

**ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA E ORGANIZAÇÕES FAMILIARES: UM ESTUDO
SOBRE AS FAMÍLIAS E OS NEGÓCIOS NA GALERIA DO OUVIDOR EM BELO
HORIZONTE (MG)**

***STRATEGY AS PRACTICE AND FAMILY ORGANIZATIONS: A STUDY ABOUT
FAMILIES AND BUSINESS IN THE GALLERY OF OUVIDOR IN BELO HORIZONTE
(MG)***

José Vitor Palhares (UFMG) titopalhares@hotmail.com

Alexandre de Pádua Carrieri (UFMG) aguiar.paduacarrieri@terra.com.br

Endereço Eletrônico deste artigo: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/editor/submissionEditing/1051>

Resumo

Nos últimos anos, o interesse por pesquisas em empreendimentos familiares tem crescido em diversas áreas, especialmente na Administração. As peculiaridades desse contexto, marcado pela afetividade, propiciam o surgimento de estratégias específicas na gestão dessas organizações. Dessa forma, o presente estudo tem como objetivo compreender as práticas cotidianas de negócio nas organizações familiares presentes na Galeria do Ouvidor, a qual foi um dos primeiros centros comerciais construídos em Belo Horizonte. Acreditamos que as organizações familiares que compõem a galeria representam um interessante campo de investigação, uma vez que essas organizações conseguem reunir, simultaneamente, características sócio-culturais e econômicas que podem revelar como um determinado grupo social, nomeadamente, o grupo familiar, se relaciona social e simbolicamente neste espaço para a construção de suas práticas cotidianas de negócio. Com a exploração dessa temática, buscamos contribuir para um aprofundamento no conhecimento da realidade organizacional familiar mineira e, assim, brasileira. Esta pesquisa é, então, provocada devido às várias vozes – sujeitos e famílias - envolvidas no processo de ocupação e desenvolvimento da Galeria do Ouvidor. Muitas dessas vozes não são escutadas quando se trata de sua realidade organizacional e social, constituindo uma alteridade. É procurando entender a interação das práticas desses sujeitos, as famílias e as organizações que se organiza este trabalho. Por meio da apuração das notas de campo de observações sistemáticas não participantes e da Análise do Discurso de narrativas temáticas sobre o cotidiano de negócio familiar nessas organizações, foi possível elucidarmos as práticas construídas no dia a dia desses empreendimentos, que nos revelaram estratégias criadas para a manutenção e sobrevivência econômica das famílias que ali trabalham. Para nós, as estratégias

Estratégia como prática e organizações familiares: um estudo sobre as famílias e os negócios na galeria do ouvidor em Belo Horizonte (MG)

José Vitor Palhares, Alexandre de Pádua Carrieri

e táticas desenvolvidas pelos ouvidorenses são vistas como resultado de construções sociais, de negociações entre os atores sociais (organizacionais), resultado da prática diária exercida por esses atores. Nesse sentido, vimos que as práticas nas organizações familiares precisaram e ainda precisam ser adaptadas às transformações histórico-sociais que ocorrem no contexto belorizontino. Como limitação para a realização desta pesquisa, destacamos a fragmentação dos discursos dos comerciantes, uma vez que as entrevistas foram realizadas no horário comercial e nas próprias empresas dos entrevistados, e estes precisavam atender os clientes na medida em que chegavam. Por fim, sugerimos para estudos futuros que analisem as relações familiares presentes no cotidiano de negócios desses empreendimentos sob outra técnica, por meio da história de vida, que permitirá explorar as origens e as trajetórias de vida dos comerciantes da Galeria do Ouvidor e de outros empreendimentos e, dessa forma, será possível compreender, através de um resgate biográfico histórico, a forma como eles administram seus negócios atualmente, as decorrências da estrutura organizacional familiar e outras questões familiares que porventura não foram vislumbradas nessa investigação.

Palavras-chave: Estratégia como prática; Organizações familiares; Galeria do Ouvidor.

Abstract

In recent years, the interest in researches about family enterprises has grown in several areas, especially in the Business Administration. The peculiarities of this context, marked by affection, propitiate the emergence of specific strategies in the management of these organizations. Thus, this study aims to understand the everyday business practices in family organizations present in the Gallery of Ouvidor, which was one of the first shopping centers built in Belo Horizonte. We believe that family organizations that constitute the gallery represent an interesting field of research, because these organizations are able to gather socio-cultural and economic characteristics that may reveal how a particular social group, namely, the family group, is related social and symbolically in this space to build their everyday business practices. With the exploration of this theme, we seek to contribute to a deeper knowledge of the mineira familiar organizational reality and, thus, Brazilian. This research is then caused due to various voices - individuals and families - involved in the process of occupation and development of the Gallery of Ouvidor. Many of these voices are not heard when it comes to organizational and social reality, constituting an otherness. It is trying to understand the interaction of the practices of these individuals, families and organizations that we organize this paper. Through the examination of field notes of systematic observations not participants and

Estratégia como prática e organizações familiares: um estudo sobre as famílias e os negócios na galeria do ouvidor em Belo Horizonte (MG)

José Vitor Palhares, Alexandre de Pádua Carrieri

of the discourse analysis of thematic narratives about the everyday of family business in these organizations, it was possible to elucidate the practices constructed in the quotidian of these enterprises, which revealed us strategies created for maintenance and economic survival of the families that work there. For us, the strategies and tactics developed by ouvidorenses are seen as a result of social constructions, negotiations between the social actors (organizational), as a result of daily practice exerted by these actors. In this case, we have seen that the practices in family organizations needed and still need to be adapted to the historical and social transformations occurring in belorizontino context. As a limitation to this research, we highlight the fragmentation of speeches of the workers, because the interviews were conducted during the working hours and in the business of the respondents, and these needed to attend the customers when they arrived. Finally, we suggest for future studies analyzing family relations present in the business daily of these business through of another technique, by means of the history of life, which will explore the origins and life trajectories of the Gallery of Ouvidor workers and other enterprises and thus, you can understand, through a historical biographical rescue, the way that they manage their business today, the results and derivations of the familiar organizational structure and other family issues that may have not been glimpsed in this investigation.

Keywords: Strategy as practice; Family organizations; Gallery of Ouvidor.

Artigo recebido em: 04/04/2017

Artigo aprovado em: 16/05/2018

Introdução

Nos últimos anos, o interesse por pesquisas em empreendimentos familiares tem crescido em diversas áreas, como na Economia, Sociologia, Agronomia e, principalmente, na Administração. Alguns pesquisadores acreditam que o aumento de estudos com foco nesse objeto de pesquisa esteja relacionado às suas especificidades, como estrutura, modelo organizacional e as práticas cotidianas de gestão estabelecidas na organização (ANDRADE *et al.*, 2013). Considera-se que as organizações familiares englobam uma gama de atividades que não estão, necessariamente, vinculadas ou instituídas sob a disposição formal de uma empresa.

Estratégia como prática e organizações familiares: um estudo sobre as famílias e os negócios na galeria do ouvidor em Belo Horizonte (MG)

José Vitor Palhares, Alexandre de Pádua Carrieri

Tais organizações englobam atividades baseadas na força produtiva da família, não estando, obrigatoriamente, dispostas sob uma hierarquia, uma estrutura, uma formalidade de relações, ou mesmo a legalização do negócio. A organização familiar pode ser constituída de atores que agem através de uma rede de relacionamentos informais e pessoais envolvendo, sobretudo, elementos afetivos ligados à família, podendo trabalhar sem vínculos trabalhistas legais.

