

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**“Ainda somos os mesmos e vivemos  
como os nossos pais”: o processo sucessório nas  
bancas do Mercado Público de Porto Alegre**

**Félix João Rossato Neto**

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientadora: Profa. Dra. Neusa Rolita Cavedon**

**Porto Alegre, 2003**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Félix João Rossato Neto**

**“Ainda somos os mesmos e vivemos  
como os nossos pais”: o processo sucessório nas  
bancas do Mercado Público de Porto Alegre**

**Porto Alegre, 2003**

**Ao meu avô paterno (*in memoriam*) e à minha avó materna (*in memoriam*).**

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente à Prof<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup> Neusa Rolita Cavedon registro minha gratidão pelo exemplo de orientadora, de pesquisadora, de educadora e, principalmente, de ser humano que é.

À minha avó paterna, Maria Amália Maffissoni Rossato, pelo carinho, pelos almoços e pelas longas horas que teve de “agüentar” o neto, perguntando sobre o avô e o Mercado.

À minha namorada, Cristiana F. Trindade, pelo amor e pela compreensão da importância deste trabalho para mim.

Aos meus pais quero agradecer o apoio incondicional e o esforço constante em me ajudar na minha vida acadêmica.

Ao amigo Felipe Grivicich da Silva, mais do que um amigo, um irmão de longa data, pelas horas boas e pelas difíceis.

À banca examinadora do Projeto de Dissertação, Prof<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>Ieda Swirski de Souza e a Prof<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup> Tânia Nunes da Silva, pelas contribuições relevantes por ocasião da defesa do projeto.

À CAPES, por ter proporcionado bolsa de estudos, vital para a consecução dessa pesquisa.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA - e a Universidade Federal Rio Grande do Sul –UFRGS - pela oportunidade de realizar o mestrado oferecendo excelentes condições de ensino e aprendizagem.

E a todos os permissionários do Mercado Público e aos seus respectivos familiares que colaboraram com essa pesquisa.

*Foi estabelecido cientificamente que a mamangava não pode voar.  
Sua cabeça é grande demais e suas asas pequenas demais para sustentar o corpo.  
Segundo as leis de aerodinâmica, simplesmente não pode voar.  
Mas ninguém disse isso à mamangava.  
E assim, ela voa.  
(autor desconhecido)*

## RESUMO

Esta pesquisa objetiva compreender e interpretar os fatores que levam os filhos dos permissionários a sucederem a seus pais nas bancas do Mercado Público de Porto Alegre. Para isso resgata-se a trajetória de vida, profissional e pessoal dos permissionários e dos seus familiares, identificando como os filhos dos permissionários percebem o processo sucessório e inserem-se nos negócios, como os permissionários preparam e coordenam esse processo em relação aos seus filhos, como se caracterizam as relações familiares e organizacionais que se estabelecem entre os permissionários e os seus prováveis sucessores e os aspectos facilitadores e os entraves com que se defrontam as empresas familiares quando no processo de sucessão. Para isso, o presente estudo utiliza-se do aporte teórico da Administração, da Antropologia e da Psicologia, e o método escolhido foi o estudo etnográfico (típico dos estudos Antropológicos). Os resultados mostram a existência de uma extensa rede familiar entre os permissionários da primeira geração que ajudam os mesmos a estabelecerem os seus negócios. Na sua grande maioria, os permissionários da primeira geração vieram da colônia para cidade e são filhos e/ou netos de imigrante italianos. Enquanto a primeira geração não teve oportunidade de estudo, muitos filhos da segunda geração, presente no Mercado, têm segundo grau ou curso superior. Muitos pais resistem à idéia de se aposentar e deixar o negócio para o filho. Os pais querem que as filhas estudem e que não trabalhem no Mercado, ao mesmo tempo, que se mostram ambivalentes quanto a possibilidade de os filhos seguirem na sua banca. Os filhos começam a trabalhar bem jovens na banca dos pais, muitas vezes, porque preferem o trabalho ao estudo, e as filhas iniciam a trabalhar no Mercado, na maioria das vezes, por razões financeiras, seja por não conseguirem emprego em sua área de formação, seja por ficarem viúvas, seja por se separarem dos maridos. Constatou-se ainda que não há planejamento para o processo sucessório, pois o mesmo acontece de forma natural, e que a passagem de cotas dos pais para os filhos é um momento marcante nesse processo. Os maiores conflitos familiares surgem por causa da visão diferenciada entre as gerações em relação ao negócio. O trabalho no Mercado se caracteriza por ser manual e ter um extenso horário. Os filhos aprendem a administrar a banca na prática, ao lado do pai.

**Empresa familiar – processo sucessório – cultura organizacional**

## **ABSTRACT**

This research aims at understanding and interpreting how descendants of traders who have been granted a trade-permit in Porto Alegre's Public Market succeed their parents in the business. This work traces back stand owners' life, professional and personal trajectory as well as their family members'. It identifies how stand owners' descendants perceive the succession process, how they join the family business, how stand owners prepare and handle the succession process with regard to their children as well as analyzing organizational and family relations established between stand owners and their probable successors. It also tackles the contributory factors and impediments faced by enterprises when entering the succession process. Thereby, this work makes use of the theoretical support of Administration, Anthropology as well as Psychology, and its method was the ethnographic study (typically found in Anthropological studies). The results show the existence of an extensive family net among traders of the first generation which helps them set up the business. They have mostly come from the countryside and descend from Italian immigrants. Whereas the first generation has not had access to education, many of the descendants of this second generation, currently in the Market, have graduated from high-school or have a university degree. Many parents are reluctant to the idea of retiring and transferring the business to the next generation. Parents want their daughters to study so as not to work in the Market, yet have an ambivalent attitude towards the possibility of their sons remaining in the business. Sons begin working in their parents' stands at an early age mainly because they prefer working to studying. Daughters begin working in the Market mostly due to financial reasons, from not finding work placement to being widowed or divorced. It is also clear that there is no planning for the succession process since it happens naturally, and the giving of parents' quota to their children is a turning point in this process. The biggest family conflicts arise from the different ways the business is seen. Those who work in the Market do manual work and work long hours. Descendants learn to run the business through a hands-on approach beside the father.

**Family business – succession process – organization culture**

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>CONFECCIONANDO UMA REDE FAMILIAR.....</b>	<b>13</b>
2.1	DEFININDO AS LINHAS.....	13
2.2	UNINDO E SEPARANDO PONTOS : EMPRESA E FAMÍLIA.....	21
2.3	DESENROLANDO O FIO DA MEADA.....	22
2.4	BORDANDO AS LINHAS FAMILIARES .....	27
2.5	ILUSTRANDO COSTURAS HISTÓRICAS.....	29
2.6	COMO PANO DE FUNDO, AS MICROS E AS PEQUENAS EMPRESAS BORDADAS.....	35
2.7	DESATANDO NÓS: CONFLITOS, VANTAGENS E DESVANTAGENS DE SER UMA EMPRESA FAMILIAR.....	38
2.8	NO CENÁRIO TECIDO, A GLOBALIZAÇÃO .....	40
2.9	COSTURANDO O PROCESSO SUCESSÓRIO.....	41
2.10	TECENDO RELAÇÕES ENTRE PAIS E FILHOS.....	49
<b>3</b>	<b>MÉTODO.....</b>	<b>55</b>
3.1	AFINANDO OS INSTRUMENTOS.....	55
3.2	TRILHA A SEGUIR .....	56
3.3	INFORMANTES.....	66
3.4	RAÍZES HISTÓRICAS.....	72
3.5	ENTRADA EM CAMPO.....	75
<b>3.5.1</b>	<b>Notas Iniciais.....</b>	<b>75</b>
<b>3.5.2</b>	<b>Primeira Estrofe.....</b>	<b>76</b>
<b>3.5.3</b>	<b>Notas desconstruídas: em compasso de espera.....</b>	<b>79</b>
<b>3.5.4</b>	<b>Em sintonia com o Mercado.....</b>	<b>86</b>
3.6	ANALISANDO AS PARTITURAS.....	97
3.7	LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	98
<b>4</b>	<b>CONTEXTO DA PESQUISA: MERCADO PÚBLICO DE</b>	

	<b>PORTO ALEGRE.....</b>	<b>99</b>
<b>5</b>	<b>TECENDO AS COMPOSIÇÕES FAMILIARES.....</b>	<b>105</b>
5.1	ALINHAVANDO A SINFONIA: O GENETOGRAMA.....	105
5.2	ELABORANDO A SINFONIA DAS FAMÍLIAS PRESENTES NO GENETOGRAMA COM AS DEMAIS FAMÍLIAS DO MERCADO.....	106
5.2.1	<b>Castigo versus oportunidade</b>	<b>119</b>
5.2.2	<b>Iniciação</b>	<b>122</b>
5.2.3	<b>Mulheres</b>	<b>126</b>
5.2.4	<b>Rupturas na sucessão</b>	<b>129</b>
5.2.5	<b>Relações e conflitos</b>	<b>133</b>
5.3	ENTRELAÇANDO OS ENREDOS FAMILIARES.....	135
5.4	A FAMÍLIA LÁCIA.....	141
5.5	A FAMÍLIA FLORENÇA .....	153
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>163</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>166</b>
	<b>ANEXO A – Contexto Histórico do Mercado.....</b>	<b>171</b>
	<b>ANEXO B – Regulamento do Mercado.....</b>	<b>178</b>
	<b>ANEXO C – Termo de Permissão de Uso.....</b>	<b>185</b>
	<b>ANEXO D – Atividades sugeridas.....</b>	<b>189</b>
	<b>ANEXO E – Atividades vedadas.....</b>	<b>190</b>
	<b>ANEXO F - Mapa 1º andar do Mercado.....</b>	<b>191</b>
	<b>ANEXO G – Mapa do 2º andar do Mercado.....</b>	<b>192</b>
	<b>ANEXO H – Mapa de Porto Alegre.....</b>	<b>193</b>
	<b>ANEXO I – Roteiro de Entrevistas.....</b>	<b>194</b>

# 1- INTRODUÇÃO

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

Próximo ao Rio Guaíba, separado pelo muro da Avenida Mauá, situado no centro da cidade ocupando um quarteirão inteiro, encontra-se uma importante organização comercial da capital gaúcha: o Mercado Público de Porto Alegre. Enquanto no seu entorno escuta-se o agito que permeia o coração de uma grande cidade; no seu interior tem-se mercearias, panificadoras, restaurantes, lancherias, peixarias, lojas de artigos importados, de bebidas, de erva-mate, de artigos religiosos, de artigos para confeitaria (embalagens), sorveteria, e casa de carnes, em um total de 105 bancas. No lado direito do Mercado, para quem se posiciona em frente do muro da Avenida Mauá, pode-se assistir à concentração e revoada de pombos que ficam na frente da Prefeitura Municipal, já na esquerda, pode-se ouvir o ruído dos motores dos ônibus nas paradas do terminal da Praça Parobé que permite a entrada e a saída de passageiros e, no horário do almoço, ao andar pelo Largo Glênio Peres, o som das cozinheiras lavando os pratos e os talheres dos restaurantes, misturado com o barulho dos transeuntes apressados.

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

O projeto de pesquisa *“Pode chegar freguês:” A cultura organizacional do Mercado Público de Porto Alegre* coordenado por Cavedon (2000-2002) desvenda importantes aspectos administrativos que permeiam a cultura organizacional do Mercado Público<sup>1</sup>. A partir dos resultados gerados por essas pesquisas, pode-se perceber um importante fenômeno

---

<sup>1</sup> Em 1998, meu trabalho de Conclusão no Curso de Psicologia, intitulado: “Empreendedores do Mercado Público: aspectos psicológicos e empresariais”, também foi realizado nesse mesmo local.

que ocorre nas bancas do Mercado Público, em que aparece, nas histórias de vida dos permissionários, uma alternância entre os filhos destes que dão continuidade e aqueles que não dão prosseguimento nos seus negócios.

Para Cavedon (2001), estudar esse fenômeno no Mercado Público de Porto Alegre permite desvendar essas especificidades do conhecimento administrativo atrelado aos aspectos locais. O Mercado Público pode ser enquadrado como uma organização local, cuja cultura organizacional revela especificidades da cultura porto-alegrense e gaúcha, além dos aspectos específicos de um determinado universo comercial dessa cidade que remontam à sua história e às suas peculiaridades.

Nesse contexto encontra-se o espaço do Mercado Público que, ao ser gerido pelo Poder Público, apresenta a peculiaridade de contar com permissionários que podem ser caracterizados como “proprietários das bancas”. Esses permissionários submetem-se a um processo licitatório na Prefeitura, visando ganhar a permissão de comercializar seus produtos no Mercado.

Normalmente, esta administração das bancas configura-se como uma empresa familiar. Conforme Cattani (1992), empresa familiar é aquela que é compartilhada por duas ou mais pessoas ligadas por laços biológicos e afetivos e que sofrem a influência tanto do sistema da empresa quanto do sistema da família, em sua estrutura de poder.

Segundo Gersick (1997), a partir de uma estimativa conservadora, 65% a 80 % das empresas familiares no mundo são familiares. Apenas 30%, conforme Vidigal (1996), sobrevivem à mudança para a segunda geração. Dessas, só a metade chega a terceira geração.

A Prefeitura de Porto Alegre incentiva que as bancas passem de pai para filho, pois, dessa forma, os permissionários podem passar a tradição histórica e familiar para os seus sucessores, seja no atendimento personalizado, seja na política de preços, seja na qualidade das mercadorias comercializadas ali.

Assim, esta pesquisa objetivou identificar quais os fatores que levam os filhos a sucederem seus pais nas bancas do Mercado Público.

Para isso, no presente estudo eu utilizo o aporte teórico da Administração, da Antropologia e da Psicologia, e o método eleito foi o estudo etnográfico (típico dos estudos Antropológicos). Portanto, é um convite à interlocução de diferentes saberes.

Nesse sentido, tem-se a seguinte questão de pesquisa:

Quais os fatores que levam os filhos dos permissionários a sucederem a seus pais nas bancas do Mercado Público de Porto Alegre?

No que concerne aos objetivos, a presente pesquisa tem por objetivo geral:

- Compreender e interpretar os fatores que levam os filhos dos permissionários a sucederem seus pais nas bancas do Mercado Público de Porto Alegre.

Como objetivos específicos destacam-se:

- Resgatar a trajetória de vida, profissional e pessoal, dos permissionários e dos seus filhos, prováveis sucessores nas bancas objeto de estudo.
- Identificar e analisar como os filhos dos permissionários percebem o processo sucessório e inserem-se nos negócios dos pais.
- Identificar e analisar como os permissionários preparam e coordenam o processo sucessório em relação aos seus filhos.
- Identificar e analisar como se caracterizam as relações familiares e organizacionais que se estabelecem entre os permissionários e os prováveis filhos sucessores.
- Identificar os aspectos facilitadores e os entraves com que se defrontam as empresas familiares quando no processo de sucessão.

No intuito de situar o leitor na trajetória da pesquisa, cabe apresentar a estrutura do estudo. No segundo capítulo, apresento a fundamentação teórica referente às empresas familiares e o processo sucessório; no terceiro capítulo, mostro a metodologia; no quarto capítulo, descrevo o contexto da pesquisa, no quinto capítulo procedo a análise dos resultados, e, por fim, apresento as conclusões.

Antes de dar início a caminhada, sugiro ao leitor tomar contato com o Mercado também em versos:

“Menino, deixa de prosa,  
e vai logo, lá, no MERCADO.  
quero a manteiga cheirosa e três quilos de Pintado.

Mercado de antigamente,  
Saudade que me entenece,  
hoje está tão diferente,  
com banca até na Internet...

Teus balcões, heim?, quem diria!  
Contém até um mural

Com poema e poesia,  
E poetas de avental [...]”  
Poema de Carlos Haesbaert.

## **2 CONFECCIONANDO UMA REDE FAMILIAR**

Considerando as características peculiares das bancas do Mercado Público de Porto Alegre, a partir do seu contexto histórico e da existência da perspectiva tanto familiar quanto empresarial que se encontram presentes nessas bancas, estruturei a fundamentação teórica da seguinte forma: inicialmente apresento e discuto os conceitos de empresa familiar, além disso, ilustro dois quadros com artigos e dissertações/teses, e defino duas perspectivas de estudo: a empresa e a família. Após essa primeira parte, abordo as questões históricas do surgimento da empresa familiar no Brasil, para depois introduzir algumas referências sobre família e contextualizar como ocorreu a colonização das famílias dos imigrantes europeus no Rio Grande do Sul. Em seguida, trago as teorias que tratam das migrações campo-cidade, para depois discorrer sobre como se dá o surgimento das empresas familiares no Mercado Público, as particularidades da gestão destas empresas, caracterizadas por também serem microempresas, para, na sequência, definir e mostrar os elementos do processo sucessório, finalizando com a abordagem das relações entre pais e filhos envolvidos nesse processo.

### **2.1 DEFININDO AS LINHAS**

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

Entre os autores mais citados em livros e em artigos para conceituar e/ou construir a definição de empresa familiar, encontrei Donnelley. Para Donnelley (1976, p. 4), a empresa somente é familiar quando se encontrar “perfeitamente identificada com uma família pelo menos há duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família.” Além disso, de acordo com Donnelley, esse conceito precisa da presença de uma ou mais das seguintes situações:

Os laços de família constituem um fator, entre outros, que determina a

sucessão nos cargos administrativos.

Esposas ou filhos dos atuais ou antigos dirigentes máximos encontram-se no Conselho Administrativo.

Os valores institucionais importantes da firma identificam-se com uma família, seja em publicações formais da companhia ou em tradições informais da organização.

As ações praticadas por um membro da família refletem-se ou acredita-se que se reflitam na reputação da empresa, independentemente de sua ligação formal com a administração.

Os parentes que participam da companhia sentem-se obrigados a ficar com ações por razões mais do que puramente financeiras, especialmente, quando há prejuízos.

A posição do parente na firma influi em sua situação na família.

Cada membro da família precisa chegar a um acordo quanto às suas relações com a empresa ao determinar sua própria carreira a seguir (DONNELLEY, 1976, p. 4).

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

De acordo com Bernhoeft (1987), além de manter os membros da família na administração dos negócios, destacando a empresa familiar como um ideal (do fundador) que deu certo, uma empresa familiar é aquela que possui sua origem e sua história vinculadas a uma família.

O conceito de Leone, diferentemente dos autores citados anteriormente, é mais amplo, já que caracteriza a empresa familiar pela observação dos seguintes aspectos, sem necessitar que a segunda geração esteja presente na empresa:

Iniciadas por um membro da família;  
Membros da família participante da propriedade e/ou da direção;  
Valores institucionais se identificando com um sobrenome de família ou com a figura do fundador;  
Sucessão ligada ao fator hereditário (LEONE, 1991, p. 245).

Para Leone, esse conceito congrega três grandes vertentes:

1. Ao nível da propriedade - o controle da empresa encontra-se nas mãos de uma família (que detém ou controla a maioria do capital);
2. Ao nível da gestão - os lugares de topo da empresa são ocupados pelos membros da família;
3. Ao nível da sucessão - a segunda geração familiar assume os lugares deixados vagos pelos parentes e assim, sucessivamente (LEONE, 2002, p. 2).

Nessa mesma linha teórica, Longenecker et alii (1997) afirmam que a empresa familiar está implicitamente relacionada à propriedade e ao envolvimento de dois ou mais membros de uma família na existência e no funcionamento dessa empresa. Para ele, a natureza e a extensão desse envolvimento familiar é que variam.

