

Luciana Maria Eliza do Vale

Instituto Federal de Educação de Minas Gerais
(IFMG, Brasil)

lucianamevs@yahoo.com.br

Nathália de Fátima Joaquim

Universidade Federal de Lavras
(UFLA, Brasil)

nathaliafjoaquim@hotmail.com

Universidade Federal do Espírito Santo

Endereço

Av. Fernando Ferrari, 514, Goiabeiras
29.075-910, Vitória-ES
gestaoeconexoes@gmail.com
gestaoeconexoes@ccje.ufes.br
<http://www.periodicos.ufes.br/ppgadm>

Coordenação

Programa de Pós-Graduação em Administração
(PPGADM/CCJE/UFES)

Artigo

Recebido em: 27/06/2016
Aceito em: 28/12/2017
Publicado em: 18/06/2018

LEGUME NOSSO DE CADA DIA: O HORTIFRÚTI NA HISTÓRIA DA GESTÃO ORDINÁRIA DO MERCADO CENTRAL DE BELO HORIZONTE

OUR VEGETABLE OF EVERY DAY: THE VEGETABLES IN THE HISTORY OF ORDINARY MANAGEMENT OF BELO HORIZONTE'S CENTRAL MARKET

RESUMO

Para analisar o cotidiano e as formas de gestão adotadas no Mercado Central de Belo Horizonte, partimos das narrativas de sujeitos simples para compreender este complexo contexto da cotidianidade. Por meio da história oral, investigamos as práticas de gestão ordinária, táticas e estratégias, bem como o manejo do negócio familiar e seus sentidos, tendo como pano de fundo a história do Mercado como centro de abastecimento da cidade. Ao analisar essas práticas, o que permanece são os saberes, os hábitos, as regras, as táticas e as estratégias de sobrevivência, os mecanismos de resistência, por vezes a opressão vivida no cotidiano, mas, acima de tudo, as práticas que surgem no/do cotidiano. Assim, a principal contribuição deste trabalho é a análise da gestão sob a ótica das práticas cotidianas, pois, a partir delas, se percebe que o “negociar” é muito mais amplo do que previam as escolas de administração.

Palavras-chave: Mercado Central. Gestão ordinária. Cotidiano.

ABSTRACT

In order to analyze daily life and the management forms adopted in the Belo Horizonte's Central Market, we start from the narratives of simple subjects to understand the complex context of daily life. Through the oral history, we investigate ordinary management practices, tactics and strategies, as well as the management of the family business and its senses, having as background Market's history as a center of supply of the city. Practices, norms, habits, rules, tactics and strategy of survival, mechanisms of resistance, sometimes the oppression lived without everyday, but above all, as practices that arise in daily. Thus, the main contribution of this work is an analyze of the management from a perspective of daily practices, as they are welcomed as schools of administration.

Keywords: Central Market. Ordinary Management. Daily.

1. INTRODUÇÃO

[...] foi quando eu tinha de 15 para 16 anos, eu via como comprava e como vendia. Sentia que o trem [práticas do negociar] tinha um lucrinho bom... (Seu Lico, 2015, trecho de entrevista).

As práticas do negociar são experimentadas no cotidiano e, muitas vezes, por sujeitos que em muito se afastam do estereótipo dos “homens de negócios” do *mainstream*. Assim como o Seu Lico, muitos sujeitos simples (MARTINS, 2000) gerenciam seus negócios com base na observação e em práticas (re)construídas na cotidianidade. Nesse sentido, é importante destacar que este cotidiano do qual falamos é aquele descrito por Certeau (1994, p. 31) como “aquilo que nos é dado cada dia (ou que nos cabe em partilha), nos pressiona dia após dia, nos oprime, pois existe uma opressão no presente”.

Partindo disso, pretendemos analisar o cotidiano e as formas de gestão adotadas, por sujeitos simples (tendo como personagem central Seu Lico), no interior do Mercado Central de Belo Horizonte. Por ser este um espaço social, que é também lugar de memória (NORA, 1993), nos valem da história oral (MEIHY; HOLANDA, 2007) como método. Embora haja uma ampla discussão que questiona se a história oral é um método ou uma disciplina, não entraremos nessa discussão neste artigo, e a utilizamos como uma técnica para a coleta de dados.

A nossa escolha pelo Mercado Central de Belo Horizonte como lócus para tais discussões e reflexões se deu em virtude de este ser um dos mais importantes mercados populares brasileiros, ter um papel importante no imaginário do belo-horizontino e ser um ponto turístico da capital mineira, que não é considerada uma cidade turística. Assim, a escolha é pelo fato de ser este muito mais um espaço de relevância social do que meramente econômico. Além disso, como afirma Filgueiras (2006), a análise da dinâmica social na história dos mercados populares nos permite compreender a atualização das tradições a partir de valores, práticas e relações que se estabelecem por meio da reafirmação de sentidos, o que nos é muito caro, quando analisamos o cotidiano como forma de (re)construção e manifestação das práticas de negócios.

Nesse sentido, consideramos que a trajetória histórica do Mercado é um importante ponto de partida para contextualizar nossas análises, que, em grande medida, serão influenciadas por ela. Por esse motivo, serão analisados os discursos que (re)constroem estas histórias, e esta será a linha condutora das reflexões e discussões propostas neste trabalho.

Diante disso, ressaltamos que o nosso foco não está no mercado como um local de trocas capitalistas, mas sim como um espaço que tem a sua importância por atender às necessidades de abastecimento da população urbana e que também guarda em si aspectos culturais e históricos que contribuem para o entendimento dele e das relações construídas em seu interior, tendo como pano de fundo a (re)construção do papel dos hortifrúti na história da gestão ordinária no Mercado Central de Belo Horizonte.

Assim, a contribuição que pretendemos trazer com este trabalho reside especialmente no fato de que, ao analisar a gestão sob a ótica do cotidiano e, conseqüentemente, a partir das práticas, lançamos luz sobre diversas formas de gestão que são empreendidas para além daquelas ensinadas e legitimadas nas escolas de administração. O que, a nosso ver, se torna um avanço, a partir do momento em que se percebe que o “negociar” é muito mais amplo do que previam as escolas de administração. Nesse sentido, precisamos nos atentar para estas formas de gestão a fim de compreendermos como estas práticas se constroem, se reproduzem e se tornam tradições.