As peculiaridades desse contexto, marcado pela afetividade, propiciam o surgimento de estratégias específicas por parte dos familiares (CARRIERI *et al*, 2012). Na interação com o ambiente e outros grupos, no conhecimento do mundo, nas maneiras de pensar, o indivíduo constrói e modifica suas próprias práticas cotidianas de negócio, suas estratégias. A estratégia é entendida aqui como um fluxo de práticas sociais inseridas em contextos específicos, isto é, as atividades cotidianas produzidas pelos atores e gestores das pequenas organizações familiares situadas na Galeria do Ouvidor de Belo Horizonte.

Dessa forma, o presente estudo tem como objetivo compreender as práticas cotidianas de negócio nas organizações familiares presentes na Galeria do Ouvidor, a qual foi um dos primeiros centros comerciais construídos em Belo Horizonte. Acreditamos que as organizações familiares que compõem a galeria representam um interessante campo de investigação, uma vez que essas organizações conseguem reunir, simultaneamente, características sócio-culturais e econômicas que podem revelar como um determinado grupo social, nomeadamente, o grupo familiar, se relaciona social e simbolicamente neste espaço para a construção de suas práticas cotidianas de negócio. Com a exploração dessa temática, buscamos contribuir para um aprofundamento no conhecimento da realidade organizacional familiar mineira e, assim, brasileira. Esta pesquisa é, então, provocada devido às várias vozes – sujeitos e famílias - envolvidas no processo de ocupação e desenvolvimento da Galeria do Ouvidor. Muitas dessas vozes não são escutadas quando se trata de sua realidade organizacional e social, constituindo uma alteridade. É procurando entender a interação das práticas desses sujeitos, as famílias e as organizações que se organiza este trabalho.

Considerada um ponto tradicional na confecção de roupas para a elite e a classe média mineira, a Ouvidor recebeu, nos anos sessenta, as primeiras escadas rolantes da cidade, aumentando seu prestígio de centro de compras moderno e sofisticado. Atualmente, há na galeria um total de trezentos e cinquenta e três lojas, sendo elas consideradas, em sua maioria, pequenas empresas familiares, também denominadas de unidades familiares. A galeria tem um pouco de tudo: perfumes, esotéricos, material artístico e para artesanato, fantasias, roupas, calçados, embalagens, salões de beleza, *sexy shops*, conserto de relógios, lojas de perucas, etc. As

Estratégia como prática e organizações familiares: um estudo sobre as famílias e os negócios na galeria do ouvidor em Belo Horizonte (MG)

José Vitor Palhares, Alexandre de Pádua Carriari

organizações familiares presentes na Ouvidor, em conjunto com as demais empresas instaladas ali, são de extrema importância para o comércio local, pois movimentam a economia da região central e da cidade de Belo Horizonte como um todo (GALERIA DO OUVIDOR, 2014).

A fim de atingirmos o objetivo proposto, utilizamos de uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo. Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa pode ser caracterizada como um estudo de multi-casos. Os dados foram coletados através de observações sistemáticas não participantes no cotidiano de negócio das organizações familiares investigadas. Além disso, utilizamos também da história oral temática ao entrevistarmos sessenta sujeitos que trabalham atualmente em organizações familiares da Galeria do Ouvidor. Por fim, além da apuração das notas de campo, a análise das narrativas coletadas foi feita por meio da Análise do Discurso (AD).

Este artigo está estruturado em seis seções, incluindo esta introdução. A seção seguinte diz respeito à teorização sobre as organizações familiares. Em sequência, descrevemos a abordagem da estratégia como prática. A quarta seção se refere aos percursos metodológicos do estudo. Em seguida são apresentadas as análises e discussões sobre as práticas cotidianas de negócio nas organizações familiares da Galeria do Ouvidor. E, por fim, tecemos as considerações finais acerca da pesquisa.

Organizações Familiares

Muitos estudos indicam a importância para a economia de diversos países das organizações familiares (BERNHOEFT, 1991; SILVA; FISCHER; DAVEL, 1999; FARIA; WANDERLEY, 2013). Tais organizações possuem características peculiares inerentes ao seu surgimento, estrutura e desenvolvimento, bem como nas relações sociais que envolvem seus membros, familiares ou não (ANDRADE *et al*, 2013). Além disso, elas têm embasado economias de diversos países, desenvolvidos ou em vias de desenvolvimento, em diferentes continentes, sofrendo variações históricas e contextuais em cada um deles, de acordo com a escala, escopo, limitações, quanto à legalidade, e entre determinadas regiões (DAVEL; COLBARI, 2000; 2003).

De acordo com Cruz e Oliveira (2014), o aspecto afetivo-emocional que permeia as relações intrafamiliares desse tipo de organização e as relações família-empresa presentes ali são capazes de influenciar todos os aspectos organizacionais, desde o processo de tomada de decisão até a sucessão empresarial. A importância das organizações familiares, segundo Fischer (2000, p.43), está além de suas contribuições econômicas, pois

Estratégia como prática e organizações familiares: um estudo sobre as famílias e os negócios na galeria do ouvidor em Belo Horizonte (MG)

José Vitor Palhares, Alexandre de Pádua Carrieri

[...] ao desenhar sua trajetória evolutiva, as organizações familiares articulam seus interesses à malha formada por acordos tácitos e explícitos, dos poderes espacializados e historicamente datados existentes no local. Alianças e conflitos, rejeições e afinidades conformam a vida das organizações na esfera local.

A autora coloca a necessidade de melhor estudar e compreender as organizações familiares, pois estas teriam a capacidade de retratar a cultura, o modo de vida e a organização das comunidades de um determinado local, uma vez que esses fatores estariam relacionados, mútua e reciprocamente, àquelas organizações por meio do seu contexto histórico. Tal assertiva indica que as organizações familiares têm a capacidade de exercerem um duplo papel na dinâmica da sociedade onde se inserem: capacidade de moldar e estruturar o contexto sócio-cultural e histórico no qual estão inseridas, agindo como propulsoras do desenvolvimento econômico e social, ao mesmo tempo em que assimilam e refletem as influências desse contexto.

Com o crescimento dos estudos sobre as organizações familiares, têm crescido também as diferentes formas de compreensão do fenômeno. No que se refere a essa diversidade, Silva, Fischer e Davel (1999) elaboram um quadro onde apresentam nove conceitos de diferentes autores, como Donnelley (1976), Lodi (1989) e Bernhoeft (1991) entre outros, com base em critérios como: controle da família; controle da sucessão; direção familiar; empresa de mais de duas gerações; gerenciamento influenciado pela família; propriedade familiar; tradições e valores familiares. Em conjunto ou isoladamente, esses critérios têm sido aplicados para definir o que caracterizaria uma organização como familiar. Tal diversidade revela a dificuldade de encontrar um conceito a ser adotado nesta pesquisa, dentro de sua intenção de contribuir para o desenvolvimento daquela articulação e de uma base de conhecimento comum sobre o tema.