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

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

Como se viu, existe, pelo menos, duas possibilidades de conceituação de empresa familiar. Dessa forma, como referem Castro et alii (2001, p. 3) “ou entende-se que a posse da empresa por uma família a caracterizará como familiar, ou entende-se que a forma como se dá àquela relação entre família e empresa, mais do que a mera posse, é que a caracterizará como tal.”

Porém, como afirma Macedo (2001), é importante atentar para o que esses conceitos apresentam em comum, ou seja, o fato de a empresa familiar ser uma organização em que as relações familiares dos dirigentes existem e interferem na dinâmica do seu funcionamento.

No Brasil, conforme Macedo (2001), em sua grande maioria, as empresas nacionais existentes são consideradas empresas familiares. Elas são as responsáveis por uma grande porcentagem de geração de empregos, de sustentação da economia e de aquecimento do mercado. Representam, segundo Vidigal (1996), mais de 99% das organizações não estatais brasileiras.

Duas observações relacionadas com essas estatísticas merecem destaque, uma diz respeito a impossibilidade de identificar o conceito de empresa familiar empregado pelos autores, e outra consiste na dificuldade em obter dados mais recentes sobre o percentual de empresas familiares existentes no Brasil, já que a maioria dos pesquisadores sobre o assunto costuma citar a mesma origem dos dados. Ainda sob essa ótica, Tondo (1999) afirma que as

estatísticas nem sempre estão falando sobre o mesmo tipo de organização quando se referem a empresas familiares. Mesmo sendo as empresas familiares a maioria das organizações existentes no mundo, Tondo (1998) constata que os percentuais citados pelos pesquisadores do assunto não são muito diferentes, destacando-se, nessas estatísticas, os elevados índices das empresas familiares que não conseguem sobreviver à primeira geração.

A ausência de um entendimento comum com relação à conceituação desse tipo de empresa, segundo Silva et alii (1999), limita o desenvolvimento do campo, em particular a possibilidade de fazer estudos comparativos essenciais à compreensão da variedade de empresas.

Segundo Gus (1988), a maioria das organizações começou como empresas familiares e, ainda hoje, muitas continuam nessa classificação, embora sua predominância seja de pequeno e médio porte. Mesmo que o tamanho da empresa não seja determinante, necessariamente para se classificar uma empresa familiar, Leone (2002) constata que as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) têm como uma das suas principais características o uso considerável da mão-de-obra familiar.

Outra característica das bancas do Mercado Público é que elas podem ser enquadradas como micro e pequenas empresas, sendo predominantes as primeiras (a maioria se concentra nesse porte). Os livros e os artigos que pesquisei sobre empresas familiares, ou são estudos em empresas de grande porte, ou empresas de pequeno e médio porte, não fazem menção às microempresas. Devido à semelhança entre a literatura encontrada sobre as pequenas e as médias empresas e a realidade das microempresas pesquisadas no Mercado, decidi referenciar teoricamente essas microempresas com o material bibliográfico que se reporta às pequenas e médias empresas.

Para determinar o porte das empresas, adotei os mesmos critérios utilizados pela Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul, FIERGS (1998), que considera o número de empregados. Dessa forma, para se definir a empresa como Micro ela deve ter de 1 a 19 empregados; como Pequena, de 20 a 99; como Média, de 100 a 499; e Grande acima de 500 empregados.

Segundo Leone (2002), as PMEs têm um papel de grande relevância na economia mundial, ao participarem do processo de desenvolvimento econômico, gerando empregos e distribuindo salários e renda, além de serem propulsoras do desenvolvimento de regiões mais atrasadas.

Como constata Leone (1999), na maioria das pesquisas em gestão, destaca-se a dificuldade encontrada, ao se estudar as pequenas e médias empresas, referente à extrema heterogeneidade existente entre elas. Nesse sentido, Leone (1999) observa que as pequenas e médias empresas podem ser analisadas a partir de suas especificidades, ou seja, pelas suas características inerentes que as tornam diferentes das empresas de grande porte, como o fato de as pequenas e médias empresas terem suas estratégias orientadas de uma forma muito mais intuitiva e pouco formalizadas.

Segundo Leone (1999), ao se aprofundarem os conhecimentos relativos a essas especificidades, pode-se auxiliar essas empresas de uma forma mais adequada às suas necessidades, e favorecê-las, eventualmente, na diminuição da sua alta taxa de mortalidade de que são vítimas, principalmente no que se refere a sua capacidade de geração de novos empregos.

Ao realizar um levantamento dos artigos publicados, desde 1991, no Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração (Enanpad) e das dissertações e teses defendidas na UFRGS e na PUCRS sobre o tema empresa familiar para verificar qual o assunto que é mais pesquisado, elaborei os seguintes quadros.

Artigos ENANPAD

<b>Título</b>	<b>Autores</b>	<b>Ano</b>	<b>Método Utilizado</b>	<b>Nº Emp</b>	<b>Porte</b>	<b>Local</b>	<b>Objetivo da Pesquisa</b>	<b>Bibliografia utilizada</b>
A Sucessão Não é um Tabu para os Dirigentes da PME.	LEONE	1991	Exploratório	45	PME	PB	Conhecer o que pensam os dirigentes das PME paraibanas sobre o processo de sucessão.	LODI(1986,1984,1987) BERNHOEFT (1989) GAJ (1992,1989), AQUINO (1989)
Sucessão em Empresas Familiares: Dificuldades e Ações Preventivas	SCHEFFER	1993	Exploratório	60	Vários	RS	Ampliar o nível de conhecimentos sobre o processo sucessório em empresas familiares.	BARRY (1978), BERNHOEFT (1988,1989), COHN (1991), LODI (1986,1989)
Empresas Familiares: riscos e oportunidades	CARRAO	1997	Exploratório	37	Vários	SP	Conhecer mais profundamente as características das empresas, levantando traços para definir seu perfil.	BARRY (1976), BERNHOEFT (1991), BETHLEM 1994), COHN (1991), DRUCKER (1996), GAJ (1990)
Aspectos Culturais em Processos Sucessórios: Estudo em Empresas de Transporte de Passageiros	SIQUEIRA, FRANKLIN, MIRANDA	1997	Estudo de Caso	6	Vários	MG	Conhecer o processo de sucessão nas empresas de transporte de passageiros.	BERNHOEFT (1991), LODI (1983,1987)
Os elementos da cultura organizacional no processo de sucessão familiar	HASTREITER, BEATRIZ	1997	Estudo de Caso	1	Grande	SC	Levantar e analisar os elementos da cultura de uma empresa do ramo alimentício.	SCHEIN (1992)
Análise do processo sucessório em empresa familiar: um estudo de caso	CAMPOS, MAZZILLI.	1998	Estudo de Caso	1	Não Consta.	RS	Analisar os principais obstáculos do processo sucessório originários da relação pai-presidente e filho-sucessor.	BARRY (1979), BERNHOEFT (1991), BETHLEM (1994), CHANLAT (1993), DEJOURS (1994), FREUD (1976), PICHON-RIVIERE (1988)
A Empresa Familiar: Oportunidades para Pesquisas	BETHLEM	1999	Estudo Teórico	-	-	-	Identificar as inúmeras oportunidades de pesquisa na área de empresas familiares.	BETHLEM (1981,1989,1992,1993)
Organizações familiares e tipologias de análise: O caso da organização Odebrecht	SILVA, FISCHER, DAVEL.	1999	Estudo de Caso	1	Grande	BA	Contribuir com o avanço dos estudos teóricos e empíricos sobre as empresas familiares.	GERSICK (1997)
Sucessão Familiar: Prática em empresa de transporte – Uma visão dos dirigentes	GUEIROS, OLIVEIRA	2000	Exploratório	1	Não consta	PE	Avaliar o processo de sucessão familiar em uma empresa de transporte de cargas.	BERNHOEFT (1989,1995,1996,1998) LODI (1989, 1987,1993)
Empresa Familiar no Brasil: Inserção e perspectivas no mercado globalizado	MACEDO	2000	Observação participante e Entrevistas.	1	Médio	Centro-sul do Brasil	Apresentar o impacto do processo de globalização na psicodinâmica do poder e da cultura organizacional , influenciando no processo decisório e nos seus resultados.	CHANLAT (1993), PAGÈS (1987), SCHEIN (1991,1985)

continua...

...continuação quadro...

<b>Título</b>	<b>Autores</b>	<b>Ano</b>	<b>Método Utilizado</b>	<b>Nº Emp</b>	<b>Porte</b>	<b>Local</b>	<b>Objetivo da Pesquisa</b>	<b>Bibliografia utilizada</b>
Mulher, conhecimento e gestão empresarial: um estudo nas empresas familiares	BOSCARIN, GRZYBOVSKI, MIGOTT.	2001	Questionário exploratório e entrevista semi-estruturada	26	Não Consta	RS	Identificar o estilo feminino de gerenciamento empresarial em empresas familiares correlacionando-o ao perfil das mulheres gerentes .	CRAWFORD, R. (1994) DRUCKER, P. F. (1996) LODI, J. B (1999), MORGAN (1996) ROBBINS (2000), SENGE (1998)
Atitudes e comportamentos da cúpula e os processos de profissionalização, formalização estrutural e sucessão em empresas familiares: um estudo exploratório	CASTRO, MORAIS, CRUBELLATE	2001	Estudo exploratório	17	Pequena	PR	Abordar a noção de empresa familiar a partir de aspectos atitudinais e comportamentais .	ALDRICH (1999); BETHLEM (1993) DRUCKER (1995); KETS DE VRIES (1996); LODI (1986, 1987). OLIVEIRA (1999); VIDIGAL (1996) ALDRICH (1999); BERNHOEFT (1999); WEBER (1982, 1998,1999)
Relações de poder no processo de sucessão em empresa familiar: o caso das Indústrias Filizola S.A.	CAPELÃO E MELO	2001	Estudo de Caso	1	Grande	SP	Revelar estratégias inusitadas para a condução do processo de sucessão.	BERNHOEFT (1989), DONNELEY (1967), FOUCALT (1996), GAJ (1990), LODI (1978), PAGÉS (1987)
O Saara não é um deserto :o processo sucessório de suas empresas é repleto de conhecimentos	LEONE	2002	Exploratório: Questionários	50	PME	RJ	Conhecer as opiniões dos dirigentes de lojas comerciais, localizadas na SAARA (Sociedade de Amigos das Adjacências da Rua da Alfândega), sobre o processo sucessório em suas empresas.	BERNHOEFT (1996,1989), COHN (1991), DRUCKER (1992), GAJ (1990)
O isomorfismo como balizador da formulação estratégica organizacional: Um estudo multicaso de empresas familiares do setor de edificações	ROSSETTO, ROSSETTO	2002	Estudo multicaso	3	Não consta	SC	Descrever como o isomorfismo institucional influenciou a formulação estratégica de empresas da Indústria da Construção Civil.	MILES E HUBERMAN (1984), GLASER E STRAUS (1967), MINTZBERG E MCHUGH (1985).
Profissionalização x modernização: um estudo de caso de uma empresa familiar do setor têxtil	ROCHA	2002	Estudo de Caso	1	Grande	MG	Investigar como o processo de profissionalização se articulou com as demais mudanças acontecidas na esfera da organização do trabalho em uma empresa familiar.	BERNHOEFT (1998), AVELAR (1998), NEVES (1999),DONNELLEY (1967) LODI (1986), BARRY (1978).

Figura 1 – Artigos sobre empresas familiares apresentados no ENANPAD de 1991 a 2002

Fonte: Elaborado pelo autor, 2003

Dissertações e Tese da UFRGS e da PUCRS

Título	Autor	Ano	Local	Objetivo	Dissert./Tese	Orientador
Empresas familiares: mandatos e mitos no comando de uma empresa	CATTANI	1992	UFRGS	Descrever as vicissitudes pelas quais passou uma pequena empresa familiar quando estabeleceu como objetivo a expansão, sob a forma de abertura de uma loja filial.	Mestrado em Administração	FRACASSO
Sucessão em empresas familiares: dificuldades e ações preventivas	SCHEFFER	1993	UFRGS	Aprofundar a compreensão sobre o processo de sucessão em empresas familiares, principalmente considerando-se o papel fundamental das mesmas na economia brasileira.	Mestrado em Administração	FERNANDES
A gestão da tecnologia, a estratégia competitiva e a sucessão em uma empresa familiar: um estudo de caso	TAVARES	1994	UFRGS	Analisar a gestão da tecnologia e a estratégia competitiva em uma empresa familiar atuante há 20 anos no mercado de elementos pré-fabricados. Relatar a interação e a convivência dos novos acionistas com os sócios anteriores, bem como as ações dos herdeiros frente à tecnologia e à estratégia competitiva adotadas pela empresa até a sucessão.	Mestrado em Administração	MOTTA
A Sucessão nas PMEs familiares da Região de Lages	POLI	1994	UFRGS	Investigar empiricamente sobre os problemas oriundos de diferentes modalidades utilizadas pelas PMEs familiares na região metropolitana de Lages/SC, ao se defrontarem com o problema de sucessão bem como tentou estabelecer uma relação com o êxito do processo sucessório vendo a situação atual das empresas.	Mestrado em Administração	FACHIN
Sucessão ou ceder? Um estudo exploratório das relações entre empresas familiar, herdeiras e processo sucessório	BARBIERI	1996	UFRGS	Elucidar o processo sucessório em empresas de constituição familiar sob a ótica, a percepção e as expectativas de suas herdeiras, abordando não só o processo sucessório em si, mas também questões relativas à dinâmica da família, à relação entre a família e a empresa, e à herdeira na empresa familiar.	Mestrado em Administração	FACHIN
A Empresa familiar e o exercício de poder	FLORES	1997	PUCRS	Evidenciar as características do poder exercido numa empresa familiar e destacar sua importância no contexto organizacional para facilitar a atuação dos mais diversos profissionais.	Mestrado em Comunicação	SIMÕES
Abordagem psicanalítica do processo sucessório em empresa familiar : um estudo de caso	CAMPOS	1998	UFRGS	Analisar os seus principais obstáculos, originários da relação pai-filho, sob o enfoque psicanalítico freudiano.	Mestrado em Administração	MAZZILI
Empresas familiares: ciclos de vida e processos de liderança	TONDO	1999	PUCRS	Aprofundar a temática da empresa familiar, as relações interpessoais e os processos de liderança desenvolvidos nestas organizações. Apresentar os diferentes paradigmas para entender as relações desenvolvidas nas empresas familiares.	Doutorado em Psicologia	MARQUES
Empresa familiar/família empresarial: (des)dobramentos da herança	MAIRESSE	2000	UFRGS	Analisar o <i>case</i> de uma empresa familiar gaúcha, pressupondo-a como um campo específico de subjetivação.	Mestrado em Psicologia	FONSECA
Processo Sucessório de uma empresa familiar: o caso da UNIVERSIDADE X	SANTOS	2002	UFRGS	Identificar como o processo sucessório de uma empresa familiar é vivenciado pelos integrantes da família, que gerenciam uma universidade com trinta e um cursos de graduação e mais de dez mil alunos. A metodologia adotada foi de natureza qualitativa.	Mestrado Profissional em Administração	GRISCI

Figura 2 – Dissertações e Tese defendidas na UFRGS e na PUCRS sobre empresas familiares

Fonte: Elaborado pelo autor, 2003

Constatai que o processo sucessório é o assunto mais pesquisado: dos 16 artigos publicados no Enanpad, nove analisam o processo sucessório, enquanto, das onze dissertações/tese, seis estudam o processo sucessório. Outro dado relevante é que nenhum dos estudos apontam para organizações que tenham a interface do setor público com o setor privado, como é o caso da presente pesquisa.

## 2.2 UNINDO E SEPARANDO PONTOS : EMPRESA E FAMÍLIA

O estudo das empresas familiares envolve tanto a perspectiva organizacional como a perspectiva familiar. Nas palavras de Tondo (1998), existe um ambiente híbrido entre o profissional e o afetivo. Em outras palavras, segundo Silva et alii (1999), as empresas administradas por famílias, por possuírem duas lógicas (a empresarial e a familiar), constituem uma forma organizacional própria, cujo “caráter especial” tem conseqüências maléficas e benéficas.

Na visão de Longenecker et alii (1997), embora a empresa familiar constitua-se de uma família e de uma empresa, instituições diferentes, em que cada uma tem os seus membros, metas e valores próprios, acabam misturando-se e sobrepondo-se. As empresas familiares, conforme Grzybovski (2002, p. 127), por nascerem “pela preocupação da família em prover o sustento aos seus membros”, pode ter preocupações familiares sobrepostas aos interesses dos negócios.

Para Longenecker et alii (1997), a família primária existe para cuidar e para sustentar os integrantes familiares, enquanto as empresas existem para produzir ou distribuir os bens e/ou serviços. Assim, observa-se que a família procura desenvolver o máximo possível seus membros, independentemente das limitações destes, por sua vez, os negócios visam à lucratividade e à sobrevivência. Apesar de não serem coincidentes, é possível encontrar tanto harmonia quanto conflito entre esses objetivos, já que no curto prazo, nem sempre, o que é melhor para a família pode ser o melhor para o negócio. Segundo Grzybovski (2002), para que o negócio obtenha sucesso, a família, no início do empreendimento, etapa de estabelecimento e de desenvolvimento deste, é sacrificada, já que precisa, por exemplo, abrir mão de um retorno financeiro, para que os recursos sejam investidos na empresa.

Sabendo que a empresa familiar possui inúmeras particularidades em relação a um outro tipo de organização, Campos e Mazzilli (1998) observam que, nas relações familiares, os seus conflitos de poder exercem forte influência no interior dessa empresa, gerando problemas complexos e de difícil resolução. Aliás, a ligação empresa *versus* família e vice-versa resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família.

Fritz (1993, p. 9) questiona se o apoio da família nos negócios é “construído em mármore ou em areia”, visto que em uma empresa familiar, a “família pode e deve dar total apoio para o indivíduo que carrega o fardo”. Atentando para a sensibilidade relacionada aos sentimentos da família em jogo, uma das principais distinções, para Fritz (1993, p. 7) “entre trabalhar com membros da família e trabalhar com ‘estranhos’ é que é preciso ser extraordinariamente sensível aos estados de espírito, necessidades e desejos da família.”

Além de atentar para as necessidades, desejos e sensibilidades aos membros da família, é importante pensar também em relação a todos os colaboradores de um determinado espaço organizacional.

Na observação de Macedo (2001), percebe-se essa interação entre empresa e família pelos discursos e pelas práticas empresariais. Macedo (2001) cita, como um exemplo dessa interação, o paternalismo que, tendo como matriz simbólica a família, é uma das formas pioneiras de organização do trabalho no Brasil. Desde o início da industrialização até os dias de hoje, desde as mais antigas até as mais modernas técnicas de gestão de trabalho, o paternalismo estava e está presente no interior dessas organizações.

### 2.3 DESENROLANDO O FIO DA MEADA

A empresa familiar, nas palavras de Fritz (1993, p. 22), tem uma “uma tradição tão antiga quanto a humanidade”.

Para Floriani e Rodrigues (2000), as bases conceituais, estruturais e funcionais da empresa familiar, dentro de um contexto mundial, remontam à época do “escambo”, isto é, quando a troca econômica entre os indivíduos se dava de: produto por produto, produto por serviço, serviço por serviço e serviço por produto.