Para tanto, na próxima sessão serão apresentados o contexto da (re)construção sócio-histórica do Mercado, os caminhos percorridos para a construção deste trabalho, os aportes teóricos que fundamentaram nossas discussões sobre práticas, cotidiano e gestão ordinária, bem como os resultados desta pesquisa. Por fim, serão apresentadas as considerações finais.

2. DA TERRA BATIDA DE CHÃO NO QUADRÂNGULO CENTRAL

... ao clima efervescente de aromas, sabores e multiculturalismos arraigados pela história dos sujeitos que vivem e convivem neste lugar: Mercado Central de Belo Horizonte!

O Mercado Central de Belo Horizonte se construiu e se reconstrói cotidianamente a partir das tradições que compõem as suas histórias e também das práticas que são ali vivenciadas. Tendo por base a riqueza do cotidiano e a importância da história, tanto experimentada no passado quanto vivida no tempo presente, nos dispomos, neste artigo, a dialogar essas duas dimensões buscando as influências que têm nas formas de gestão adotadas no interior do Mercado e como elas contribuíram para suas histórias e tradições, inventadas ou não.

Assim, é importante contextualizar que o Mercado de Belo Horizonte tem suas raízes alicerçadas em um chão de terra batida, situado no descoberto quadrilátero central de 14.000 metros quadrados, limitado pelas ruas dos Goitacazes, rua Curitiba, rua Santa

Catarina e Avenida Augusto de Lima, e demarcado por tabuleiros posicionados sob cavaletes de madeira, tendo como teto o céu. Este Mercado foi projetado para suprir as demandas da população em relação ao abastecimento de alimentos, uma vez que o primeiro Mercado Municipal, inaugurado em 1900 (FREIRE, 1999), já não o conseguia.

Além disso, o Mercado Central surgiu como uma resposta a uma forte pressão pública para que se desse “uma solução definitiva para os problemas de abastecimento da cidade, o que incluiria dar fim à ‘imundice’ e à saturação do velho mercado”, que contrastava com o ideário de modernidade, higiene, progresso e ordem social que se pretendia construir da capital (FREIRE, 1999, p. 79).

Nesse contexto, Freire (2010) afirma que a relação entre a cidade e os mercados se constrói e se modifica a partir do processo de institucionalização. No caso do Mercado Central de Belo Horizonte, isso acontece a partir de 1929, pois, como apontam Pimentel e outros (2006), neste ano o Mercado foi instituído pela Prefeitura como um centro de abastecimento, que tinha como função concentrar mercadorias vindas de outras partes de Minas Gerais e torná-las acessíveis aos belo-horizontinos. E, de acordo com Netto e Diniz (2004), a partir de então, passou a ser um estabelecimento fundamental à distribuição e comercialização de produtos hortifrutigranjeiros.

Filgueiras (2006) aponta que, nos primórdios da inauguração do Mercado, seu cotidiano era marcado pela circulação de trabalhadores, comerciantes e empregadas domésticas, que iam até o mercado em busca de alimentos frescos para o almoço dos patrões. Segundo Brant (2003, p. 10-11), o espaço era

das camadas mais simples do povo [...] seu arruamento de terra [do Mercado] só era pisado pelos interioranos que traziam suas mercadorias, pelos que levavam os alimentos das carroças para as barracas, pelos lojistas que, muitas vezes, eram os próprios produtores. E quem comprava não era o dono do dinheiro: eram as domésticas das casas da redondeza.

Em termos gerenciais, Pimentel e outros (2006) afirmam que a Prefeitura era a proprietária do Mercado e cobrava aluguel do espaço físico e de alguns instrumentos de trabalho que eram utilizados pelos comerciantes. Em outras palavras, as rotinas e regras de conduta eram estabelecidas pelo Poder Público. Segundo Filgueiras (2006), na década de 1950, o Mercado ainda era o principal centro de abastecimento de Belo Horizonte, porém havia problemas relacionados às condições de higiene e ao congestionamento no entorno, causado por atacadistas, ambulantes e vendedores.

Segundo a autora, a precariedade das instalações fez surgir diversas denúncias e pressões para que a Prefeitura resolvesse tal problema, que fazia com que aquela paisagem destoasse do conceito de modernização da cidade. Além disso, Pimentel e

outros (2006) afirmam que foram feitos usos políticos do espaço do Mercado, o que fez do local um curral eleitoral. Diante de tal situação e da impossibilidade de resolver tais pendências, a Prefeitura optou pelo leilão do Mercado em 1964, sendo, até então, a única experiência de privatização de mercados populares no Brasil (FREIRE, 1999).

Esse é um fato que merece atenção, pois, organizados em uma cooperativa, os comerciantes, familiares e amigos ocuparam toda a área em que o leilão aconteceu para arrematarem o Mercado e dificultar os lances da Cotia, uma empresa de São Paulo que estava interessada no negócio (PIMENTEL et al., 2006). Ainda segundo os autores, após a gestão ser assumida por eles, no ano de 1971, o Mercado perdeu sua função primordial, de centro de abastecimento, para as Centrais de Abastecimento de Minas Gerais (Ceasa-MG).

Diante do exposto, destacamos que esta contextualização será importante para que possamos analisar as práticas de gestão adotadas no cotidiano. Assim, no próximo tópico apresentamos os caminhos percorridos para que pudéssemos tecer tais análises.

3. CAMINHOS PERCORRIDOS

Para alcançar o objetivo de analisar o cotidiano e as formas de gestão adotadas no Mercado Central de Belo Horizonte, partimos das narrativas de sujeitos simples para compreender este complexo contexto da cotidianidade. Nesse sentido, destacamos que este é um trabalho de natureza qualitativa. O método escolhido foi o estudo de caso, tomando o Mercado Central como lócus e a figura de Seu Lico como central para se analisar as construções narrativas, a partir da história oral (MEIHY; HOLANDA, 2007), e como elas, associadas às práticas, são importantes para se compreender o cotidiano do outro.

O processo de coleta de dados aconteceu por meio de entrevistas. Os dados foram considerados a partir da análise das narrativas (BARTHES et al., 2011; RICOUER, 1994). Nesse sentido, cabe destacar que este estudo não tem a proposição de trabalhar a análise das narrativas enquanto um sistema estruturado, linguístico, relacionado aos textos literários, mas sim com as narrativas enquanto expressão de fala. Nosso intuito é analisar as narrativas de modo a compreender como elas são construídas pelos sujeitos de forma dimensionada no tempo e no espaço da práxis deles, descentrando a noção de linguística ao revitalizar a autonomia do sujeito no cotidiano e sua gestão comum dos negócios ordinários.