Segundo Davel e Colbari (2000; 2003), a administração e as ciências sociais estudam mudanças qualitativas e quantitativas nas organizações familiares, envolvendo dimensões objetiva ou material e, ainda, subjetiva ou imaterial. Com base na análise dessas dimensões, os autores ressaltam que a organização pode ser vista como uma metáfora de família. Nessa metáfora estariam inseridos elementos simbólicos, por meio da e na linguagem que deveriam se referir a relação da família com a empresa. Por meio desse processo ocorreria a criação e manutenção de um “repertório” ideológico-discursivo capaz de conformar as práticas gerenciais, as formas de agir e de pensar, bem como legitimar a ação social dos atores organizacionais na empresa. Isto seria possível, pois as metáforas gerariam uma visão mais flexível da organização, baseadas, sobretudo, nos elementos simbólicos representados pela família (afetividade,

Estratégia como prática e organizações familiares: um estudo sobre as famílias e os negócios na galeria do ouvidor em Belo Horizonte (MG)

José Vitor Palhares, Alexandre de Pádua Carrieri

proximidade, confiança, etc.) introjetados na dimensão racional e objetiva das organizações. Para Forges e Hamel (2000), a metáfora da “família” no âmbito da organização teria dois significados: para os empregados, como a proximidade e a solidariedade nas relações de trabalho, como de outrora (embora nela não estejam presentes tais elementos); enquanto que para os patrões, a família estaria associada às formas das quais eles se utilizam para manter a viabilidade econômica das empresas.

Nesse sentido, a família tanto pode legitimar manutenções de ordem, ligadas a tradição e a história da família, aos vínculos por ela desenvolvidos com a sociedade local, bem como pode ser utilizada enquanto estratégia de gerenciamento de organizações, sejam elas familiares ou não. Associada a essas implicações, uma das questões que mais se destaca nas discussões sobre organizações familiares é a sucessão. Um processo tipicamente influenciado pelas relações familiares, permeadas por significados, tradições e conflitos, e no qual as pressões das exigências do mercado capitalista globalizado, bem como a intensificação da concorrência entre empresas (familiares ou não), também se fazem presentes.

Além disso, é importante destacar também que as influências “não familiares” acabam impelindo as organizações a uma tendência de profissionalização, a fim de capacitar melhor seus funcionários e aumentar a eficiência de suas práticas gerenciais para sobreviverem (LODI, 1989; BERNHOEFT, 1991). Isto implica em fazer com que os fatores de produção e organização familiares se aliem às novas exigências do mercado, como qualidade, preço, profissionalização dos empregados, capacidade de mudanças rápidas em virtude do ambiente, entre outros fatores (RICCA NETO, 1998). Vale ressaltar que nem sempre esses fatores de base da organização familiar são passíveis de serem adequados às exigências do mercado.

Dando continuidade, Lighfoot e Fournier (2000) afirmam que é imprescindível conhecer, a partir de quem executa, o significado do trabalho cotidiano nas organizações familiares. Para os autores, dessa maneira seria possível compreender o processo de adoção de determinadas práticas gerenciais, segundo a lógica de racionalização de quem a produz. Por meio dessa abordagem, Lighfoot e Fournier (2000) buscam identificar como os gestores de pequenas empresas familiares percebem suas atividades e seus eventos rotineiros sob os quais se estruturam e constroem significados para as suas atividades. A base do argumento dos autores é que tal compreensão permitiria enxergar a interação entre família-empresa e trabalho como processos negociados e socialmente construídos. Nesses processos os proprietários-gerentes se situam no centro da operação da empresa, na divisão de papéis, na criação e emprego de

Estratégia como prática e organizações familiares: um estudo sobre as famílias e os negócios na galeria do ouvidor em Belo Horizonte (MG)

José Vitor Palhares, Alexandre de Pádua Carrieri

maneiras de gerir seguindo uma racionalidade que acompanha a sua percepção do negócio, sua forma de colocar as ações dentro de um contexto que lhes atribua sentido.

Robichaud (2000) é outro autor importante nessa discussão. Seus estudos revelam-se importante na medida em que evidencia como o pensamento objetivo e racional é influenciado (senão derivado) de processos cognitivos e subjetivos que conferem significados às práticas de gestão organizacionais, estando essencialmente arraigados na história familiar, na formação da personalidade e socialização do indivíduo. Além disso, ao focar-se na questão da vida inconsciente/psíquica, valoriza-se os aspectos subjetivos por meio dos quais os indivíduos interpretam e reconstróem a realidade, além enfatizar a importância da família enquanto instância privilegiada na formação do indivíduo e de sua personalidade que, por sua vez, irão repercutir nas maneiras de pensar a agir. Ambas as questões vão ao encontro da perspectiva adotada neste projeto: a primeira, de que a realidade é fruto de um permanente processo de (re)construção social; e a segunda, que revela o caráter condicionante da família, nas suas diferentes modalidades, na sua relação com a empresa.

Pelo exposto, no presente estudo optamos por adotar um conceito mais restrito de organizações familiares e a associá-lo ao entendimento de que os atores inseridos na organização são influenciados por processos cognitivos e subjetivos. Portanto, assume-se que existem implicações a partir das relações dos atores sociais com as características que definem uma organização familiar como tal. Aqui, tal definição é demarcada pelo enquadramento simultâneo da organização nos seguintes critérios:

- 1) A família deve possuir propriedade sobre a empresa, podendo assumir propriedade total, propriedade majoritária ou controle minoritário; 2) A família deve influenciar nas diretrizes da gestão estratégica da empresa; 3) Os valores da empresa são influenciados ou identificados com a família; 4) A família determina o processo sucessório da empresa (SILVA; FISCHER; DAVEL, 1999, p. 5).

Como mencionado, além dessas características consideramos que a organização familiar é constituída por um grupamento social, permeado por relações de afetividade. Nesse grupamento, encontram-se a dimensão simbólica e subjetiva da construção da realidade se conformando e expressando em um determinado espaço, temporalmente delimitado, que também a influencia (DAMIANI, 1991). Esse entendimento, corroborando-se com Fischer (2000), considera não somente aquelas empresas industriais e comerciais, mas também as organizações culturais e as organizações que atuam em galerias, *locus* de investigação deste estudo. A partir desse *locus*, o presente projeto busca ampliar a compreensão a respeito das

Estratégia como prática e organizações familiares: um estudo sobre as famílias e os negócios na galeria do ouvidor em Belo Horizonte (MG)

José Vitor Palhares, Alexandre de Pádua Carrieri

organizações familiares, atrelando-as a um determinado contexto histórico e sociocultural. A intenção é apreender como tais organizações interagem com esse contexto e articulam suas estratégias no cotidiano a fim de garantir a sobrevivência organizacional.

