



A gestão ordinária em um negócio familiar em Manaus (am):

O caso da pizzaria bela massa

Marcella Alinny Guerreiro Paiva¹ | lizzmarcella@gmail.com

Marcelo de Souza Ramos¹ | 1marcelo.ramos@gmail.com

José Vitor Palhares dos Santos² | titopalhares@hotmail.com

1 – Universidade Federal do Amazonas (UFAM) | Manaus – AM

2 – Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) | Fundação Osorio | Rio de Janeiro – RJ

Resumo

Este artigo objetiva compreender as práticas cotidianas de negócio desenvolvidas em um empreendimento familiar localizado no bairro Novo Israel, em Manaus (AM). Para atingir o objetivo proposto, foi desenvolvida uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa. Os dados foram coletados por meio do método de história de vida, através de entrevistas realizadas com a proprietária e gestora de um pequeno negócio familiar. A análise de dados foi feita através da Análise de Conteúdo. Dentre os principais resultados, constatamos o não planejamento, o improviso e a espontaneidade como práticas cotidianas de negócio presentes na gestão ordinária do negócio familiar aqui analisado.

Palavras-chave: Práticas Cotidianas de Negócio. Gestão Ordinária. Negócios Familiares.



Esta obra está com Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional.



Marcella Alinny Guerreiro Paiva¹ | Marcelo de Souza Ramos¹ | José Vitor Palhares dos Santos²

Introdução

O presente artigo visa compreender as práticas cotidianas de negócio desenvolvidas em um empreendimento familiar localizado no bairro Novo Israel, em Manaus (AM), à luz dos estudos da gestão ordinária. Nosso intuito é ampliar a discussão sobre a dinâmica e a sobrevivência de pequenos negócios familiares em uma cidade que, muitas vezes, é reconhecida principalmente pelo seu polo industrial, a Zona Franca de Manaus, ficando em segundo plano o debate em torno da gestão ordinária de micro e pequenas empresas familiares, apesar de sua importância econômica para a região.

O bairro Novo Israel fica localizado na zona norte de Manaus e, de acordo com uma projeção atualizada feita pela Secretaria Executiva de Planejamento do Amazonas, estima-se que sua população em 2021 seja de mais de 21.000 pessoas (SEDECTI, 2021). Seu processo histórico de fundação se assemelha a diversos bairros periféricos da cidade, com a ocupação irregular e o crescimento desordenado (GIATTI, 2010). Um fato que o diferencia de tantos outros é ter se originado de um antigo lixão desativado, estigma que perdura até os dias de hoje, seja em termos ambientais ou infraestruturais (ANICETO, 2018). Neste território, diversas famílias de baixa renda estabeleceram moradia e estimularam o crescimento populacional do bairro (GIATTI, 2010).

Com isso, surgiram diferentes negócios gerenciados por famílias, em que se destaca a abundância de empreendimentos do setor comercial e de prestação de serviços (LIMA, 2014). Essa breve contextualização é necessária pois, segundo Marins e Ipiranga (2017), os bairros expressam práticas culturais espontâneas e, portanto, se faz necessário repensar seus espaços nas cidades para ampliar o entendimento dos modos de organizar de cotidianos no contexto dos Estudos Organizacionais. Além disso, destacamos a necessidade de se considerar as particularidades locais nos estudos sobre Administração, tal como proposto por Barros e Carrieri (2015) e Wanderley e Barros (2018).

O interesse pela gestão ordinária de negócios familiares aparece em diversas pesquisas atuais, com vistas a compreender e protagonizar as práticas cotidianas de



Marcella Alinny Guerreiro Paiva¹ | Marcelo de Souza Ramos¹ | José Vitor Palhares dos Santos²

negócio de pequenos comerciantes e suas relações sociais estabelecidas que permitem constituir e organizar negócios no cotidiano. Os estudos de Carrieri *et al.* (2012), Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014), Vale e Joaquim (2017), Carrieri *et al.* (2018), Palhares e Carrieri (2018) e Correia e Carrieri (2019) são alguns dos trabalhos atuais na área dos Estudos Organizacionais que abrangem as práticas cotidianas de negócio empreendidas por gestores de organizações familiares, e que, portanto, direcionaram o desenvolvimento deste artigo. Esta pesquisa ainda se justifica, pois, de acordo com Pena *et al.* (2016) e Palhares e Carrieri (2018), apesar do crescente interesse da academia nos últimos anos pela temática, novos estudos sobre a gestão ordinária de negócios familiares são necessários para o aprofundamento e consolidação dessa temática na área, especialmente envolvendo micro e pequenos negócios, importantes no fortalecimento da economia local e nacional.

Assim, buscamos corroborar as pesquisas citadas acima ao abordar as práticas cotidianas de negócio de homens comuns que o discurso hegemônico da Administração desconsidera, trazendo o conceito de gestão ordinária para questionarmos e repensarmos a racionalidade e a universalidade dos estudos do *mainstream* da área. Desse modo, ao invés de partirmos de visões gerenciais hegemônicas que estudam e reproduzem o conhecimento apenas sobre grandes negócios e empresários especialistas, estabelecendo-os como modelos únicos para compreensão dos saberes administrativos, destacamos os conhecimentos, experiências e práticas cotidianas de sujeitos comuns, desqualificados e marginalizados nos manuais de Administração, buscando desconstruir a estigmatização que os saberes não formais possuem e evidenciar o potencial criativo que a gestão ordinária permite.

No que se refere aos negócios familiares, ressaltamos que estes possuem algumas especificidades, seja em relação à estrutura, modelo organizacional ou práticas cotidianas de gestão estabelecidas, englobando uma variedade de atividades baseadas na força produtiva da família que não estão, necessariamente, dispostas sob uma hierarquia, uma formalidade de relações ou sob a disposição legal



Marcella Alinny Guerreiro Paiva¹ | Marcelo de Souza Ramos¹ | José Vitor Palhares dos Santos²

do negócio (DAVEL; COLBARI, 2003). Como ressaltado por Carrieri *et al.* (2012) e Lopes, Carrieri e Saraiva (2013), as organizações familiares são permeadas por fortes laços afetivos entre seus membros, por não haver uma definição clara entre papéis profissionais e familiares, propiciando o surgimento de práticas cotidianas de negócio particulares, que são importantes para a sobrevivência e manutenção dessas organizações. Dessa forma, este estudo também contribui para aprofundar o conhecimento da realidade de negócios familiares e suas especificidades.

Para atingir o objetivo proposto neste artigo, foi desenvolvida uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa. Os dados foram coletados por meio do método de história de vida, através de uma série de entrevistas realizadas com a proprietária e gestora de um pequeno negócio familiar localizado no bairro Novo Israel, em Manaus (AM), denominado aqui de Pizzaria Bela Massa. De posse dos dados, a análise foi feita através da Análise de Conteúdo, segundo os pressupostos de Bardin (2010).