Para Fairclough e Wodak (2000), o uso da linguagem (e da narrativa, por ser esta uma expressão da linguagem) como forma de prática social e como modo de ação indivi-

dual ou coletiva representa a intrínseca dialética da estrutura social modelada pelas dimensões estruturantes sociais. Segundo os autores, a produção do sentido de um fenômeno social está marcada pelo encontro do sujeito consigo e com suas práticas (narrativas), reveladas no cotidiano.

Cabe destacar que a análise das narrativas é uma técnica pouco explorada no campo dos estudos organizacionais, mas pode trazer muitas contribuições, especialmente aos estudos centrados no cotidiano e na história oral. Isso porque a história oral se constrói a partir das narrativas das memórias, individuais, coletivas ou sociais, a fim de indicar caminhos da construção de teias sociais. Como afirma Carrieri (2012), a história oral é uma ferramenta baseada nas memórias a fim de interpelar investigações entre o tempo e o momento, seja vivido, seja idealizado pelas percepções individuais e também coletivas. E as narrativas são as manifestações deste movimento de memória. Analisá-las significa materializar o dia a dia dos sujeitos a partir das relações estabelecidas por eles no cotidiano, na historicidade e ações sociais construídas por meio das significações culturais e identitárias.

Nesse sentido, é importante ressaltar que a memória e, conseqüentemente, as narrativas são espaços de disputas entre o vivido, o lembrado e o esquecido. Isso porque, como afirma Bosi (2003, p. 19), não há como arrancar da memória do sujeito um fato puro, pois o vivido, quando narrado, “mostra a complexidade do acontecimento”, com suas marcas de sentido e significado atribuídos por aquele que narra.

Dito isso, na próxima sessão apresentaremos os resultados desta pesquisa, de forma pouco convencional, pois optamos por apresentar o aporte teórico e os resultados da pesquisa de maneira conjunta. Fazemos assim por acreditar que tal escolha não prejudica a análise teórica e os aspectos metodológicos adotados na condução desta pesquisa, e por acreditarmos que desta maneira é possível dar maior fluidez à leitura do texto.

3. AS PRÁTICAS COTIDIANAS E A GESTÃO ORDINÁRIA NO MERCADO CENTRAL DE BELO HORIZONTE

Certeau (1994) nos apresenta o homem ordinário e afirma ser ele um herói anônimo, a quem pouco se dá destaque, especialmente na área das pesquisas científicas. Porém, ele afirma que pouco a pouco este personagem começa a ganhar espaço no cenário científico, a partir da sociologização e antropologização da pesquisa, que passaram a focar o anônimo e o cotidiano.

Nesse contexto, Chizzotti (1992, p. 97) aponta que “[...] há uma acusação forte de que o cotidiano sempre ficou à margem de concepções totalizantes que remetem a expli-

cação da realidade social às estruturas que modelam e cristalizam a sociedade global [...]”. E, nesse caso, os estudos sobre gestão, em grande medida, silenciaram o ordinário, relegando aos sujeitos comuns o espaço da sujeição às estruturas que os dominam, oprimem e modelam comportamentos.

Diante disso, é importante destacar que o presente estudo centra-se nas práticas cotidianas, ou seja, nas artes do fazer (CERTEAU, 1994) de um sujeito comum. Assim fazemos com o intuito de analisar como a gestão se constrói a partir das práticas, especialmente daquelas empreendidas por sujeitos ordinários. Ressaltamos que entendemos as práticas cotidianas como modos de agir, falar, caminhar, cozinhar, como formas adotadas pelo sujeito comum para construir seu espaço de interação com o outro.

O autor considera ainda que as atividades humanas podem ser culturais, mas estas não o são, necessariamente ou forçosamente, reconhecidas como tal. Isso porque, “para que haja cultura, não basta ser autor das práticas sociais; é preciso que essas práticas sociais tenham significado para aquele que as realiza” (CERTEAU, 1994, p. 142). O que nos faz percorrer um plano de análise que se baseia em estudar práticas cotidianas como modos de ação, como operações realizadas pelo indivíduo no processo de interação social.

No campo dos estudos organizacionais, já existem esforços no sentido de demonstrar como a gestão se constrói a partir do cotidiano. E, nesse ponto, Carrieri (2012) constrói a definição do que seria esta gestão, pautada no cotidiano, e a denomina gestão ordinária. Para o autor, esta abarcaria “as práticas sociais, as estratégias e táticas realizadas para manutenção do trabalho/negócio e da família”, e complementa que as práticas vão

desde a compra do espaço, até a mercadoria escolhida para ser vendida, o atendimento ao cliente, a organização do espaço com as mercadorias, a diversificação ou especialização de mercadorias, a ampliação das relações familiares aos empregados, a produção ou revenda de mercadorias, e redes sociais invisíveis e objetivas que visam proteção, negociações, etc. (CARRIERI, 2012, p. 423).

Assim, consideramos que os caminhos narrados pelos sujeitos sobre seu cotidiano são objetos de materializações individuais e/ou coletivas mantidas pela historicidade e pelas ações sociais construídas através das significações culturais e identitárias, *modus operandi* para organizar seu negócio e manutenção da família. Nas histórias do Mercado Central, os legumes tiveram uma significativa importância. Isso porque a edificação do Mercado como centro de abastecimento se sustentou na comercialização de legumes, verduras, frutas, animais vivos e, posteriormente, agregadas utilidades domésticas e utensílios que eram trazidos de diversas localidades brasileiras para abastecer a capital de materiais e insumos importantes para o dia a dia da sociedade da época.

Para compreender este cotidiano e a historicidade por trás dele, elegemos o Seu Lico como personagem central deste estudo por ser ele um dos representantes mais antigos do setor de legumes do Mercado Central de Belo Horizonte e, ainda, pelo fato de o Mercado ter sido inaugurado com a finalidade de ser um centro de abastecimento para a capital mineira. Nesse sentido, é importante pontuar que não tomamos o cotidiano como algo estático e naturalizado, mas sim como “uma produção da ação humana, que expressa as relações sociais existentes” (CARRIERI, PERDIGÃO, AGUIAR, 2014, p. 707) neste espaço de convívio.

