 1.694 empresas atuando no ramo de HPPC. Na Região Norte existem 23 empresas. No Estado do Pará existem 06 empresas. São Paulo é o Estado líder do setor, com o maior número de empresas, possuindo 758 empresas, seguido do Rio de Janeiro com 173 empresas (ABIHPEC, 2009).

É um ramo de atividades industrial em grande expansão, no qual poderá ajudar regiões como a Amazônia a se desenvolver de forma sustentável. Porque a região possui uma riquíssima biodiversidade, podendo aproveitar essa potencialidade para a criação e desenvolvimento de produtos de HPPC utilizando as suas matérias primas regionais. Daí a importância em estudar a história de uma empresa que teve um grande êxito empresarial, no caso em estudo a Perfumarias Phebo S/A.

Procurando destacar o surgimento e evolução dessa empresa, o trabalho tem como idéia central a análise da história das Perfumarias Phebo S/A. A problemática do trabalho é a seguinte: Como se deu a trajetória da Perfumarias Phebo S/A no período de 1924-1988? Para isso fez se necessário uma revisão da literatura e a utilização de determinados procedimentos metodológicos.

O atual trabalho é a construção de uma pesquisa cuja área de conhecimento se encontra nos fundamentos da história econômica. Os métodos utilizados para a coleta dos dados foi a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, entrevista, pesquisa de campo, análise e interpretação dos dados (GUNTHER, 2006). Procurando utilizar os conceitos e as categorias da história econômica, história de empresas, história empresarial, inovações e mudanças técnicas.

Portanto, na região da Amazônia são muitos os desafios a serem vencidos pelo Estado, governo e a sociedade de um modo geral. Este trabalho procura contribuir com a história econômica da região, demonstrando a visão da Amazônia em um contexto histórico empresarial, cujo objetivo é analisar a história da Perfumarias Phebo S/A em Belém. Analisando a possibilidade de desenvolvimento baseado na utilização sustentável dos recursos naturais.

## 2 Proposições teóricas

Sendo o objeto desse trabalho uma empresa que está inserida no sistema capitalista, produzindo mercadorias e tendo como foco o lucro, faz-se necessários alguns conceitos preliminares. Um deles é o “aumento da produtividade”, em que Adam Smith traçou as idéias seminais. Na quais: “[...] o avanço da divisão do trabalho, ao aumentar a produtividade, enriquece os homens e amplia o mercado. Ampliando-se o mercado, torna-se possível aprofundar a divisão do trabalho” (RICHARDSON, 1975 *apud* KERSTENETZKY, 2007, p.4). Em que os indivíduos na sociedade vão se especializando na fabricação de um determinado produto ou mercadoria, com isso aumentando a produção.

No fato de que na sociedade tudo é ou tende a ser mercadoria. Marx (1983, p.45) diz que “a mercadoria é antes de tudo, um objeto externo, uma coisa, a qual pelas suas propriedades satisfaz necessidades humanas de qualquer espécie”. Pois a explicação do sistema capitalista parte da célula (no caso a mercadoria) que é o elemento indutor de onde tudo se gera. É o elemento mais genérico que irá criar o mercado de trocas. O autor também afirma que “a mercadoria é produto do trabalho” e que a “divisão social do trabalho é condição de existência para a produção de mercadoria” (MARX, 1983, p.47; p.50).

Partindo desses conceitos e idéias seminais da divisão do trabalho e mercadoria, utilizou-se de autores que trabalharam com a questão da história econômica e a história de empresas ligadas ao desenvolvimento econômico e tecnológico. Na teoria econômica a colaboração de autores como Schumpeter (1982) em que afirma que o “desenvolvimento econômico é fruto da história econômica, tornando-se parte da história universal”. Em seu trabalho, o autor não tratou propriamente de história de empresas, no entanto, existem momentos na sua obra em que destaca a importância do homem de negócio para o desenvolvimento econômico.

E o empresário típico é mais egocêntrico do que os de outra espécie, porque, menos do que estes, conta com a tradição e a conexão, e porque a sua tarefa característica – teórica como historicamente – consiste precisamente em demolir a velha tradição e criar uma nova (SCHUMPETER, 1982, p.64).

Ou seja, o empresário é responsável pela construção e reconstrução do desenvolvimento. Ele destrói a inovação existente e muda o enfoque da região. Nessa reconstrução ele recria um novo processo ou um novo produto que irá compor um novo movimento e uma nova composição na estrutura do sistema econômico. Assim, os antigos

empresários são deixados para trás ou necessitam se modificar para acompanhar essa nova invenção.

Pretenderíamos com isso dizer que o desenvolvimento econômico não é um fenômeno a ser explicado economicamente, mas que a economia, em si mesma, sem desenvolvimento, é arrastada pelas mudanças do mundo à sua volta e que as causas e portanto a explicação do desenvolvimento dever ser procurados fora do grupo de fatos que são descritos pela teoria econômica (SCHUMPETER, 1982, p.47).

O autor diz que o desenvolvimento econômico está entrelaçado com questões abstratas, nas quais envolvem a vida social, cultural, econômica. Estruturas entrelaçadas que compõe a estrutura do sistema econômico. E que exige de certa maneira um conjunto de idéias interdisciplinares capazes de criar uma teoria próxima ao que seja realmente um desenvolvimento econômico.

Em busca de uma teoria sobre a firma, analisou-se o trabalho de Penrose (2006) que no seu estudo sobre o crescimento da firma, diz que a história da empresa tem bastante importância. Pois o crescimento leva em si um aprimorado de sabedoria que é agregado dentro dos propósitos de crescimento da firma. O termo crescimento é utilizado tanto no aumento da produção, quanto ao acréscimo de tamanho. Como a autora destaca:

Um dos pressupostos primordiais da teoria do crescimento das firmas é o de que “a história tem importância”; esse crescimento é essencialmente um processo evolucionário e esta baseado no incremento acumulativo do saber coletivo, dentro do contexto de uma firma dotada de propósitos (PENROSE, 2006, p.16).