Este artigo está estruturado em seis seções, a contar desta introdução. As duas seções seguintes dizem respeito ao referencial teórico que subsidiou este trabalho, isto é, sobre práticas cotidianas de negócio sob a perspectiva da gestão ordinária e sobre negócios familiares, respectivamente. Em sequência, descrevemos os percursos metodológicos traçados na condução deste estudo. Posteriormente, apresentamos os resultados e discussões sobre as práticas cotidianas de negócio empreendidas na organização familiar aqui enfocada. Por fim, tecemos as considerações finais da pesquisa e as sugestões de trabalhos futuros.

A gestão ordinária e as práticas cotidianas de negócio

Emergindo como uma crítica aos modelos tradicionais de gestão, que interpretam as organizações balizados por pressupostos rígidos e estruturas formais, a gestão ordinária “foge aos parâmetros gerencialistas ao focar o cotidiano do homem comum que administra negócios ordinários” (CARRIERI *et al.*, 2014, p. 699).



Marcella Alinny Guerreiro Paiva¹ | Marcelo de Souza Ramos¹ | José Vitor Palhares dos Santos²

Tal nomenclatura deriva dos estudos de De Certeau (1994), o qual se debruça sobre a ideia de cultura ordinária.

Por meio desta perspectiva, destaca-se o surgimento de uma abordagem que extrai diversas análises a partir de práticas cotidianas observadas em negócios familiares ou não familiares, denominado por Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014) como gestão ordinária, que busca apreender as nuances da gestão no dia-a-dia, executada por pessoas comuns e que seguem agindo muitas vezes na informalidade, à margem da lógica das teorias gerencialistas tradicionais. Nesse sentido, a gestão ordinária não se coloca como um modelo alternativo ou mesmo como uma teoria definitiva. Antes, apresenta críticas aos modelos já instituídos e nos convida a repensar a visão estabelecida sobre os pequenos negócios, buscando entender como e por meio de quais práticas cotidianas de negócio eles sobrevivem e se mantém ao longo do tempo, mesmo não fazendo uso de instrumentos formais de gestão (BARROS; CARRIERI, 2015).

Ao destacar o Homem Comum (MARTINS, 2008) na gestão, Carrieri *et al.* (2014) prioriza tratar sobre suas práticas de sobrevivência, sobre como se relaciona socialmente, a forma como organiza seus negócios e como dá sentido ao espaço ao seu entorno, além de outras características da vivência cotidiana na gestão de seu negócio.

Para De Certeau (1994), o cotidiano é um espaço de invenções variadas, onde o homem ordinário atua e transita, seja por meio de “bricolagens” que evocam as chamadas “maneiras de fazer”, seja por meio de uma certa antidisciplina que, ao invés de planejar, resiste às formalidades impostas, contornando-as com uma série de práticas particulares. Apesar de apontar a dificuldade na delimitação dessas práticas cotidianas, o autor afirma que estas são maneiras de fazer, astúcias sutis, estratégias e táticas que alteram objetos e códigos no cotidiano, e estabelecem uma (re)apropriação do espaço e do seu uso ao jeito de cada praticante.

De Certeau (1994) destaca ainda que algumas práticas cotidianas mantêm e legitimam a estrutura social, enquanto outras atuam no sentido de subverter seus

Marcella Alinny Guerreiro Paiva¹ | Marcelo de Souza Ramos¹ | José Vitor Palhares dos Santos²

componentes, e que essas práticas ocorrem silenciosa e astutamente no cotidiano, mas que nem por isso se fazem menos presente.

[...] A uma produção racionalizada, expansionista além de centralizada, barulhenta e espetacular, corresponde outra produção, qualificada de ‘consumo’: esta é astuciosa, é dispersa, mas ao mesmo tempo ela se insinua ubliquamente, silenciosa e quase invisível, pois não se faz notar com produtos próprios, mas nas maneiras de empregar os produtos impostos por uma ordem econômica dominante (DE CERTEAU, 1994, p. 39).

Desse modo, quando nos referimos à análise de práticas cotidianas de negócio, propomos a análise das artes de fazer ou maneiras de fazer de gestores ordinários de negócios familiares, a compreensão de seus estilos de ação que lhes possibilitam a (re)invenção no e do cotidiano, garantindo a sobrevivência e manutenção de seus negócios. Tais práticas muitas vezes não são sistematizadas nem consideradas pelos mecanismos formais de gestão, mas nem por isso deixam de oportunizar novos saberes, como pontua Carrieli, Perdigão e Aguiar (2014).

Holanda (2011) e Palhares *et al.* (2019), em estudos sobre o fazer cotidiano de pessoas comuns na gestão, revelam que as práticas cotidianas de negócio e o conhecimento popular predominante em sua forma de conduzir os empreendimentos é percebido pelo *mainstream* da Administração como algo improvisado, amador e sem profissionalismo, o que consequentemente acaba desqualificando esses saberes e seu potencial criativo para a área. Contrapondo-se a essa visão, a gestão ordinária intenciona valorizar a trajetória histórica e as práticas organizativas do pequeno lojista, do vendedor ambulante, do proprietário de lanchonetes, feirantes e pequenos negociantes em geral.

Como ambiente para o desenrolar destas práticas, Correia e Carrieli (2018, p. 104) destacam a figura do bairro enquanto um espaço de convivência diverso e dinâmico “que permite operações nos objetos estáveis pelas ações de sujeitos históricos”, onde se criam e recriam formas de ser e de agir, invertendo padrões estabelecidos, produzindo sua própria lógica silenciosa, possibilitando a constante



Marcella Alinny Guerreiro Paiva¹ | Marcelo de Souza Ramos¹ | José Vitor Palhares dos Santos²

(re)invenção do cotidiano pelos praticantes e, por conseguinte, ampliando a compreensão de modos de organizar do cotidiano e da gestão.

Negócios familiares

O interesse de pesquisadores acerca dos negócios familiares tem crescido nas últimas décadas, assim como a proliferação conceitual sobre o tema (DAVEL; COLBARI, 2000). Borges, Lescura e Oliveira (2012) entendem que essa diversidade de conceitos é reflexo do caráter diverso dos estudos sobre organizações familiares e, portanto, faz-se necessário uma maior produção científica sobre toda a gama de interações simbólicas observáveis nos empreendimentos geridos por famílias. Davel e Colbari (2003) afirmam que o alcance do tema ainda é bastante limitado, tendo em vista que as pesquisas existentes se debruçam majoritariamente sobre questões financeiras, econômicas, funcionais e evolutivas, deixando de lado aspectos mais subjetivos. Carrieri *et al.* (2012) acrescenta a necessidade de compreendermos a informalidade das relações e a afetividade em torno dos membros da família e da comunidade onde a empresa opera.

Apesar da existência de muitos estudos sobre negócios familiares, justificados pela dinamicidade e riqueza de possibilidades que a área abrange, não há consenso na Administração em torno do seu conceito. Por exemplo, partindo da lógica sucessória, que ainda permeia grande parte dos estudos sobre organizações familiares, considera-se negócio familiar aquele que está sob a posse de uma família por não menos que duas gerações (GRZYBOVSKI, 2007).