Estratégia como prática social

A estratégia é um tema de pesquisa atraente na medida em que proliferam correntes de pensamento e o debate acalorado em torno de sua interpretação. É possível ver no transcorrer desse debate a identificação cada vez mais precisa de pelo menos três grandes linhas de trabalho: os estudos clássicos, os processuais e o estudo da estratégia como uma prática social. De um lado, temos o desenvolvimento de uma corrente chamada clássica, cuja base pode ser delineada a partir das importantes premissas do pensamento econômico neoclássico. Entre os autores mais consagrados nesta linha de pensamento podemos identificar Chandler (1962), Ansoff (1965) e Porter (1991), os quais, apesar das singularidades, enaltecem os aspectos racionais e imputam uma perspectiva econômica ao estudo da estratégia. De outro lado, Chaffee (1985), Knights e Morgan (1991) destacam as contribuições de Mintzberg e Pettigrew para a crítica e para o distanciamento ante o pensamento clássico, pois ambos voltam à atenção para a estratégia enquanto um processo socialmente construído, e para as características políticas desse processo. Esta última corrente, também identificada como processualista, construiu uma vereda de possibilidades para o estudo da estratégia que, até então, estava à mercê do pensamento racional e econômico. Wilson e Jarzabkowski (2004), por exemplo, estudaram as práticas específicas dos gestores organizacionais de adotarem aquilo que Emirbayer e Mische (1998) chamaram de dimensão prática-avaliativa da estratégia: a estratégia sendo composta de práticas, ações, rotinas, hábitos, pensamento, elaboração de uma síntese entre a realidade dos recursos presentes e as possibilidades futuras para a organização. Surgiu, assim, uma nova abertura no campo dos estudos sobre estratégia que se desenvolve até a atualidade.

Dessa forma, podemos perceber que a visão de estratégia como processo, permeado pela ação de vários atores, abriu caminho para a ênfase nas práticas sociais cotidianas, remetendo a diversas propostas. A despeito de muitas adotarem escolhas teórico-metodológicas distintas, todas têm em comum a busca pela compreensão do que ocorre no nível micro das práticas, que unem o indivíduo, a organização e a estratégia (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004).

Johnson, Melin e Whittington (2003) argumentam que o debate sobre estratégia sempre girou em torno de temas que exigiam níveis de análise em uma perspectiva micro, tais como a visão baseada em recursos, a teoria institucional, as fusões e aquisições, o desenvolvimento de

Estratégia como prática e organizações familiares: um estudo sobre as famílias e os negócios na galeria do ouvidor em Belo Horizonte (MG)

José Vitor Palhares, Alexandre de Pádua Carriero

produtos e a visão da estratégia como processo. Entretanto, os autores destacam que a tendência dos estudos sempre foi focar os resultados do que ocorre nas organizações, e não as atividades referentes a esses resultados. A ênfase nos resultados acaba limitando o potencial de análise dos estudos.

Como alternativa, a abordagem da estratégia como prática voltou-se para o nível micro, focando as práticas. Isso deu destaque ao “fazer estratégia”, pois envolve diretamente essas práticas, numa visão na qual pode ser conceituado como “a habilidade astuciosa para usar, adaptar e manipular os recursos que são empregados para se engajar na formação da atividade da estratégia ao longo do tempo” (JARZABKOWSKI, 2005, p.34). Esse é o conceito de “fazer estratégia” organizacional que norteia este projeto, sendo necessário destacar que, nessa concepção, a inserção contextual passa a ser algo inerente ao “fazer” (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004). É interessante observarmos que tais astúcias ligadas ao fazer estratégia podem ser muito úteis para uma investigação em pequenas organizações familiares, como podemos observar na pesquisa em organizações familiares inseridas no Mercado de Madureira, no Rio de Janeiro (CARRIERI *et al*, 2012) e como propomos neste projeto.

Contudo, é importante indicarmos que, apesar das evidentes contribuições desta perspectiva da estratégia como uma prática social, o seu delineamento tem, de forma geral, caminhado para os mesmos interesses presentes, principalmente, na perspectiva clássica no estudo da estratégia, na compreensão de como as práticas cotidianas e quais habilidades da alta gestão coadunam para os resultados e performances organizacionais. Tal interesse pode terminar por fornecer linhas prescritivas para as práticas da estratégia, o que evidencia certa incoerência com o *background* teórico orientador. Assim, neste projeto, pretendemos manter a “fidelidade” com as premissas originais de Certeau (1994) que parecem ser aquelas que se distanciam dos caminhos para os quais a perspectiva em questão se direciona. Em outras palavras, as práticas cotidianas ligadas às estratégias nas pequenas organizações familiares da Galeria precisam ser “compreendidas” ao invés de serem prescritas.

A pesquisa de Certeau (1994) se desenvolve pelo questionamento sobre as operações dos usuários, supostamente entregues à passividade e à disciplina. Segundo o autor, o cotidiano é capaz de ser reinventado com mil maneiras de “caça não autorizada”. Isso porque o corpo humano não pode ser totalmente “docilizado”. O autor parte do pressuposto de que os usuários passivos e disciplinados também se relacionam numa “antidisciplina”, a partir das bricolagens em suas práticas (as maneiras de fazer). Transpondo esse entendimento para o “fazer estratégia”, a passividade, e a disciplina, que contribuem para a atuação de determinados atores

Estratégia como prática e organizações familiares: um estudo sobre as famílias e os negócios na galeria do ouvidor em Belo Horizonte (MG)

José Vitor Palhares, Alexandre de Pádua Carriero

em condição de planejar de maneira deliberada, convivem com a antidisciplina que viabiliza certa transgressão por parte desses (eles também são submissos à disciplina) e dos outros atores. Para investigar esse “fazer”, buscaremos tratar o que Certeau (1994, p. 46) chama de “bricolagem”, a arte criativa de combinar associada ao “fazer”. Para o autor, a estratégia existe na medida em que se observa o outro de um lugar do qual se apresenta como visível e delimitado e se tem poder sobre ele. Além disso, há práticas cotidianas do sujeito social em que ocorre uma transgressão da disciplina presente em toda parte por meio dos movimentos infinitesimais, que o autor denomina de táticas.

Nesse jogo entre disciplina e antidisciplina, as estratégias e táticas cotidianas estão presentes na vida contemporânea dos sujeitos sociais, inclusive no interior das organizações, onde elas permeiam o processo de construção das estratégias organizacionais. Portanto, um elo comum que permitisse investigar essas estratégias e táticas cotidianas também possibilitaria o estudo do “fazer estratégia” organizacional. Esse elo é oferecido por Certeau (1994), pois são as práticas, sempre atuando nos lugares e espaços, nas estratégias e táticas, na disciplina e na antidisciplina.

Com base nessas proposições, neste projeto a estratégia organizacional é considerada como um fluxo de práticas sociais inseridas em contextos específicos, isto é, as atividades diárias produzidas pelos atores e gestores das pequenas organizações familiares situadas na Galeria do Ouvidor, em Belo Horizonte.

Caminhos percorridos

A fim de compreendermos as práticas cotidianas de negócio nas organizações familiares presentes na Galeria do Ouvidor, trilhamos os caminhos de uma investigação qualitativa, de caráter descritivo. De acordo com Goldenberg (2002), a utilização do método de pesquisa qualitativo permite uma compreensão mais profunda do fenômeno a ser investigado, enquanto que os estudos quantitativos anseiam pelo estabelecimento de regras e leis universais. Chizzotti (2004) corrobora com a autora ao inferir que o método qualitativo permite compreender a essência dos fenômenos a serem investigados, levando-se em consideração o contexto e as dinâmicas de relações existentes ali.