Nascido e criado na cidade de Belo Horizonte, Seu Lico era o terceiro filho de uma prole de quatro irmãos. Começou a trabalhar no Mercado ainda muito cedo, ajudando seu irmão mais velho numa barraca de legumes.

Eu fui para o mercado aos 10 anos de idade, meu irmão tinha uma loja lá. Ele mexia com legumes e verduras. Aí fui trabalhar com ele, e, assim, através de trabalhar com ele [aprendi como era o ofício]. Por exemplo: como é que era o giro da verdura, do legume que os produtores levavam para ele e tal? Aí se a mercadoria faltava, ele cobrava mais caro, se a mercadoria entrava muita, ele cobrava mais barata [...] e com isso meu irmão fazia um movimento muito grande. E, graças a Deus, Deus abençoou que nós fomos muito bem-sucedidos nessa tarefa (Seu Lico, 2015).

Este espaço de trabalho e também de relações familiares constitui o lócus das práticas de gestão ordinária. Como pode ser destacado no trecho apresentado, Seu Lico acompanhava o trabalho do irmão, e com ele aprendeu o trabalho com o legume. Além disso, este espaço também se constitui como *habitus*, pois, como afirma Bourdieu (1989), ele está relacionado com os modos de perceber, de sentir, de fazer, de pensar, que nos levam a agir de determinada forma, de acordo com as circunstâncias. Assim, as práticas cotidianas permeiam este *habitus* e se constroem a partir das relações de consumo, simbolismos e sobrevivência entre sujeitos da organização e aqueles que estão de passagem, seja pelas necessidades de produtos, serviços, seja pela admiração cultural e ou do convívio social.

Cabe destacar que o acesso ao Mercado se deu, no início, por meio das relações de parentesco, como no caso de Seu Lico. Carrieri (2012, p. 240) afirma que “irmãos, tios, parentes distantes ou amigos, auxiliaram o início dos negócios de muitos dos [lojistas] que estão no Mercado ainda hoje”. E, muitas vezes, começavam como funcionários das lojas ou carregadores.

Nesse contexto, Seu Lico, apesar de ter entrado no Mercado com o auxílio do irmão, a partir da observação do cotidiano do trabalho dele, construiu suas próprias táticas. Para alçar voos maiores, decidiu ter o seu próprio negócio, ainda muito jovem, mas com as estratégias de sobrevivência na bagagem e outras tantas que ainda seriam

construídas a partir do cotidiano do seu trabalho. A separação do irmão para começar o seu negócio aconteceu

[...] foi quando eu tinha de 15 para 16 anos, eu via como [meu irmão] comprava, como [meu irmão] vendia, sentia que o trem [o ramo de venda de legumes] tinha um lucrinho bom. [...] tinha um senhor perto da loja dele [do irmão], [que] tava alugando a loja, aí eu perguntei se ele alugava a loja para mim, que eu queria tocar minha vida própria [...] (Seu Lico, 2015).

Observa-se nesse contexto que o senhor Lico, que trabalhava como empregado de seu irmão, comerciante daquela instituição, já tinha interesse em “tocar” seu próprio negócio. Apesar da pouca idade, 15 para 16 anos, ele afirma que o tempo em que trabalhou ajudando o irmão tinha sido suficiente para assumir o gerenciamento de sua própria loja. Isso se deve às práticas vivenciadas no cotidiano do trabalho com o irmão, pois, pela observação, “via como comprava, como vendia”, e dessa forma ele se sentia capaz de negociar. Além das práticas de compra e venda dos legumes, é também um elemento da gestão ordinária a escolha da mercadoria a ser vendida e a escolha do lugar para alugar, como aponta Carrieri (2012).

A dimensão do “negociar” é tratada aqui a partir da visão deste sujeito comum, que associa o desenvolvimento de sua vida ao trabalho, pois, segundo ele, o desejo de se responsabilizar por uma loja no Mercado Central estava ligado a “tocar [sua] vida própria”. O “negociar” então se constrói a partir de práticas cotidianas, de táticas e estratégias de sobrevivência. Seu Lico, para começar sua “própria vida”, “negociou” com os fornecedores, para que pudesse se inserir no mercado de legumes. Para tanto, Seu Lico utilizou de uma tática:

[para começar a trabalhar] conversei com os produtores: “olha eu sou um menino novo, quero vencer na vida, se vocês puderem fazer um precinho melhor pra mim, pra me ajudar, Jesus vai abençoar muito mais vocês, e o que vocês puderem me ajudar eu conto com a ajuda de vocês”. E nesse intervalo, “os produtor” cobrava mais barato, e eu vendia mais barato, e nisso aí eu passei a vender muito (Seu Lico, 2015).

A tática empreendida por ele de entrar em contato com os produtores fez com que ele conseguisse uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, que já possuíam tradição na venda de legumes no interior do Mercado Central. Com isso, Seu Lico conseguiu estruturar suas vendas, mas em consequência construiu uma relação de concorrência com os demais lojistas. Como ele conseguia um preço menor com os produtores, ele também possuía um preço de venda menor, o que resultou em uma “antipatia deles [os colegas que vendiam legumes há mais tempo que ele], porque a freguesia deles passou toda para minha loja” (Seu Lico, 2015). Ciampa (2005) afirma que a atividade dos indivíduos (no cotidiano) estrutura o sistema de relações sociais e reflete a estrutura social vigente, que pode ser também mantida ou transformada por estes mesmos sujeitos.

No caso de Seu Lico, ao adentrar no ramo dos legumes, ele altera a estrutura social vigente e transforma as relações já estabelecidas. Isso porque, além dos fregueses que frequentavam o Mercado, com o passar do tempo e com a fama de “preço baixo” que ele construiu em torno de sua loja, a procura por seus produtos passou a ser cada vez maior e ele passou a fazer entregas para “uma grande parte de Belo Horizonte, assim, hospital, lanchonete, restaurante, inclusive a Cemig [Companhia Energética de Minas Gerais], [...] que era mais 6 [seis] lanchonetes, eu passei a fornecer para esse pessoal todo, entendeu?” (Seu Lico, 2015).