Neste artigo, um negócio familiar pode ser compreendido como um tipo particular de organização que possui dois ou mais membros de uma mesma família (ou de diferentes famílias), sendo que estes participam ativamente do gerenciamento dos negócios (CANÇADO *et al.*, 2013). Optamos por seguir esta perspectiva pois, segundo Lanzana e Costanzi (1999), uma família que mantém a propriedade e o controle sobre as decisões da empresa por si só já se configura em um negócio



Marcella Alinny Guerreiro Paiva¹ | Marcelo de Souza Ramos¹ | José Vitor Palhares dos Santos²

familiar, prescindindo de atender a requisitos sucessórios, mesmo porque muitas dessas organizações não descendem ou não ascenderão a outras gerações.

Nesse sentido, as pesquisas sobre o tema têm ressaltado que o envolvimento da família no negócio influencia a definição e a condução de práticas de gestão específicas, exercendo grande responsabilidade sobre os rumos do empreendimento (DONNELLEY, 1964; CHRISMAN; CHUA; SHARMA, 2005). Além disso, trata-se da estrutura de negócio mais prevalecente na maioria dos países, tendo bastante importância na geração de emprego e renda (ZELLWEGER, 2017).

Para Carrieri *et al.* (2008) e Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014), os negócios familiares constituem uma das formas da vida organizada que constroem sujeitos, relações e uma visão fundida entre o mundo interior e exterior aos empreendimentos. Isso ocorre devido ao fato de que, nos negócios familiares, não há uma clara separação entre negócio e família. Os valores da família se reafirmam no local e nos assuntos de negócio, bem como a organização também pode influenciar na dinâmica familiar (LOPES; CARRIERI; SARAIVA, 2013), indo de encontro às diretrizes dos manuais tradicionais de Administração no que tange à separação entre negócio e família.

Além disso, segundo Cruz e Oliveira (2014), o fator afetivo-emocional que permeia as relações intrafamiliares nesse tipo de negócio é capaz de influenciar diversos aspectos organizacionais, desde o processo de tomada de decisão até a sucessão empresarial. No mesmo sentido, Carrieri *et al.* (2012) afirmam que as particularidades do contexto dos negócios familiares, marcado pela afetividade, possibilitam o desenvolvimento de estratégias e táticas específicas por partes dos familiares.

Desse modo, as relações subjetivas marcam os empreendimentos familiares, pois esses laços afetivos são provenientes da própria relação familiar, fazendo com que as manifestações de poder se apresentem de diferentes modos na gestão dessas organizações, tendo em vista que, no ambiente da organização familiar, mesclam-se os papéis profissional – considerado mais racional e objetivo – e familiar, mais afetivo (LOPES; CARRIERI; SARAIVA, 2013).

Marcella Alinny Guerreiro Paiva¹ | Marcelo de Souza Ramos¹ | José Vitor Palhares dos Santos²

Vale destacar que, ao mesmo tempo em que essas relações afetivas e o grau de parentesco podem servir como fonte de integração e confiança entre os trabalhadores de negócios familiares, eles também podem ser considerados como fontes de conflitos (LESCURA *et al.*, 2012). Como os trabalhadores desses negócios são, muitas vezes, pais, mães, filhos, tios, etc., eles podem carregar para o cotidiano organizacional todas as particularidades de suas relações familiares, inclusive seus conflitos, interferindo diretamente na gestão ordinária do empreendimento. Esses conflitos, ou até mesmo uma possível dificuldade em trabalhar com familiares, muitas vezes residem justamente na intimidade dos laços afetivos, pois as relações de trabalho se misturam às relações familiares.

Outra característica geralmente presente em negócios familiares é uma clara divisão sexual do trabalho, em que as mulheres assumem funções ligadas a cargos socialmente considerados “mais femininos”, como posições na área de recursos humanos e de atendimento ao público, enquanto os homens são responsáveis por desempenhar funções mais operacionais e financeiras (PALHARES; CARRIERI, 2018).

Carrieri *et al.* (2018) apontam ainda que a espontaneidade, o improviso, a intuição, o agir e o responder ao ambiente sem planejamento prévio, o tempo estendido de trabalho, a não adoção de protocolos e procedimentos pré-estabelecidos e uma gestão não orientada por modelos e pela produtividade podem ser práticas cotidianas de negócio muitas vezes presentes na gestão ordinária de empreendimentos familiares.

Por fim, cabe destacar que os negócios familiares têm a capacidade de exercerem um duplo papel na dinâmica da sociedade: a capacidade de moldar e estruturar o contexto histórico, social, cultural e econômico no qual estão inseridos, ao mesmo tempo em que assimilam e refletem as influências desse contexto, precisando, em alguns momentos, se adaptarem às transformações histórico-sociais que ocorrem ao seu redor (FISCHER, 2000; PALHARES; CARRIERI, 2018). Por isso é tão importante que, no estudo da gestão ordinária de negócios familiares, levemos em consideração as particularidades dos espaços/bairros onde tais



Marcella Alinny Guerreiro Paiva¹ | Marcelo de Souza Ramos¹ | José Vitor Palhares dos Santos²

empreendimentos estão inseridos, pois eles permitem ampliar a compreensão dos modos de organizar de cotidianos (MARINS; IPIRANGA, 2017; CORREIA; CARRIERI, 2019).

Percursos metodológicos

Para atingir o objetivo proposto de compreender as práticas cotidianas de negócio desenvolvidas em um empreendimento familiar localizado no bairro Novo Israel, em Manaus (AM), à luz dos estudos da gestão ordinária, desenvolvemos uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa. De acordo com Minayo (2009), esse tipo de abordagem permite trabalhar com uma realidade que não pode ser quantificada, já que envolve crenças, símbolos, valores e significados por trás das ações dos sujeitos. Essa definição se alinha ao propósito deste artigo e às considerações feitas por De Certeau (1994), o qual afirma que, para análise das práticas cotidianas, nos preocupemos com os modos de fazer e o movimento astucioso dessas práticas, e não com métodos estatísticos e generalizações.

O método de investigação escolhido para apoiar a pesquisa qualitativa foi a história de vida, a fim de compreender a trajetória do sujeito com base em sua própria narrativa. De acordo com Mozzato, Colet e Grzybowski (2018), tal estratégia implica colocar o ser humano em evidência a partir das experiências e sentimentos emanados do relato de suas próprias vivências. Ademais, é defendido no campo dos Estudos Organizacionais que este método contribui para por em evidência sujeitos em posições profissionais de invisibilidade (FERNANDES, 2010) e para ampliar a compreensão do comportamento social em uma organização (VERGARA; SILVA; GOMES, 2004), como é o caso em questão. Palhares e Carrieri (2018) também ressaltam a necessidade de estudos que utilizem o método da história de vida para compreender mais amplamente as práticas cotidianas de gestão e a trajetória histórica de trabalhadores de negócios familiares, já que especialmente nessas organizações a história pessoal/familiar dos funcionários é atravessada por sua



Marcella Alinny Guerreiro Paiva¹ | Marcelo de Souza Ramos¹ | José Vitor Palhares dos Santos²

história profissional e vice-versa, uma vez que não há separação clara entre família e negócio.

Devido a flexibilidade desse método, não há imposição de procedimentos específicos para a análise dos dados nem um número fixo de sujeitos a serem entrevistados. Neste artigo, a escolha do sujeito de pesquisa foi apoiada pelo critério de acessibilidade, intencionalidade e por gerir um negócio familiar que já está há mais de 13 anos no mercado, o que de certo modo aponta para o potencial criativo das práticas cotidianas de negócio e dos modos de organizar o cotidiano da gestão, mesmo que informalmente.