No que se refere aos procedimentos técnicos, adotamos o estudo de multi-casos, o qual investiga dois ou mais sujeitos (ou objetos) de pesquisa e a interação entre eles (TRIVIÑOS, 1987). Para Lima (2009), esta técnica permite, além de um aprofundamento no fenômeno a ser investigado,

Estratégia como prática e organizações familiares: um estudo sobre as famílias e os negócios na galeria do ouvidor em Belo Horizonte (MG)

José Vitor Palhares, Alexandre de Pádua Carrieri

compreender as particularidades dos sujeitos de pesquisa, bem como explorar o fenômeno de forma mais abrangente e minuciosa.

Para a coleta de dados, utilizamos a combinação de dois métodos. Segundo Denzin e Lincoln (1994), o caráter qualitativo da pesquisa admite que o pesquisador tenha a liberdade de escolher e combinar as práticas e métodos mais convenientes para o estudo dos objetos/sujeitos e o contexto nos quais estão inseridos, sendo, dessa forma, um “bricoleur” (CERTEAU, 1994). Visto isso, optamos pelos métodos de observações sistemáticas e não participantes no cotidiano das organizações familiares e também entrevistas de história oral temáticas – sobre as práticas cotidianas de negócio e as relações intrafamiliares nessas organizações. Meihy (1996) classifica as narrativas temáticas como uma das técnicas da história oral, além das histórias de vida e da tradição oral. É importante destacarmos que a tematização da história oral junto aos entrevistados permitiu explorarmos e relacionarmos as temáticas das práticas cotidianas de negócio com o contexto organizacional familiar.

O foco nas narrativas temáticas sobre o cotidiano de negócio familiar e nas observações sistemáticas se justifica, pois, neste trabalho, as estratégias são vistas como resultado de construções sociais, de negociações entre os atores sociais (organizacionais), resultado da prática diária exercida por esses atores. Concordando-se com Jarzabkowski (2004), consideramos aqui que o elaborar estratégia é desempenhar, em um contexto micro, práticas diárias onde os resultados seriam a síntese entre o relacionamento desse contexto com o meso e o macro. No caso deste estudo, buscamos observar: o contexto macro do ambiente, focando, por exemplo, nas transformações sócio-históricas que a Galeria sofreu em decorrência da ação do Estado; o contexto meso, com a gestão da própria Galeria e o agrupamento de organizações familiares; e o contexto micro da ação estratégica do gestor enquanto produtor familiar. Segundo Jarzabkowski (2003), nesse último contexto estão as micro práticas, que podem ser observadas nos discursos, atos, pensamentos e gestos dos atores organizacionais.

Com o intuito de manter a coerência metodológica, a operacionalização da investigação foi feita através de um processo amostral não probabilístico por conveniência, conforme o aceite dos sujeitos a participarem da pesquisa. A seleção desses sujeitos foi feita através do método “bola de neve” (GIL, 2010), em que um sujeito de pesquisa vai indicando outros atores com características semelhantes a serem investigados. Além disso, consideramos o princípio de saturação (PIRES, 2008) para interromper a coleta de dados, ou seja, colhemos informações até o momento em que a interação entre o trabalho do pesquisador e o campo de investigação já não mais fornecia elementos para aprofundar a teorização do estudo. Dessa forma, foram

Estratégia como prática e organizações familiares: um estudo sobre as famílias e os negócios na galeria do ouvidor em Belo Horizonte (MG)

José Vitor Palhares, Alexandre de Pádua Carrieri

entrevistados sessenta lojistas que trabalham em organizações familiares situadas na Galeria do Ouvidor.

Por fim, além da apuração das notas de campo das observações sistemáticas, o tratamento e análise das narrativas temáticas sobre as práticas cotidianas de negócio nas organizações familiares da Ouvidor foram analisadas por meio da Análise do Discurso (AD). De acordo com Carrieri (2001), os discursos possuem uma ideologia, uma maneira de vislumbrar o mundo que reflete como os sujeitos agem ou não nos contextos em que estão inseridos. Assim, essa técnica é de extrema valia para compreender as estratégias adotadas pelos lojistas das organizações familiares em seus negócios familiares na Galeria do Ouvidor.

As práticas cotidianas de negócio nas organizações familiares da Galeria do Ouvidor

Os ouvidorenses falam do início da gestão de seus negócios familiares com lembranças de um tempo mais simples, um cotidiano mais tranquilo, onde a principal atração eram as vitrines, como pode ser observado no fragmento abaixo:

01 “no começo tudo era muito simples, a gente tinha que arrumar a loja, mudar as vitrines. A gestão das lojas era muito simples.” (E01)

Entretanto, o cotidiano de negócio na Galeria do Ouvidor é marcado por diversas fases decorrentes das transformações históricas e sociais que a sociedade belorizontina passou desde a sua inauguração, em 1964. Assim, houve fases em que prevalecia a venda de produtos importados, como na década de 60; em 70, as importadoras cederam lugar às lojas de conserto de roupas e confecções; nos anos 80 tem-se o ciclo dos chapeados e peças banhadas em ouro; e na década de 90 até os dias atuais há a predominância de produtos populares, com destaque para a venda de peças para o artesanato e bijuterias (GALERIA DO OUVIDOR, 2014). Dessa forma, uma prática muito importante nos negócios familiares ouvidorenses foi reconhecer as mudanças de sua clientela e o que o seu novo público demandava, para, assim, diversificarem seus produtos e permanecerem no mercado, como podemos verificar nos fragmentos seguintes.

02 “A Galeria passou por várias fases. Quando aqui cheguei nós tínhamos a fase da confecção. Então as pessoas vinham aqui mandar fazer as suas calças, os seus ternos e as suas camisas, suas bermudas. Nós tivemos aí uma década da confecção. [...] A fase de jóias também, nós temos joalherias tradicionais aqui...” (E60)

03 “[...] com os planos econômicos nós tínhamos altos e baixos no setor de jóias e em outros setores. E eu já estava estabelecido aqui na galeria. Eu acompanhei muito este movimento. Eu tinha que acompanhar para poder sobreviver.” (E39)

Estratégia como prática e organizações familiares: um estudo sobre as famílias e os negócios na galeria do ouvidor em Belo Horizonte (MG)

José Vitor Palhares, Alexandre de Pádua Carrieri

04 “Eu trabalhava com folhados, prata. Mas depois do plano real, sabe? O pessoal ficou mais pobre e eu vi que as pessoas procuram coisas mais baratas, né? Mais barata que folhado só bijuteria e artesanato... (risos).” (E58)

Como podemos perceber, devido à queda do poder aquisitivo dos clientes e a insegurança dos planos econômicos, alguns comerciantes precisaram mudar e adaptar suas estratégias de mercado para assegurar a sobrevivência de suas organizações familiares. Então, novos produtos (e mais baratos) começaram a ser negociados no interior da galeria. Além disso, observamos que os gestores entrevistados têm conhecimento de que, para atender a demanda do seu público consumidor, é necessário também ter uma diversidade de produtos em suas lojas, com o objetivo de não perder clientes para outros comércios da cidade, ou até mesmo para as cidades de São Paulo ou Rio de Janeiro, como ocorria há alguns anos atrás. Essa estratégia de diversidade de produtos se aplica, principalmente, ao artesanato.