Aqui a autora valoriza o conhecimento que a firma vai acumulando ao longo do tempo. Esse conhecimento faz com que a empresa aprimore cada vez mais suas atividades e os fundamentos da sua administração. Os administradores vão se especializando junto com o crescimento da firma, aprendendo a lidar com novidades e surpresas do mercado.

Penrose (2006) diz que nesse processo evolutivo da firma, ela atinge um novo equilíbrio a cada momento. Esse equilíbrio não pode ser “estático” como na teoria neoclássica. Mas sim o equilíbrio das “ações e das idéias” das firmas. Para a autora o equilíbrio econômico é considerado um “equilíbrio razoável”.

Penrose (2006) analisa o “processo de crescimento da firma, a importância do papel de aprendizado, a teoria da expansão baseada em recursos internos (humanos e de outra natureza e o papel da administração) e a diversificação da produção”.

Dosi (2006) aborda as tendências tecnológicas que possuem um significado para a análise macroeconômica da empresa e do setor em que essa esteja inserida. Na sua percepção sobre o sistema econômico como um ambiente complexo, o autor considera que há duas variáveis que predominam sobre as outras que são: “a evolução do sistema tecnológico e o sistema de relações sociais”.

E cada partícula ou mesmo cada empresa tem seu grau de liberdade nessa estrutura. Compreender como essa empresa se move e quais as regularidades desses movimentos é definida pela “força movente” da mudança técnica, em que essas empresas sendo diferentes, elas irão ser afetadas de diversas maneiras pela mudança técnica (DOSI, 2005). Ou seja, o autor propõe entender o movimento da empresa dentro do sistema econômico e o grau de liberdade que essa possui dentro de uma estrutura de mercado. Para entender essas questões o autor diz que:

O meio ambiente também muda em consequência da interação interna de suas partes constituintes. Aquilo que, na perspectiva de um ator específico (por exemplo, uma empresa), constitui um conjunto de restrições, possibilidades e incentivos, também constitui, com respeito ao sistema como um todo, uma linha movente de inter-relacionamentos, definidora de sua estabilidade e dinâmica (DOSI, 2006, p.22).

Como o setor de cosmético é um segmento de contínuo processo de inovação ou imitação, um setor que mantém relações com outros setores como a química, o setor extrativo e outros, a mudança técnica<sup>1</sup> estabelecida pela empresa ao longo da sua história irá ser um diferencial em relação aos seus concorrentes.

Nelson e Winter (2005) na sua “teoria evolucionária da mudança econômica” procuram explicar sobre os eventos econômicos que ocorreram ao longo da história, principalmente eventos que levaram às mudanças econômicas nas firmas e no ambiente em que está inserida. Em que as firmas em certo momento possuem aptidão e regras para tomar suas decisões.

Sendo assim, o mercado age como um mecanismo que seleciona as mais aptas. “Ao longo do tempo, o análogo econômico da seleção natural opera à medida que o mercado determina quais as firmas são lucrativas e quais não o são, tendendo a separar as segundas” (NELSON; WINTER, 2005, p.19). Ou seja, as firma ao longo da sua história vão adquirindo capacidades para lidar com os “eventos aleatórios”.

---

<sup>1</sup> Dosi considera que a mudança técnica é a força movente de uma empresa.

Nossa teoria evolucionária da mudança econômica tem esse espírito; ela não se constitui uma interpretação da realidade econômica como um reflexo de “dados” supostamente constantes, mas um esquema que pode ajudar um observador suficientemente bem informado a olhar os fatos do presente para ver um pouco além da névoa que obscurece o futuro (NELSON; WINTER, 2005, p.9).

Pela idéia dos autores o processo de “rotinas” são os principais responsáveis para o crescimento e desenvolvimento da firma. As tarefas rotineiras fazem com que as empresas adquiram qualidade e consigam aprender com os suas tentativas e erros. Isso torna as empresas mais resistentes as eventuais investidas do mercado.

## 2.1 A história econômica como enfoque da história de empresas e da história empresarial

Outra linha de análise é a da história econômica, assim como a história empresarial e a história de empresas. São teorias recentes, no entanto relevantes e importantes para a abordagem teórica do problema proposto neste trabalho. A teoria que estuda a história de empresas foi idealizada no século XX e tem como principal ícone Alfred Chandler<sup>2</sup>. Seus pressupostos envolvem a trajetória de grandes empresas americanas.

Alfred Chandler procurou abordar as trajetórias das grandes empresas americanas chegando à conclusão de que a expansão da empresa está intimamente ligada a organização da empresa e a sua administração. Ou seja, a sua estratégia define a estrutura e o desenvolvimento da empresa (CAMPELLO, 2004). A empresa abordada nos trabalhos de Chandler define-se como um agente econômico, que é responsável pelo processo de produção e distribuição (CURY, 2006).

Os trabalhos de Chandler analisam o processo de desenvolvimento das grandes empresas nos Estados Unidos no decorrer do século XIX e XX. Seu primeiro trabalho procurou descrever os primórdios da grande empresa na indústria americana. Segundo o mesmo as empresas americanas foram responsáveis pela ascensão dos Estados Unidos como potência econômica mundial (McCRAW, 1998). Em torno disso procurou descrever os processos de mudanças nas estratégias e nas estruturas dessas empresas.

[...] as empresas, assim como outras organizações, são governadas por inércia; só mudam de orientação (ou “estratégia”, segundo Chandler) quando obrigadas pelas pressões competitivas; e uma mudança de estratégia somente

---

<sup>2</sup> [...] o que Chandler fez não foi recuperar um campo imprestável para semear, e sim fundar a história empresarial como área de estudo independente e importante (McCRAW, 1998, p.19).

tem êxito quando se faz acompanhar de uma mudança decisiva na estrutura organizacional (McCRAW, 1998, p.21).