Desse modo, a pesquisa foi realizada em uma pequena pizzaria localizada no bairro do Novo Israel, na zona norte de Manaus (AM). A execução da pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos. Adotamos nomes fictícios para a empresa, aqui denominada de Pizzaria Bela Massa, e para os trabalhadores da empresa que são mencionados na seção de apresentação e discussão dos resultados, a fim de preservar a identidade da empresa e a confidencialidade dos dados, como combinado com a entrevistada quando esta aceitou participar da pesquisa. Os dados foram obtidos em 2022, por meio de três entrevistas com a proprietária e gestora do negócio familiar, aqui denominada de Maria. As entrevistas tiveram duração total de cerca de 6 horas, foram gravadas com o auxílio de um gravador e posteriormente transcritas na íntegra.

Os dados coletados foram analisados por meio da Análise de Conteúdo, a partir da perspectiva de Bardin (2010), que pode ser compreendida como um conjunto de técnicas de análise que utiliza procedimentos sistemáticos de descrição do conteúdo das mensagens, no sentido de obter conhecimentos relativos às condições de produção. Tendo em vista que a análise de conteúdo pode ser qualitativa ou quantitativa, sendo que esta última traça uma frequência das características que se repetem no conteúdo do texto, optamos pela análise de conteúdo qualitativa, a qual busca considerar a presença/ausência de dadas características de conteúdo nos fragmentos da mensagem (BARDIN, 2010).

Marcella Alinny Guerreiro Paiva¹ | Marcelo de Souza Ramos¹ | José Vitor Palhares dos Santos²

Assim, tendo como base Bardin (2010), seguimos as seguintes etapas para realizar a análise de conteúdo: a) organização da análise; b) codificação; c) categorização; e d) tratamento dos resultados, inferência e interpretação dos resultados. Na primeira etapa, fizemos a organização e primeira leitura dos dados para conhecermos e nos familiarizarmos com os mesmos. Em seguida, fizemos a codificação dos dados por meio de recortes de conjuntos de frases que indicassem uma relevância com o termo pesquisado. Na terceira etapa, realizamos a categorização dos dados, isolando e classificando os recortes anteriores, a fim de organizar e agrupar os dados. Por fim, fizemos o tratamento e interpretação dos dados, focados em responder o objetivo da pesquisa e confrontando os achados com o referencial teórico, como poderá ser visto na próxima seção.

A gestão ordinária da Pizzaria Bela Massa

A pizzaria Bela Massa foi fundada no ano de 2009 pelo casal Mariae Wilson, ambos com 21 anos de idade na época. O empreendimento atualmente conta com dezoito funcionários, distribuídos em dois pontos da cidade: a matriz, localizada no Bairro Novo Israel, e uma filial (*food truck*), no bairro Parque Dez. A matriz, objeto deste estudo, está alojada no piso térreo da casa da família e foca quase exclusivamente no serviço de *delivery*, não deixando de atender clientes que se dirigem ao local, embora em menor quantidade.

A entrevistada narra que o negócio teve seu início impulsionado por dificuldades financeiras no âmbito familiar. A ideia inicial de complementar a renda motivou a decisão de empreender no ramo que lhes parecia de mais fácil entrada no momento: o alimentício.

Meu marido trabalhava de soldador e ele recebia muito pouco. A gente tinha nosso filho de 5 anos pra criar, eu grávida, vimos a necessidade. Ele [marido] já sabia fazer esses salgados né, já sabia como fazer as massas, as esfirras, pizzas, tudo artesanal. Aprendeu com o tio na adolescência [...]. Quem iniciou o empreendimento foi a

Marcella Alinny Guerreiro Paiva¹ | Marcelo de Souza Ramos¹ | José Vitor Palhares dos Santos²

gente mesmo, vendendo algumas coisas nossas. O que a gente tinha no momento para investir eram algumas joias de ouro.

Na cozinha de casa, com o maquinário básico adquirido após a venda das joias do casal, foi iniciada a produção de pizzas, esfirras e sanduíches para atender à vizinhança. A entrevistada comenta que naquela época divulgou informalmente para os vizinhos mais próximos e que a recepção foi boa, visto que não havia lanchonetes ou pizzarias nas proximidades.

Os vizinhos começaram a conhecer o trabalho, começaram a gostar e era isso, a gente vendeu primeiro pro pessoal de perto, eu pegava os pedidos nas casas das pessoas da nossa rua na parte da noite e íamos fazendo os lanches, entregando nas casas, porque não tinha onde as pessoas se acomodarem para lanchar na nossa casa, mas o importante era a gente vender.

O início do negócio, sem muito planejamento, não foi um fator de desânimo para a entrevistada, conforme evidenciado pelo improviso envolvido na prestação do serviço. Aliás, tal ponto remete ao exposto em De Certeau (1994) e Correia e Carrieri (2019), onde o sujeito comum empreende práticas cotidianas de adaptação, de luta em meio ao cotidiano com o intuito de sobreviver, mas também de obter melhores oportunidades, como visto no trecho “mas o importante era a gente vender”. Assim como relatado por Carrieri *et al.* (2018), o não planejamento, o improviso e a espontaneidade também emergem como práticas cotidianas de negócio na gestão ordinária da Pizzaria Bela Massa.

Os primeiros lucros daquela época já foram suficientes para reabastecer as matérias-primas e subsidiaram a compra de refrigerantes para revender junto aos lanches. Neste intervalo, Wilson pediu demissão do emprego de soldador para se dedicar ao novo empreendimento. A transição da cozinha de casa para um estabelecimento veio um mês depois, com a cessão de um ponto comercial próximo à casa onde moravam.

O ponto foi doado pelo pai dele assim que um inquilino desocupou. A gente fez uma estrutura bem pequena, conseguimos usar uma parte



Marcella Alinny Guerreiro Paiva¹ | Marcelo de Souza Ramos¹ | José Vitor Palhares dos Santos²

da rescisão do meu marido para comprar mesas e cadeiras, algumas louças. O ruim é que esse ponto era localizado numa rua muito erma, não tinha movimento de gente nem de carro, nada.

A expansão dos negócios se mostrou um grande desafio, visto que não transitava um constante fluxo de pessoas na rua em que a pizzaria foi instalada. E, por mais que ainda houvesse a clientela da vizinhança, a entrevistada percebia a necessidade de dar mais visibilidade ao seu negócio e atrair mais pessoas para consumir no local:

Pra ganhar mais clientes a gente começou a panfletar, porque naquele tempo era isso que trazia cliente. Com os panfletos a gente ganhou clientes que a gente tem até hoje, e olha que nossa última panfletagem foi em 2014. Também pagamos carro de som, o carro anunciava um supermercado e logo depois anunciava o lanche.

Segundo a entrevistada relembra, o fluxo de vendas aumentava logo após as panfletagens, mas caía passado algum tempo, sendo necessário panfletar novamente. Ela relata também que após as melhorias na infraestrutura do empreendimento a afluência de clientes aumentava, porém também diminuía na passagem de alguns meses. Segundo Maria, diversos clientes deixavam de ir ao local por medo de assaltos na região, visto que o funcionamento da pizzaria era noturno, horário com menor trânsito de pessoas em diversas áreas do bairro.