05 “Tudo o que você precisa a nível de miudeza, a nível de produtos de artesanato, basicamente estão todos concentrados aqui. Então existe uma grande gama de produtos que tem aqui dentro, que está concentrado aqui dentro. E o bom é isto, porque se você procura dentro da galeria, o que você procura você encontra aqui.” (E19)

06 “Uma grande parte do artesanato, o fabricante do artesanato, ele encontra hoje na Galeria. Quase todo o produto que ele ia buscar no Rio, em São Paulo e em outras cidades. Hoje nosso empresário ele sabe que precisa ter esses produtos pra atender o consumidor.” (E22)

Vale destacar também que, além do perfil do público da galeria ter modificado (queda do poder aquisitivo), houve também uma mudança em seu público consumidor no que diz respeito ao gênero. O entrevistado três (E03) chega a comentar que “na época dos chapeados a galeria mudou a clientela, agora vinham mais mulheres”. Logo, os comerciantes, atentos sobre o perfil de seus novos clientes, começaram a repensar suas estratégias de negócio para atender ao seu grande público feminino, uma vez que, segundo os próprios entrevistados, são as mulheres que fazem a economia da Ouvidor girar, pois são elas que gastam dinheiro nas lojas.

07 “Homem não gasta dinheiro não. Homem compra um sapato preto e enquanto não chove para ele ver que está furado ele não compra outro. A maioria compra terno preto e fica 10 anos falando que tem roupa nova. Homem não gasta dinheiro não, quem gasta dinheiro é mulher. Você quer montar um negócio você monta para mulher, mulher é que dá renda, põe o dinheiro para girar. O homem a única coisa que ele faz é trabalhar igual a burro para dar boa vida para a mulher para ela gastar. O bicho é tão atrasado... (risos).” (E26)

08 “O acessório feminino, então veja bem, a mulher jamais ela vai deixar de usar uma jóia, uma semi-jóia. Então, se realmente o poder aquisitivo do consumidor na época

Estratégia como prática e organizações familiares: um estudo sobre as famílias e os negócios na galeria do ouvidor em Belo Horizonte (MG)

José Vitor Palhares, Alexandre de Pádua Carrieri

caiu, mesmo assim elas vinham aqui para comprar uma lembrancinha e assim ela jamais vai deixar de se dar um presente. Então nosso público são basicamente as mulheres, o público feminino.” (E19)

Contudo, não foi só a clientela e a mercadoria que mudaram com o passar dos anos. Mudaram também outras práticas de gestão dessas organizações, como o tipo de atendimento nas lojas, o tipo de forma de venda e na formação de estoque, como pode ser observado nos fragmentos abaixo:

09 “No começo a gente trabalhava só com atacado e depois começamos a trabalhar com o varejo porque a demanda pediu o varejo.” (E40)

10 “A gente trabalha até hoje por atacado e consignação. Antigamente [*na década de oitenta*] esta galeria era tudo em consignação, a maioria das lojas trabalhava com revendedora.” (E33)

11 “A pessoa fazia um cadastro e a gente via que a pessoa não tinha restrição nenhuma, pegava uma referência comercial. A gente emprestava um catálogo de jóias e semi-jóias e a gente empresta e a pessoa levava e vendia. [...] Eram mais mulheres, donas de casa, secretárias, senhoras.” (E21)

12 “A gente trabalhava [*década de oitenta e noventa*] com muito estoque e hoje a gente não trabalha mais. Trabalhava com muito estoque, porque mudava de preço todos os dias. Hoje a gente trabalha com estoque mínimo.” (E13)

Podemos perceber que, devido ao contexto histórico-social em que as organizações estavam inseridas, era necessário que os comerciantes revissem suas práticas cotidianas de negócio. Assim, as lojas de chapeados embutiram uma outra lógica de mercado na Ouvidor. Se antes havia vendedores contratados, agora aparecem cada vez mais as revendedoras, mulheres denominadas no fragmento onze de “donas de casa, secretárias, senhoras”. Em termos comerciais, os lojistas sediam via consignação a mercadoria para as revendedoras. Esta mudança, como exposto na passagem nove, se deu pela pressão da demanda. Além disso, os entrevistados citam também estratégias referentes aos estoques, que naquela época servia para ganhar dinheiro (estoque grande). Você comprava bastante mercadoria – chapeados – que tinham o preço regulado pela quantidade, e na época de alta inflação, estes produtos tinham seus preços aumentados. Ganhava-se pelo montante do estoque e pelo aumento do preço do chapeado. Contudo, tal realidade mudou nos dias atuais, fazendo com que os gestores adotassem a estratégia de estoque mínimo, conforme mencionado pelo entrevistado treze.

Além disso, quando os entrevistados nos falam sobre gestão, várias foram as conversas acerca das estratégias sobre relações de trabalho que são estabelecidas no interior das organizações, entre os gestores e funcionários que não são parte da família. Nesses casos, o termo “parceria”

Estratégia como prática e organizações familiares: um estudo sobre as famílias e os negócios na galeria do ouvidor em Belo Horizonte (MG)

José Vitor Palhares, Alexandre de Pádua Carrieri

é constantemente citado. Ele percorre os discursos de muitos ouvidores que buscam explicar como esses lidam com os trabalhadores não familiares. Destacamos a passagem abaixo, onde o sujeito diz que promover a parceria é “humanizar a empresa”. A estratégia é mascarar as relações de trabalho e tornar as relações mais familiares. Mascara-se a exploração da mão de obra nas relações paternalistas e humanistas.

13 “Também há a parceria dos funcionários. Ou seja, humanizar a empresa, ser uma empresa mais paternalista, isto funciona. Você tratar o seu funcionário não como um subalterno, um operário, porque não é assim. Hoje a visão que você tem, tem que ser humanista.” (E04)

Nas passagens 14, 15 e 16 é revelada uma tática muito comum na gestão das organizações familiares da galeria. Os homens, donos dos negócios, administram a loja. As mulheres – “donas também” – lidam cotidianamente no atendimento aos clientes, divisão sexual do trabalho esta semelhante à encontrada nos estudos de Bertaux e Bertaux-Wiame (1987) sobre o cotidiano das padarias francesas, onde a produção de pães é do homem e a venda e manutenção dos fregueses é responsabilidade da mulher. No fragmento 16, podemos ainda perceber o papel de cada um da família nos negócios: “eu sou tudo aqui dentro”. Destacamos também o uso dos pronomes “meu” e “eu”, evidenciando a ideia não só da posse da loja, mas da posse de um jeito de gerir que o marido não tem, e por isto ele “fica com o administrativo”. A tática nessas organizações familiares é que as mulheres põem seus maridos para cuidar da parte administrativa da empresa, das finanças, enquanto que elas cuidam de todo o restante da gestão.