Mudanças no modelo organizacional das empresas, como também nas técnicas comerciais, ocorreram principalmente devido aos avanços tecnológicos. Avanços esses que ocorreram no final do século XIX e início do século XX.

A diversificação modificou as antigas formas de concorrência entre as empresas. A concorrência aumentou entre as firmas de diferentes indústrias que fabricavam o mesmo produto e passou a basear-se mais no desenvolvimento tecnológico do que na diferenciação de preços e produtos (McCRAW, 1998, p.115).

Buscando a definição dos conceitos e as categorias relevantes para os fundamentos dos estudos ligados a trajetória de empresas tem se visto a contribuição de autores como Marichal (1997) que define história empresarial e de história de empresas, como:

Carlos Marichal entende que a História Empresarial “concentra sua atenção na análise histórica do desempenho e do efeito de certos empresários inovadores individuais ou de certos grupos de empresários de vanguarda. Em contraste, a “história de empresas” ou *business history* presta especial atenção à análise das mudanças na organização econômica das companhias ou corporações, mudanças que são parte e reflexo das transformações econômicas e sociais em seu conjunto” (MARICHAL, 1997:10) *apud* (SAES, 1999, p.2).

Pode-se dizer que tanto o empresário, como a empresa são partes integrantes da história, pois a empresa surge a partir do empresário, sendo propriamente uma construção idealizada por um empreendedor. Portanto, torna-se necessário entender cada uma das partes para poder a partir disso compreender o todo.

## 2.2 A história empresarial e a história de empresas no Brasil

No Brasil, os estudos sobre empresas e empresários surgiram a partir da década de 1950, mas só foi fortemente desenvolvido em 1960 e 1970 com os trabalhos de Roberto Simonsen e Caio Prado Jr., cujos trabalhos eram uma abordagem de empresas ligadas ao Estado (CAMPELLO, 2004).

A partir da década de 1980 surgem diversas obras sobre histórias empresariais como a Jorge Caldeira que descreve Mauá, um grande empreendedor do império. Para se estudar uma empresa deve refletir como as “organizações atuam no contexto de incertezas”, pois o

ambiente no qual a empresa está inserido influencia diretamente nas suas decisões e planejamentos quanto ao seu futuro (CAMPELLO, 2004). Os estudos sobre as empresas e empresários brasileiros são condicionantes importantes para entender parte do desenvolvimento do país.

Na literatura nacional o trabalho de Caldeira (1995) descreve a história do Irineu Evangelista de Souza ou Visconde de Mauá, no seu livro demonstra os percalços que passou um empresário que na época do Império pensava em projetos que estavam a frente do seu tempo. E como o ambiente institucional composto por políticos, fazendeiros e traficantes de escravos criou obstáculos para as idéias de Mauá. Enfim, é posto a dificuldade que possuía um empresário que pensasse no desenvolvimento do país na era imperial.

Marcovitch (2006) relata a saga de empreendedores que fizeram história na economia brasileira. Demonstra a história e as dificuldades que esses atores tiveram no processo de industrialização brasileiro. Na sua obra tem se os Prado, Jafet, Matarazzo que foram personagens importantes da história empresarial no Brasil.

As teorias acima citadas forma ferramentas importantes para a análise do problema proposto por essa pesquisa. Pois o conjunto de teorias proposto possuem fundamentos que estão ligados ao estudo da história econômica e ao estudo de evolução de empresas. Principalmente no que diz respeito a inovações tecnológicas e interação com o meio social ao qual a empresa pertence.

### 3 Descrição histórica, geográfica e econômica da Perfumarias Phebo S/A

Nesta seção buscará abordar o surgimento, a localização e a classificação quanto a atividade econômica da Perfumarias Phebo S/A. Em um segundo momento traçar sua evolução e sua trajetória empresarial.

As Perfumarias Phebo foi constituída judicialmente no dia 20 de junho de 1936 conforme dados da JUCEPA – Junta Comercial do Estado do Pará. A Phebo foi fundada pela família Santiago, português originários da cidade de Macinhata do Vouga do conselho de Águeda, Portugal<sup>3</sup>. A empresa foi a continuidade de uma outra empresa criada em 1924, a A.L. Silva Companhia Limita.

---

<sup>3</sup> A origem da família foi uma informação fornecida pelo Senhor Ramiro Santiago em entrevista no dia 14.03.2009.

A empresa funcionou de 1924 à 1988 sobre a administração e propriedade da família Santiago. Nesse período a empresa expandiu e abriu fábricas em São Paulo – SP e Feira de Santana – BA, tendo como principal líder o senhor Mário Santiago. Em 1988 a empresa foi vendida a multinacional Procter & Gamble Company. Já no ano de 1998 a Procter se desfez da fábrica de Belém, essa foi comprada pela Casas Granado, uma empresa do Rio de Janeiro.

A Perfumarias Phebo S/A está localizada no Estado do Pará, na cidade de Belém – PA. , cujo endereço é a Travessa Quintino Bocaiúva, 681, Bairro do Reduto. O bairro do reduto, antigo centro industrial de Belém. Hoje faz parte da região central da cidade, nas suas proximidades encontram-se outros estabelecimentos como supermercados, bares e restaurantes, casas residenciais, assim como hospitais. Atualmente na Rua Ó de Almeida, lateral da Phebo em direção a Avenida Visconde de Souza Franco encontra-se em construção um grande shopping center. A Avenida Visconde de Souza Franco que é um local bastante freqüentado nos finais de semana, devido aos bares e restaurantes que ali se encontra. A empresa permaneceu instalada no local, mesmo depois que esse se tornou uma área residencial.

Quanto à classificação por atividade econômica a Phebo é definida como uma indústria fabricante de produtos químicos. Conforme a classificação do CONCLA – Comissão Nacional de Classificação, a Phebo se situa na divisão de Fabricação de Produtos Químicos, no grupo de Fabricação de sabões, detergentes, produtos de limpeza, cosméticos, produtos de perfumaria e higiene pessoal. Situando-se na classe de fabricação de cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal (IBGE, 2006, p.47).