Após aproximadamente seis anos neste ponto, a entrevistada relata que a pizzaria mudou para um novo ponto, desta vez definitivo, no térreo da casa onde a família mora, facilitando o trabalho e dando mais estabilidade ao negócio, mas não apresentando grandes progressos em relação ao fluxo de pessoas e consequentemente nas vendas. A problemática enfrentada no início das atividades devido ao pouco movimento de pessoas no estabelecimento se mostra um fator de dificuldade num primeiro momento, mas é apontado em seguida como propulsor de um novo tipo de serviço na região, o serviço de entregas. O aumento efetivo das vendas só foi observado após a decisão de implementar o serviço de disk-entrega de pizzas, até então uma novidade no bairro, conforme trecho abaixo:



Marcella Alinny Guerreiro Paiva¹ | Marcelo de Souza Ramos¹ | José Vitor Palhares dos Santos²

Creio que nós fomos uns dos primeiros a trabalhar com entrega, no caso um lanche do bairro. Os clientes viam como uma novidade [...] dentro desses bairros mais afastados não tinha muito essa cultura de pedir *delivery*, porque pro pessoal do bairro, comprar *delivery* de um lanche do Parque Dez, por exemplo, era impensável, tinha taxas de 10 a 15 reais e não compensava. O tipo de esfirra também era um diferencial, só a gente fazia.

A falta de segurança é destacada pela proprietária como um fator decisivo para orientar o negócio a priorizar o *delivery* em detrimento do atendimento no empreendimento. Conforme relatado acima, o serviço de entregas não era exatamente uma inovação no ramo de pizzarias, no entanto, o bairro do Novo Israel não dispunha dessa comodidade em razão do que a proprietária considerou um “receio” geral de outros donos de lanchonetes de expandir os negócios, de “não querer colocar pessoas para trabalhar, de querer trabalhar sempre por eles mesmos”. Segundo Maria, o aspecto central desta insegurança dos comerciantes locais se refere à “vontade das pessoas de provar coisas diferentes”, o que impediria os proprietários do bairro de expandir suas lanchonetes contratando pessoas e correr o risco de perder clientela com a concorrência, devido ao trânsito reduzido de pessoas no bairro durante a noite: “Num dia você come pizza, no outro você quer sushi, no outro você quer churrasco”. Nisso, a entrevistada reforça o pioneirismo do seu estabelecimento, ao tomar a iniciativa de implementar o disk-entrega, que, além de melhorar o atendimento, faria o seu negócio abranger uma área maior que simplesmente o ponto comercial. Com o sucesso do serviço de *delivery*, percebeu-se que a pizzaria servia de inspiração para outros negociantes:

Nós fomos os primeiros a雇用 várias pessoas, primeiro com entregas, depois na cozinha. A gente postava fotos no facebook das confraternizações com o pessoal usando a camisa do lanche, os entregadores saíam de uniforme e divulgavam a gente também. E depois, muitos começaram a fazer igual, até perguntavam quanto a gente pagava pro entregador, tudo isso. Eu vejo que assim, o pessoal se inspira muito na gente, no que a gente faz, eles vão vendo o que dá certo.



Marcella Alinny Guerreiro Paiva¹ | Marcelo de Souza Ramos¹ | José Vitor Palhares dos Santos²

Visando aumentar o alcance do empreendimento, uma vez que havia possibilidade de realizar entregas através do disk-pizza, a proprietária comenta que aproveitou a popularização das redes sociais e aplicativos de mensagens por volta do ano de 2011:

Os negócios começaram a dar mais certo quando veio o *Whatsapp* e eu armazenava os contatos de quem pedia lanche para fazer um grupo de clientes. Só que não deu certo e acabei excluindo porque as outras pessoas que estavam começando a empreender pegavam os contatos e mandavam as promoções deles no privado, isso fazia a gente perder muito cliente. Aí eu tive a ideia de fazer uma transmissão única, era a maneira mais prática de alcançar esse pessoal. Todos os dias a gente mandava os preços, as promoções, algumas fotos. Isso foi fazendo quem comprava pouco comprar mais vezes.

Levando em consideração as dificuldades impostas pela localização do negócio, vemos como a proprietária vai em busca de mais uma “invenção” cotidiana para elevar as vendas e compensar a falta de pessoas afluindo para seu estabelecimento. Aparentemente não bastava implementar o disk-pizza, precisava ainda se fazer notar para que os clientes fizessem pedidos. Ainda assim, corria o risco de perdê-los para outros empreendedores que se aproveitavam da estratégia nova na época de criação de um grupo no *Whatsapp*. A reviravolta em driblar tanto a concorrência quanto transcender a localização da pizzaria remonta às “maneiras de fazer” ou “bricolagens” vistas em De Certeau (1994), onde o “homem “ordinário” vai criando práticas cotidianas próprias para contornar as dificuldades enfrentadas.

De acordo com Maria, o crescimento do negócio foi sustentado, além da visão intuitiva da proprietária e do esposo em relação ao mercado local, pelo esforço em oferecer “produtos de qualidade com bons ingredientes, feitos com massa caseira e sem conservantes”, tendo como diferencial as pizzas “bastante recheadas” e a esfirra, que é “uma receita de família”. Dessa forma, vemos que o desenvolvimento de práticas cotidianas de negócio ali na pizzaria segue o exposto por Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014), não se apoiando nos pilares tradicionais da administração

Marcella Alinny Guerreiro Paiva¹ | Marcelo de Souza Ramos¹ | José Vitor Palhares dos Santos²

mainstream e nem tampouco na qualificação formal da proprietária ou de seu esposo. Isto é, adquiriu-se uma compreensão baseada em observações do dia-a-dia do negócio sobre o que poderia ser melhor para o crescimento das vendas.

Para seguir escalando as vendas, os proprietários buscaram parcerias com aplicativos de entrega, tais como *Ifood*, *UberEats* e *99Food*, consolidando a orientação do estabelecimento a entregas não apenas no bairro, como também em toda a cidade de Manaus. Mesmo apostando no fortalecimento do setor de entregas da pizzaria como forma de manter o negócio, a proprietária comenta que não deixou passar a oportunidade de expandir para outro ponto comercial com maior movimento de pessoas. Foi assim que ela e seu esposo estabeleceram um novo ponto de vendas no Centro Social Urbano (CSU) do Parque Dez, local bastante frequentado para passeio de famílias e que também sedia uma popular festa junina na cidade.

Depois de dois anos trabalhando no primeiro ponto, a gente começou a trabalhar no CSU do Parque Dez, o festival que acontece todo ano e nesse festival a gente vende bastante, é como se fosse o nosso décimo terceiro. Com esse dinheiro deu pra gente aumentar o lanche, comprar maquinários novo se também comprar nosso primeiro carro. É isso né, no começo a gente não conseguia expandir com o próprio lucro daqui porque precisava viver também. A gente acabou ficando como permissionário [no CSU] e colocamos um contêiner pra ficar fixo, então ele trabalha lá e eu trabalho aqui.