Nesta época, segundo Floriani e Rodrigues (2000), os sobrenomes familiares eram identificadores da atividade do indivíduo. Assim, o pescador possuía o sobrenome de “Fisher”; o caçador, de “Hunter”; o madeireiro, de “Woods”; o carpinteiro, de “Carpenter”; o ferreiro, de “Ferrari”; e assim por diante. A maioria desses nomes (em inglês, italiano, alemão etc.) acabou por permanecer como nomes de família, através de gerações e gerações. Perpetuaram-se, assim, os nomes, embora nem sempre tenham também se perpetuado as profissões na família.

Floriani e Rodrigues (2000) concluem que as famílias, portanto, transmitiam uma herança de pai para filho que, além do sobrenome, identificava a atividade produtiva do indivíduo. Quanto melhor e mais cotizada sua atividade, mais conhecido era seu nome. Em outros termos, a família era uma verdadeira empresa, de produção de alguma coisa ou de prestação de algum tipo de serviço. Naqueles tempos remotos, a maioria das atividades era voltada para o setor agrícola e de implementos de guerra.

No Brasil, como apresenta Vidigal (1999), o surgimento da empresa familiar pode ser relacionado à criação das capitâneas hereditárias, solução encontrada por D. João III, rei de Portugal, para tentar ocupar o território brasileiro. Por esse sistema, o território foi dividido por linhas horizontais traçadas no mapa a partir da costa do oceano, resultando na divisão do Brasil em 15 capitâneas. Essas capitâneas, como refere o próprio nome, eram hereditárias, isto é, possibilitavam serem transmitidas por herança, e tinha o princípio da primogenitura, o princípio no qual o filho mais velho é o herdeiro de tudo, não restando nada aos demais.

Na opinião de Vidigal (1999), o aparecimento da agroindústria e da empresa rural pode ser considerado como a segunda fase da empresa familiar no Brasil, possibilitando também ser denominada de primeira do ponto de vista do empreendedor empresarial, porque ao ganharem as terras da Coroa, os donatários das capitâneas não poderiam ser chamados de empreendedores, uma vez que, em se tornando proprietários destas, subdividiam suas terras entre aqueles que fossem realmente ocupá-las, recebendo em troca impostos.

Para Vidigal (1999), empreendedores foram os imigrantes que, ao receberem a permissão para explorar as terras, se direcionaram para o interior, enfrentando as mais diversas dificuldades; e eles correram riscos, empenhando tudo que tinham para começar uma plantação de cana e, em seguida, a instalação de um engenho de açúcar. Mais tarde, o café teve uma importante contribuição para o crescimento da economia

brasileira. O ciclo do café foi sendo substituído gradualmente pela indústria. Com o fim do ciclo do café, teve início o próximo ciclo da empresa familiar, coincidente com o da indústria.

Vidigal (1999) comenta que, apesar de ter havido pioneiros genuinamente brasileiros, a industrialização é associada à vinda dos imigrantes europeus, nas décadas finais do século XIX, originando o desenvolvimento industrial ocorrido essencialmente em São Paulo, comandado por empreendedores que chegaram principalmente da Itália.

Segundo Grzybovski (2002), para se compreender as organizações familiares, deve-se estudá-las tanto no contexto social – cultura, governo, ciclo econômico (especificamente o desenvolvimento da coletividade industrial em fins do século XIX e início do século XX) – quanto no contexto dos valores da família que compõem a empresa.

Na visão de Vidigal (1999), a onda de imigração europeia foi responsável por um novo estímulo à modernização da economia brasileira. A perspectiva de que a escravidão ia ser abolida fez com os cafeicultores incentivassem inicialmente essa imigração, visto que esses imigrantes seriam os substitutos dessa mão-de-obra. Inevitavelmente muitos desses imigrantes, que vieram para ser mão-de-obra para a lavoura, escolheram residir numa cidade e abrir um estabelecimento comercial, seja no ramo em que atuavam em seu país de origem, ou em uma nova profissão.

Como observa Grzybovski (2002), esses imigrantes europeus, vindos entre 1880 e 1930, em sua maioria da Itália, eram jovens, decididos a vencerem em um novo território, sonhando com poder e riqueza. Entretanto, como já foi referido, não imaginavam que os “barões do café” queriam, após o fim da escravidão, mão-de-obra para a lavoura. Dessa forma, esses imigrantes encontraram muito trabalho e sofrimento. Por trazerem consigo, além de esperanças, também algumas economias e alguma habilidade profissional, eles resolveram desenvolver atividades industriais e comerciais. A descoberta de um país rico em recursos naturais, com economia essencialmente agrícola, fez com que muitos jovens e ambiciosos imigrantes percebessem uma oportunidade de fazer fortuna, como diziam os imigrantes italianos “Fazer a América”. Foram responsáveis, então, por promoverem alterações fundamentais na estrutura produtiva do país. Segundo Grzybovski (2002, p. 14): “As indústrias fundadas nesse período marcam a presença de pessoas com alto *senso de oportunidade*, ligado a

*criatividade e ousadia*, capazes de transformar *sonhos* em *impérios* industriais que perduraram por mais de cem anos.”

Grzybovski (2002) acrescenta que essas características comportamentais dos empreendedores ocasionaram atitudes empresariais que posteriormente acabaram por desenvolver ações racionais para a maximização de um maior lucro possível nas situações encontradas e para a perpetuação do nome da família.

A Segunda Guerra Mundial, no entendimento de Vidigal (1999), possibilita uma nova impulsão à modernização no Brasil por duas razões: uma delas foi que a falta de bens de capital e de bens de consumo na Europa, por causa da guerra, demandou a implantação no Brasil da indústria siderúrgica, de indústrias químicas, e de tantas outras, além de que a redução das plantações na Europa oportunizou abrir novos mercado para as exportações brasileiras. Outra das razões foi que o medo dos europeus da guerra fez com que aumentasse consideravelmente a vinda de imigrantes de alto nível cultural e com experiência empresarial, diferentemente da grande maioria dos imigrantes vindos anteriormente, que eram pobres e, muitas vezes, analfabetos.

Mais tarde, consoante Vidigal (1999), um novo surto de modernização, com uma base muito mais diversificada, ocorreu, na década de 1950, impulsionado pela implantação da indústria automobilística. Além do surgimento de uma indústria de eletrodomésticos sofisticada, criaram-se centenas de fabricantes de autopeças, propiciando a modernização do comércio.

Vidigal (1999) ressalta que o desenvolvimento econômico do Brasil, até a época do governo militar, foi fruto da iniciativa privada, com base na empresa familiar. No período governado pelos militares, surgiram os grandes monopólios estatais como a Siderbrás, a Telebrás e a Eletrobrás (a Petrobrás existia desde 1965).

A empresa familiar brasileira, para Grzybovski (2002), é fortemente influenciada pelos traços culturais de imigrantes, já que se encontram muitas características e valores destes em suas empresas. As principais características destas empresas sustentam-se em um modelo marcado pela solidariedade, pelo desejo de vencer as adversidades e pela confiança mútua gerada pelo vínculo comum. A figura familiar origina um sistema baseado na lealdade e na submissão que impede qualquer movimento contrário. Dessa forma, a natureza da empresa familiar mescla pessoas com forte determinação, enorme autoconfiança e desejo de trabalhar mais tempo e com mais afinco. A capacidade

gerencial não é tão importante quanto a visão de mercado, ou seja, valoriza-se mais o senso de oportunidade aguçado, isso tanto para os fundadores como para as gerações sucessoras.

Grzybovski (2002, p. 53-54) ressalta que o sentimento de solidariedade dos imigrantes é reproduzido por muitos fundadores das empresas brasileiras, “enquanto empreendedores e patriarcas, na agregação de familiares na estrutura formal da organização, os quais passam a incorporar nos postos-chaves pessoas da família (filhos, sobrinhos, primos, esposas, genros, irmãos).” Esses membros que formam a organização, com a convivência diária, acabam incorporando valores, costumes, tradições e propósitos que tornam uma empresa singular.

Para Bernhoeft e Castanheira (1995), o perfil do empresariado brasileiro é formado por características comportamentais de um povo imigrante que teve muitas dificuldades para se estabelecer no país. O sofrimento desse imigrante para a formação das condições ideais de vida aos filhos primogênitos se estendeu ao ambiente empresarial, influenciando diretamente nas características e nos valores da empresa e no comportamento do líder em relação ao grupo e a organização.

Para Grzybovski (2002), o sistema administrativo baseado na lealdade e na submissão da empresa familiar, determinante do sucesso do empreendimento durante a primeira geração, é herança desse primeiro período. Esse tipo de comportamento pode resultar em grandes riscos para a continuidade do empreendimento, porque, quando entram na sociedade, os filhos trazem consigo novos valores e crenças, diferentes dos fundadores.

Uma das características dos permissionário das bancas do Mercado Público é que suas famílias são originadas do continente europeu, principalmente Itália e Portugal. Os permissionários italianos, grande parte filhos e/ou netos de imigrantes da Itália, são oriundos das colônias do interior do Rio Grande do Sul, onde suas famílias se estabeleceram. Já os permissionários de origem portuguesa vieram diretamente de Portugal para Porto Alegre. Os permissionários de origem italiana, pelo seu maior número, são o foco de um estudo maior nesta pesquisa.

Antes de abordar os aspectos teóricos referentes à imigração desses descendentes italianos, farei algumas definições sobre questões relacionadas à família.

## 2.4 BORDANDO AS LINHAS FAMILIARES

Geralmente, como afirma Barros (1987), quando se estuda família, abordam-se temas e discussões ligados a namoro, casamentos, gravidez, filhos, adolescência, tóxicos, divórcio, velhice, entre outros, e, mais precisamente, no caso deste trabalho, empresa. A lista de assuntos que podem ser explorados ao se falar sobre família é ampla e interminável. Cada item desses pode ser desdobrado em mais uma grande gama de novos assuntos. Além de que a família pode ser estudada sob diferentes ciências do conhecimento, tais como Administração, Economia, Antropologia, Psicologia, entre tantas outras. A partir deste vasto campo que se apresenta, resolvi apenas conceituar família sob a perspectiva de autores da Administração e da Antropologia, e descrever alguns tipos de famílias existentes para essas ciências, visto que o meu estudo, apesar de ser sobre empresas familiares, está mais preocupado com as relações estabelecidas entre pais e filhos e aspectos antropológicos da migração e organização dessa instituição da colônia para cidade. Os aspectos dinâmicos e sistêmicos da família, geralmente, abordados por autores da Psicologia, por não serem objeto de investigação da minha dissertação não foram contemplados.

Para Cattani (1992), a família é a mais primitiva organização social, que se estrutura e que funciona de acordo com padrões culturais ao longo do tempo, mas que possui um sentido de ser universal. A etimologia da palavra família, *famulus*, significa servo, ou seja, denota uma origem de pertencimento. Na verdade, segundo Cattani (1992), a família é um organismo amplo, complexo, que sofre influência do tempo e do espaço, e que se modifica com a cultura e com os interesses afetivos, sociais, políticos e financeiros que circundam esse ambiente familiar.

Segundo Barros (1987, p. 20), a família entendida como uma rede de ajudas domésticas: “pode, em princípio, ser vista como um grupo de pessoas, que, unidas pelos laços de parentesco e de afinidade, estabelecem entre si códigos próprios capazes de fazer fluir inúmeras facetas de relacionamento”, porque são construídas “linhas de reciprocidade entre as gerações”.

Na visão de Barros (1987), ao falarem a mesma língua, a família reforça a presença de uma história que vai além dos laços de sangue, já que atinge também os

laços morais (socialização), referentes aos membros do grupo. Por meio dessa história, são organizados os laços de parentescos, ao mesmo tempo em que uma unidade moral familiar é projetada.

Para Macedo (2001), a família, que é um sistema aberto, está em interação, todo o tempo, com o sistema maior, possuindo uma estrutura própria que permite ler e formar os valores que mantêm a identidade de cada um dos seus integrantes. Por não ser constituída de iguais, as relações familiares, muitas vezes, defrontam-se com situações que não podem ser explicadas logicamente, visto que existe um conteúdo emocional latente por trás dessas.

Na opinião de Macedo (2001, p. 23), ao se relacionarem, as pessoas dão origem a instituição família, constituída “de formas diferentes, em situações e tempos diferentes, para responder a necessidades sociais.” Por ser uma instituição social, a família é socialmente construída e orienta a atitude de seus integrantes, visto que possui essa representação para os mesmos. Por ser constituída em função de necessidade material de reprodução, a família cumpre também uma utilidade ideológica.

Alguns autores distinguem o significado entre as palavras família e parente. Enquanto a palavra família, afirma Barros (1987), é utilizada para se referir à parentela e, sobretudo, às relações entre três gerações: avós, seus filhos e afins e netos, a palavra parente se entende, segundo Grzybovski (2002), que as pessoas possuam um vínculo patriarcal com a família, entre outros, filho(a), esposa(o), cunhado(a), genro, nora, irmão(ã), neto(as). Neste trabalho, não faço distinção ao usar essas palavras, usando-as indiscriminadamente.

O “Modelo ideal” da família leva Lévi-Strauss, segundo Woortmann, (1995, p. 27-28), a descrevê-lo como um grupo social que

1) tem sua origem no casamento; 2) consiste no marido, na mulher e nos filhos nascidos de sua união, mesmo se podemos admitir que outros parentes se integrem a esse núcleo essencial; 3) os membros da família são ligados entre si por: a) vínculos legais, b) vínculos econômicos, religiosos e outros tipos de deveres e direito, c) uma precisa rede de direitos e proibições sexuais, e um conjunto variável e diferenciado de sentimentos psicológicos, como o amor, o afeto, o temor, etc. (WOORTMANN, 1995, P. 27-28).

A “invenção” da família monogâmica patrilinear, conforme Woortmann (1995), foi o resultante do fato cultural específico do estabelecimento de uma descendência certa e legítima ao filho para transmissão hereditária dos bens.

Dessa forma, como observa Woortmann (1995, p. 34), confirma-se “uma lei cíclica pela qual o pai tem, em face do filho, todos os direitos, a fim de que – quando da sua morte – o próprio filho lhe suceda, reivindicando por sua vez os mesmos privilégios em face do seu descendente.” Para Barros (1987), os hábitos e as práticas instituídas, concomitantemente, com seus significados sociais, são repassados aos membros familiares através da socialização.

Faz-se necessário, conforme Macedo (2001), distinguir dois tipos de família: a família tradicional e a família moderna. Na família tradicional, os valores patriarcais e a submissão dos outros membros asseguram poder total para a figura do pai. Provedor da casa, o patriarca tem o direito do reconhecimento e plena aceitação de sua autoridade perante os outros membros da família, autoridade essa amparada pela lei, pelos costumes e pela religião. Na família moderna, houve mudança de papéis entre os pais e os filhos. Ao inserirem-se no mercado de trabalho, as mulheres passaram a ser também responsáveis pela manutenção financeira da família. As distribuições das tarefas e dos poderes foram alteradas, porque, além de as mulheres passarem a trabalhar, alguns pais desempregados passaram a tomar conta da casa e muitos filhos precisaram trabalhar para ajudar economicamente a família.

## 2.5 ILUSTRANDO COSTURAS HISTÓRICAS

Os aspectos culturais familiares, para Falicov (apud Tondo, 1998, p. 79), podem ser abordados sob os seguintes ângulos:

- 1) Contexto Ecológico: o ambiente, como e onde a família vive;
- 2) Imigração e aculturação: a diversidade cultural de onde os membros da família provêm: quando, como e porquê vivem onde vivem, como vivem e as aspirações futuras;
- 3) Organização Familiar: a forma como a família se organiza e os valores associados a esta forma de viver;
- 4) Ciclo de Vida Familiar: como os estágios desenvolvimentais e de transição familiar são compartilhados pela família.”

Nesse sentido, o ângulo que escolho para um enfoque maior é a imigração e a aculturação, visto que alguns aspectos da colonização e da imigração europeia, e, posteriormente, a migração dos filhos e dos netos desses imigrantes da colônia para a cidade pode me auxiliar a entender alguns fatores culturais relacionados às origens dos permissionários do Mercado Público.

Para Grzybovski (2002), a colonização no Rio Grande do Sul se caracterizou pela grande quantidade de imigrantes italianos, possuidores de traços e de desejo empreendedor e moldados no modelo de gestão masculino, no qual prevalece a figura masculina. O caráter empreendedor do imigrante, como observa Maciel (1994), fez com que, mesmo sendo desprezados na serra e nas matas, eles conseguissem oferecer uma perspectiva diferente ao Estado, ao desenvolver setores importantes da economia regional.

Antes da chegada dos imigrantes ao Rio Grande do Sul, conforme Maciel (1994), o pampa, em seus primeiros tempos, era ocupado e colonizado pelo gaúcho, o guasca, o gaudério que era nessa época considerado um marginal. Com o tempo, essa antiga imagem é substituída pela caracterização do gaúcho como se vê atualmente: valente, corajoso, galante, honesto, viril, gentil, alegre, hospitaleiro, amante da liberdade. Essas características, valorizadas pelos habitantes do Rio Grande do Sul, são uma forte referência de identificação para o seu povo.

Maciel (1994) afirma que, enquanto a figura do gaúcho é apontada como uma referência unificadora e representativa do Estado, os imigrantes e seus descendentes constituem-se em um dos construtores do Rio Grande do Sul, visto que, se os primeiros a se estabelecerem nessa região eram brasileiros, a imigração européia, mais especificamente a alemã e a italiana, foi decisiva para o desenvolvimento da economia regional.

Conforme Maciel (1994), ao ocuparem áreas que ninguém queria, pois as melhores áreas já pertenciam a latifundiários pecuaristas, abrindo caminhos nas matas e nas serras, os imigrantes se estabeleceram em difíceis locais para desenvolverem sua agricultura colonial. Essa atividade que era de subsistência, com o tempo, passou a ser geradora de excedentes, permitindo sua comercialização, sendo de grande importância para economia local. A atividade agrícola, na opinião dos que já se encontravam aqui, os “gaúchos”, era considerada degradante e socialmente inferior.

Para Maciel (1994), no Rio Grande do Sul, além de o imigrante ter acesso à propriedade de terra, o solo local permitiu a aquisição de outros bens materiais e simbólicos que não poderiam ter em seus países de origem. Com o progresso desses imigrantes, o termo colono, utilizado na denominação desses imigrantes, deixou de ser “estigmatizador” tornando-se “enaltecedor”. As áreas coloniais passaram a ter cada vez mais peso, e os descendentes de imigrantes começaram ter acesso ao poder.

Como indica Maciel (1994), a palavra colono que a princípio referia-se à falta de traquejo social, rudeza, sendo até instrumento de ofensa, apesar de não perder esse sentido, ganhou características mais, valorativas indicando alguém trabalhador, sério, persistente, capaz de vencer dificuldades e obstáculos.

Assim, Oliven (1992) conclui que, ao se valorizar as origens de um “imigrante-colono tenaz e trabalhador” e de um “gaúcho – valente e livre”, torna-se possível construir uma identidade dos integrantes dessas famílias que vivem nesse estado, estabelecendo características e comportamentos que os membros dessas famílias possam se identificar, quando resgatadas essas raízes.

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

Como nem todos os imigrantes tiveram o êxito esperado nas colônias onde se estabeleceram, muitos tiveram de deixar o interior, migrando para Porto Alegre. As dificuldades em se manter com a atividade agrícola de subsistência, e/ou a falta de espaço e de perspectiva para os seus filhos continuarem trabalhando nessa mesma atividade podem ser os motivos que os levaram a migrarem para Porto Alegre, daí a relevância de se compreender os motivos que conduziram a esse deslocamento social. Os parentes que já estavam na cidade foram os grupos que apoiaram os novos habitantes que chegavam a ela. Apresento a seguir a situação anterior à migração, em que aparecem as causas da migração e a sua manifestação, bem como a motivação para migrar.