De acordo com os registros da JUCEPA, o objeto social da Perfumarias Phebo S/A é a produção e a comercialização, inclusive importação e exportação de produtos de higiene e de cuidados especiais de perfumaria, cosméticos, produtos de limpeza, de desodorização de ambientes, inseticidas, podendo ainda por deliberação, desenvolver outras atividades indústrias e/ou comerciais e de serviços julgados de interesse para o desenvolvimento de objetivos sociais da empresa, bem como participar de outros empreendimentos, como sócia ou acionista.

#### **4 A história da Perfumarias Phebo S/A**

Nessa parte será tratado os primórdios da perfumaria e sua evolução ao longo da história. Aqui tratará de pontos importantes influenciaram o crescimento da empresa.

#### 4.1 Os primórdios da empresa

A história da Perfumarias Phebo S/A, começa com a família Santiago. Que eram portugueses originários da cidade de Macinhata do Volga, Águeda – Portugal. Imigrantes que se instalaram em Belém no início do século XX. O patriarca da família era o senhor João da Silva Santiago que possuía uma fábrica de cigarros chamada Minerva.

Na Fábrica de Fumos Minerva Ltda., toda a família estava envolvida na produção e comercialização de charutos, cigarros e fumo de um modo geral. Essa fábrica seria a base de sustentação da Perfumaria Phebo no auge da crise econômica mundial de 1929.

Mesmo atuando no mercado de fumos, a família Santiago procurando diversificar os seus negócios, entrou em sociedade numa fábrica de chapéus em 1924. Essa fábrica se chamava A. L. Silva Companhia Limitada. Em que os sócios eram o senhor João da Silva Santiago, Maximino Rodrigues da Costa, Manoel Rodrigues da Silva e Manoel Alves Ferreira. A fábrica ficava localizada na Rua 28 de Setembro, n.º. 194, na cidade de Belém<sup>4</sup>.

Percebendo que o comércio de chapéus não estava indo bem, pois naquela época o chapéu já começava a entrar em desuso, além da concorrência dos chapéus importados, resolveram diversificar sua produção. A empresa começou a fabricar uma loção chamada Estrela. Seria a primeira indicação de mudança em direção ao ramo de perfumarias<sup>5</sup>.

Por volta de 1924, a A. L. Silva recebeu como pagamento de uma dívida a Perfumaria Lusitânea. A partir da incorporação dessa perfumaria, a empresa abandonou de vez a fabricação de chapéus e passou a produzir cosméticos, principalmente sabonetes. Na época a maior concorrência era dos sabonetes ingleses que eram importados pelos comerciantes de Belém.

Por ser uma empresa familiar, a A. L. Silva tinha no seu quadro de funcionários os irmãos Mário Gouveia Santiago e Silvio Gouveia Santiago e Antonio Santiago, os primeiros eram filhos e o último sobrinho do senhor João Santiago.

Baseado no sabonete “Pears Soap<sup>6</sup>” a A. L. Silva Cia Ltda., resolve lançar um sabonete similar no mercado. A idéia seria utilizar o modelo do sabonete inglês, mas com um toque regional. Depois de muita pesquisa e testes, veio à idéia de produzir o sabonete a base de pau-rosa, que era uma matéria-prima oriunda da Amazônia e muito utilizada na época. Esse sabonete acabaria sendo o principal produto da empresa, cujo nome era “Sabonete Phebo Odor de Rosas”.

---

<sup>4</sup> Informação conseguida na JUCEPA – Junta Comercial do Estado do Pará.

<sup>5</sup> Informações baseada na entrevista da Senhora Sônia Santiago (ex- Vice Presidente da Phebo), em 20.03.2009.

<sup>6</sup> Um sabonete inglês muito utilizado na época.

Sempre em busca do crescimento e da realização, Mário Santiago, perfumista de raro talento, e Antonio Santiago, filho e sobrinho de João da Silva Santiago, respectivamente, deram início a concretização de um sonho: produzir, em plena Amazônia, um sabonete que fosse tão bom quanto aos famosos e importados sabonetes ingleses (PHEBO, 1988, p.2)

O sabonete Phebo, foi o primeiro produto a ser totalmente produzido pela A. L. Silva Cia Ltda. Mas, antes de se chamar Phebo, o sabonete teve dois outros nomes. O primeiro nome era “London Otto Rose”, uma tentativa de ligar o produto ao sabonete de marca inglesa. Depois mudou para “Londres Odor de Rosas”. No entanto, quando se tentou registrar o produto, já havia essa marca registrada no mercado. Foi ai que o Antonio Santiago sugeriu o nome Phebo<sup>7</sup>.

O sabonete Phebo era produzido de forma artesanal utilizando um tambor de 100 litros. No início tudo era feito de maneira artesanal, os Santiagos fabricavam o sabonete em casa, com fogão a lenha. Era um processo manual, “com processo manual, um sabonete diferente, com perfume marcante, glicerinado, transparente e de cor preta”<sup>8</sup>.

Na época o sabonete demorava cerca de três meses para ficar pronto. O sistema de secagem do sabonete exigia muito tempo, era necessário tempo na estufa para ficar totalmente seco. Caso contrário secava-se por fora, mas no miolo do sabonete ficava mole.

O sabonete era dirigido a uma classe mais alta, sendo mais caro que os sabonetes populares. A elite local viu no sabonete Phebo uma maneira de substituir o sabonete inglês “Pears Soap”. Como as importações do sabonete inglês ficaram mais restritas, abriu-se o caminho para a consagração do sabonete Phebo no mercado<sup>9</sup> local e nacional.

Apesar do grande volume de vendas do sabonete Phebo, a empresa sofreu momentos de crise, houve grandes perdas com a crise financeira mundial de 1929. Na época apesar de possuir um considerável volume de venda do sabonete Phebo, isso não foi suficiente para sustentar os custos e as perdas sofridas pela crise. A empresa teve que recorrer ao aporte financeiro da Fábrica de Fumos Minerva Ltda<sup>10</sup>.