As táticas e estratégias construídas e adotadas por Seu Lico na cotidianidade não pararam por aí. Ao longo de sua história no Mercado, ele também fortaleceu seus laços com os fornecedores, construindo parcerias. Segundo ele,

tinha vez que entrava muita mercadoria, e o produtor não dava conta de vender tudo. Aquela mercadoria que sobrava: vagem, tomate, pimentão [...] aquela mercadoria que sobrava [que o produtor não conseguia vender], o produtor deixava na minha loja, e virava pra mim e falava, “*ah põe [o preço] o que você puder aí [para tentar vender]*”. Então eu pegava e punha aqueles “placão” de todo tamanho [escrito] assim: promoção em tudo! E vendia mais barato mesmo! [...] [quando] ele ia acertar aquela mercadoria que ele deixou lá pra mim apurar [vender], eu dava pra ele mais [dinheiro] do que ele pensava em receber, porque a gente tem que ser uns pelos outros, tá entendendo? Então ele ficava muito satisfeito comigo (Seu Lico, 2015).

Como percebe-se no fragmento da fala de Seu Lico, ele construiu suas táticas por meio da observação do cotidiano do trabalho com o irmão, mas também empreendeu outras táticas e estratégias, que foram construídas a partir das suas próprias práticas. É importante destacar que o cotidiano não é algo estático, mas sim um lugar praticado em que se [re]constroem diversas relações sociais de poder (CERTEAU, 1994). Nesse sentido, a tática de colocar um “placão” e escrever “promoção em tudo” visa alertar àqueles que passam pelo lugar ou que conhecem o negócio que naquele dia serão apontadas ofertas melhores que as da concorrência, mas também tem uma função relacional de poder, uma vez que a partir desta prática Seu Lico se coloca diante dos seus concorrentes como alguém capaz de vender mais barato e trazer os fregueses dos outros para a sua loja. Com essa prática, ele conseguia chamar a atenção de novos fregueses e fortalecia sua relação com os produtores.

O fato de vender a mercadoria que o produtor já havia considerado perdida e ainda pagar por esta um valor maior do que os produtores esperavam receber fez com que ele conseguisse estabelecer uma parceria importante com eles. A ideia de que “a gente tem que ser uns pelos outros” também se constitui como uma tática do fraco, que ao estabelecer este tipo de relação com o outro se torna mais forte. Nesse sentido, cabe pontuar que as relações sociais estabelecidas no cotidiano também são importantes para se perceber como a gestão ordinária se constrói. Como afirmam Carrieri, Perdigão e

Aguiar (2014, p. 707), os sujeitos constroem “suas práticas organizativas a partir de experiências no cotidiano do trabalho, do exercício de suas atividades cotidianas” e, muitas vezes, aprendendo com a vida.

Essa aliança que Seu Lico construiu com os produtores foi uma tática importante para o desenvolvimento do seu negócio.

Na minha época, eles [os produtores] brigavam pra vender pra mim, porque eles sabiam que eu pagava direitinho, quando as mercadorias sobravam [situação em que os produtores deixavam as mercadorias para que Seu Lico tentasse vender para eles], eu procurava vender melhor e eu dividia o lucro. Porque eu devia pegar uma parte maior, mas na minha mente não funcionava que, se você confia em mim, eu não posso trair sua confiança, então eu dividia aquela mercadoria que sobrava com o produtor e ele ficava muito feliz. Falavam: “*Nossa senhora, eu não esperava receber isso!*”

Além das práticas relacionadas à mercadoria que seria vendida, o atendimento ao cliente, a organização das mercadorias, entre outras destacadas por Carrieri (2012), a gestão ordinária também abarca relações estratégicas, construídas com fornecedores. Isso porque o acesso ao produto de qualidade [ou não] também interfere nas táticas construídas pelo sujeito no cotidiano do seu negócio. O fato de Seu Lico “pagar direitinho” aos fornecedores/produtores no dia e os valores combinados, ou quando o valor pago era superior às expectativas deles, fez com que eles construíssem uma relação de confiança. Tal relação foi fundamental para que Seu Lico pudesse se firmar no Mercado como um lojista do ramo de legumes. Como o número de lojistas deste ramo era considerável, ele precisava se destacar para se manter ali.

A partir das táticas e estratégias adotadas, ao longo da concretização do seu negócio, Seu Lico construiu uma posição de destaque como lojista do Mercado. Como a origem deste era a distribuição de alimentos para a capital mineira, o setor de legumes possuía destaque, e grande parte dos frequentadores do Mercado estava em busca desses produtos. Ao adotar táticas de sobrevivência, ele alterou o funcionamento cotidiano do Mercado, trazendo competição para o setor. Se outro lojista adota uma prática que traz resultado,

é uma questão de adaptação, estudando a melhor maneira de se sobressair [...] Como em todo comércio, existe sim a competição e a concorrência, mas isso está longe de atrapalhar o andamento do Mercado [...] A competição aqui dentro acaba ajudando [...] faz com que o atendimento seja melhor [...]. Essa união e convivência amistosa é que atrai cada vez mais clientes (Seu Lico, 2015).

O que Seu Lico chama de “adaptação”, Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014, p. 702) afirmam ser as significações que os sujeitos constroem a partir de suas visões de mundo. Para os autores, essas significações “são resultados das práticas sociais, desse estar no mundo, em meio a uma rede de relações, de sentidos, de visões de mundo e de ações no mundo”.

Além disso, Saraiva, Carrieri e Soares (2014) afirmam que pelo fato de o Mercado abrigar práticas diversas e ser palco para diferentes relações que se estabelecem no seu interior, ele também conjuga diversos territórios que oscilam entre momentos de conflito e de harmonia entre seus praticantes. Como se percebe na fala de Seu Lico, no Mercado existem disputas, marcadas pela “competição e a concorrência”, mas essa “competição [...] acaba ajudando”. Ou seja, ao mesmo tempo que se estabelecem relações de conflito, também existem relações de harmonia, marcadas pela “união” entre os sujeitos que vivenciam e praticam esse espaço em busca de um bem coletivo, que é “atrair cada vez mais clientes”. Nesse sentido, Saraiva, Carrieri e Soares (2014, p. 121) afirmam que os territórios no interior do Mercado, apesar de conflituosos, também se firmam em uma ideologia comum: “a da sobrevivência mútua”.