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

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

Se, no primeiro momento, os imigrantes que vieram da Europa encontraram no Brasil, especificamente no Rio Grande do Sul, a possibilidade de melhorar de vida e ascender socialmente, os filhos e os descendentes desses imigrantes visualizaram, ao sair da colônia e ao se estabelecerem na cidade, a mesma oportunidade de ascensão social e melhoria da sua qualidade de vida.

Para Durhan (1984, p. 209), o migrante que consegue adquirir bens materiais na cidade tais como “móveis, rádio, fogão a gás, às vezes inclusive geladeira e televisão, é motivo de orgulho e prova palpável de sucesso alcançado.” Além da posse de bens, o nível de sucesso para o migrante dependia também do número de pessoas da família que conseguiam se estabelecer na cidade.

Conforme Durhan (1984), a migração para a cidade acontece com o deslocamento sucessivo de pessoas diferentes, estendido por um tempo considerável, visto que, não sendo um fato isolado, envolve a movimentação de conjuntos de famílias inteiras ou de apenas alguns de seus membros. Constitui-se, dessa forma, a migração total ou parcial (fragmentada) de grupos familiares, a partir de segmentos da unidade original, tendo essa migração um caráter, muitas vezes, familiar.

De acordo com Durhan (1984), a fragmentação dessa migração é necessária, em virtude, das dificuldades que essa mudança pode trazer para os migrantes. Por terem consciência do risco que a migração representa, a família tende a não migrar toda de uma vez, mantendo membros na sociedade rural para a qual possam retornar, caso não tenham êxito. Existe todo um esforço por parte do migrante em alcançar sucesso em seu empreendimento, uma vez que o retrocesso para a colônia significa o fracasso e implica uma situação desconfortável para aquele que retorna, um sentimento de onipotência e frustração.

Por se apresentarem com características distintas em diferentes etapas do seu ciclo de vida, Durhan (1984) observa que, nas famílias desses migrantes, a migração de qualquer um dos seus membros, em qualquer momento do ciclo de vida da família

nuclear pode acontecer. Porém, a migração não é um fenômeno simples ou freqüente, nem é para todos os estágios, nem para todos os componentes da família.

Na medida em que a migração ocorre de forma fragmentada, Durhan (1984) afirma que a migração inicia pelos membros familiares que se encontram em fases de vida mais propícias para um possível desmembramento, preferencialmente, temporário. Embora a migração não seja, quase nunca, um processo essencialmente individual, a migração de jovens solteiros não tem, pelo menos de início, um caráter nitidamente familiar. Nesse sentido, os indivíduos jovens que almejam mudar e melhorar de vida, além de libertar-se da influência paterna, aventuram-se nessa independência pessoal.

Não encontrando resistência na família, já que nessa época os jovens necessitam começar sua independência financeira, a possibilidade de sucesso na migração é encarado como oportunidade para novos parentes partirem posteriormente. Um eventual insucesso, por ainda serem jovens, permite que possam retornar, já que ainda não existem dependentes.

Esses jovens, como aponta Durhan (1984), ao migrarem, não fazem isso sozinhos, já que conviveram com famílias conhecidas, com amigos que já migraram antes, ou partem a procura de parentes, dando ao migrante a segurança da companhia e do conhecimento da situação nova que terão de enfrentar.

Na visão de Durhan (1984, p. 135) o migrante ao ir onde está “a família do irmão do pai, os antigos vizinhos, os amigos de infância, é levado a escolher baseado mais na proximidade das relações sociais do que na proximidade física ou compatibilidade das atividades econômicas que espera exercer”, seguindo as “rotas que foram seguidas por parentes e amigos antes dele.”

Para Durhan (1984), depois do estabelecimento dos membros no ambiente urbano, é que se procede a migração dos outros familiares, que vão abandonando as atividades rurais, pois a migração sucessiva dos membros do grupo permite assegurar um local para recuar se não houver sucesso nesse novo local escolhido para viver. Os migrantes já instalados nos centros urbanos tornam-se o ponto de contato entre o novo lugar de moradia e da comunidade de onde vieram. Os seus familiares, seus parentes ou seus conterrâneos, na migração, imitam os seus passos e os procuram para ajudá-los a se firmarem nessa nova localidade. Na maioria dos casos, o próprio migrante toma a iniciativa de trazer os membros da sua família para onde está.

Após conseguir vencer as dificuldades de localização e locomoção, nas quais são ajudados pelo grupo de relações primárias desses descendentes de imigrantes que os ajudam a conseguir alojamento e aprender a situar-se, esses colonos se defrontam com a questão principal que é arrumar trabalho, ou seja, como obter êxito e um “modo de ganhar a vida”. Para Oliven (1992), os migrantes encaram positivamente o trabalho duro e maçante, além das dificuldades encontradas no meio urbano, já que a cidade simboliza o ideal de ascensão social e de acesso a bens e serviços. Esses migrantes acham melhor trabalhar na cidade do que na atividade agrícola, segundo Oliven (1992, p. 126), porque

a) não trabalham tanto quanto na lavoura; b) não consideram o trabalho tão pesado; c) não assumem responsabilidades quanto à produção e; portanto, não precisam participar dos riscos empresariais; d) podem morar na cidade, o que representa, também em relação à condição anterior, mais conforto e prestígio na medida em que se torna possível assumir a identidade urbana; f) finalmente, através dele, obtêm proteção legal e acesso à educação formal para os filhos.

A segurança econômica do migrante na cidade, conforme Durhan (1984), muitas vezes, se dá por meio da soma do conjunto de rendas dos membros familiares. A partir disso, é possível que, embora existindo o desejo que os filhos frequentem a escola primária, não há possibilidade financeira para que todos os filhos estudem, mesmo em escola gratuita, já que é necessário que esses filhos também ajudem no orçamento familiar. O mais comum é que um dos filhos, geralmente o caçula ou um que demonstre habilidade especial para melhor aproveitar o investimento em educação, seja beneficiado, na medida em que, se os filhos mais velhos já estiverem empregados, a situação financeira da família pode estar melhor. Nesse sentido, a própria escolarização é um projeto familiar. Outro ponto importante destacado por Durhan (1984, p. 210), é que a “escolarização dos jovens depende em grande parte da imposição da disciplina familiar: a autoridade dos pais que obriga as crianças a frequentar escolas, que estimula a procura de empregos mais qualificados e melhor remunerados.”

Ao contrário das suas aspirações, os migrantes esperam que os seus filhos, conforme Durhan (1984), aproveitem as oportunidades educacionais que a cidade oferece, valorizando mais o estudo dessas novas gerações do que uma eventual possibilidade de conseguir trabalhar por conta própria. Os migrantes, dessa forma, mostram o desejo que têm em colocar os filhos na escola. Acham que, através da alfabetização, os filhos terão adequados instrumentos essenciais de adaptação à vida urbana.

Na visão de Durhan (1984, p. 210), a família é um fator importante de controle

social, e “o sucesso com que se consegue manter a integridade do grupo doméstico e a disciplina familiar, parece contribuir de modo muito marcado para a manutenção ou estabelecimento de hábitos e valores que favorecem o ingresso no mercado regular de mão-de-obra.”

Para concluir o assunto sobre migração, Durhan (1984, p. 210) ressalta que, mesmo se reorganizando na cidade, a família ‘permanece como o grupo basicamente responsável pelo bem-estar e segurança econômica de seus membros e é, por assim dizer, o ponto de referência e o núcleo de reelaboração dos padrões de comportamento e das representações coletivas”.

Outro aspecto específico e peculiar das bancas do Mercado Público, além da influência cultural e dos fatores históricos, é o fato de a grande maioria delas, como já foi referido, estar na categoria de microempresa.

## 2.6 COMO PANO DE FUNDO, AS MICROS E AS PEQUENAS EMPRESAS BORDADAS

Para Leone (1999), uma das características mais marcantes da pequena e da média empresa é extrema heterogeneidade. A aventura individual de cada empresa, levando a configurações ideais, traz em seu bojo, entretanto, certo número de características comuns que emergem tanto da observação direta quanto da literatura específica sobre o tema. Leone (1999, p. 94) destaca as seguintes características comuns às pequenas e médias empresas:

**A importância do papel do empreendedor** - suas aspirações, suas motivações e seus objetivos pessoais;

**O papel do ambiente** – as pequenas e médias empresas devem adaptar-se ao seu ambiente. Essa atitude não precisa ser necessariamente passiva, reativa, a empresa pode tentar mudar seu ambiente e constituir-se em rede;

**A natureza da organização** – de fato essas empresas funcionam como um espaço de transmissão aberto sobre o ambiente. As configurações possíveis são diversas, indo desde o artesanato até as estruturas **ad hoc**, as mais sofisticadas;

**A natureza das atividades** – as pequenas e médias empresas escolhem, naturalmente, uma estratégia de especialização e apóiam-se sobre competências distintas e muito específicas.

As pequenas e médias empresas, segundo Leone (1999), podem ser estudadas a partir de suas especificidades, isto é, de suas características inerentes e que as distinguem das empresas de grande porte. Existem três vias de especificidades conforme Leone (1999, p.94):

**1- Especificidades organizacionais:**

pobreza de recursos;  
gestão centralizada;  
situação extra-organizacional incontrolável;  
fraca maturidade organizacional;  
fraqueza das partes no mercado;  
estrutura simples e leve;  
ausência da atividade de planejamento formal;  
fraca especialização  
estratégia intuitiva e pouco formalizada;  
sistema de informações simples.

**2 - Especificidades decisórias**

tomada de decisão intuitiva;  
horizonte temporal de curto prazo;  
inexistência de dados quantitativos;  
alto grau de autonomia decisória;  
racionalidades econômica, política e familiar

**3- Especificidades individuais**

onipotência do proprietário-dirigente;  
identidade entre pessoa física e pessoa jurídica;  
dependência ante certos empregados;  
influência pessoal do dono  
simbiose entre patrimônio social e patrimônio pessoal;  
propriedade dos capitais;  
propensão a riscos calculados.

Para Leone (1999), a pequena e a média empresa têm condições particulares que as distinguem das de maior porte, já que as pequenas e médias empresas foram identificadas como sendo mais centralizadas, com estrutura organizacional simples, necessitando de quantidade menor de unidades ou funções administrativas. Em razão de suas características naturais, essas empresas não apresentam condições que lhes permitam conservar uma estrutura administrativa sofisticada. Tal estrutura não é desejada por elas em virtude de sua complexidade e o custo, levando em consideração as exigências momentâneas dos proprietários, de suas famílias e dos empregados.

Desta forma, na visão de Leone (1999), a tomada de decisão é baseada na experiência, no planejamento ou na intuição do proprietário dirigente, de acordo com uma ótica operacional de curto prazo, se adaptando de forma reativa ao ambiente, ao invés do comportamento de antecipação e controle das grandes organizações. Por isso, a estratégia tende a ser intuitiva e pouco formalizada.

De acordo com Leone (1999), nesta categoria de empresas pode-se falar em personalização da gestão na pessoa do seu proprietário-dirigente, que, embora tenha uma visão estratégica, não a declara de forma sistematizada e as políticas de desenvolvimento e sobrevivência do negócio são marcadas pelo sistema de valores do proprietário. Neste sentido, o dirigente pode ter dificuldades em delegar a tomada de decisão, centralizando as informações, encurtando o processo, o que tanto pode explicar

grandes sucessos quanto prejuízos estratégicos, pela falta de dados disponíveis de forma sistematizada. Também a freqüente baixa qualificação técnica dos proprietários e do quadro funcional impede que decisões sejam tomadas de forma mais analítica e planejadas.

Leone (1999) ainda escreve que existem poucas diferenças entre a pessoa física e a pessoa jurídica, entre o dirigente e o proprietário. As pequenas e médias empresas conduzem suas operações e vivem essa confusão natural entre empresa e dirigente, tendo o seu funcionamento e as suas perspectivas de expansão afetados pelo percurso pessoal de seu dirigente. Em alguns casos, não se está longe de uma identidade entre a família e a empresa, bem como do patrimônio da empresa e do dirigente e/ou família. A mesma proximidade aparece entre o dirigente e os colaboradores. Ao trabalhar em estreita colaboração com seus empregados, e, por causa dessa situação inusitada, o dirigente conhece em mais profundidade os problemas pessoais de seus colaboradores. O comportamento do dirigente é fundamentalmente paternalista, às vezes, egocêntrico.

A essas características podem-se acrescentar os resultados levantados em um estudo de Macedo (2000) de como ocorrem as relações de poder e de cultura na organização familiar brasileira, e como estes fatores influenciam o processo decisório. Estes fatores resumem-se a dez pontos:

1. Há uma supervalorização de relações afetivas em detrimento de vínculos organizacionais, em que é freqüente a valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares. Os laços afetivos são fortemente considerados, influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização.
2. Há uma grande valorização da antiguidade, considerada como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência.
3. Há uma exigência de dedicação, postura de austeridade e expectativa de alta fidelidade em relação à organização.
4. É comum se perceber dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, sendo observada uma tendência para prevalecer ou supervalorizar aspectos emocionais quando decisões têm de ser tomadas.
5. O autoritarismo e o paternalismo estão presentes nas relações das chefias com seus subordinados.
6. Há preferência pela comunicação verbal e pelos contatos pessoais.
7. Há a presença de posturas centralizadoras, autoritárias e, muitas vezes, paternalistas nos dirigentes em relação a seus subordinados.
8. O processo decisório nas organizações brasileiras tende a ser centralizado, residindo no chefe a última instância para a tomada de decisões.
9. O processo decisório do brasileiro tende para um padrão mais espontâneo e improvisado, caminhando em círculo, agindo com certa lentidão, buscando consenso e participação e, finalmente, decidindo por impulso. As decisões brasileiras - mais rápidas e arriscadas, com um número menor de participantes, e fazendo uso de um número igualmente menor de informações - ao serem tomadas parecem ter maior dificuldade para atingir seus objetivos

10. A provisão de cargos, as promoções e premiações geralmente observam critérios de confiança, lealdade e antiguidade dos funcionários, em detrimento de sua produtividade ou da qualidade do serviço prestado (MACEDO, 2000, P. 6-7).

Segundo Lodi (1994), são valores que mantêm a empresa familiar integrada, consolidando as relações entre os membros da família acima das diferenças individuais. Os valores de uma empresa familiar são comunicados oralmente durante longo tempo, até que, em algum momento, eles são escritos em forma de códigos.

De acordo com Lodi (1994, p. 4) “não é fácil identificar esse fundo cultural da família na primeira abordagem.” Para isso, segundo Lodi, é preciso verificar

- 1- Em que os líderes prestam atenção, o que mensuram e controlam.
- 2- Reações a incidentes e crises.
- 3- Como são ensinados e treinados.
- 4- Como as recompensas e status são alocados.
- 5- Como a família recruta, promove, aposenta e excomunga os seus membros.
- 6- As histórias, lendas, mitos e parábolas da família (LODI, 1994, P. 4).

À guisa de exemplo dessas histórias orais, tem-se a de Benjamim (apud Barros, 1987, p. 107) que retrata sabedoria, cultura (resultado de uma produção) e trabalho:

Em nossos livros de leitura havia a parábola de um velho que, no momento da morte, revela a seus filhos a existência de um tesouro enterrado em seus vinhedos. Os filhos cavam, mas não descobrem qualquer vestígio do tesouro. Com a chegada do outono, os vinhos produzem mais que qualquer outra região. Só então compreenderam que o pai havia lhes transmitido uma certa experiência: a felicidade não está no ouro, mas no trabalho.

Para Leone (1991), o folclore popular apresenta máximas em que se constata quando a sucessão não é planejada. Exemplos disso são: “ser a UTI, o lugar escolhido pelo dirigente para falar sobre sucessão” e “doença e filha grávida só acontecem nas famílias dos outros”.

Ainda posso exemplificar outros provérbios que podem ser relacionados a empresas familiares: “filho de peixe, peixinho é”, “quem tem sócio tem patrão”, “olho do dono engorda o gado” e “quem tem tenda, atenda, se não venda”.

Grzybovski (2002, p. 164) observa que:

ter o referencial do pai ou avô como herói pressupõe aceitar seus conselhos, sentar ao seu lado para ouvi-lo contar histórias vividas e, sutilmente, levá-lo a transmitir o conhecimento empírico que lhe possibilitou gerar o patrimônio atual. Para o fundador, por sua vez, o ouvinte (filho, neto, genro) representa a crença de que os valores serão perpetuados, de que seus sucessores serão *os guardiães da memória*. Ao sentir a segurança de que o empreendimento terá continuidade, com os mesmos fundamentos adotados até então, o fundador reconhece o seu sucessor; cuja escolha, por isso, independe de sexo, idade ou hereditariedade.

Para Tondo (1998), as histórias das relações familiares presentes nas relações dentro da empresa, além de transmitirem os mais diferentes sentimentos parentais, do amor ao ódio, circulam nos diversos ambientes de trabalho. Nesse contexto, membros da família defrontam-se com sentimentos ambivalentes, muitas vezes gerando conflitos.

## 2.7 DESATANDO NÓS: CONFLITOS, VANTAGENS E DESVANTAGENS DE SER UMA EMPRESA FAMILIAR

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

Já Donelley (1976) ressalta que a família, ao identificar seus interesses em longo prazo com os da companhia, pode ter uma rara harmonia entre as conveniências de cada indivíduo e as da organização, que geralmente são concorrentes entre si. Nesse sentido, a vantagem de ser uma empresa familiar é o reforço e a perpetuação do orgulho, da identidade e da tradição familiares, que têm sido um fator fundamental para o êxito de empresas do tipo familiar, embora impalpável.

Para Donelley (1976, p. 7-8), existem outras vantagens, entre as quais estão as seguintes:

1. A disponibilidade de recursos financeiros e administrativos impossíveis de se obter de outra forma, devido a sacrifícios feitos pela família.
2. Importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado.
3. Uma organização interna leal e dedicada.
4. Um grupo interessado e unido de administradores e acionistas.
5. Sensibilidade pelas responsabilidades sociais.
6. Continuidade e integridade de diretrizes administrativas e de focos de atenção da empresa.

O valor do relacionamento familiar, para Donnelley (1976), não se restringe ao papel desempenhado pela família nos negócios da empresas. Pode também ter uma função de relevo na organização interna da empresa. Para uma pequena empresa, a

administração familiar pode evitar mudanças perigosas na sua condução e assegurar que as habilidades competitivas da empresa permaneçam. Em algumas empresas familiares, a lealdade dos empregados que não pertencem à família é outro aspecto considerado positivo, já que faz com que o empregado identifique-se com a empresa.

Donnelley (1976) aponta que os administradores familiares podem propiciar, através da continuidade, a consciência mais profunda dos objetivos da organização, o que é importante em uma sociedade em que são normais a mudança e a desintegração de instituições tradicionais, bem como podem trazer mais lealdade, conhecimento do negócio e dispor de mais apoio da alta administração.

Para Donnelley (1976), os filhos e outros membros da família tendem a trabalhar mais, a ter mais entusiasmo e a serem mais leais à empresa do que os administradores que não são aparentados. Além disso, tendo crescido no ambiente da empresa, é possível que tenham extenso conhecimento do negócio antes de começar a trabalhar. Depois, quando assumirem, podem ter uma ajuda maior por parte dos empregados mais antigos.