Passada a crise a empresa começou a se recuperar em 1936. Foi ai que resolveram mudar a razão social da empresa, passando a se chamar Perfumarias Phebo Ltda. A nova empresa se deu devido a fusão da A.L. Silva Cia Ltda com a Fábrica de Fumos Minerva Ltda. O nome Phebo já havia sendo usado desde 1931, como nome fantasia, em 1936 houve apenas

---

<sup>7</sup> Segundo Sônia Santiago, o nome Phebo foi devido a mitologia grega, o Deus do Sol. Entrevista: 20.03.2009.

<sup>8</sup> PHEBO, 1988.

<sup>9</sup> Entrevista Sônia Santiago em 20.03.2009.

<sup>10</sup> PHEBO, 1988.

uma concretização jurídica. Isso porque o sabonete Phebo já havia se tornado um sucesso de venda<sup>11</sup> no mercado local e nacional.

A “A. L. Silva Companhia Limitada” em 1936 daria origem a Perfumarias Phebo Limitada. De acordo com os dados da JUCEPA – Junta Comercial do Estado do Pará, em 28 de fevereiro de 1931 foi arquivada a escritura pública de constituição da sociedade A. L. Silva Companhia Limitada. E em 20 de junho de 1936 através de uma escritura pública de alteração contratual ocorre a mudança da razão social, passando a ser chamada de Perfumarias Phebo Limitada.

Nesta época, os principais acionistas estavam representados por: JOÃO DA SILVA SANTIAGO, MAXIMINO RODRIGUES DA COSTA, MANOEL RODRIGUES DA SILVA, MANOEL ALVES FERREIRA, ANTONIO SANTIAGO, JOSÉ DE SOUZA RAMO (diretor comercial), MARIO SANTIAGO E SILVIO GOUVEIA SANTIAGO (irmão de Mario Santiago) (PHEBO, 1988, p.3).

A grande dificuldade da empresa no início foi o problema de logística, pois havia muita dificuldade para enviar seus produtos para os grandes centros consumidores que ficavam no Sul do país. Muitos produtos eram enviados em consignação, ocorrendo o risco de serem devolvidos. “O primeiro grande pedido, 6 dúzias de sabonetes Phebo, foi feito pela farmácia J. G. de Araújo em 1932. Um ano depois o Mappin Stores comprava 25 dúzias e se tornava o principal cliente” (PHEBO, 1988, p.4). Na época a via de transportes mais utilizada transporte era a marítima.

Em 1937 a Phebo começa a ampliar sua fábrica incorporando uma nova empresa a sua estrutura. Em arquivos da JUCEPA (1987), foi confirmado que a Phebo adquiriu em 1937 a Fábrica de Perfumarias Salim Salles que ficava localizada na Travessa Quintino Bocaiúva n°. 325, na cidade de Belém. Nessa época a empresa do senhor Salim era uma perfumaria de grande destaque na cidade de Belém.

A “Fábrica de Perfumarias Paraenses”, do Sr. Salim Salles & Cia, possuía oficinas para estamperia em metais, fabricação de latas e obras em folha de flandres, tipografia, encadernação e caixas de papelão, além das aperfeiçoadas oficinas de produção da saboaria, perfumes e cosméticos diversos (MOURÃO, 1989, p.56).

A Phebo foi percussora em maquinários de prensa e litografia<sup>12</sup>, com isso a empresa criava os seus próprios rótulos e embalagens. Era impressão em pedras, nas quais possuíam

---

<sup>11</sup> Ibid.

<sup>12</sup> Escrita em pedra e impressa em papel.

determinados desenhos que davam à impressão nos produtos. O desenho recebia a tinta e imprimia. A empresa possuía uma carpintaria na qual fabricava embalagens de madeira e também latinhas para produtos como: brilhantina e talco. O talco chegou a ser um produto de grande faturamento para a empresa. Mas o seu uso foi decaindo, sendo substituído pelo creme hidratante<sup>13</sup>.

Na década de 1940, devido a Segunda Guerra Mundial a empresa começa sofrer uma crise por falta de matérias primas para os seus produtos, pois a maioria da sua matéria-prima era importada. “A falta de suprimento de essências aromáticas então importadas e de outras matérias-primas principais, aliada aos decréscimos do poder aquisitivo e a consequente queda no consumo, obrigaram a empresa a paralisar sua produção” (PHEBO, 1988, p.5). Nesse momento a empresa flexibilizou sua linha de produção e começou a atuar no mercado de embalagens.

Com a crise advinda da guerra, a empresa para não paralisar suas atividades, revolveu fabricar vasilhames para a coleta de látex para os seringueiros. A Phebo na época possuía uma carpintaria para fabricar as embalagens de madeira para os seus produtos e também os vasilhames de lata para cremes e brilhantinas<sup>14</sup>.

Passada a guerra, a empresa voltou a funcionar produzindo sabonetes e cosméticos. Com o crescimento da empresa, os seus diretores resolvem transformar a empresa em Sociedade Anônima.

Em 1957, os seus dirigentes, prevendo o crescimento da empresa e a necessidade de ampliar suas atividades em todos os setores – produção, distribuição e vendas – e visando dota-la de uma forma jurídica compatível não só com o desenvolvimento econômico do país, mas ainda com as técnicas de administração e de gestão internas, propôs e efetivou em 15 de outubro do mesmo ano a transformação jurídica da empresa de limitada para Sociedade Anônima, com razão social de Perfumarias Phebo S/A (PHEBO, 1988, p.6).

Em 31 de outubro de 1957 a Phebo altera seu contrato social passando de Sociedade Limitada para Sociedade Anônima. Mudando a sua razão social para Perfumarias Phebo S/A (JUCEPA, 1987).