Para exercer a gestão do estabelecimento, os proprietários dividiram as funções que desempenhariam logo nos primeiros anos quando a pizzaria foi aberta e até os dias de hoje a configuração segue inalterada. O esposo é responsável pelo gerenciamento financeiro e compras, enquanto Maria é responsável por atender os clientes e pela divulgação do negócio.

Quem faz o gerenciamento é o meu esposo. Ele não sabe escrever direito, não tem estudo, ele fez até o 6º ano do ensino fundamental, mas é muito bom em matemática. Ele sabe o preço que a pizza sai pra nós, o quanto que ele tá ganhando naquela pizza, ele sabe dividir tudo. Ele mesmo se interessou de saber isso, aí juntou com a

Marcella Alinny Guerreiro Paiva¹ | Marcelo de Souza Ramos¹ | José Vitor Palhares dos Santos²

experiência que ele já tinha. A minha parte hoje é atender os clientes e a divulgação.

Através do relato acima, podemos perceber como a gestão ordinária da pizzaria também reproduz uma clara divisão sexual do trabalho, tal como exposto por Palhares e Carrieri (2018), em que a mulher assume funções socialmente consideradas “mais femininas”, como atendimento ao público, enquanto o homem é responsável por desempenhar funções mais operacionais e financeiras. Ainda que haja essa divisão sexual do trabalho, a entrevistada menciona que “entende do negócio e tocaria muito bem sozinha”, mas acha melhor que o esposo “fique na linha de frente, pegue no pesado”, enquanto ela cuida de outras coisas, mas “sem tirar o olho do que está acontecendo”. Tais declarações coadunam com o exposto por Palhares e Carrieri (2018) e Correia e Carrieri (2019), em que também se constata o protagonismo feminino na administração dos empreendimentos familiares geridos por marido e mulher no contexto da gestão ordinária.

Além disso, como pontuado por Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014) e Palhares *et al.* (2019), o fazer cotidiano de pessoas comuns na gestão da pizzaria revela o conhecimento popular, obtido através das experiências, como predominante em sua forma de conduzir os empreendimentos, já que Wilson, mesmo “não sabendo escrever direito e não tendo estudo”, também é responsável por conduzir o negócio, utilizando critérios e cálculos básicos para executar a precificação de seus produtos e desempenhando tal função a nível gerencial, visto que é o responsável financeiro do negócio.

A mão de obra familiar, que já abrangeu a totalidade do negócio, empregando cunhados e irmãos da proprietária, hoje se resume a ela, seu esposo e seu filho mais velho, hoje com 17 anos, na função de chapeiro. Segundo Maria, as dificuldades em trabalhar com familiares residem justamente na intimidade, pois as relações de trabalho se misturam às relações familiares, como destacam os estudos de Lescura *et al.* (2012) e Lopes, Carrieri e Saraiva (2013).

Às vezes, ele [o filho] quer trabalhar de qualquer jeito e eu chamo a atenção, porque o negócio é dele, ele tem que dar o exemplo, tem

Marcella Alinny Guerreiro Paiva¹ | Marcelo de Souza Ramos¹ | José Vitor Palhares dos Santos²

que ser o melhor no que ele faz. Ele vai fazer 18 anos, é um menino, ainda tem muita coisa para aprender. Trabalhar com o marido é ruim porque a gente discorda de muita coisa. Pra funcionar ele sempre tem que estar lá pro canto dele no CSU e eu fico aqui... A gente se reúne no final da noite pra falar sobre as coisas do lanche.

Em trechos como “tem que dar o exemplo”, dando a entender que não se pode “trabalhar de qualquer jeito”, vemos que as advertências invadem a esfera privada através de ensinamentos maternos e conselhos sobre a forma de trabalhar. Além disso, vemos essa compreensão logo em seguida, expressa no “é um menino ainda”, soando exatamente como uma mãe – e não como uma superior hierárquica – falaria para seu filho. A mesma condescendência não é reservada ao marido, pois o trabalho muito próximo é tido como “ruim” devido às várias discordâncias, que muitas vezes são de origem conjugal, sendo necessário um distanciamento para o trabalho funcionar melhor. A partir deste aspecto, confirmamos o caráter intenso e sentimental dessas relações família-trabalho (DAVEL; COLBARI, 2003). Como evidenciado por Lopes, Carrieri e Saraiva (2013), não há uma clara separação entre negócio e família, sendo que valores familiares se reafirmam no local e nos assuntos de negócio, bem como o negócio também pode influenciar na dinâmica familiar. Além disso, como pontuado por Lescura *et al.* (2012), ao mesmo tempo em que essas relações afetivas e o grau de parentesco podem servir como fonte de integração e confiança entre os trabalhadores de negócios familiares, eles também podem ser considerados como fontes de conflitos.

Moradora do bairro Novo Israel desde a infância, a entrevistada comenta a satisfação em ter um negócio na região, visto que anos atrás não havia facilidade de acesso a estabelecimentos variados de alimentação na localidade:

A gente contribuiu muito pra aumentar esse tipo de comércio aqui. Antigamente, quando eu era criança, se a gente quisesse comer uma pizza era só no Gosto Gostoso, que foi uma pizzaria tradicional da cidade que funcionou entre o final dos anos 1990 e início dos anos 2000. E a gente comia uma vez por mês e olhe lá. Não tinha aqui essa facilidade de comer alguma coisa diferente, e todo mundo gosta

Marcella Alinny Guerreiro Paiva¹ | Marcelo de Souza Ramos¹ | José Vitor Palhares dos Santos²

né de provar algo novo, ter mais opções [...] mais perto pra entrega é a preferência de muita gente.

Embora tenhamos conhecimento de que o negócio não foi intencionalmente pensado a fim de desenvolver o comércio local, nota-se que ao evocar episódios passados relacionados às dores de clientes e ao ramo de negócio que possui hoje, a entrevistada não se coloca simplesmente como comerciante, mas como integrante do espaço, vivenciando as mesmas experiências de um morador do bairro. Assim, reforça o compromisso local do negócio e a identificação entre os clientes. De forma semelhante, vemos a proximidade geográfica como forma de atrair, fidelizar e se conectar empaticamente com os clientes, como ocorre no estudo Correia e Carrieri (2019), tendo como principal componente a confiança, já que ali “todo mundo conhece todo mundo”.

Se, por um lado, iniciar um negócio local teve como consequência o reconhecimento de uma ação positiva para o bairro, por outro, a proprietária se viu enfrentando o estigma de estar localizada em uma área periférica, levando-a em algumas ocasiões a optar por não revelar a origem do estabelecimento:

Ter um lanche aqui no bairro gera preconceito nos outros bairros. Por incrível que pareça se pessoas dos outros bairros souberem que é daqui do Novo Israel elas só pedem uma vez. O nosso bairro é muito mal visto por conta da criminalidade, acho que por ser mais humilde também, isso acaba sendo um ponto negativo pra gente. Então por isso, pelo menos nos aplicativos a gente não coloca o bairro exato, coloca que é das proximidades, pra não perder venda por conta de um preconceito, se não fizer isso o número de pedidos baixa.