Já entre as fraquezas da administração familiar, Donnelley (1976, p. 3) enumera as seguintes como as mais frequentes:

1. Conflitos que surgem entre os interesses da família e os da empresa como um todo.
2. Falta de disciplina, em todos os setores da organização, com respeito a lucros e desempenho.
3. Falta de uma reação rápida para enfrentar novos desafios de marketing.
4. Situações em que prevalece o nepotismo, sem ser reprimido por critérios objetivos de louvável desempenho administrativo.

A preocupação exagerada com interesses da família, como afirma Donnelley (1976), pode fazer com que a empresa perca novos mercados ou boas oportunidades de desenvolvimento. Ao se identificar demais com determinado produto ou atividade, a família pode-se tornar vulnerável aos efeitos de modificações do mercado.

Mesmo tendo características específicas culturais e particulares, como já foi diversas vezes, referido, as empresas familiares encontradas no Mercado Público de Porto Alegre estão, segundo Macedo (2001), em um mundo com economia globalizada, em que se exige que as sociedades e, conseqüentemente as empresas, reconheçam sua identidade cultural a fim de manter relações interdependentes produtivas.

## 2.8 NO CENÁRIO TECIDO, A GLOBALIZAÇÃO

Lanzana e Costanzi (1999) afirmam que a globalização é um processo muito complexo. Uma definição simplificada para a globalização é de que se trata de um processo aparentemente irreversível, de maior integração entre os países em seus vários campos (econômico, cultural, político etc.). Do ponto de vista puramente econômico, o que atualmente se chama de globalização pode ser resumido como um crescimento do comércio internacional (de bens e serviços) em ritmo consistentemente superior ao da produção mundial, assim como um expressivo incremento dos fluxos de capitais (de empréstimos e de risco) entre os países, valorizando os ganhos de escala e provocando a concentração de mercado em alguns setores.

De acordo com Lanzana e Costanzi (1999), os impactos da globalização são diferentes sobre cada um dos grupos de empresas. Como uma parcela muito expressiva das pequenas e médias empresas são familiares, do tipo centralizada ou fechada (conforme definido anteriormente), as PMEs que correspondem a uma parcela muito grande do total de empresas no Brasil, são e continuarão a ser parcela expressiva do total de firmas no Brasil.

Em uma análise mais detalhada das chamadas empresas familiares, Lanzana e Costanzi (1999) propõem a existência de dois grupos de empresas familiares: o primeiro grupo corresponde às empresas de pequeno e médio porte, de capital fechado, com a propriedade fortemente concentrada ou até exclusiva da família. O controle é muito centralizado em um ou mais membros da família, que ocupam os cargos administrativos mais importantes da firma. Estas são denominadas, neste trabalho, de empresas familiares centralizadas (controle centralizado) ou fechadas (capital fechado). O segundo grupo é composto pelas empresas familiares de maior porte, as quais tendem a sofrer certas transformações como: abertura de capital; diminuição do grau de concentração da propriedade do capital; profissionalização da gestão; e busca de maior descentralização do controle, com menor participação de familiares no quadro diretivo, com a possibilidade, inclusive, de presença exclusiva no Conselho de Administração.

Para Leone (1992), as pequenas e médias empresas são as mais expostas ao problema da sucessão, pois devem alcançar alianças simultaneamente à transmissão do capital e à do poder. As grandes empresas, por ter seu capital no mercado financeiro e por serem seus executivos contratados, alcançam essas transmissões mais facilmente.

## 2.9 COSTURANDO O PROCESSO SUCESSÓRIO

Na empresa familiar, como afirma Bernhoeft (1987, p. 23), um dos aspectos de crucial importância para ser levado em consideração é o “encaminhamento do processo sucessório, que passa a ter relação direta com a sobrevivência e a expansão do próprio negócio”.

Para Leone (1992, p. 85), sucessão é “o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir” e pode ocorrer de duas formas: “gradativa e planejada ou através de processo inesperado ou repentino de mudança de direção, quando ocorre morte, acidente ou doença afastando o dirigente do cargo”. Porém, na empresa, o poder não se transfere, ele é conquistado. A principal tarefa dos herdeiros é a construção de sua legitimidade perante os empregados e a família.

Além da transferência de poder e patrimônio, Tondo (1999) observa que a sucessão também envolve a transmissão de conhecimentos. Quanto à passagem de poder empresarial, a autora acrescenta que se trata de uma transferência entre adultos, mesmo que estas pessoas estejam em fases diferentes de adultez, já que os indivíduos adultos envolvidos nesse processo estão vivendo em perspectivas diferentes, possuem idades distintas e estilos de vida diversos.

De acordo com Grzybovski (2002), mesmo com a saída do fundador, o planejamento e a administração do negócio pode continuar sendo feita de forma semelhante ao primeiro dono, porém com enfoque alterado, estilos de liderança diferenciados, formação teórica e prática renovada. Por isso, o processo sucessório é um assunto relevante e, ao mesmo tempo, delicado.

De acordo com Tondo (1999, p. 82):

Sucessão é um dos temas mais explorados da bibliografia especializada em empresas familiares. Há duas perspectivas básicas para explorar a noção de sucessão: como assunto isolado ou como uma parte do processo de desenvolvimento familiar e empresarial.

Conforme Vidigal (1999), cada vez mais, os estudiosos do assunto chegam à mesma conclusão: a questão da sucessão é o ponto-chave para o sucesso da empresa familiar.

Esse processo sucessório é uma situação natural, na opinião de Leone (1992), que deverá ser enfrentada. A sucessão na empresa familiar torna-se problemática justamente por ser familiar. Existe uma expectativa dos dirigentes quanto às suas empresas continuarem com a família, mais especificamente nas mãos de seus descendentes diretos. Ao fundador cabe a tarefa de despertar no sucessor o interesse pelo negócio da família.

Para Lodi (1994, p. 41), antes de iniciar o processo sucessório há que se considerar sete componentes de análise:

- a) os valores da família, ou seja, o código não-escrito em torno do qual se desenvolveu a vida do Fundador e que deveria ser a cola para grudar as gerações maduras e vindouras;
- b) as relações de poder, ou seja, quem manda, quem segue, quem disputa a liderança;
- c) a ética interpessoal, ou o que é próprio e impróprio na relação com o patrimônio coletivo, com as pessoas, com as retiradas, com os negócios paralelos, com os conflitos de interesse;
- d) o dado comportamental que determina o padrão de interações psicológicas, decisões, motivação e satisfação pessoal e coletiva;
- e) os interesses patrimoniais, as preferências quanto à distribuição de resultados, posses de ativos, previsão de inventário e doação de ações;
- f) o acesso à competência profissional que permite investir no preparo de uma auto-suficiência econômica e projeção profissional ou negocial na sociedade;
- g) a instrumentação jurídica.

Segundo Bernhoeft (1987), os elementos constitutivos do processo de sucessão são: o sucedido, os potenciais sucessores, a família, a empresa, o mercado e a comunidade. Cada um destes setores tem interesses especiais na sucessão e, por assim ser, procuram atender preferencialmente àquilo que lhes afeta particularmente. A família mostra-se apreensiva ao observar o desgaste que se produz na luta pelo poder. A empresa sente o momento crítico e o potencial perigo para sua estabilidade. O mercado acompanha, igualmente apreensivo, o processo e suas implicações, sabendo que um eventual insucesso pode pôr em risco o futuro de muitos. A comunidade, também, assiste com expectativa uma eventual mudança cultural que possa implicar esse processo.

No caso específico das bancas do Mercado Público, objeto desta pesquisa, há uma outra interferência, a do poder público que dá a permissão ou não para que o comerciante possa ou não se estabelecer no local. Existem certas regras, portanto, que os donos dos estabelecimentos precisam obedecer, tais como os produtos ou serviços que são previamente determinados e o tamanho das bancas. O vínculo que se estabelece entre a Prefeitura e o comerciante é pela instância jurídica, permissão concedida, a título

precário, pelo prazo de dez anos, prorrogável por iguais e sucessivos períodos, a critério do Município.

Segundo edital de Concorrência nº 03/2001 (2001, p. 3) da Secretaria Municipal da Produção, Indústria e Comércio (SMIC), do Município de Porto Alegre, consta a exigência que no contrato social entre a Prefeitura e o permissionário, deva ter, obrigatoriamente, a seguinte cláusula: “No caso de morte ou impedimento de um dos sócios, a sociedade não sofrerá solução de continuidade, podendo os herdeiros constituir sociedade com os sócios remanescentes ou optarem pelo recebimento de seus haveres.”

Segundo Barbieri (1997), os herdeiros (as) são classificados conforme disposição de lei, tendo direito ao espólio, independente da vontade do testador. Existe o que se chama de ordem de vocação hereditária, que define a ordem de preferência dos (as) herdeiros (as) quanto ao espólio. Esta ordem é excludente, ou seja, na existência dos primeiros da relação, os demais são excluídos.

Na ordem legal (art. 1.603 do código Civil Brasileiro), vigente até o final de 2002, a lei sobre sucessão determina que, primeiro, é preciso separar a parte do cônjuge sobrevivente, que varia conforme o regime de casamento; depois, metade dos bens é destinada obrigatoriamente aos parentes nomeados pelo código civil, denominados herdeiros necessários. Pelo código válido até o final de 2002, segundo Barbieri (1997, p. 15), metade da herança do sucedido deve ser distribuída na seguinte ordem:

- I DESCENDENTES – FILHOS, NETOS, BISNETOS
- II ASCENDENTES – PAI, AVÔ, BISAVÔ
- III CÔNJUGE SOBREVIVENTE
- IV COLATERAIS – IRMÃOS, PRIMOS
- V MUNICÍPIO, DISTRITO FEDERAL OU A UNIÃO.

Consoante Tanaami (2002), no novo código, a partir de 2003, a companheira ou companheiro, que antes era o terceiro na linha sucessória, passa a dividir a primeira fila com os filhos. Isso só vale se o casamento for em regime de separação total ou comunhão parcial de bens e não haja bens anteriores ao casamento. Se o casamento for no antigo regime de comunhão universal de bens ou se a comunhão for parcial com bens anteriores à união, o cônjuge entra na segunda linha, junto com os ascendentes. Essa mudança sutil terá uma consequência importante: antes, era mais fácil deixar o comando para o filho com mais aptidão para o exercício do negócio.

Floriani e Rodrigues (2000) apontam que a tendência dos filhos em seguir os passos do progenitor parece hoje em dia muito mais rara em comparação ao passado.

Vidigal (1999), ao observar indústrias iniciadas por volta do começo do século, constatou que poucas sobreviveram. Ao olhar para as empresas criadas nas décadas de 1940 e 1950, verificou uma grande quantidade de processos de sucessão mal encaminhados, levando a conflitos divulgados amplamente pela imprensa, e que, às vezes, culminaram com a venda da empresa. Em muitos casos, ou em quase todos, essas brigas poderiam ter sido evitadas, se o fundador, ou controlador, não tivesse se comportado como se fosse eterno, evitando pensar ou falar no assunto sucessão.

Para Carrão (1997), a maior dificuldade do processo sucessório se verifica na passagem da primeira para a segunda geração. Prova disso é que 70% das empresas familiares vivem, em média, 24 anos, tempo em que o fundador permanece na direção dos negócios. A primeira transferência guarda algumas características que não se repetem nas demais. O fundador tem uma relação afetiva muito profunda com a empresa que, para ele tem o sabor de prêmio pelas suas renúncias. O êxito nos negócios deve-se a sua habilidade, sua intuição, sua capacidade e dedicação ao trabalho. Para perpetuar seu projeto, o fundador acredita ser necessário que seus filhos entrem para a empresa.

Lodi (1994) escreve como um empreendedor foi sentenciado por sua pouca dedicação à vida familiar "especializou-se no papel de homem de negócios a ponto de não ter outros papéis na vida".

Na visão de Amat (2000), se, de um lado, estão os fundadores que demonstraram ter uma excelente visão comercial para identificar as necessidades do mercado e uma notável capacidade empreendedora para arriscar, de outro lado, estão os filhos destes fundadores que, em muitos casos, têm perfis mais profissionalizados que seus pais e que dificilmente se identificam com a organização que herdaram. Além disso, em muitas ocasiões, os sucessores não podem ter autonomia ou a capacidade para fazer as mudanças estratégicas e organizacionais necessárias para renovar a empresa familiar.

Grzybovski (2002) acrescenta que, enquanto fundador é mais identificado com uma figura pouco profissionalizada, um empreendedor, o filho, o sucessor, está marcado por ter uma identidade mais empresarial, mais profissional, flexível e descentralizadora.

Para Morgan (1996), organizações são estruturas que sobrevivem por gerações e nas quais o fundador, por identificação, encontra significado e permanência, fazendo dos seus papéis na empresa a sua realidade de vida, concretizados pelos produtos que

fabrica e pelo retorno financeiro. Por estas razões, não é de admirar que as questões de sobrevivência sejam uma prioridade tão grande nas organizações, uma vez que existe em jogo muito mais do que a simples sobrevivência da organização.

De acordo com Lodi (1994), o fundador cria uma empresa a partir de um sonho pessoal e chega ao fim da vida com dificuldades em compartilhar os seus valores com a segunda geração. O tecido dos sonhos da segunda geração precisa ser produto do trabalho de todas as pessoas envolvidas. Alguns fracassam porque não conseguem transpor a clausura de sua individualidade e transformar o seu sonho no projeto da segunda geração. Na opinião de Lodi (1986), a geração do fundador da empresa é, quando muito, pessoal e não familiar. Os seus filhos, dessa forma, precisam de uma crença que justifique a sua ascensão ao poder.

Algumas das dificuldades da empresa de família, como se constata, começam com o fundador. Em geral, para Levinson (1977, p. 3), o fundador é um empreendedor para o qual o negócio tem pelo menos três significados importantes:

1. É característico do tipo empreendedor ter conflitos não resolvidos com seu pai, conforme mostram resultados de pesquisas. Ele não se sente à vontade, por isso, quando está sendo supervisionado e inicia seu próprio negócio tanto para superar seu pai como para escapar à autoridade e à rivalidade de figuras mais poderosas.
2. O negócio de um tipo empreendedor é ao mesmo tempo seu “filhinho querido” e sua “amante”. É característico o fato de que aqueles que trabalham para ele são seus instrumentos na modelagem da organização. Se entre eles qualquer um aspirar a ser outra coisa que não seja um instrumento para o fundador - isto é, se ele próprio quiser adquirir poder -, é provável que logo se encontre na rua como mero espectador. Essa é a razão por que tantas organizações entram em decadência quando seus fundadores envelhecem ou morrem.
3. Para o empreendedor, o negócio é essencialmente uma extensão de si mesmo e sobretudo um meio de satisfação e realização pessoal. E se ele se preocupa com o que acontecerá com sua firma quando falecer, essa preocupação em geral toma a forma do tipo de monumento que deixará.

Para Grzybovski (2002, p. 164), o empreendedor tem um papel vital na empresa familiar:

(...) constata-se que o *pilar* da empresa é o empreendedor; a estrutura é formada pelo produto e pelo mercado (a grande oportunidade descoberta); os empregados (*stakeholders* internos) e a família (*stakeholders* externos) são os sujeitos que se sentem protegidos. Enquanto o empreendedor (*pilar de sustentação*) estiver presente, sabe-se que o vento, a chuva, o frio, a tempestade [...] não se farão presentes. Com sua perspicácia, capacidade adaptativa às constantes mudanças e situações, criatividade, flexibilidade nas tomadas de decisões, ele pode manter a família livre de qualquer “intempérie”, ou seja, ele transforma a empresa (através da sua pessoa) em uma *zona de segurança* para a família.

Uma questão básica que envolve a família de empreendedores refere-se às

carreiras dos filhos. A tendência natural é pressionar o filho para que escolha a mesma carreira do pai, preferencialmente que o primeiro parta do ponto em que o segundo parou. É a busca pela perpetuidade familiar; também é a demonstração de poder do pai sobre o filho, que demonstra, ao aceitar o encargo, buscar também o carinho perdido na infância em favor do irmão mais novo.

Quando o empreendedor, segundo Grzybovski (2002, p. 131) “*prepara seu sucessor; é comum que desenvolva nesse substituto traços de sua imagem e semelhança, socializando-o em seu mundo.*”

Lodi (1994) comenta que, se houve um comprometimento do fundador ao criar o negócio, a mesma coisa não foi pedida à segunda geração. Muitos familiares estão no negócio pelo dinheiro e pela obrigação, não pelo comprometimento. Algumas pessoas trabalham por que têm que trabalhar, não porque querem trabalhar. Este é o início da morte das empresas de família: os valores estão obscuros, as lealdades divididas e a motivação são baseadas no dinheiro. O plano de sucessão do negócio familiar depende do tipo de comprometimento das pessoas e da capacidade de transmiti-lo.

Para Leone (1992), é importante o desejo de que um dos filhos continue o negócio familiar, ou, na falta deles, outro membro da família. Existe um verdadeiro apego sentimental do dirigente ao seu negócio. Eles não consideram a empresa como um simples bem que podem ceder após terem maximizado seu valor. Lodi (1993, p. 21) acrescenta que “o êxito de um programa sucessório depende da maneira como o pai, que também preside a empresa, preparou sua família para o poder e a riqueza.”

Para Scheffer (1995), o questionamento das dificuldades envolvendo o momento da transferência de liderança, com o exame do que será melhor para a empresa, facilitará a gradual separação entre os sistemas empresarial e familiar, uma das fontes de conflito.

Segundo Longenecker et alii (1997), os estágios do processo sucessório são os seguintes:

**Estágio I ou Pré-Empresarial:** Não há planejamento formal na preparação da criança nesse período, em que ela pode ter apenas quatro ou cinco anos de idade, sendo mais um preparo para a próxima etapa.

**Estágio II ou Introdutório:** Difere do Estágio I, no sentido de que os membros da família apresentam deliberadamente a criança para certas pessoas, associadas direta

ou indiretamente à empresa, e lhe mostram outros aspectos relacionados aos negócios.

**Estágio III ou Funcional Introdutório:** No Estágio III, o(a) filho(a) começa a trabalhar como empregado(a) em tempo parcial. Isso ocorre frequentemente durante períodos de férias, ou diariamente, depois das aulas. Durante essa fase, o(a) filho(a) passa a conhecer alguns indivíduos-chave empregados na empresa. O estágio funcional introdutório inclui a preparação educacional e a experiência que o(a) filho(a) ganha em outras organizações.

**Estágio IV ou Funcional:** O Estágio IV começa quando o sucessor entra para o emprego em tempo integral, tipicamente seguindo a conclusão de sua formação educacional. Antes de passar a uma posição gerencial, o sucessor pode trabalhar como contador, vendedor ou funcionário do estoque e possivelmente adquirir experiência em diversas outras posições.

**Estágio V ou Funcional Avançado:** Este estágio se dá quando o sucessor assume tarefas de supervisão, envolvendo a direção do trabalho dos empregados, mas não a administração geral da empresa.

**Estágio VI ou de Sucessão:** Neste estágio o (a) filho (a) é nomeado (a) presidente ou gerente-geral dos negócios. Nesse ponto, ele (a) exerce, presumivelmente, a direção geral dos negócios, mas o pai ainda está lhe dando apoio. O sucessor não dominou, necessariamente, as complexidades da presidência, e o predecessor pode estar relutante em abrir mão de todas as decisões.

**Estágio VII ou Maduro de Sucessão:** O Estágio VII é atingido quando o processo de transição se completou, e o sucessor é tanto líder de fato quanto nominalmente. Em alguns casos, isto não ocorre até que o predecessor morra.