Por volta de 1950 a Phebo criou um outro produto que se tornaria um referencial da empresa que foi a “Seiva de Alfazema da Phebo”. O senhor Mário Santiago viajou a França em busca de essências para compor o produto. E chegou a uma fragrância leve e suave do

---

<sup>13</sup> Entrevista Sônia Santiago em: 20.03.2009.

<sup>14</sup> Id.

produto<sup>15</sup>. No início a seiva de alfazema era comercializada em garrafas de meio litro. Nessa época a empresa tinha também uma linha de produtos chamada “madeira da Amazônia” que fez muito sucesso durante a década de 1950<sup>16</sup>.

Com isso a Seiva de Alfazema da Phebo e o Sabonete Phebo Odor de Rosas tornaram-se uma referência da empresa no mercado de cosméticos. A seiva pela sua suavidade, que passou a ser utilizada em crianças recém nascidas. E o Sabonete Phebo pelo seu cheiro diferente e sua transparência.

## 4.2 A expansão da Phebo

No final da década de 1950, a empresa conseguiu aumentar seu mercado e atingir a região Sul do país. Tendo como principais mercados consumidores São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Rio Grande do Sul. O sabonete Phebo se tornou um produto em que o Brasil inteiro usava<sup>17</sup>.

Com a ampliação do mercado consumidor dos seus produtos, em 1960 a Phebo tomou a decisão de criar uma outra fábrica em São Paulo. O senhor Mário Santiago, na época diretor geral da empresa percebeu que a Phebo estava diante de um problema muito difícil. A maioria das matérias-primas utilizadas na fabricação dos seus produtos era oriunda de São Paulo. Desta forma, as matérias-primas vinham de São Paulo e depois os produtos eram fabricados em Belém e voltava para São Paulo para serem comercializados.

Diante desta situação o senhor Mário Santiago percebeu que a empresa estava preste a ter uma falta de competitividade se não criasse uma fábrica na cidade de São Paulo. Foi ai que no final da década de 1950 o senhor Mário viajou para São Paulo na tentativa de comprar uma fábrica e criar uma filial da Phebo na capital paulista. Para isso o senhor Mário Santiago fez um leilão da sua casa em Belém e com as cinco filhas e a esposa se mudaram para São Paulo.

Assim a partir da década de 1960, a empresa começou a sua trajetória de expansão com a criação da fábrica de São Paulo e mais tarde a de Feira de Santana na Bahia. A primeira filial criada na cidade de São Paulo, a empresa tinha como estratégia um mercado fornecedor de matéria-prima, como também um mercado consumidor.

Em 1961 a filial paulista da Phebo começou a funcionar com vinte funcionários. O senhor Mário e a família trabalhavam juntos no funcionamento da empresa. Com isso a filial paulista foi crescendo, aumentando a área de produção, área de almoxarifado e embalagem.

---

<sup>15</sup> Sonia Santiago, ex-vice-presidente do grupo Phebo, entrevista em: 20.03.2009.

<sup>16</sup> Id.

<sup>17</sup> Id.

Nessa fábrica a Phebo passou a produzir as colônias e desodorantes. Principalmente a Seiva de Alfazema da Phebo que na época já era um dos seus principais produtos. A unidade de Belém ficou responsável pela fabricação dos sabonetes transparentes.

Com o tempo a filial da Phebo em São Paulo, essa passou a concentrar o núcleo da administração geral da empresa. Essa unidade ficou encarregada do departamento financeiro, departamento de marketing e toda a parte técnica de embalagem<sup>18</sup>.

Por volta de 1970 a empresa resolveu fazer uma pesquisa de mercado para saber como era a imagem da empresa junto aos seus consumidores. O senhor Mário Santiago contratou o publicitário Júlio Ribeiro para fazer uma pesquisa de imagem da Phebo. E o diagnóstico feito pelo publicitário era de que a Phebo tinha uma imagem de uma empresa velha e administrada por gente velha. A partir disso houve um planejamento, juntamente com uma estratégia para mudar a imagem da empresa. Daí fez-se uma reformulação no departamento de vendas e na área de marketing<sup>19</sup>.

“O Júlio Ribeiro também propôs um comercial, no qual o senhor Mário Santiago aparecesse numa escada antiga da unidade de Belém. No qual ele descia a escada falando que o Sabonete Phebo era fabricado de forma artesanal<sup>20</sup>”. Esse comercial chamado de testemunho teve uma repercussão muito grande e serviu para renovar e mudar a imagem da empresa perante os seus consumidores. Com essa estratégia houve uma grande mudança na administração e a empresa tomou um novo fôlego.

Portanto em 1970 a empresa procurou uma profissionalização mais técnica, em que o presidente na época, o senhor Mario Santiago, em uma carta registrada em cartório, deu pensão vitalícia para os antigos diretores e contratou novos funcionários, implantando uma administração mais profissional. Neste momento, a empresa entrou num ciclo de profissionalização e investiu na capacitação dos funcionários<sup>21</sup>.

“Como sabe a nossa Phebo tem nos últimos tempos alcançado um extraordinário desenvolvimento. Para que ela possa subsistir, tem que manter pelo menos esse mesmo ritmo de crescimento, senão quisermos correr o grave risco de perecimento num futuro próximo. Antes um mercado que mais se agiganta e se agride a cada ano que passa. Vemos quantas perfumarias por falta de administração, dinamismo e outros fatores tem sucumbido nestes últimos anos de atividade. Faliram, simplesmente desapareceram ou então estão a ponto disto, firma como Flamor, Valerri, Sandaco e até a Grande Beija-Flor que por tantos anos foi líder de mercado na década de 30 à 50. Para que não ocorramos tão grave risco, faz necessário todo empenho, todo entusiasmo, todo dinamismo de comandantes e

---

<sup>18</sup> Sonia Santiago, ex-vice-presidente do grupo Phebo, entrevista em: 20.03.2009.

<sup>19</sup> Id.

<sup>20</sup> Id.