Diante desta prática, vemos que para manter o funcionamento do seu negócio e para não diminuir as vendas, a proprietária se vê compelida a negar em algumas ocasiões a identidade local que lhe é própria, identidade que além de organizacional se conecta ao território, ao bairro (SARAIVA; CARRIERI; SOARES, 2014) e em certa medida a construção de si mesma como moradora e fundadora de um empreendimento naquele espaço outrora mencionado com bastante orgulho, ao relembrar que ajudou a construir o comércio na região. Através desse relato, fica

Marcella Alinny Guerreiro Paiva¹ | Marcelo de Souza Ramos¹ | José Vitor Palhares dos Santos²

claro como o estudo das particularidades do bairro onde o negócio está inserido permite ampliar a compreensão dos modos de organizar de cotidianos (MARINS; IPIRANGA, 2017; CORREIA; CARRIERI, 2019), evidenciando que o negócio familiar não apenas tem a capacidade de influenciar a dinâmica socioeconômica do bairro, como também tem suas práticas cotidianas de negócio influenciadas por ele (FISCHER, 2000; PALHARES; CARRIERI, 2018).

Apesar disso, a entrevistada segue reafirmando estar satisfeita com a posição que seu negócio ocupa no bairro devido a particularidade de ter maior foco em entregas. No âmbito local, isso permite o desenvolvimento de diversos negócios no segmento alimentício sem que ela veja estes comerciantes como concorrentes diretos:

Eu vejo que tem espaço pra todo mundo, é só saber trabalhar. Então se houvesse uma demanda maior no bairro a gente não ia dar conta no momento. O bom é que agora aqui no bairro tem outro pessoal que entrega, parece até combinado, a gente folga segunda, uns folgam terça, outros quarta... Todo mundo se conhece, se ajuda. Às vezes tem muito pedido, acaba algum ingrediente, a gente vê seo colega de outro lanche tem e vice-versa. Por isso a concorrência não abala tanto a gente aqui no bairro, porque já conquistamos o nosso espaço.

Assim, o negócio vem se estabelecendo ao longo dos anos, com dificuldades, conforme relatado, mas sempre buscando avanços para se manter no mercado. O fato de acreditar que a pizzaria é uma referência para outros empreendedores no bairro motiva a proprietária a manter:

A gente passou bastante aperto esses anos pra não deixar faltar material, deixava de sair pra passear pra não gastar muito dinheiro. Por 10 anos da nossa vida foi assim, fizemos essa escolha. O nosso lucro a gente já trocou de carro pra gente conseguir fazer as compras com mais espaço, a gente também fez esse ponto na nossa casa, melhorou a cozinha do lanche, agora ela é mais espaçosa, tem as máquinas maiores, o balcão maior. Agora nosso investimento será em

Marcella Alinny Guerreiro Paiva¹ | Marcelo de Souza Ramos¹ | José Vitor Palhares dos Santos²

um novo ponto que a gente tá vendo ainda aí para comprar aqui no bairro em um local mais movimentado. Aí vai ficar o *delivery* aqui e o atendimento presencial em outro ponto. A gente tem muitos clientes estão querendo lanchar depois da igreja, trazer a família, mas tem receio aqui com a segurança então não desce. Pro futuro é isso que a estamos pensando.

Com isso, vemos que apesar de ter estabelecido a popularidade da pizzaria através das entregas, a proprietária ainda almeja superar a barreira encontrada anos antes, no início do negócio, com o baixo fluxo de pessoas, seja através de um segundo ponto mais movimentado em outro bairro, seja através de um terceiro ponto, no próprio bairro, mas em uma parte vista como menos desfavorável.

Assim, concluímos que a sobrevivência do negócio foi possibilitada para além da resiliência e dedicação empregadas, pela intenção da entrevistada em, de certo modo, enaltecer a localidade periférica onde reside, por meio da oferta de comodidade na compra de lanches, o serviço de *delivery* que até então era uma novidade no bairro. A partir de vivenciar o baixo fluxo de pessoas no seu estabelecimento – apesar da qualidade dos produtos enaltecida pelos clientes – a entrevistada percebeu que a falta de segurança faz as pessoas ficarem em casa e ter uma opção de lanchonete que entrega em casa foi um diferencial. No âmbito prático, as bases para a longevidade desse negócio residem no conjunto entre as práticas de divulgação da proprietária, experiência acumulada do seu esposo, mesmo que sem educação formal e, por fim, a formação de elo de cooperação mútua entre os demais donos de lanche das proximidades.

Considerações finais

Neste estudo, pudemos compreender o desenrolar de algumas práticas cotidianas de negócio de um empreendimento familiar localizado no bairro do Novo Israel, em Manaus (AM), desde sua fundação até os dias atuais, sob o olhar da cofundadora e proprietária do estabelecimento. Para isso, nos baseamos nos estudos da gestão ordinária (CARRIERI *et al.*, 2014) com o intuito de entender como



Marcella Alinny Guerreiro Paiva¹ | Marcelo de Souza Ramos¹ | José Vitor Palhares dos Santos²

um negócio familiar sobrevive ao longo dos anos mesmo sem se utilizar de instrumentos formais de gestão.

Para atingir o objetivo proposto, foi desenvolvida uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa. Os dados foram coletados por meio do método de história de vida, através de uma série de entrevistas realizadas com a proprietária e gestora de um pequeno negócio familiar, denominado aqui de Pizzaria Bela Massa. De posse dos dados, a análise foi feita através da Análise de Conteúdo.

Dentre os principais resultados, constatamos o não planejamento, o improviso e a espontaneidade como práticas cotidianas de negócio presentes na gestão ordinária do negócio familiar aqui analisado. Vale destacar que as práticas são desenvolvidas a partir de experiências anteriores, de acontecimentos do presente e da esfera do vivido. Outros pontos que emergiram foram uma clara divisão sexual do trabalho, a não separação entre negócio-família, a afetividade e a intimidade como fontes de práticas cotidianas de negócios específicas, mas também como fontes de conflitos, e a importância do estudo das particularidades do bairro na ampliação da compreensão dos modos de organizar de cotidianos. Além disso, cabe dizer ainda que a entrevistada se equilibra entre o atendimento presencial que ainda almeja expandir e o atendimento *online*, que hoje é seu ganha-pão.

Desse modo, buscamos evidenciar e valorizar a gestão ordinária de um negócio familiar baseada em conhecimentos ditos vulgares, amadores e não formais, desconsiderados pelos manuais de Administração, mas que oportunizam novos saberes e que mantêm a longevidade e crescimento de um negócio que perdura há mais de uma década. Ao compreender essas práticas que surgem no/ do cotidiano, mesmo tendo como base experiências passadas, nossa principal contribuição está no fato de perceber que o ato de gerir um negócio vai muito mais além do que prevê as teorias gerencialistas tradicionais, abrindo espaço para gestões variadas, de diversos significados, (re)construídas de muitas maneiras, como a partir de práticas cotidianas.