Para Leone (1992), a condição dos herdeiros em adquirir conhecimentos necessários ao negócio deve se dar ao lado do dirigente. Geralmente a preparação dos sucessores acontece na própria empresa, recebendo os conhecimentos necessários do negócio ao lado dos dirigentes. Os sucedidos, se não estão revelando muito interesse em procurar profissionais externos para assumir a direção do negócio, pelo menos estão preocupados em formar, treinar seus sucessores para assumir esse postos com conhecimento de causa, ou seja, de pai para filho, durante muito tempo.

Scheffer (1995) observou que os sucessores, quando comparados aos sucedidos, apresentam formação acadêmica mais sólida. Em decorrência, pode-se dizer que surgem

diferenças entre eles no estilo gerencial, fazendo com que a experiência de um e a formação de outro passem a representar fonte de discórdias.

Para Vidigal (1999), o fundador que consegue dar uma boa formação aos filhos, ter a lucidez necessária para perceber que não é imortal, resolver a sua sucessão enquanto está no comando da situação, evitando os filhos se digladiarem depois de sua morte, pode contar com a quase certeza de perpetuar a sua grande obra: a empresa que criou e fez crescer. Frequentemente o fundador tem medo de enfrentar essa terrível realidade, de que todos vamos morrer um dia. Porém se não enfrentar isso, a família acabará entrando em conflito, e a empresa, acabará quebrando ou sendo vendida.

Segundo Levinson (1977), os empresários que ocupam o cargo por muito tempo sofrem uma pressão para perpetuar as organizações através da escolha de seus sucessores, mas, ao mesmo tempo, desejam demonstrar que ninguém é capaz de sucedê-los com a mesma competência. Para o autor, é um desejo inconsciente de preservar a onipotência e a imortalidade.

Para Leone (1991, p. 247), a condição para organizar a sucessão constitui-se num enorme percurso em que o dirigente torna-se um verdadeiro combatente, devendo percorrer as seguintes etapas:

- 1ª etapa do percurso: o regime de casamento e a redação do testamento;
- 2ª etapa do percurso: a valorização dos bens;
- 3ª etapa do percurso: encontrar a solução adequada, isto é, as medidas de caráter societário (a criação de uma holding para controle do grupo, a transferência de ações, entendimentos entre os grupos acionários, doação) ou alterações societárias tais como: cisão de empresas, fusões, aquisições de partes acionárias.

As duas primeiras etapas do percurso equivalem às medidas necessárias à transmissão do Capital, a terceira etapa corresponde à transmissão do poder.

Segundo Scheffer (1995), o processo sucessório não tem planejamento devido à recusa da idéia da morte e o medo da perda do poder do sucedido. Outras razões apresentadas são o desejo do sucedido em deixar um legado seu, e o temor que seu sucessor possa o desrespeitar ou destruir o que foi construído durante anos.

Carrão (1997) propõe algumas questões que podem ser pensadas, para se avaliar qual é a melhor forma de sucessão. Por exemplo: Qual será o papel do filho na empresa? Qual deverá ser seu relacionamento com os empregados antigos e leais? Qual será seu desempenho? Quais os critérios para distribuição das ações entre os herdeiros? São questões relevantes para se planejar a sucessão. O assunto, segundo a mesma

autora, deve ser discutido com os filhos, para que os conflitos inerentes ao processo sejam minimizados.

Para Leone (1992), a forma utilizada ou aconselhada como tratamento diante de conflitos no processo sucessório tem sido a profissionalização da empresa familiar, com a contratação de profissionais altamente qualificados ou indivíduos de renome comprovado para ocuparem cargos de direção na empresa.

Uma pesquisa (GOLBERG APUD TONDO, 1998) realizada com sucessores bem-sucedidos revela que estes tinham bom relacionamento com seus pais, tinham vivido uma infância feliz, foram introduzidos no negócio familiar ainda bastante jovens e começaram a trabalhar na empresa da família em tempo integral quando ainda jovens.

## 2.10 TECENDO RELAÇÕES ENTRE PAIS E FILHOS

Longenecker et alii (1997) afirmam que, de todos os relacionamentos nas empresas, o relacionamento pais-filhos (principalmente o relacionamento pai-filho) tem sido o mais delicado e problemático. O problema é reconhecido informalmente há gerações. Mais recentemente, desenvolveu-se o aconselhamento; foram criados seminários e foram escritos livros sobre tais relacionamentos. Apesar da extensa discussão, entretanto, o relacionamento pais-filhos continua deixando numerosas pessoas envolvidas em empresas familiares perplexas. Segundo Kanitz e Kanitz (1978), na empresa, a relação pai e filho é fundamental para a explicação do problema de sucessão. Três aspectos, na visão de Kanitz e Kanitz (1978, p. 4), devem ser considerados: “1. Aspirações do pai com relação ao próprio ser. 2. Aspirações do pai com relação ao filho. 3. Aspirações do filho com relação ao pai.”

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

A relação entre pai e filho é construída desde a concepção da criança. Constituir-se-á importante se a criança foi desejada ou não, em que momento da vida dos pais acontece o nascimento dos filhos, se é primogênito ou caçula, entre tantos outros fatores. O processo sucessório não é apenas na empresa, é em casa também, no âmbito familiar, aonde a criança vai sucedendo os pais conforme vai crescendo nos respectivos

papéis que se defronta ao longo das etapas vistas anteriormente. Para Erikson (1986), os bebês controlam e educam suas famílias tanto quanto elas o controlam; de fato pode-se dizer que a família educa uma criança ao ser educada por ela. Além disso, a identificação dos filhos em cada etapa se dá de acordo como os pais vivenciaram essa fase, e conforme os pais estão vivenciando a etapa na qual se encontram.

Para Tondo (1988), o conceito de ciclo vital familiar pode ser útil para a compreensão das relações que se passam em empresas familiares, pois existem fases do ciclo vital nas quais as interações familiares variam muito. Por exemplo, existem fases em que as pessoas estão mais vulneráveis a doenças. Contudo, uma doença crônica, ou uma morte sempre vai afetar tanto o funcionamento empresarial quanto o familiar.

Deve-se entender, segundo Tondo (1998), como se dão as perdas não somente as de sentido restrito como as mortes, mas como aparece toda transição de fase do ciclo vital. Desta forma, um casamento pode ser visto como uma perda na medida em que os filhos modificam seu *status* de filhos, passando também a serem maridos e esposas. O próprio processo de sucessão em empresas familiares está ligado à noção de ciclo vital da empresa e da família, pois nele aparecem questões sobre envelhecimento, morte, poder e controle.

No período de sucessão, Scheffer (1995) acredita que os freqüentes conflitos e diferentes tipos de resistências emergem, envolvendo membros da família e profissionais atuantes. Uma das principais dificuldades citadas na literatura é o fato de os empresários resistirem a considerar sua saída da empresa, não sendo, assim, planejada a sucessão com os devidos cuidados. A diferença de idade entre pais e filhos é um dado que deve ser levado em consideração para o melhor entendimento desse fator. À medida que as pessoas vão passando pelas diferentes etapas de suas vidas, seus valores e objetivos vão se transformando e exercendo impacto, inclusive no modo de enfrentar as decisões empresariais.

Para Erikson (1986), uma crise do desenvolvimento é inerente a cada fase, porque a seqüência da maturação e do desenvolvimento apresenta novos problemas essenciais com os quais a pessoa tem de se defrontar.

A relação pai e filho vai-se construindo conforme acontece a interação em cada etapa do desenvolvimento. Pai e filho sempre estarão em etapas diferentes, enfrentando as dificuldades e crises específicas que cada uma representa. Dessa forma, os conflitos

que se estabelecem na relação entre pai e filho podem ser mais bem compreendidos no momento em que se identifica como cada um vivenciou cada etapa, e como está enfrentando a idade correspondente em que está. Assim, como esses conflitos estão presentes no âmbito doméstico, ao analisar-se o processo sucessório nas empresas familiares, verifica-se a incidência dos mesmos no campo profissional.

De acordo com Erikson (1986), a uma criança se oferecem numerosas oportunidades de se identificar, de forma mais ou menos experimental, com os hábitos, traços, ocupações e ideais de pessoas reais ou fictícias de ambos os sexos. Certas crises a obrigam a fazer seleções radicais. Não obstante, a era histórica em que vive só lhe oferece um número limitado de modelos socialmente significativos para combinações variáveis de fragmentos de uma identificação. A utilidade dessas combinações depende da forma como satisfazem simultaneamente as exigências da etapa de maturação do organismo e os hábitos de síntese do seu eu. A identidade emergente transpõe as etapas da infância quando o eu corporal e as imagens parentais adquirem suas conotações culturais e transpõe a jovem idade adulta quando uma variedade de funções sociais se tornam acessível e, na realidade, crescentemente coercitiva.

Assim, a forma como os pais vivenciam essa crise vai afetar a forma como esse jovem adulto, provável sucessor, vai enfrentar a sua crise e como vai evoluir para a próxima etapa, além da forma como vai-se configurar o término do processo sucessório.

O momento quando acontece a transição no processo sucessório, os filhos geralmente estão na idade adulta jovem, defrontando-se com a crise intimidade *versus* isolamento, enquanto, geralmente, os pais encontram-se na etapa de integridade *versus* desespero. Para Gersick et alii (1997), os mesmos sonhos ambiciosos de décadas atrás, que levaram esses pais a iniciar suas carreiras empresariais, podem torná-los particularmente vulneráveis à medição das suas realizações em relação às metas e aos sucessos inatingíveis, quando se encontram na última fase, enfrentando predominantemente o senso de desespero. Os mais velhos podem se agarrar ao poder estratégico na empresa, pois, ao denegrir continuamente as qualificações das gerações seguintes, justificam tal comportamento. Com efeito, igualmente danoso, eles podem se aposentar, mas continuar, de forma sutil, a sabotar os esforços dos sucessores. Este comportamento é causado pela necessidade de provarem, para si mesmos, e para o mundo, que eles eram mais valiosos e mais insubstituíveis do que se imaginava. Essas

motivações podem ser completamente inconscientes, mas isto não as torna menos destrutivas.

Já, se predominar o senso de integridade, para Gersick et alii (1997), nesses pais emerge uma apreciação profunda do curso de vida único, seguido pelo líder, que envelhece e dá o seu lugar na ligação geracional infinita entre aqueles que vieram antes e aqueles que se seguirão. Sua capacidade para apreciar suas próprias realizações libera-os para incentivar e comemorar a passagem dos seus herdeiros para posições de autoridade na empresa e de proeminência na família. As possibilidades de colaboração são ampliadas, e os mais velhos podem servir como mentores para várias gerações ao mesmo tempo (GERSICK et alii, 1997). Para Kanitz e Kanitz (1978) não há nada mais triste do que uma velhice confusa e sofrida, já que isso pode deteriorar a relação pai-filho. Nesse caso, os erros são constantemente atribuídos aos filhos, a autoridade deixa de ser delegada e, muitas vezes, o pai reassume funções anteriormente delegadas. A data da aposentadoria é reconsiderada e adiada repetidas vezes.

Grzybovski (2002) enfatiza que muitos elementos subjetivos irão se materializar na disputa pelo patrimônio e pelos cargos hierárquicos na empresa, principalmente na fase da sucessão. De acordo com Levinson (1977, p. 4):

(...) para o fundador o negócio é um instrumento, uma extensão de si mesmo. Ele tem, pois, dificuldades em abrir mão de seu filhinho querido, de sua amante, de seu instrumento, de sua fonte de poder social ou do que quer que a firma possa significar para ele. É característico da situação ele ter dificuldade em delegar autoridade, recusando-se também em aposentar-se, apesar de repetidas promessas nesse sentido.

Levinson (1977) afirma que os sentimentos de rivalidade do filho são reflexo das frustrações que o pai pode impor ao seu desejo natural de expansão e assunção de maiores responsabilidades, ao não delegar o poder e a autoridade e não cumprir as promessas de aposentadoria. O filho pode se aborrecer ao ser mantido em um papel infantil, pela necessidade do pai em assegurar-se constantemente de que somente ele é competente para garantir o êxito de sua organização. Aparecem sentimentos de perda da masculinidade relacionados com a perda do poder.

Para o mesmo autor, o pai abriga o sentimento de que o filho jamais será homem bastante para gerir o negócio, e o filho pode desenvolver sua carreira em outras organizações não-familiares, assumindo normalmente cargos de direção, aguardando sua vez de entrar em cena. Qualquer que tenha sido a combinação de fatores, o filho provavelmente terá de assumir o comando de uma organização com muitas fraquezas

ocultas por trás da poderosa fachada do líder recém-saído. Por tudo isso, muitas empresas, ao fim da gestão de seus fundadores, se desintegram, são saqueadas ou se fundem formando outra organização.

Ainda para Levinson (1977), habitualmente, é o filho mais velho que sucede ao pai, que pode assumir uma atitude paternalística e de controle, confirmando a crença do irmão ou irmãos mais novos de que o mais velho é realmente o favorito. Isto é reforçado pelo fato de o filho mais velho ter tido um contato maior e mais antigo com os pais, bem como ser um alvo mais direto de suas atividades de controle; sendo um juiz mais rigoroso de si mesmo, provavelmente sendo ainda mais severo com seus irmãos.

Campos e Mazzilli (1998) escrevem que, desta forma, na empresa familiar estão em jogo contínuo as relações família e trabalho, cujos conflitos incidem sobre seu funcionamento e seus rumos, no sentido de sua expansão ou declínio. E, deste embate, resulta um leque de possibilidades que podem configurar-se, simultaneamente, causa e consequência de grandes sofrimentos para o pai e para os filhos — em seus papéis reeditados no *status* de pai-presidente e filhos-sucedores — assim como podem promover avanços gratificantes para os personagens e a empresa, dependendo dos encaminhamentos dados à resolução dos conflitos.

Para Campos e Mazzilli (1998), as mútuas experiências dos pais e dos filhos dentro da família e a história de cada um deles contribuirão para formar aquilo que cada um pode esperar do outro quando estiverem trabalhando com objetivos comuns. Respeito mútuo e compreensão são considerados por pais e filhos as razões para o desenvolvimento de um trabalho compartilhado. A possibilidade de delegação de poder e de responsabilidades empresariais é essencial no processo sucessório.

As preocupações dos pais, segundo Longenecker et alii (1997, p. 141) com esse processo incluem o seguinte:

1. Será que meu filho ou minha filha possui o temperamento e a habilidade necessários para a liderança dos negócios?
2. Como eu, fundador, posso motivar meu filho ou minha filha a ter interesse pelos negócios?
3. Que tipo de educação e experiência será mais útil no preparo de meu filho ou filha para a liderança?
4. Que programação eu deveria seguir ao empregar e promover meu filho ou minha filha?
5. Como eu posso evitar favoritismo ao gerenciar e desenvolver meu filho ou minha filha?
6. Como posso impedir que o relacionamento profissional prejudique ou destrua o relacionamento pai-filho?

Segundo Gus (1988), a transferência de poder na empresa familiar e a questão sucessória precisam ser preparadas cuidadosamente, e geralmente o desdobramento depende dois fatores: como o pai educou e como ele preparou os filhos para assumirem o controle. É nesse momento que eclodem muitos conflitos até então reprimidos, pois o problema sucessório se assenta sobre uma crise existencial. De acordo com Cohn (1991), para garantir uma transição regular e satisfatória, é importante que a sabedoria adquirida durante a idade adulta avançada e a energia do início da idade adulta trabalhem juntas. A pessoa de 60 anos que aprende com os ciclos de vida pode tirar partido dessas mudanças para compartilhar a geração que a sucederá. Já quando os valores diferentes e as diferenças naturais entre as gerações não são reconhecidas, a transferência pode levar a conflitos desnecessários e a um fracasso em potencial.

## 3 MÉTODO

### 3.1 AFINANDO OS INSTRUMENTOS

Fazer uma etnografia para mim, no início, era semelhante a tocar violão: além de parecer fácil, me remete a beleza do ouvir e do imaginar o som saindo desse instrumento. Porém, quando me aventurei nesse campo musical, percebi que as cordas eram duras, o som saía com dificuldades e era preciso muito estudo. Demorei em me acostumar com a força nunca suficiente dos dedos para a emissão do som daquela corda que insistia em não sair, e o ouvido custou se afinar com os acordes iniciais. Os meus dedos não paravam de doer, e os primeiros calos apareceram. Como iniciante em música foi preciso muito treinamento para que as primeiras notas pudessem lembrar o que se chama de melodia.

Não foi fácil, aliás, não é nada fácil utilizar o método etnográfico. Pense várias vezes em trocar de método. Sendo a etnografia típica dos estudos Antropológicos, como é que eu, não tendo formação em Ciências Sociais, me aventuraria nessa empreitada? Resolvi enfrentar o desafio, apesar de não ser um aspirante a antropólogo, transpiro a inspiração etnográfica. Afinal, Malinowski era um físico, Leach, engenheiro e Franz Boas começou observando a coloração das águas marinhas, como observa Xavier (1989), esse último, médico, que, em sua dissertação de mestrado, também fez uso do método etnográfico. Acrescento os nomes de Cavedon (1988 e 2000) e Jaime (1997), ambos graduados em administração, que usaram a etnografia para suas dissertações e tese em ambientes organizacionais.

Embora a Antropologia, como afirma Oliven (1996, p. 7), “(...) é tradicionalmente associada ao estudo das sociedades consideradas simples, que em sua grande maioria são tribais e vivem no campo”, é importante referir que, ao serem dizimadas as sociedades tribais, os antropólogos voltaram-se para as sociedades complexas e muito recentemente nas sociedades complexas começaram a se preocupar com as organizações/empresas. Existem autores como Rocha (1995) que entende que a melhor maneira de se desvendar o universo cultural de uma organização é através da etnografia. Para observar-se determinados

fenômenos, é importante atentar à cultura abrangente da qual a organização é parte integrante, e, em especial, observar a cultura específica da organização em questão.

Já adiantando, de antemão, que escrever na primeira pessoa do singular, como afirma Cavedon (1999), é uma prática recorrente da etnografia, momento esse em que o pesquisador se revela no texto. Sendo assim, essa forma de escrever mais solta e, muitas vezes, informal, na etnografia não se constitui em erro metodológico. É usual nas dissertações e nas teses da antropologia encontrar o próprio autor expondo seus sentimentos, dúvidas e reflexões na primeira pessoa do singular, diferentemente do que acontece na Administração de Empresas. Dos trabalhos que conheço nessa área, considero exceção a tese de doutorado de Cavedon (2000). Outro aspecto que preciso ressaltar é que, na etnografia, se costuma denominar os sujeitos como informantes.

Aos ouvintes (leitores) peço paciência pelos erros e tolerância pelas desafinações. Como neófito em etnografia também solicito aos leitores que não sejam muito exigentes, já que, como na música, os sons iniciais nem sempre saem como se gostaria.

### 3.2 TRILHA A SEGUIR

Segundo Cavedon (1999, p. 4)

O método etnográfico consiste no levantamento de todos os dados possíveis sobre uma determinada comunidade com a finalidade de melhor conhecer o estilo de vida ou a cultura específica da mesma. Tal método tem como *locus* privilegiado a Antropologia Social, exatamente porque nesta disciplina encontra-se a origem do mesmo.

A escolha do método etnográfico vem ao encontro do objeto, do tema, e dos objetivos dessa dissertação. Portanto, para que o leitor possa compreender essa escolha no caso da presente pesquisa, é importante uma breve apresentação do objeto a ser pesquisado, o Mercado Público de Porto Alegre.