<sup>21</sup> Informações contidas numa carta registrada em cartório pelo senhor Mário Santiago (1970).

comandados imperiosos se torna ainda assimilação da moderna tecnologia em todos os setores da empresa para que ela possa fortalecer e competir nesse mercado altamente evoluído. Sabemos que a idade e desgaste físico vão minando nossa capacidade de trabalho, limitando-nos gradativamente. É generalizada a norma nos âmbitos nacionais e internacionais particularmente de conceder aposentadoria as cúpulas administrativas aos sessenta e cinco anos de idade. Companhias de maior expressão como General Motors, Ford, Nestlé, Givaldan, Feminish, Santa Marina e tantas outras. Sistemáticamente aposentam os seus diretores aos sessenta e cinco anos [...] (CARTA DO SENHOR MÁRIO SANTIAGO, 1970)”.

Nessa carta o senhor Mário dava pensão vitalícia ao senhor Afonso Mendes, diretor da unidade de Belém na época. Na década de 1970 a Phebo passou a ser sociedade anônima de capital aberto. A empresa abriu o seu capital na bolsa de valores de São Paulo e passou a oferecer as suas ações<sup>22</sup>.

Por volta de 1972 a Phebo criou uma outra filial na cidade Feira de Santana na Bahia. Através de um financiamento da SUDENE, a Phebo criou na Bahia a sua fábrica mais moderna. Nesta fábrica destinaram-se a fabricação de sabonetes opacos, principalmente sabonetes da linha da Turma da Mônica<sup>23</sup>. O motivo em criar essa fabrica foi o fato da cidade de Feira de Santana se encontrar em um lugar estratégico para o escoamento da produção<sup>24</sup>. “Na fabrica de Feira de Santana não tinha nenhum membro da família na administração, todos os funcionários eram rigorosamente contratados, todos profissionais, do gerente ao auxiliar<sup>25</sup>”.

No entanto, com a fábrica de Belém, São Paulo e Feira de Santana a empresa passou a ter problemas com a distribuição dos seus produtos. Porque cada fabrica era responsável pela fabricação de um determinado produto. Quando se fazia um pedido, teria que sair um pouco de cada fábrica, isso fez com que a empresa aumentasse os seus custos com transportes. O Grupo Phebo chegou a ter cerca de 1.600 funcionários. A unidade de Belém chegou a possuir cerca de 300 funcionários<sup>26</sup>.

Em 1980, a empresa conquistou um dos maiores prêmio da propaganda mundial. Foi o prêmio “Leão de Ouro” de Cannes na França, com o comercial da “Seiva de Alfazema<sup>27</sup>”. O comercial tinha a intenção de atingir o público mais jovem, aparecia uma mulher usando seiva

---

<sup>22</sup> Sonia Santiago, ex-vice-presidente do grupo Phebo, entrevista em: 20.03.2009.

<sup>23</sup> “Era um terreno imenso porque nesse tempo o governo estava dando esse apoio, esse incentivo, era uma empresa que tinha um enorme coqueiral e a empresa era uma fabrica muito moderna e passou a fabricar o sabonete de massa opaca” (Sonia Santiago, entrevista em 20.03.2009).

<sup>24</sup> Sr. Ramiro Vidal, ex-diretor industrial da unidade de Belém. Entrevista em: 14.03.2009.

<sup>25</sup> Sr. Ramiro Vidal, ex-diretor industrial da unidade de Belém. Entrevista em: 14.03.2009.

<sup>26</sup> Id.

<sup>27</sup> O comercial da “Seiva de Alfazema da Phebo” conquistou um prêmio num festival de comerciais e propaganda em Cannes/Veneza (informação encontrada em um DVD da empresa).

de alfazema e uma menina tentando imitar a mãe. Na época o comercial foi uma das maiores conquistas da propaganda brasileira.

### 4.3 A época de decadência da Phebo

Por se tratar de uma empresa familiar, a Phebo foi tendo vários problemas com o crescimento da família. No início da década de 1980, começaram os problemas por disputa de poder dentro da empresa. O senhor Mário estava envelhecendo, sofrendo de uma doença renal e passou a ter problemas de saúde. Em 1978, ele saiu da área executiva da empresa, mas continuou sendo presidente do conselho de administração do Grupo Phebo. Porém ainda era um líder muito forte dentro do grupo<sup>28</sup>. Começava assim as primeiras indicações de que a venda da empresa seria algo inevitável.

O crescimento da família, começou haver disputas por cargos de gerência na empresa, surgindo sinais de decadência no corpo administrativo. Pois os familiares passaram exigir trabalhar na gerência, no entanto não possuíam capacidade para tal cargo<sup>29</sup>. Para Schumpeter (1982, p.56) a “profissão empresário” não é “uma condição duradoura”. Porque o empresário não transfere a sua técnica para os herdeiros, não forma uma classe social técnica como os agricultores e trabalhadores.

A herança do fruto pecuniário e das qualidades pessoais então tanto pode manter essa posição por mais de uma geração, como tornar mais fácil para os descendentes o empreendimento adicional, mas a função do empresário em si mesma não pode ser herdada, como é suficientemente bem demonstrado pela história das famílias industriais (SCHUMPETER, 1982, p.56).

Além do problema da administração familiar a empresa sofria com os planos econômicos do governo Sarney. O congelamento de preços proposto pelo governo na época, fez com que os insumos aumentassem e a o preço do produto final ficou estático. Com isso os custos da empresa aumentavam e lucro ia diminuindo. “Nos anos de 1986 a empresa não fez lucro e 1987 a empresa a empresa teve um leve prejuízo”<sup>30</sup>.

Com todos esses problemas, cada vez mais foi crescendo a idéia de vender a empresa. Entre 1986 e 1987 o senhor Mário Santiago, deixa a cargo da família a decisão de vender a empresa. Principalmente a cargo de Sônia Santiago, vice-presidente na época. “As empresas quando elas chegam na terceira e quarta geração ou elas são vendidas ou elas fecham”<sup>31</sup>. “A

<sup>28</sup> Sonia Santiago, ex-vice-presidente do grupo Phebo, entrevista em: 20.03.2009.