14 “Aqui é o seguinte: a minha esposa ela é a responsável pela parte de cursos, a parte de kit de artesanato ela é responsável, a parte de criação, tudo é com ela. Eu fico apenas na parte administrativa, responsável por compras e um pouco na parte financeira.” (E12)

15 “Os homens, para gerir, para tomar conta da loja pode ser, mas as mulheres são melhores no atendimento, na venda... penso que pela calma, pela delicadeza.” (E24)

16 “Meu marido é o dono, ele fica com o administrativo. Eu fico, eu sou tudo aqui dentro. Aqui todos nós somos um pouco de cada coisa. Trabalhamos em parceria, eu sou a dona também. Mas na realidade o meu grupo é maravilhoso. Eu tenho um grupo fantástico. Então é uma parceria, hoje não existe ninguém que consegue alavancar, decolar sozinho. E eu tenho este grupo aqui, eu formei este grupo aqui.” (E26)

Destacamos, então, que a partir das narrativas analisadas podemos dizer que na Galeria do Ouvidor os negócios são geridos por “donos e donas”. Sempre há uma família na gestão dos negócios, onde se misturam negócios e famílias. Lembramos, então, que para nós, nesta

Estratégia como prática e organizações familiares: um estudo sobre as famílias e os negócios na galeria do ouvidor em Belo Horizonte (MG)

José Vitor Palhares, Alexandre de Pádua Carriero

pesquisa, a organização familiar é definida pelo lugar onde a família e a unidade de produção se misturam, se mesclam. Vale ressaltar ainda o emprego do vocábulo “profissionalizar”, estratégia usada hoje constantemente para referir-se a gestão das organizações familiares, no sentido de saírem do amadorismo, da mistura da família com os negócios. A ideia é que profissionalizando a empresa “retiraria” a família da gestão.

17 “Aqui no caso do comércio no meu ponto de vista, é que a estrutura familiar no comércio enquanto ele é de pequeno ou médio porte funciona muito bem com a família. A partir do momento que a empresa cresce, o foco no sentido da família já perde um pouco, e aí você tem que profissionalizar mais, mas aqui na galeria quase todos são familiares.” (E05)

Nas narrativas coletadas, muitos atuais proprietários começaram ajudando nos negócios de seus pais, afinal, esta era uma mão de obra grátis e de confiança. Assim, alguns desses negócios familiares são passados de pai para filho, de mãe para filha, de pai para filha, de mães para filhos.

18 “É, na verdade eu comecei mais assim, ajudando em venda mesmo. Aquele negócio que você vem em final de ano ajudar pra venda de natal. Aí acabou que eu fiz vestibular pra administração, formei em administração pela PUC e acabei continuando, ela foi me passando (...). Aí ela pulou fora (risos) e me largou aqui.” (E52)

19 “É eu e dois filhos, que são gerentes aqui, eles vieram trabalhar aqui para me ajudar e acharam bom e estão satisfeitos. Aqui todos os dois são gerentes e estamos levando a nossa vida tranquilo.” (E16)

Além disso, observamos que não há um padrão na sucessão desse negócio familiar. Nesse contexto, é necessário fazermos três considerações. A primeira é que, para alguns ouvidorenses, a galeria não é o espaço ideal para seus filhos, pois estes estudam ou estudaram para trabalhar em outras áreas, isto é, fizeram, fazem ou farão algum curso superior para não dar continuidade ao negócio da família, como evidenciado nos fragmentos 20 e 21. Serão donos daquela loja, mas podem alugá-la. Esses filhos devem tocar suas vidas, principalmente, se estudarem medicina, direito e engenharia, profissões ainda consideradas imperiais (COELHO, 1999).

20 “O pessoal que está estudando hoje, o pessoal que está chegando no mercado de trabalho tem um horizonte maravilhoso pela frente. E não só aqui no Brasil como lá fora também, e então eu não incentivo meus filhos. Eu incentivo para outras atitudes e segmentos. Você quer fazer o curso de engenharia ambiental por exemplo, vamos fazer, eu te dou o maior apoio.” (E27)

21 “Não, [minha filha] não vai dar continuidade. Isto eu tenho certeza absoluta. Ela fala que não gosta, que comércio não é a praia dela. E eu não insisto também não,

Estratégia como prática e organizações familiares: um estudo sobre as famílias e os negócios na galeria do ouvidor em Belo Horizonte (MG)

José Vitor Palhares, Alexandre de Pádua Carriero

porque ela estuda. Agora a minha sobrinha já não estuda, não gosta de estudar, é malandrona na escola. Então tem que dar serviço, ela está trabalhando comigo. Então ela, a minha irmã exige serviço dela porque ela não quer estudar. Agora a minha já é estudiosa e tudo e então eu não insisto com ela não.” (E43)

A segunda consideração diz respeito à sucessão da organização familiar, segundo alguns entrevistados, ir para aquele(a) filho(a) que estudou mas não conseguiu um bom emprego, ou para, principalmente, o filho (ou parente) que não quis estudar, que não está fazendo nada. Este tipo de sucessão aparece muito nos *Shopping Populares*. Os filhos desocupados, que não estudam vão ajudar no negócio. Eles serão socializados nos negócios. Como ele não tem responsabilidade nos estudos, deve responsabilizar-se por ganhar seu dinheiro na loja e, de certo modo, ser vigiado pelos pais, uma vez que deveria estar na escola, na faculdade.

22 “Ele não gostava de estudar, eu e meu marido ficávamos aqui. Ele não queria ficar na escola, então eu trouxe ele para cá. Aqui ele aprendeu a trabalhar, ganhou dinheiro, ficou. [...] Já os irmãos dele estudaram e formaram.” (E50)

Por fim, há aquele gestor/proprietário que, devido às experiências passadas, não gosta de misturar família e negócio, como evidenciado no fragmento abaixo.

23 “Não, já coloquei parente uma vez e não deu certo. Agora inclusive nem deixamos um funcionário trazer parente não porque atrapalha. Mistura família e negócio e é ruim para o negócio, atrapalha demais.” (E31)

De acordo com o ponto de vista desse entrevistado, essa mistura prejudica ambas as partes. Portanto, a gestão dos negócios e suas práticas cotidianas devem ser separadas da organização e do contexto familiar.

Considerações finais

Devido à importância da Galeria do Ouvidor para a cidade de Belo Horizonte, o objetivo desta pesquisa foi compreender as práticas cotidianas de negócio nas organizações familiares que estão situadas na galeria. Por meio de observações sistemáticas e narrativas temáticas sobre o cotidiano de negócio familiar nessas organizações, foi possível elucidarmos as práticas construídas no dia a dia desses negócios, que nos revelam estratégias e táticas criadas para a manutenção e sobrevivência econômica das famílias que ali trabalham.

Para nós, as estratégias e táticas desenvolvidas pelos ouvidores são vistas como resultado de construções sociais, de negociações entre os atores sociais (organizacionais), resultado da prática diária exercida por esses atores. Nesse sentido, vimos que as práticas nas organizações familiares precisaram e ainda precisam ser adaptadas às transformações histórico-sociais que

Estratégia como prática e organizações familiares: um estudo sobre as famílias e os negócios na galeria do ouvidor em Belo Horizonte (MG)

José Vitor Palhares, Alexandre de Pádua Carrieri

ocorrem no contexto belorizontino. Um exemplo disto foi a necessidade da estratégia de diversificação de produtos, uma vez que houve mudanças no perfil do público consumidor da galeria e de suas demandas.