O Mercado Público de Porto Alegre, na visão de Cavedon (2001), caracteriza-se por ser um local diferenciado e por apresentar idiossincrasias da cultura local, além dos aspectos específicos de um determinado universo comercial dessa cidade, que remontam à sua história e às suas peculiaridades.

O espaço comercial do Mercado Público, gerido pelo Poder Público, é constituído de bancas, de balcões de peixe e de boxes de revistas e de hortigranjeiros. Existe um número significativo maior de bancas do que outros tipos de estabelecimentos comerciais. Para fazer uso das bancas, é necessário que o interessado submeta-se a um processo licitatório. Dessa forma, os “proprietários das bancas”, na verdade, têm a Permissão de Uso, e são chamados de

permissionários. Neste estudo, pesquisei o processo sucessório dos permissionários das bancas e dos balcões de peixe.

Segundo a Secretária Municipal da Produção, Indústria e Comércio (SMIC), com base em seu o banco de dados de permissionários do Mercado Público, existia em 2002 a seguinte lista de estabelecimentos do Mercado Público de Porto Alegre:

- 4 agropecuárias (sendo 1 especializada em aves);
- 16 armazéns com os mais variados tipos de produtos;
- 5 armazéns de erva-mate, artigos gaúchos e produtos afins;
- 8 açougues;
- 8 peixarias;
- 2 bancas de jornal e revistas;
- 1 serviço de barbearia;
- 30 bares e restaurantes (sendo 1 especializado em comida natural e 1 em comida japonesa);
- 8 boxes de hortigranjeiros;
- 1 armazém de café e produtos afins;
- 1 serviço de reprografia;
- 3 fiambrierias e especialidades afins (delicatessens);
- 4 artigos religiosos (floras);
- 2 fruteiras;
- 1 loja de aquários e produtos afins;
- 3 lotéricas;
- 2 padarias, confeitarias e lancherias;
- 1 posto bancário (Banrisul);
- 1 sorveteria e fruteira;
- 1 rotisseria;
- 2 associações (UAMPA E ASCOMEPC);
- 1 comércio de flores naturais, vinhos e cestas para presente (em fase de instalação);

O número total é de 105 estabelecimentos. A SMIC observou que no período estudado estava por inaugurar uma loja prestando serviços de Informática, Agente Celular, Tabacaria, Papelaria, Jornais e Revistas no 2º pavimento. Esta loja estava com o Termo de Permissão de Uso assinado (com decreto publicado), encontrando-se em obras. Portanto, este deve ser o 106º permissionário.

Como essa pesquisa significa um retrato do Mercado Público no período compreendido entre dezembro de 2001 até dezembro de 2002, os dados que foram analisados referem-se aquele momento, sendo assim o número de bancas e as informações obtidas junto aos permissionários, aos filhos de permissionários, aos empregados do Mercado e a SMIC necessariamente estavam revelando o que foi encontrado naquele período de dezembro de 2001 a dezembro de 2002.

Uma das particularidades do fazer administrativo local do Mercado Público é a presença constante dos permissionários em suas bancas, estando diretamente em contato com os clientes, fornecedores, familiares, amigos, transeuntes que entram ou passam por ali, de uma certa forma facilitando a observação e a vivência do seu dia-a-dia. Sobre o método etnográfico, Laplantine, (1987, p. 149-150) comenta que “(...) não consiste apenas em coletar, através de um método estritamente indutivo, uma grande quantidade de informações, mas em impregnar-se dos temas obsessionais de uma sociedade, de seus ideais, de suas angústias”.

Por essa singularidade e pela riqueza de informações levantadas durante a pesquisa, escrevi um capítulo específico contextualizando os aspectos relacionados a história do Mercado Público dentro da cidade de Porto Alegre. Ainda apresento (ver em anexo) as normas e os critérios regulamentados pela Prefeitura Municipal de Porto Alegre no que se refere ao estabelecimento das bancas, bem como o funcionamento destas e do Mercado Público.

Ao estudar o processo sucessório dessas bancas, a etnografia permitiu que, além de registrar as falas dos informantes, uma convivência maior com os permissionários, momento em que pude observar as relações estabelecidas entre esses e suas atividades, seu negócio, seus empregados, seus clientes e, principalmente, quando foi possível, contemplar como ocorre a relação de pais e filhos nesse local, o que, por vezes, somente a entrevista não possibilitaria. A técnica da observação participante, segundo Malinowski (1978), pode ser utilizada no intuito de preencher as lacunas deixadas pelas demais técnicas.

Para Malinowski (1978, p.18-19) na “etnografia, o autor é, ao mesmo tempo, o seu próprio cronista e historiador; suas fontes de informação são, indubitavelmente, acessíveis, mas também extremamente enganosas e complexas; não estão incorporadas a documentos materiais fixos, mas sim ao comportamento e memória de seres humanos”.

Nesse sentido, a elaboração deste estudo compreendeu diversas técnicas de pesquisa, (adaptando-se à preferência dos informantes e contornando possíveis dificuldades):

observação sistemática e participante, histórias de vida e consulta a fontes documentais. Durante a coleta de dados, utilizei-me de anotações em um diário de campo, descrevendo os fatos ocorridos, onde, em muitos momentos, nesta pesquisa, transcrevo-os para ilustrar a minha vivência no Mercado.

A observação participante, para Cavedon (2000), é uma das técnicas entendida como legítima para a obtenção de dados com a profundidade, necessária para a elaboração do texto etnográfico.

Considerado o pai da observação participante, técnica considerada preponderante na elaboração de uma etnografia, Malinowski escreveu, em 1922, os “Argonautas do Pacífico ocidental: um relato do empreendimento e da aventura dos nativos nos arquipélagos da Nova Guiné Melanésia”, uma das principais obras para quem quer utilizar tal técnica de pesquisa. As pesquisas de campo anteriores a esse livro dependiam quase inteiramente de inquéritos realizados com uns poucos informantes bilíngües ou de questionários aplicados com o auxílio de tradutores. A observação direta de comportamento era breve e superficial com visitas de curta duração às sociedades ditas mais produtivas. Malinowski alterou isso no momento em que passou a viver permanentemente na aldeia, aprendendo a língua nativa. A observação direta acabou sendo possível através da convivência diária, da capacidade de entender o que estava sendo dito e de participar das conversas e acontecimentos da vida da aldeia. Nesse sentido, como defende Malinowski (1978), deflagra-se um processo de aculturação, de assimilação das categorias inconscientes que ordenam o universo cultural investigado, um fazer etnográfico mais denso e próximo daquilo que é vivenciado.

Malinowski (1978, p. 20) aponta alguns caminhos para esse processo:

Como sempre, só se pode obter êxito através de aplicação sistemática e paciente de algumas regras de bom senso assim como de princípios científicos bem conhecidos, e não pela descoberta de qualquer atalho maravilhoso que conduza ao resultado desejado, sem esforço e problema. Os princípios metodológicos podem ser agrupados em três unidades: em primeiro lugar, é lógico, o pesquisador deve possuir objetivos genuinamente científicos e conhecer os valores e critérios da etnografia moderna. Em segundo lugar, deve o pesquisador assegurar as boas condições de trabalho, o que significa, basicamente, viver mesmo entre os nativos, sem depender de outros brancos. Finalmente, deve ele aplicar certos métodos especiais de coleta, manipulação e registro de evidência.

A observação participante, consoante Cavedon (1999), exige que o pesquisador faça uma imersão no cotidiano de uma determinada cultura, já que, por meio desse processo, é que o pesquisador poderá compreender o universo sócio-cultural, objeto de sua pesquisa. Ao conhecer e participar do cotidiano dos permissionários e dos seus filhos, observando suas

rotinas e seus hábitos, na medida do possível, procurei desvendar os principais aspectos do tema pesquisado. Segundo Oliven (1996, p. 11)

É talvez através da observação participante (ou da participação observante) que se tem a possibilidade de analisar, por exemplo, a dimensão da dominação no cotidiano e perceber como a cultura reflete e medeia as contradições de uma sociedade complexa, procurando estudar a cultura não como algo externo, mas como um fenômeno que é produzido pelos homens nas suas relações sociais.

Dessa forma, como resume Cavedon (1999), pode-se perceber que a observação participante é uma técnica cujo fundamento reside num certo processo de aculturação do pesquisador. Ao assimilar as categorias inconscientes que ordenam o universo cultural investigado, o observador, mesmo assim, não elimina o trabalho sistemático da coleta de dados, nem a interpretação e integração da evidência empírica para poder compreender a realidade vivida pelos membros da comunidade.

A técnica de Malinowski, "a observação participante", essência do trabalho de campo, como argumenta Cavedon (2000), requer a disciplina do diário de campo. Segundo Cavedon (2001), esse diário consiste no principal instrumento em que são registradas as vivências dia após dia e as impressões pessoais do etnógrafo. Conforme Laplantine (1987, p. 156): “No campo, tudo deve ser observado, anotado, vivido, mesmo que não diga respeito diretamente ao assunto que pretendemos estudar”.

Durante o percurso da pesquisa é natural que ocorram fatos imponderáveis da vida real, já que as informações não previstas enriquecem o histórico. Malinowski (1978, p. 29) explica os imponderáveis da vida real como “(...) uma série de fenômenos de suma importância que de forma alguma podem ser registrados apenas com o auxílio de questionários ou documentos estatísticos, mas devem ser observados em plena realidade.”

Segundo Malinowski (1978, p. 32), além dos fatos imponderáveis da vida real, é importante também anotar e guardar os erros e os acertos presenciados ao longo de sua permanência em campo, visto que

O homem que se submete a várias obrigações habituais, que segue uma linha tradicional de ação, o faz impulsionado por certos motivos, movido por determinados sentimentos, guiado por certas idéias. Tais idéias, sentimentos e impulsos são moldados e condicionados pela cultura em que os encontramos e, são, portanto, uma peculiaridade étnica da sociedade em questão. Deve-se, portanto, empenhar em seu estudo e registro.

Ao defender o registro dos acontecimentos imprevisíveis, Cavedon (1999, p. 7) explica o porque, o como e o cuidado que o pesquisador deve ter:

O registro desses imponderáveis da vida real devem ser feitos em um diário de campo, onde o pesquisador irá narrar com acuidade todos os acontecimentos ocorridos dia após dia. As expressões próprias daquele grupo também serão

anotadas, bem como os sentimentos do pesquisador. Por que anotar os sentimentos do pesquisador? Ora, o diário de campo servirá de base para a construção do texto etnográfico, de modo que as impressões muito particulares do pesquisador poderão ser melhor compreendidas e eliminadas por ocasião da descrição do êmico, ou seja, das categorias dos pesquisados. Aqui cabe um destaque, embora procure-se eliminar a presença das categorias e dos sentimentos do pesquisador, quando se está descrevendo a visão dos pesquisados, isso não quer dizer que o pesquisador não tenha voz no texto etnográfico, muito pelo contrário, o que se procura é não misturar as duas falas, de modo que o êmico (categorias dos pesquisados) e o ético (categorias do pesquisador) não se confundam. Desta maneira evita-se o etnocentrismo, ou seja, a análise de uma outra cultura mediante as categorias de análise do pesquisador.

O registro, feito por meio de observações detalhadas e minuciosas das visitas, dos contatos formais e informais, das longas permanências com os permissionários, familiares, amigos e empregados dos permissionários, permitiu a utilização, muitas vezes, no decorrer deste estudo, da fala do meu próprio diário de campo para melhor ilustrar a minha vivência e a minha percepção dos relatos, dos hábitos, das falas, dos tipos de comportamentos, das histórias de vida, dos depoimentos, dos desabafos e da descrição de vários aspectos do cotidiano do Mercado.

Houve também uma especial contribuição do Memorial do Mercado e da Secretaria Municipal da Indústria e do Comércio – SMIC - disponibilizando documentação mais concreta como mapas do Mercado, fotos, material bibliográfico. O manuseio desse material documental me permitiu comparar estes dados com os dados da minha vivência.

Assim, além das técnicas de observação participante e de consulta ao material documental, ainda fiz uso de histórias de vida, entrevistas formais, informais e semi-estruturadas e observações sistemáticas para obtenção dos dados.

Conforme Goode e Hatt (1969), a observação sistemática limita a distorção do observador, já que ele desenvolve categorias elaboradas para localizar e codificar o comportamento observado. A observação sistemática, para Goode e Hatt (1969), aumenta a precisão e, ao mesmo tempo, protege o trabalho das críticas posteriores, já que relata como foram feitas as observações, em que condições, quando, etc. Isso possibilita aos outros cientistas, além de conhecer as limitações dos dados coletados, a repetição de suas observações. A observação sistemática também me permitiu que pudesse constatar até que ponto o discurso e a prática dos meus informantes estavam de acordo e ainda, registrar aquilo que não era verbalizado, o que somente com um olhar mais atento e uma percepção aguçada poderia ser captado.

As histórias de vida constituem outra valiosa técnica de pesquisa. Para Chizzotti (1995), a história de vida é um instrumento de pesquisa que privilegia a coleta de dados de

informações contidas na vida pessoal de um ou vários informantes. Pode ter a forma literária biográfica tradicional, como memórias, crônicas ou retratos de homens ilustres que, por si mesmos ou por encomendas próprias ou de terceiros, relatam os feitos vividos pela pessoa. A história de vida ou relato de vida pode ter a forma autobiográfica, em que o autor relata suas percepções pessoais, os sentimentos mais íntimos que marcaram a sua experiência ou os acontecimentos vividos no contexto da sua trajetória de vida.

Na pesquisa procurei estabelecer uma relação entre trajetória pessoal e profissional, considerando a identificação dos valores presentes nos relatos. Para Lodi (1994), a determinação da natureza, do ajustamento e da extensão dos valores envolvidos nessas histórias exige uma escuta apurada, atenta não somente para o que é exposto, mas também para o que é latente, pois a história não começa com a empresa, mas frequentemente, como no caso do Mercado, com a imigração, antes de o negócio começar. Não se pode iniciar nada antes de se chegar aos valores. A tarefa é descobrir quais são as regras do jogo do sistema familiar, procurando deixar os valores emergirem, sem ser prescritivo ou preconcebido.

Na visão de Lodi (1994), um ponto particular em que esses valores surgem para análise são as histórias de família, como os ditos populares e certos relatos anedóticos transmitidos oralmente de geração para geração. No caso da presente pesquisa, as histórias familiares, especialmente as anedotas engraçadas, podem servir como reveladores dos valores nas bancas, especialmente para marcar “traços” de famílias. Elas são repetidas diversas vezes aos filhos e netos até entrarem em seu repertório e servem para fixar os valores. Por serem tradicionalmente narradas, essas histórias ressaltam aos mais novos quais são as expectativas sobre o seu comportamento. Isso forma o credo familiar. As fotos familiares também servem para tecer as ligações entre os personagens, contam histórias e são instrumentos de descoberta dos valores familiares.

Segundo Carter & McGoldrick (1995), o genetograma é um útil instrumento para apresentar o lugar de uma família no ciclo de vida, já que oferece uma visão de um quadro trigeracional de uma família e de seu movimento nas etapas pelas quais se defronta. O ciclo de vida familiar pode ser considerado um fenômeno complexo. Desenvolvendo-se como uma espiral na evolução familiar, as gerações percorrem um caminho que vai de seu nascimento a sua morte. Carter & McGoldrick (1995, p. 144) fazem uma analogia entre esse processo familiar à música:

(...), em que o significado das notas individuais depende de seus ritmos em conjunção uns com os outros e com as lembranças de melodias passadas e a antecipação daquelas que ainda estão por vir. Os genetogramas são retratos gráficos

da história e do padrão familiar, mostrando a estrutura básica, a demografia, o funcionamento e os relacionamentos da família. Eles são uma taquigrafia utilizada para descrever os padrões familiares à primeira vista.

Para Tondo (1999), o genetograma pode auxiliar em um entendimento melhor entre os componentes da família e da empresa, já que pode ser analisado tanto horizontalmente, referentes às relações familiares atuais, quanto verticalmente, para compreender as situações e os comportamentos passados entre as gerações.

A partir da descoberta de uma relevante rede de parentescos entre os permissionários do Mercado, construí um genetograma no qual um pouco mais de um terço dos informantes tinham vínculos familiares, na sua grande maioria e com descendentes de italianos, vindos da colônia. Junto a esses informantes, ainda, encontrei informações adicionais que forneciam dados de outras famílias e de outras bancas. Um informante foi fundamental para viabilizar o entendimento dessa intrincada rede familiar. Esse informante-chave, por ser um dos permissionários mais antigos do Mercado e por ajudar diversos familiares vindos da colônia a se estabelecerem no Mercado Público, facilitou a minha inserção nessa rede familiar, apresentando e relacionando as ligações existentes entre eles.

Penso que existem outras bancas e mais famílias que poderiam estar no genetograma, mas pelas limitações da pesquisa e de tempo não puderam ser acrescentadas. Existem, no mínimo, mais três redes de parentesco no Mercado: uma envolvendo os permissionários que são de origem portuguesa, outra envolvendo os permissionários de descendência alemã, e uma outra também de descendentes italianos. Por abranger um maior número de permissionários e de bancas, optei por ilustrar com apenas os descendentes italianos primeiramente citados. Os sobrenomes das famílias foram substituídos por nomes de cidades e regiões da Itália, quando o patriarca da família é de origem italiana. Duas descendentes de italianos casaram-se com portugueses, sendo assim esses terão seus sobrenomes substituídos por nomes de cidades portuguesas, quando o patriarca da família é português.

No genetograma apresento a distinção de gênero por meio de círculos que representa o sexo feminino, e quadrado o gênero masculino. Dentro desse quadrados e desses círculos informo a idade, tempo de Mercado, se veio do interior, se pretende continuar trabalhando ou não, entre outras informações. Uma legenda ajuda a identificar os símbolos usados para os dados que são fornecidos. Por ser complexo e de difícil confecção, precisei fazer algumas adaptações e alguns arranjos para que pudesse ilustrar as relações familiares existentes entre estas famílias. O fato de ter tido parentes próximos que trabalharam no Mercado e de parentes

mais afastados<sup>2</sup> possibilitou que a minha família fosse inserida nesse genetograma. Há também uma relação de parentesco entre a minha família e a esposa do informante chave. Mais adiante é narrado como foi que o conheci.

Quanto à utilização de entrevistas, conforme se dava oportunidade e o andamento das mesmas, aproveitava para um aprofundamento maior ou não de determinadas questões. Como observa Rocha (1995), tem-se claramente que a eloquência das entrevistas varia de acordo com a capacidade crítica, personalidade, motivação e “gosto de falar” de cada informante. Neste sentido, o rendimento das entrevistas é diferentemente acentuado, obtendo um quadro naturalmente diversificado.

Foram muito poucas vezes que pude realizar entrevistas em condições consideradas ideais, pois quase todos os contatos e entrevistas eram feitos no mesmo instante em que o permissionário e/ou seu familiar estava atendendo clientes e/ou trabalhando em alguma atividade na banca. Assim, era necessário que eu permanecesse de pé, interrompesse e recomeçasse a entrevista a todo o momento para que o cliente não deixasse de ser atendido pelo entrevistado. Precisei me adaptar às diferentes situações que poderiam acontecer ao estar junto com quem falava. Um dos motivos para que as entrevistas fossem assim é que a maioria dos permissionários e/ou seu familiares trabalha no balcão, quase 12 horas diárias, não tendo tempo de parar de trabalhar, ou mesmo não querendo parar de trabalhar. Outro fator determinante é que eles também não dispõem de espaços que possibilitem uma melhor acomodação para conversar dentro da banca. Via de regra, uma banca possui 8 metros de comprimento por 3,85 metros de largura. Algumas bancas chegam a ser duas e até três vezes maiores que as outras. Mesmo nessas bancas maiores, é quase inexistente o espaço que não seja ocupado para fins comerciais.