Ainda sobre as práticas cotidianas, Seu Lico construiu táticas e estratégias para gerir seu negócio. As práticas do negociar permearam toda a sua vida no interior do Mercado. Além da escolha do espaço onde o negócio se estabeleceria, da mercadoria a ser vendida, como já ressaltado anteriormente, Seu Lico também construiu táticas de sobrevivência relacionadas ao imaginário do negócio. Pelas narrativas construídas, o que se percebe é que ele estava preocupado em construir alianças com seus pares. Ou seja, era preciso estabelecer uma parceria justa com os fornecedores e, ao mesmo tempo, oferecer produtos de qualidade e preço justo aos clientes. A partir dessas práticas ele chegou a conclusões importantes, que, segundo ele, fizeram a diferença em sua forma de gerir seu negócio. Para Seu Lico,

a gente tem que ganhar pouquinho em cada item e ganhar muito volume de venda. Essa sempre foi minha meta. Ganhar pouquinho em cada item e ganhar muito em volume de venda, entendeu? O volume é que faz o lucro (Seu Lico, 2015).

Ao adotar tal postura e fazer disso sua “meta”, Seu Lico vai além daquilo que aprendeu com seu irmão. Ele desenvolve seu modo próprio de gestão, praticado a partir do seu cotidiano, que é dinâmico e vivenciado de maneira distinta dos outros que coparticipam com ele deste espaço. Dito isso, é importante destacar que a perspectiva que adotamos para analisar a gestão é aquela proposta por Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014), de que ela não é uma categoria, mas sim uma construção praticada pelos sujeitos a partir de acontecimentos do/no cotidiano, que podem se dar de formas diversas. Assim, nos interessa aqui analisar as artes do fazer de Seu Lico, ressaltando aqui seus modos de agir na narrativa construída a partir do seu cotidiano.

O fato de ter aprendido o ofício a partir de “como [o irmão] comprava, como [o irmão] vendia” fez com que Seu Lico mantivesse algumas práticas apreendidas com ele. Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014) afirmam que algumas pessoas trazem para a gestão

dos seus negócios práticas aprendidas em suas socializações primária e secundária. No caso de Seu Lico, isso também aconteceu. Porém, ele não limitou suas artes do fazer àquilo que aprendeu com o irmão. A tática de “ganhar pouquinho em cada item e ganhar muito em volume de venda” foi uma alternativa criada por ele, logo que assumiu sua loja sozinho, e ele manteve esta prática ao longo dos 30 anos em que esteve à frente de sua loja de legumes no Mercado.

Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014, p. 708) também perceberam em suas pesquisas que se, por um lado, existem sujeitos que mantêm a tradição aprendida, por outro lado existem aqueles que optam por desenvolver outras formas de gestão, “inovando nas práticas cotidianas”, como o fez Seu Lico, tanto no que tange à manutenção da tradição em certos aspectos quanto inovando para se manter e manter seu negócio no Mercado.

Seu Lico sempre gerenciou seu negócio sozinho. A partir de práticas e modos de fazer ele manteve seu negócio por mais de 30 anos, como já ressaltado. Ele teve três filhos, porém nenhum deles o ajudou no trabalho. Segundo Seu Lico, “o mais velho estudou, estudou, estudou, então ele se formou [...] fez um concurso público do Tribunal de Contas do governo e passou!”. Os outros dois “na época eles eram pequenininhos, então não chegou a trabalhar comigo [no Mercado] não. Mas eu cheguei pra todos dois e disse assim: ‘se vocês quiser estudar, eu tenho condições de formar vocês’” (Seu Lico, 2015).

Na fala de Seu Lico percebe-se a importância da educação formal, especialmente em nível superior, em detrimento do trabalho no Mercado. Carrieri (2012) percebeu um movimento parecido ao estudar a Galeria do Ouvidor, também sediada em Belo Horizonte. Segundo o autor, os ouvidorenses [proprietários de lojas na Galeria do Ouvidor] não consideram a galeria um espaço adequado para os filhos, pois estes estudam ou estudaram, ou seja, estão cursando ou terminaram um curso superior.

Porém, como os filhos eram pequenos e o outro estava estudando, Seu Lico precisou contratar mão de obra para o trabalho no Mercado.

Eu cheguei a ter oito funcionários, e meus funcionários quase que não davam conta, porque eles [os fregueses] passaram a ligar lá pra loja fazer pedidos, eu mandava entregar, fazia pedidos e eu mandava entregar... entendeu? (Seu Lico, 2015).

A construção narrativa sobre a contratação de mão de obra mostra o quanto o negócio cresceu, e que, mesmo com um número de funcionários considerável para os parâmetros do Mercado, ainda não era suficiente pelo volume de vendas que Seu Lico fazia. Além disso, há aqui uma outra estratégia desenvolvida por ele: como o volume de vendas era grande e os funcionários não conseguiam atender todos os frequentadores da loja, Seu Lico passou a vender por telefone e providenciar as entregas para os clientes.

Assim, ele conseguiu atender as demandas dos seus clientes e aumentar o seu volume de vendas para além da capacidade física de sua loja. Tais práticas fizeram com que ele se mantivesse no Mercado por muito tempo:

Eu fiquei no mercado mais de 30 anos! Foi muita luta, muita água que passou debaixo da ponte! [...] com essa luta toda, eu consegui comprar três lojas lá no mercado central. Então hoje, graças a Deus eu sou aposentado, aluguei minha loja e estou vivendo tranquilo (Seu Lico, 2015).

Ao utilizar os termos “muita luta” e “muita água que passou debaixo da ponte”, Seu Lico chama atenção para o fato de que o cotidiano é também opressor. E que a permanência neste espaço, que é construído e dividido pelo sujeito com outros indivíduos, se faz por meio de conflitos, resistência e resiliência. E, por meio da gestão ordinária, ele conseguiu, ao final dessa “luta toda”, comprar três lojas no Mercado. A aquisição desse patrimônio também é uma marca da gestão, especialmente pela escolha do lugar em que iria investir o dinheiro que conseguiu com “tanta luta”.