<sup>29</sup> Entrevista com o senhor Roberto Lima, atual gerente da empresa, dia 12.11.2008.

<sup>30</sup> Sonia Santiago, ex-vice-presidente do grupo Phebo, entrevista em: 20.03.2009.

<sup>31</sup> Id.

experiência ensina, todavia, que os empresários típicos se retiram da arena apenas quando e porque sua força está gasta e não se sentem mais à altura de sua tarefa” (SCHUMPETER, 1982, p.64-65).

O mundo moderno realmente não conhece nenhuma colocação desse tipo, mas o que se pode ser alcançado pelo sucesso industrial ou comercial ainda é, para o homem moderno, a melhor maneira possível de se aproximar da nobreza medieval (SHUMPETER, 1982, p. 65).

A Procter & Gamble, desde 1975 já demonstrava interesse pela compra da Phebo. Sendo assim, a diretoria da empresa resolveu vender a empresa do Grupo Phebo para a grande multinacional americana.

#### 4.4 A venda da Phebo para a Procter & Gamble

No ano de 1988 a empresa foi vendida para a Procter & Gamble Company. O contrato de venda da Perfumaria Phebo S/A para a Procter & Gamble possuíam cláusula com as quais os antigos donos não poderiam criar uma nova empresa do ramo e que a gestão seria transferida em seis meses. Os antigos diretores foram saindo e entrando novos profissionais<sup>32</sup>. A negociação com a empresa americana demorou onze meses, começou em 1987 e foi concretizada em 1988.

Em 1998 a Procter & Gamble resolveu vender a fábrica da Perfumaria Phebo para a Casa Granada<sup>33</sup> e a marca Phebo para a Sara Lee DE/ Household & Bodycare do Brasil Ltda. No ano de 2004 a Sara Lee vendeu a marca para a Casa Granada. E a partir daí a Casa Granada passou a ter o total controle sobre a empresa.

Segundo Pinheiro (1998) a Procter & Gamble resolveu vender a marca e o sistema operacional (incluindo o prédio da fábrica) por uma estratégia de mercado. Já que a empresa estaria pensando em desenvolver marcas globais, focalizando numa estratégia de marketing que valorizasse seus principais produtos, com isso decidiram se desfazer da Phebo.

Atualmente a Casa Granada é a detentora da marca e responsável pela fabricação dos produtos Phebo. O sabonete Phebo continua sendo um sucesso de vendas e permanece sendo muito utilizado no mercado nacional. Apesar de ter mudado o seu processo de fabricação, saindo da essência natural para o sintético.

---

<sup>32</sup> Entrevista com senhor Ramiro Santiago, antigo gerente industrial, dia 14.03.2009.

<sup>33</sup> Empresa carioca, fundada em 1870.

## REFERÊNCIAS

ACCIOLY, Ana et al. **Marcas de valor no mercado brasileiro = valuable trademarks in brazil**. Rio de Janeiro: Ed. Senac, 2000.

ABIHPEC, Associação Brasileira de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. **Panorama do setor higiene pessoal, perfumaria e cosméticos**. 2009. Disponível em: [http://www.abihpec.org.br/conteudo/material/panoramadosetor/panorama\\_2008\\_2009\\_pt3.pdf](http://www.abihpec.org.br/conteudo/material/panoramadosetor/panorama_2008_2009_pt3.pdf). Acesso em: 01 mar.2009.

CALDEIRA, Jorge. **Mauá, empresário do império**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

CAMPELLO, Carlos. **O estudo sobre empresários e empresas: conceito, relevância e panorama historiográfico**. Revista Tema Livre, 2004. Disponível em: <http://www.revistatemalivre.com>. Acesso em: 01 nov. 2008.

DOSI, Giovanni. **Mudança técnica e transformação industrial: a teoria e uma aplicação a indústria dos semicondutores**. Campinas: Unicamp, 2006.

GUNTHER, H. **Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: está é a questão?** Psicologia: Teoria e Pesquisa, Brasília, v.22, n.2, ma. –ag. 2006. p.201-210.

KERSTENETZKY, J. Teoria econômica e história econômica: notas para uma teoria de história econômica empresarial. **In: VII Congresso Brasileiro de História Econômica e 8ª Conferência Internacional de História de Empresas, Aracajú, 2007.**

IBGE. **Classificação nacional de atividades econômicas**. Versão 2.0. CONCLA: Comissão Nacional de Classificação, 2006. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/classificacoes/cnae2.0/default.shtm>. Acesso em: 01 mar.2009.

MARCOVITCH, Jacques. **Pioneiros & empreendedores: a saga do desenvolvimento no Brasil**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

MARX, K. **O capital: crítica da economia política**. São Paulo: Abril Cultura, 1983, p.45-63.

McCRAW, Thomas K. (org.) **Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

MOURÃO, Leila. **Memória da indústria paraense**. Belém, Federação das Indústrias do Estado do Pará/ SESI/ SENAI/ IDERPA/ I.E.L, 1989.

NELSON, Richard R., WINTER, Sidney. **Uma teoria evolucionária da mudança econômica**. Campinas: Unicamp, 2005.

PARÁ. **Junta Comercial do Estado do Pará – JUCEPA**. Certidão n°. 1199/87. Belém, 26 de mar. 1987.

PENROSE, Edith. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2006.

PHEBO. **Memorando da empresa**, 1988.

PINHEIRO, Jecyone. Belém está perdendo o cheiro. **Diário do Pará**, Belém, 26 de abril. 1998. Folha Economia, Caderno 4.

SAES, F. A. M. História de empresas e história econômica do Brasil. **In: IV Conferência Internacional de História de Empresas, 1999, Curitiba. UFPR, 1999.**

SCHUMPETER, J.A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.