Outra contribuição está no fato de que, levando em consideração a instabilidade econômica e a sobrevivência e manutenção dos negócios, como no contexto das



Marcella Alinny Guerreiro Paiva¹ | Marcelo de Souza Ramos¹ | José Vitor Palhares dos Santos²

novas ondas da pandemia de COVID-19 no Brasil e no mundo, a gestão ordinária de empreendimentos familiares tem se apresentado como um conjunto de práticas de organizar o/ho cotidiano que permite enfrentar desafios constantes da sociedade. Por fim, como sugestão de pesquisas futuras, indicamos aprofundar especificamente na relação teórica entre a organização de cidades e a gestão ordinária de negócios familiares, a fim de analisar como a organização dos bairros pode influenciar a gestão ordinária dos negócios, e vice-versa.

Referências

ANICETO, K. C. P. **Química e mineralogia da fração sólida do material acumulado nos antigos lixões de Novo Israel e Horto Municipal na área urbana de Manaus.** 2008. 70 f. Dissertação (Mestrado em Geociências) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2010.

BARROS, A.; CARRIERI, A.P. O Cotidiano e a História: Construindo Novos Olhares na Administração. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 2, p. 151-161, 2015.

BORGES, A. F.; LESCURA, C.; OLIVEIRA, J. L. O campo de pesquisas sobre empresas familiares no Brasil: análise da produção científica no período 1997-2009. **Organização & Sociedade**, v. 19, n. 61, p. 315-332, 2012.

CANÇADO, V. L. *et al.* Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no Grupo Seculus. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 19, n. 2, p. 485-516, 2013.

CARRIERI, A. P.; MURTA, I. B. D.; TEIXEIRA, J. C.; SOUZA, M. M. P. Estratégias e Táticas Empreendidas nas Organizações Familiares do Mercadão de Madureira (Rio de Janeiro). **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 2, p. 196-226, 2012.



Marcella Alinny Guerreiro Paiva¹ | Marcelo de Souza Ramos¹ | José Vitor Palhares dos Santos²

CARRIERI, A. P.; PERDIGÃO, D. A.; AGUIAR, A. R. C. A gestão ordinária dos pequenos negócios: outro olhar sobre a gestão em estudos organizacionais. **RAUSP Management Journal**, v. 49, n. 4, p. 698-713, 2014.

CARRIERI, A. P.; PERDIGÃO, D. A.; MARTINS, P. G.; AGUIAR, A. R. C. A Gestão Ordinária e suas Práticas: O Caso da Cafeteria Will Coffee. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 12, n. 1, p. 1-13, 2018.

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; SHARMA, P. Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 29, n. 5, p. 555-575, 2005.

CORREIA, G. F. A.; CARRIERI, A. P. O cotidiano de negócios familiares em Matozinhos/MG. **Revista Economia & Gestão**, v. 19, n. 52, p. 101-117, 2019.

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.

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações Familiares: por uma introdução à sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Organizações & Sociedade**, v. 7, n. 18, p. 45-64, 2000.

DE CERTEAU, M. **A invenção do cotidiano**: 1. Artes de fazer. Petrópolis: Vozes, 2008.

DONNELLEY, R. G. A empresa familiar. **Harvard Business Review**, v. 42, n. 4, p. 94-105, 1964.



Marcella Alinny Guerreiro Paiva¹ | Marcelo de Souza Ramos¹ | José Vitor Palhares dos Santos²

FERNANDES, M. E. História de vida: dos desafios de sua utilização. **Revista Hospitalidade**, v. 7, n. 1, p. 15-31, 2010.

GIATTI, L. L. et al. Exposição à água contaminada: percepções e práticas em um bairro de Manaus, Brasil. **Revista Panamericana de Salud Pública**, v. 28, p. 337-343, 2010.

HOLANDA, L. **Resistência e apropriação de práticas de management no organizar de coletivos da cultura popular**. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2011.

LANZANA, A.; COSTANZI, R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, I. G.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. (Org.). **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio, 1999.

LESCURA, C. et al. Representações sociais sobre as relações de parentesco: estudo de caso em um grupo empresarial familiar. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 1, p. 98-117, 2012.

LIMA, J. **Moradores do bairro Novo Israel contestam “legado da Copa” em Manaus**. **A Crítica**, 09 jun. 2014. Disponível em: <<https://www.acritica.com/channels/manaus/news/moradores-do-bairro-novo-israel-contestam-legado-da-copa>>. Acesso em: 16 jan. 2022.

LOPES, F. T.; CARRIERI, A.; SARAIVA, L. A. S. Relações entre poder e subjetividade em uma organização familiar. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 65, p. 225-238, 2013.

MARINS, S. R.; IPIRANGA, A. S. R. O organizar ampliado de práticas cotidianas. **Farol-Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 4, n. 9, p. 148-204, 2017.

MARTINS, J. S. **A sociabilidade do homem simples**. São Paulo: Hucitec, 2008.



Marcella Alinny Guerreiro Paiva¹ | Marcelo de Souza Ramos¹ | José Vitor Palhares dos Santos²

MINAYO, C. S. O desafio da pesquisa social. In: MINAYO, C. S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petropólis: Vozes, 2009.

MOZZATO, A. R.; COLET, D. S.; GRZYBOVSKI, D. O potencial da história de vida como estratégia de pesquisa qualitativa em administração: 'você pode me contar a sua história?'. **Caderno de Administração (UEM)**, v. 26, n. 1, p. 170-186, 2018.

PALHARES, J. V.; CARRIERI, A. P. Estratégia como Prática e Organizações Familiares: Um Estudo sobre as Famílias e os Negócios na Galeria do Ouvidor em Belo Horizonte (MG). **Revista de Administração da Unimep**, v. 16, n. 3, p. 57-78, 2018.

PALHARES, J. V.; CARRIERI, A. P.; OLETO, A. F. As práticas cotidianas de negócio dos catireiros da região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba. **Gestão & Regionalidade**, v. 35, n. 103, 2019.

PENA, F. G. et al. O polo da moda em Belo Horizonte: uma análise histórica do Barro Preto. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 15, n. 4, p. 8-26, 2016.

SANTOS, M. **Metamorfoses do espaço habitado**. São Paulo: EDUSP, 2008.

SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. P.; SOARES, A. S. Territorialidade e identidade nas organizações: o caso do Mercado Central de Belo Horizonte. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 2, p. 97-126, 2014.

VALE, L. M. E.; JOAQUIM, N. F. Legume nosso de cada dia: O hortifrúti na história da gestão ordinária do Mercado Central de Belo Horizonte. **Revista Gestão & Conexões**, v. 6, n. 2, p. 54-73, 2017.

VERGARA, S. C.; SILVA, D. B. S.; GOMES, A. P. C. Z. Olga: a semeadora de grãos e de responsabilidade social na história do Grupo Nova América. **Organização & Sociedade**, v.11, n. 31, p. 153-170, set./dez., 2004.



Marcella Alinny Guerreiro Paiva¹ | Marcelo de Souza Ramos¹ | José Vitor Palhares dos Santos²

WANDERLEY, S.; BARROS, A. Decoloniality, geopolitics of knowledge and historic turn: towards a Latin American agenda. **Management & Organizational History**, p.1-19, 2018.

ZELLWEGER, T. **Managing the family business: Theory and practice**. Northhampton: Edward Elgar Publishing, 2017.