Porém, mesmo com a aquisição de três lojas, Seu Lico optou por deixar o Mercado e alugar seu patrimônio para outros. A saída do mercado e a locação das lojas também se constituem como táticas de sobrevivência. Seu Lico afirma que quando o Mercado deixou de ser um centro de abastecimento, o ramo de legumes ficou difícil. Isso aconteceu porque:

Nós tínhamos um amigo [que também começou no Mercado Central como empregado do meu irmão][...] Aí depois ele quis separar do meu irmão. Aí foi trabalhar por conta dele, nesse intervalo aí surgiu o Ceasa. Certo? Aí ele começou a trazer mercadoria de São Paulo, caminhão cheio de São Paulo. Então mercadoria que não tinha aqui em Minas Gerais, ele trazia de São Paulo, então ele começou a vender muito, entendeu? Então depois ele passou a ter comunicação com os feirantes tudo, os estados tudo de mercado, sabe? De Ceasa. Então eu vou te explicar como que funcionava: digamos assim, aqui chuchu estava a \$2,00; em Brasília, estava dando \$10,00; em Brasília, a beterraba tava dando \$ 2,00, e aqui tava dando \$ 10,00. Ele mandava o caminhão pra lá de chuchu, vendia a \$10,00, pegava o caminhão de beterraba que ele pegou lá de \$2,00 e vendia aqui a \$10,00. [...] E com isso ele dominou o Ceasa e tudo do Brasil, aí ele passou a ter muito sacolão, em todo lugar ele botava um sacolão. Inclusive ele montou um sacolão de frente ao Mercado Central. Tá entendendo? Que derrubou todos nós [lojistas de legumes do Mercado Central], tá entendendo? Porque a mercadoria chegava pra ele baratinha e ele punha um preço que ninguém tinha condições de competir com ele! E com isso ele dominou o centro todinho na venda.

Então, com o surgimento do Ceasa e com a abertura de um sacolão localizado em frente ao Mercado Central, com preços mais baixos que aqueles praticados no interior do Mercado, houve uma queda brusca nas vendas dos lojistas. Tal fato fez com que muitos deles mudassem de ramo. Seu Lico, por exemplo, optou por uma estratégia diferente.

[...] quando eu senti que minha venda caiu... toda vida eu não fui bobo não... e se eu fosse insistir, eu ia ter prejuízos, tá entendendo? Aí o quê que eu fiz? Fui pra casa, pensei, pensei, pensei... [e cheguei à seguinte conclusão:] “Bom, tem época de começar

e época de parar. Bom... essa é a minha época de parar, porque eu não tenho condições de competir com concorrente não..." Aí peguei e aluguei a loja (Seu Lico, 2015).

Diante da situação, ele poderia ter se mantido no Mercado e tentado resistir ao concorrente, ou, ainda, optar por outro ramo de negócio. Porém, Seu Lico havia construído sua história no interior do Mercado com a banca de legumes. E, apesar de se identificar com aquele espaço e com a atividade de comerciante, Seu Lico, diante da queda das vendas e com a ameaça de prejuízos, optou por deixar o Mercado e alugar sua loja.

Saraiva, Carrieri e Soares (2014) afirmam que espaço e identidade possuem relação íntima entre si e esta reflete nas formas de agir dos sujeitos. Assim, a decisão de Seu Lico de sair do Mercado foi orientada não pela não identificação com o negócio, mas por perceber que não seria possível empreender táticas e/ou estratégias capazes de "competir com o concorrente". Então, nesse momento, ele considerou ser mais vantajoso "parar" e alugar a loja.

Com base no exposto até aqui, observamos que a gestão ordinária não tem uma forma, ela se molda a partir das práticas do sujeito. Cada sujeito constrói as suas formas de gestão à sua maneira. E, ao considerar essa autonomia, passamos a visualizar este gestor ordinário como uma alegoria, como propõe Carrieri (2012).

Para o autor, a autonomia da alegoria substitui o poder externo ao negócio pelo poder/autonomia do gestor ordinário, que passa a decidir sobre todas as práticas relacionadas ao seu negócio. Esse poder de decisão inclui a escolha do produto, o que fazer com ele, como se relacionar com o cliente, disposição dos produtos na loja, ritmo de trabalho, se emprega a família ou não, entre tantas outras práticas cotidianas observadas aqui e tantas outras que passaram despercebidas aos nossos olhos.

Assim, no próximo tópico, apresentamos as considerações finais sobre este estudo e ressaltamos como o movimento cotidiano das práticas se constitui como um terreno fértil para a manifestação da gestão ordinária. Isso porque, como afirma Joaquim (2012), a gestão é algo relacional e mutável, são práticas sociais, resultados de trocas simbólicas que a reconstrói.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar o cotidiano e as formas de gestão adotadas no Mercado Central de Belo Horizonte, foi possível observar que as práticas do negociar vão muito além daquilo que

preveem os *handbooks* de Administração. Como aponta Carrieri (2012), sujeitos comuns que estão à frente de negócios ordinários adotam práticas distintas de acordo com a dinamicidade construída a partir do e no cotidiano.

A partir das narrativas construídas por Seu Lico, foi possível observar que o espaço do trabalho e das relações familiares constitui o lócus das práticas de gestão. E, com isso, as formas de gestão adotadas estão intimamente relacionadas com as relações de parentesco e também com aquelas estabelecidas no cotidiano.

As práticas vivenciadas no cotidiano do trabalho com o irmão, pela observação, foram canal de aprendizado para Seu Lico e se constituíram como um espaço de (re)construção das “práticas do negociar”. Nesse sentido, é importante ressaltarmos que o “negociar” está intimamente relacionado às práticas cotidianas, de táticas e estratégias de sobrevivência.

Para se colocar no campo, Seu Lico precisou empreender algumas táticas. Entre elas, ele precisou negociar diretamente com o dono da loja, para que ele pudesse lhe alugar o espaço, e, em seguida, negociou com os produtores, para que estes pudessem lhe entregar produtos com um preço diferenciado, uma vez que ele estava começando o seu negócio. Essa tática foi importante para que Seu Lico conseguisse se estabelecer no Mercado e, além disso, foi essencial para que ele construísse uma relação de confiança com os produtores.

A negociação entre eles acontecia em duas dimensões: por um lado, Seu Lico era beneficiado pelos preços diferenciados; por outro, ele pegava as mercadorias que os produtores não conseguiam vender, nos períodos de grande oferta, e vendia por preços mais baixos, porém ainda superiores àqueles esperados pelos produtores. Assim, se estabeleceu entre eles uma relação de cooperação e confiança. Ou seja, as práticas também estão permeadas pelas relações sociais que se constroem a partir do e no cotidiano. São essas táticas que compõem a gestão ordinária, que não nega a gestão tradicional, mas a complementa ao lançar luz sobre outras práticas que não aquelas prescritas nos manuais de Administração.