Além disso, também foram desenvolvidas estratégias com base na compreensão dos gestores ouvidorenses de que sua clientela era composta basicamente por mulheres. Para os comerciantes, é a mulher que faz girar a economia. Os negócios ali devem ser montados estrategicamente pensando nelas. Ademais, uma tática muito comum nas organizações familiares da Ouvidor é a de mulheres buscarem incorporar seus maridos no negócio. A eles é dado o poder da gestão do financeiro, do administrativo. A elas, fica encarregada a gestão dos funcionários, o dia a dia do atendimento e as demais atividades organizacionais necessárias.

Foi evidenciada também a temática da sucessão empresarial. Ficou claro que não há um padrão na sucessão da gestão dessas organizações familiares presentes na Ouvidor. Coexistem naquele contexto desde filhos(as) que serão os futuros gestores das lojas, até pais que preferem que seus descendentes não trabalhem ali, ou até mesmo aqueles que optam por separar a gestão dos negócios da organização familiar.

Como limitação para a realização desta pesquisa, destacamos a fragmentação dos discursos dos comerciantes, uma vez que as entrevistas foram realizadas no horário comercial e nas próprias empresas dos entrevistados, e estes precisavam atender os clientes na medida em que chegavam. Por fim, sugerimos para estudos futuros que analisem as relações familiares presentes no cotidiano de negócios desses empreendimentos sob outra técnica, por meio da história de vida, que permitirá explorar as origens e as trajetórias de vida dos comerciantes da Galeria do Ouvidor e de outros empreendimentos e, dessa forma, será possível compreender, através de um resgate biográfico histórico, a forma como eles administram seus negócios atualmente, as decorrências da estrutura organizacional familiar e outras questões familiares que porventura não foram vislumbradas nessa investigação.

Agradecimentos

Gostaríamos de agradecer ao CNPq e a Fapemig pelo suporte técnico e financeiro que permitiu o desenvolvimento desta pesquisa.

Estratégia como prática e organizações familiares: um estudo sobre as famílias e os negócios na galeria do ouvidor em Belo Horizonte (MG)

José Vitor Palhares, Alexandre de Pádua Carrieri

Referências

- ANDRADE, D. M.; LIMA, J. B.; ANTONIALLI, L. M.; LEITE FILHO, G. A. Estudo dos fatores que determinam a formação do capital social familiar em empresas familiares na região sul de Minas Gerais. **Revista de Administração**, v. 48, n. 3, p. 426-439, 2013.
- ANSOFF, I. H. **Corporate strategy: business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991.
- BERTAUX, D.; BERTAUX-WIAME, I. Mistérios da Baguete - Padarias Artesanais na França: como vivem e por que sobrevivem. São Paulo, **Novos Estudos Cebrap**, n. 19, 1987.
- CARRIERI, A. P. **O Fim do “Mundo Telemig”: a transformação das significações culturais em uma empresa de telecomunicações**. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.
- CARRIERI, A. P.; MURTA, I. B. D.; TEIXEIRA, J. C.; SOUZA, M. M. P. Estratégias e Táticas Empreendidas nas Organizações Familiares do Mercado de Madureira (Rio de Janeiro). **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 2, art. 109, p. 196-226, 2012.
- CERTEAU, M. **A invenção do cotidiano: artes do fazer**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- CHAFFEE, E. Three models of strategy. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 89-98, 1985.
- CHANDLER, A.D. **Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprise**. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1962
- CHIZZOTTI, A. O cotidiano e as pesquisas em educação. In: FAZENDA, I. (Org.). **Novos enfoques da pesquisa educacional**. São Paulo: Cortez, 2004.
- CRUZ, A. L. A.; OLIVEIRA, J. L. Os processos de socialização dos sucessores em empresas familiares: o desafio de construir a transição multigeracional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 39, p. 236-249, 2014.
- DAMIANI, A. L. População e geografia. In: DAMIANI, A. L. **Caminhos da Geografia**. São Paulo: Contexto, 1991. p. 55-72.
- DAVEL, E. P. B.; COLBARI, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinariedade. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 18, p.45-63, 2000

Estratégia como prática e organizações familiares: um estudo sobre as famílias e os negócios na galeria do ouvidor em Belo Horizonte (MG)

José Vitor Palhares, Alexandre de Pádua Carrieri

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações Familiares: Desafios, Provocações e Contribuições para a Pesquisa Organizacional. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 27., 2003, Atibaia/SP. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. v. 1. p. 1-15.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar**. Biblioteca Harvard de Administração de Empresas. São Paulo: Abril-Tec, 1976.

EMIRBAYER, M.; MISCHÉ, A. What is Agency? **American Journal of Sociology**, v. 103, p. 962-1023, 1998.

FARIA, A.; WANDERLEY, S. Fundamentalismo da gestão encontra a descolonialidade: repensando estrategicamente organizações familiares. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, n. 4, p. 569-587, 2013.

FISCHER, T. Apresentação Organizações Familiares: Organizações Familiares como Linha de Pesquisa. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 18, p.43-44, 2000.

FORGES, E.; HAMEL, J. O papel da família no desenvolvimento da economia dos 'francophones' de Quebec. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v.7, n.18, p.117-123, mai./ago. 2000.

GALERIA DO OUVIDOR. **Galeria Ouvidor**: uma cidade dentro da nossa cidade. Disponível em <<http://www.galeriaouvidorbh.com.br/#quem-somos>>. Acessado em 06 de abr de 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 6ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

JARZABKOWSKI, P. Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management Studies**, v.40, Issue 1, p.23–55, 2003.

JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: recursiveness, adaptation and practices-in-use. **Organization Studies**, Berlin, v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as Practice**: an activity-based approach. London: Sage, 2005.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Guest editors' introduction – micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. **Journal of Management Studies**, Malden, USA, v.40, n.1, p.3-22, Jan. 2003.

KNIGHTS, D.; MORGAN, G. Corporate strategy, organizations, and subjectivity: a critique. **Organization Studies**, Berlin, v. 12, n. 2, p. 251-273, 1991.

Estratégia como prática e organizações familiares: um estudo sobre as famílias e os negócios na galeria do ouvidor em Belo Horizonte (MG)

José Vitor Palhares, Alexandre de Pádua Carrieri

LIGHFOOT, G.; FOURNIER, V. As condições do cotidiano: organizando rotinas em negócios familiares. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 18, p.81-98, 2000.

LIMA, G. C. O. **Memórias da gestão: o percurso da identidade administrativa de tropeiros em Minas Gerais**. 172p. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais: Belo Horizonte, 2009.

LODI, J. B. **O fortalecimento da empresa familiar**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

MEIHY, J. C. S. B. **Manual da história oral**. São Paulo: Edições Loyola, 1996.

PIRES, A. P. Amostragem e pesquisa qualitativa: ensaio teórico e metodológico. In: **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 5. Ed., Rio de Janeiro: Campus, 1991.

RICCA NETO, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: CL-A Cultural, 1998.

ROBICHAUD, A. Gestão, teorias implícitas e família: por uma perspectiva psicodinâmica. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v.7, n.18, p.65-80, 2000.

SILVA, J. C. de S.; FISCHER, T., DAVEL, E. Organizações familiares e tipologias de análise: o caso da Organização Odebrecht. Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 22, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu, ANPAD, 1999.

TRIVIÑOS, A. R. S. **Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais: Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P. Pensando e agindo estrategicamente. **Revista de Administração de Empresas (RAE-FGV)**, São Paulo, v.44, n.4, p.21-31, out./dez. 2004.