Assim, destacamos que as práticas do negociar construídas por Seu Lico no interior do Mercado também estavam intimamente relacionadas ao imaginário do seu negócio, uma vez que ele acreditava que era importante estabelecer uma parceria justa com os fornecedores e, ao mesmo tempo, oferecer produtos de qualidade e preço justo aos clientes. Com isso, ele superou a reprodução daquilo que aprendeu com o irmão, pois passou a desenvolver seu modo próprio de gestão, praticado a partir do seu cotidiano,

que é dinâmico e vivenciado de maneira distinta dos outros que coparticipam com ele deste espaço.

As práticas do negociar permearam toda a sua vida no interior do Mercado. Além da escolha do espaço onde o negócio se estabeleceria, da mercadoria a ser vendida, como já ressaltado anteriormente, Seu Lico também construiu táticas de sobrevivência relacionadas ao imaginário do negócio. Pelas narrativas construídas, o que se percebe é que ele estava preocupado em construir alianças com seus pares.

Além desses pontos, cabe ressaltar que a gestão ordinária também abarca a decisão sobre sair do Mercado e alugar a loja. Seu Lico, ao perceber que a concorrência fora do Mercado no ramo de legumes estava desequilibrando suas vendas, optou por deixar a loja a ter que trocar de ramo. Em outras palavras, além da escolha do lugar, da mercadoria que seria vendida, da forma de exposição desta mercadoria, do relacionamento com fornecedores e clientes, a decisão por deixar o negócio também faz parte da gestão ordinária, pois essa decisão também se constrói a partir das práticas cotidianas.

Diante do exposto, destacamos que as discussões que estão para além do *mainstream*, como a gestão ordinária, por exemplo, caminham ainda a passos sutis. No caso da gestão ordinária, ela inicia a sua trajetória diante da vasta história e naturalização da cadeia administrativa, porém, longe dos *handbooks*. Assim, percebemos que existe algo itinerante que vislumbra as práticas e táticas de sobrevivência dos sujeitos ordinários diante do cotidiano no Mercado Central de Belo Horizonte, como aponta seu Lico, [re]contando suas passagens de histórias e memórias com o legume nosso de cada dia.

Portanto, diante dessas considerações e das práticas vividas e narradas por Seu Lico, o que permanece são os saberes, os hábitos, as regras, as táticas e as estratégias de sobrevivência, os mecanismos de resistência, por vezes a opressão vivida no cotidiano, mas, acima de tudo, as práticas que surgem no/do cotidiano. Cabe destacar que essas práticas são construídas a partir de experiências do passado, de acontecimentos do presente e da esfera do vivido. Assim, as artes do fazer se constroem no presente, mesmo que com base em experiências passadas, mas são experimentadas no aqui e agora. Essas táticas e estratégias empreendidas pelo sujeito comum, embora tidas como banais pelos estudos gerencialistas, demonstram que há sim uma gestão que se (re)constrói a partir das práticas cotidianas.

REFERÊNCIAS

- BARTHES, R. et al. **Análise estrutural da narrativa**. Tradução de Maria Zélia Barbosa Pinto. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.
- BOSI, E. **O tempo vivo da memória: ensaios de psicologia social**. São Paulo: Ateliê Editorial, 2003.
- BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Tradução de Fernando Thomaz. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 1989.
- BRANT, F. **Mercado Central: crônicas 2**. Belo Horizonte: Conceito Editorial, 2004.
- CARRIERI, A. de P. **A gestão ordinária**. 2012. Tese (Concurso para Professor Titular) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012.
- CARRIERI, A. de P.; PERDIGÃO, D. A.; AGUIAR, A. R. C. A gestão ordinária dos pequenos negócios: outro olhar sobre a gestão em estudos organizacionais. **Revista de Administração**, v. 49, n. 4, p. 698-713, out./dez. 2014.
- CERTEAU, M. de. **A invenção do cotidiano: artes de fazer**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- CHIZZOTTI, A. O cotidiano e as pesquisas em educação. In: FAZENDA, I. (Org.). **Novos enfoques da pesquisa educacional**. São Paulo: Cortez, 1992.
- CIAMPA, A. da C. **Estória do Severino e a história da Severina: um ensaio de psicologia social**. São Paulo: Brasiliense, 2005.
- FAIRCLOUGH, N.; WODAK, R. Análisis crítico del discurso. In: VAN DIJK, T. A. **El discurso como interacción social**. Estudios sobre el discurso II: una introducción multidisciplinaria. Barcelona: Gedisa, 2000. p. 367-404.
- FILGUEIRAS, B. S. C. Do mercado popular ao espaço de vitalidade: buscando outros sentidos para a experiência urbana contemporânea. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, 30., 2006, Caxambu. **Anais...** Caxambu: ANPOCS, 2006.
- FREIRE, A. L. O. **O comércio tradicional e as transformações na cidade**. 1999. 274f. Tese (Doutorado em Geografia) – Programa de Pós-Graduação em Geografia Humana/FFLCH, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- FREIRE, A. L. O. O desenvolvimento do comércio e a produção do espaço urbano. **GeoTextos**, v. 6, n. 2, p. 11-32, dez. 2010.
- JOAQUIM, N. de F. A gestão (extra)ordinária do cotidiano. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS – EnEO, 7., 2012, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.
- MARTINS, J. S. **A sociabilidade do homem simples: cotidiano e história na modernidade anômala**. São Paulo: Hucitec, 2000.
- MEIHY, J. C.; HOLANDA, F. **História oral: como fazer, como pensar**. Editora Contexto, 2007.
- NETTO, M. M.; DINIZ, A. M. A. Articulações socioespaciais do Mercado Central de Belo Horizonte. **Caderno de Geografia**, Belo Horizonte, v. 14, n. 22, p. 67-85, 2004.
- NORA, P. Entre a memória e história: a problemática dos lugares. **Projeto História**, São Paulo, v. 10, jul./dez. 1993.

PIMENTEL, T. et al. (Des)construção institucional do Mercado Central de Belo Horizonte. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 30., **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

RICOUER, P. **Tempo e Narrativa** (tomo 1). Campinas, SP: Papyrus, 1994.

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, mar./abr. 2014.

Luciana Maria Eliza do Vale

Mestra em Administração. Professora do IFMG/OP.

Nathália de Fátima Joaquim

Doutora em Administração. Professora da Universidade Federal de Lavras (DAE/Ufla).