Apenas quatro entrevistas foram gravadas, já que as dificuldades impostas pelo campo e a resistência à gravação fizeram com que eu optasse pela anotação na hora dos dados considerados chaves, e posterior registro no diário de campo. As entrevistas gravadas foram transcritas. Algumas partes das entrevistas, juntamente com outros dados coletados considerados mais relevantes anotados no diário de campo, escolhidas pela demonstração de uma maior riqueza de dados e pela representatividade do universo pesquisado, foram selecionadas para serem apresentadas ao longo do relato etnográfico e da análise de dados.

---

<sup>2</sup> Os parentes referidos mais afastados, excetuando um, não eram conhecidos por mim. O único contato tido foi em 1998, durante o trabalho de conclusão para o meu curso de graduação, quando entrevistei um sobrinho do meu avô.

Não foi somente com dificuldades que me defrontei nas minhas entrevistas e nas minhas observações, a emoção foi um elemento com que me deparei também na minha pesquisa. Ao referir-se aos atributos do trabalho etnográfico, Neves (1986, p.93) sustenta que

(...) o trabalho etnográfico tem como uma de suas exigências um atributo compatível com essa condição de arte: a sensibilidade. Enquanto atributo, a sensibilidade torna-se um elemento difícil de ser operacionalizado em qualquer metodologia, porém sua presença é indispensável para esse tipo de trabalho. Esta é uma das condições que faz da atividade de campo como um todo uma experiência intransferível.

Conviver com a emoção e atentar para a sensibilidade, conforme Cavedon (2001), configuram-se como recursos do pesquisador que utiliza o método etnográfico. Nesse sentido, Cavedon (2001, p. 2) explica que

A emoção fará parte dessa experiência e deve ser aceita com naturalidade. Depois de alguns meses, aquilo que era estranho torna-se familiar, o pesquisador está aculturado, os dados fluem com facilidade, foram estabelecidos relacionamentos interpessoais, todos os registros foram executados, é hora de buscar o distanciamento necessário para a análise e a elaboração do relatório de pesquisa.

A emoção do pesquisador, a exemplo da tese de Cavedon (2000), não será omitida, ao contrário, é externada principalmente de modo a evidenciar seus sentimentos de maneira a experienciar um componente que é presente no campo de pesquisa.

Para a elaboração do texto etnográfico é necessário uma longa jornada a ser trilhada. Seu início acontece, de acordo com Cavedon (1999) a partir da inserção do pesquisador em campo, para que, ao final do processo na sua coleta de dados, ele possa dizer que esteve lá e, portanto, tem condições de falar sobre o "outro", isto é, sobre a comunidade estudada. A etnografia, para Cavedon (1999, p. 4), com base nos postulados de Geertz (1978), "não é o 'trabalho de campo', mas sim o 'que se escreve sobre o trabalho de campo'".

E o valor científico e irrefutável do trabalho etnográfico, na opinião de Possamai (1992, p. 18), só poderá ser observado se for possível discriminar "claramente, de um lado, os resultados da observação direta e das declarações e interpretações nativas e, de outro, as inferências do autor, baseadas em seu próprio bom senso e intuição psicológica".

Na construção do texto, dessa forma, utilizei a polifonia para que tanto os informantes, como os autores reconhecidos na área e eu tivéssemos voz nesse estudo. Conforme Cavedon (2000), é preciso considerar que exista no texto uma discriminação entre o êmico (categoria dos informantes) e o ético (categoria do etnógrafo).

Uma das primeiras questões de campo que enfrentei foi: quais os critérios que utilizaria para escolher os informantes? Como poderia identificá-los?

### 3.3 INFORMANTES

Como referido, o Mercado Público contém especificidades locais. Uma delas é o contato direto que se pode ter com os permissionários e os seus filhos. Apesar disso, constatei que nem sempre é possível manter uma relação próxima com pai e/ou filhos de uma mesma banca, já que se pode encontrar resistência por parte de um deles.

O critério inicial adotado na escolha das bancas para tentar uma aproximação era o movimento existente de clientes dentro da banca. Se a banca estivesse vazia, era um convite maior para minha visita. Esse critério por um bom tempo foi preponderante na eleição da banca a ser investigada.

Não é tarefa fácil identificar os permissionários e os seus filhos. A roupa, às vezes, não é um diferencial entre os patrões e os empregados. Em sua maioria, os patrões que trabalham nas bancas usam uniformes e aventais iguais aos dos empregados e trabalham tanto quanto estes, exercendo as mesmas atividades. Geralmente, os permissionários são os que estão no caixa, já que não são todas as pessoas que trabalham na banca que têm acesso a este. Na maioria dos casos, quem encontrei no caixa foi o permissionário ou um seu parente ou ainda um empregado de sua confiança. Assim, um permissionário poderia estar andando pelos corredores, passeando, passando por mim, e eu não identificá-lo, embora estivesse procurando por ele para agendar uma entrevista. O aspecto idade pode ser um critério arriscado para diferenciar o pai do filho. Existem permissionários muito jovens, como existem situações em que o permissionário que iniciou o negócio no Mercado convidou o pai para trabalhar junto, muitas vezes, como empregado.

Dentro desse contexto, realizei 59 entrevistas. Essas 59 entrevistas correspondem a 51 bancas visitadas. Considerando que o Mercado Público, segundo a SMIC, tem 105 estabelecimentos comerciais, essas 51 bancas visitadas correspondem a 48,57% desse universo. Se reduzir desse universo de 105 estabelecimentos comerciais o posto bancário (Estatal), os 8 boxes de hortigranjeiros e as 2 associações que são classificadas pela SMIC como estabelecimentos comerciais, mas que, para a presente pesquisa, não se enquadram para serem investigadas como empresas familiares, este número diminui para 94. Assim o percentual do universo de bancas visitadas sobe para 54,25%. Das 51 bancas, 50 trabalham com comércio e uma oferece serviços.

Em 8 bancas fiz mais de uma entrevista. Nessas bancas em que fiz mais de uma entrevista, as relações entre os entrevistados eram: pai e filho (2 bancas), pai e filha, mãe e filha, tio e sobrinho, tia e sobrinho e irmão e irmã. Em uma banca, pelo fato de os sócios não serem parentes, entrevistei o filho de um permissionário e o sócio dele.

Ainda é importante salientar que aparecem situações em que marido e mulher são sócios e trabalham juntos, além de também existirem sociedades entre primos, entre cunhados, e muitas outras situações, tais como existir um único permissionário no comando da banca ou como há também sociedades entre permissionários sem vínculos familiares em que um dos sócios foi empregado dessa banca antes de ter cotas do negócio.

Alguns entrevistados, além de me proporcionarem dados da banca na qual se encontravam, forneceram informações de outras bancas que não visitei, seja porque esses entrevistados tinham sociedade com essa outra banca, seja porque essa banca pertencia a conhecidos e/ou parentes próximos. Da mesma forma, esses entrevistados trouxeram tanto dados referentes a sua pessoa como de outras que estavam ao seu redor familiar, quais sejam: pai(s), filho(s), irmão(s), primo(s), tio(s), avó(s), cunhado(s), sobrinho(s), sócio(s), etc. Sendo assim, o universo de informações não se restringiu apenas a 58 entrevistados, além de que algumas entrevistas, por terem sido curtas ou por não terem sido feitas de uma forma sistemática, não foram computadas nos dados apresentados a seguir.

Das 59 entrevistas, 25 (42,37%) pertencem à primeira geração de permissionários que está no Mercado Público, 30 (50,85%) constituem-se da segunda geração e 3 (5,08%) são da terceira geração. Uma (1,69%) entrevista foi realizada com o empregado de uma banca em que o proprietário recusou ter contato comigo. Os critérios que levei em conta para agrupar entre primeira, segunda e terceira geração foram o descendência direta (avós, pais e filhos) e a ordem de quem veio primeiro trabalhar no Mercado, por exemplo, o permissionário que trouxe o pai para trabalhar como empregado.

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

A idade média desses homens é de aproximadamente 57 anos. O homem mais velho tem 70 anos e o mais jovem 38 anos. A média de tempo de atuação no Mercado é de aproximadamente 35 anos; o que tem menos tempo de Mercado atua há 2 anos e o que tem mais tempo atua há 56 anos. Desses 20 homens entrevistados, 17 (85%) têm nacionalidade

brasileira, 1 (5%) italiana e 2 (10%) portuguesa. Dos homens brasileiros, 10 (58,82%) referiram ser de origem italiana, 3 (17,64%) de origem alemã, 2 (11,76%) de origem portuguesa, 1 (5,88%) de outras origens<sup>3</sup> e 1 (5,88%) não soube informar. Ainda sobre os homens de nacionalidade brasileira, 11 (64,71%) vieram do interior, mais especificamente da colônia. Quanto à escolaridade, 7 (35%) têm segundo grau e 13 (65%), primeiro grau. Já considerando o estado civil, 19 (95%) são casados e 1 (5%) é solteiro. Em relação ao número de filhos, 2 permissionários têm 1 filho, 17 permissionários possuem de 2 a 3 filhos e 1 permissionário tem 4 filhos.

Todos eles são permissionários (têm cotas da empresa). Alguns são sócios de mais de uma banca. No que se refere ao porte das bancas, (apenas se computou uma banca por permissionário) 19 (95%) são microempresas e 1(5%) é pequena empresa. Essas 20 bancas estão divididas nos seguintes ramos de atividades: 2 (10%) armazéns com os mais variados tipos de produtos, 2 (10%) açougues, 1 (5%) armazém de erva-mate, artigos gaúchos e produtos afins, 7 (35%) bares/restaurante, 2 (10%) agropecuárias, 1 (5%) fruteira, 3 (15%) fiabrerias e especialidades afins (delicatessens), 1 serviços (5%) e 1 (5%) outros. Existe a referência de três destes permissionários que já trocaram de ramo dentro do Mercado. A média de empregados por banca é de aproximadamente 7, sendo que uma delas não tem nenhum empregado, e uma outra banca que tem 32 empregados é a que mais tem. Ainda 3 permissionários disseram que seus pais vieram trabalhar com eles depois de estarem estabelecidos nas bancas, e 3 referiram que as esposas trabalhavam junto no Mercado. Dessas 20 bancas, 4 não foram consideradas empresas familiares, já que não existiam relações parentais dentro do negócio.

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

---

<sup>3</sup> No caso, quando não é de origem italiana, alemã e portuguesa.

Das cinco mulheres, quatro são permissionárias (têm cotas do negócio), três trabalham junto com seu marido e uma, por causa da doença que impossibilita o marido de trabalhar, cuida da banca junto com seu filho, seu cunhado e seu sobrinho sem ser sócia. No que se refere ao tamanho das bancas das mulheres permissionárias, todas são microempresas. Essas 5 bancas estão divididas nos seguintes ramos de atividades: 1 (20%) armazém com os mais variados tipos de produtos, 1 (20%) bares/restaurante, 2 fruteiras (40%), e 1 (20%) outros. A média de empregados por banca é de aproximadamente 3; uma banca, por não ter nenhum empregado, é a que menos tem, e uma banca que tem 5 empregados é a que tem mais. Uma das bancas não foi considerada empresa familiar, já que nela apenas trabalha a proprietária no negócio.

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

A idade média desses homens da segunda geração é de aproximadamente 36 anos. O homem mais velho tem 58 anos e o mais jovem 21 anos. A média de tempo de atuação no Mercado é de aproximadamente 19 anos; o que tem menos tempo de Mercado atua há 6 anos e o que mais tempo atua há 40 anos. Desses 21 homens entrevistados, todos são brasileiros sendo que 8 (38,09%) referiram ser de origem italiana, 3 (14,28%) de origem alemã, 6 (28,57%) de origem portuguesa, e 4 (19,04%) não souberam informar. Quanto à escolaridade, 5 (23,81%) têm curso superior completo, todos graduados em Administração de Empresas, 6 (28,57%) ainda estão fazendo curso superior, 8 (30,10%) têm segundo grau e 2 (9,52%), primeiro grau. Já considerando o estado civil, 10 (47,62%) são casados, 10 (47,62%) são solteiros e 1 (4,77%) é separado. Em relação ao número de filhos, 12 permissionários não têm filhos, 4 permissionários têm 1 filho, e 5 permissionários possuem de 2 a 3 filhos.

No que se refere às bancas desses 18 entrevistados que já têm cotas, 17 (94,44%) são microempresas e 1 (5,55%) é pequena empresa. Essas 21 bancas estão divididas nos seguintes ramos de atividades: 4 (19,04%) armazéns com os mais variados tipos de produtos (sendo 1(4,76%) especializado em bebidas), 1 (4,76%) açougue, 2 (9,52%) armazéns de erva-mate, artigos gaúchos e produtos afins, 4 (19,04%) bares/restaurante, 1 (4,76%) agropecuária, 4 (19,04%) peixarias, 1 (4,76%) fruteira, 2 (9,52%) fiambrierias e especialidades afins

(delicatessens) e 2 (9,52%) outros. Existe a referência de três destes entrevistados que já trocaram de ramo dentro do Mercado. A média de empregados por banca é de aproximadamente 7; a banca que tem menos empregado possui 6, e a banca que tem mais possui 25 empregados. Duas bancas considere não sendo empresa familiar, já que, apesar de serem dirigidas pela segunda geração que está no Mercado Público, ambos permissionários têm bancas independentes e sem vínculo com a banca de seus pais. Assim, apesar de ambos pertencerem à segunda geração que está no Mercado Público, sucedendo seus pais no Mercado, suas bancas não têm nenhuma relação de trabalho e societária, seja com os pais que também continuam comandando suas bancas, seja com qualquer outro familiar.

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

Das 9 mulheres, 6 (66,67%) já são sócias das bancas em que trabalham. No que se refere às bancas das mulheres pertencentes à segunda geração que possui cotas do negócio da família, as seis bancas são microempresas. Essas bancas estão divididas nos seguintes ramos de atividades: 1 (16,66%) armazém com os mais variados tipos de produtos, 2 (33,33%) açougues, 1 (16,66%) armazém de erva-mate, artigos gaúchos e produtos afins, 2 (33,33%) artigos religiosos (floras), 1 (16,66%) outros. Três bancas já mudaram de ramo. A média de empregados por banca é de aproximadamente 7, sendo que a banca que possui mais empregados tem 19 e a que tem menos possui 6. Em duas bancas distintas, as mulheres, após ficarem viúvas, assumiram o comando da banca. Em ambas as histórias acontece que os seus maridos haviam sucedido os pais deles; enquanto, que em uma das bancas, já existia a terceira geração trabalhando, mesmo antes da morte do cônjuge dessa mulher, na outra banca, há

expectativa de que o filho venha assumir a administração da banca após conclusão do seu curso de graduação para dar seguimento ao negócio iniciado pelo sogro, herdado pelo marido e atualmente dirigido pela viúva.

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

Enquanto um dos homens tem 28 anos, outro tem 24 anos. Quanto ao tempo de atuação no Mercado, é de 13 anos e 11 anos, respectivamente. Ambos são solteiros, brasileiros de origem portuguesa e estão fazendo graduação. Eles são sócios de suas bancas, ambas microempresas, uma comercializa artigos religiosos (flora) e a outra é restaurante. A família proprietária da banca de artigos religiosos já foi permissionária de peixaria e de fruteira. Atualmente tem 7 empregados, e o pai do permissionário não trabalha mais, apenas o permissionário e seu irmão trabalham nela. A banca que é um restaurante tem 13 empregados, em que dois sócios foram entrevistados, tio e sobrinho. O sobrinho que pertence à terceira geração perdeu o pai que trabalhava na banca quando criança e iniciou a trabalhar com 18 anos. Na banca, além dele e seu tio, também trabalha o primo, filho desse tio. Seu avô, que veio de Portugal, tinha um bar/restaurante que foi anexado ao restaurante do tio, ocasião que seu pai entrou como sócio.

A única mulher entrevistada que está na terceira geração tem 36 anos de idade, 20 anos de tempo de atuação no Mercado, é solteira e concluiu o segundo grau. Ela é brasileira, descendente de um país do Leste Europeu. Sua mãe também foi entrevistada. Mãe e filha são sócias e trabalham com artigos religiosos. Antes trabalhavam com outro tipo de comércio. A banca tem 6 empregados, em que, além dela e da mãe, também trabalha a irmã caçula. A irmã do meio não trabalha no Mercado, apesar de já ter trabalhado antes de casar.

Além das entrevistas, é importante destacar que observei sistematicamente e intensamente 3 bancas. A história, as relações e a descrição da família de duas delas serão relatadas no capítulo 5, para posterior entendimento. Uma das bancas, pelo fato de que o permissionário trabalhou e morou junto com meu avô, não foi utilizada na pesquisa, apenas descritos como se deram os encontros e a relação estabelecida entre eu e eles.

Seria necessário mais tempo para que pudesse ampliar o número de bancas para serem observadas sistematicamente, uma vez que as entrevistas precisaram ser realizadas dentro de um tempo compatível com os prazos da dissertação e com uma intensidade de abordagem

adequada à coleta do máximo possível de informação, sem interferir na espontaneidade dos informantes. Para realizar as entrevistas e observação sistemática, houve sempre uma preocupação ética e de respeito sobre a qualidade dessa inserção junto aos pesquisados. Objetivei explicar aos informantes contatados a finalidade da pesquisa, fazendo as combinações necessárias e obtendo concordância dos informantes para que eu pudesse coletar os dados. Para descrever a minha vivência e observação em campo junto a eles, tomei um cuidado em não identificar os nomes, tanto dos informantes quanto das bancas, além de seus números, sendo os dados substituídos a fim de preservar as suas identidades. Em alguns casos, o ramo da banca é omitido também.

### 3.4 RAÍZES HISTÓRICAS

Outro desafio encontrado no campo da pesquisa foi: como é possível construir uma interpretação mais objetiva possível das atividades dos meus informantes, dada a identidade dos horizontes dos meus familiares e dos familiares dos permissionários? Aborda-se no ponto a seguir a questão do distanciamento. Segundo Oliven (1996), a preocupação em compreender e se colocar no lugar do outro requer que os pesquisadores conservem um estranhamento diante dos fenômenos observados em outras culturas.

Para Rocha (1995, p. 8)

(...) ora as coisas que nos são familiares, não são necessariamente conhecidas, nos termos em que se realiza a produção do conhecimento em Antropologia. Antes, de outra maneira, para realização do conhecimento é preciso distanciamento. Assim, etnografia ou o trabalho de campo tem como objetivo, também permitir a transformação do familiar em exótico por força de um exercício de estranhamento.

Uma dúvida, desde o início dessa pesquisa, me preocupa: devo ou não, posso ou não, revelar que, no Mercado Público de Porto Alegre, uma importante figura familiar do pesquisador esteve, está e estará sempre presente inconscientemente, ou não, tanto na escolha do local e do tema, quanto na coleta de dados e nos relatos que são apresentados ao longo desse estudo? E, ao fazê-lo, será que conto a sua história, que indiretamente está relacionada comigo? Nesse caso, na minha própria família me defrontaria com informantes para a realização desse trabalho. Como se lê, além do problema de pesquisa, esse outro dilema me acompanhou ao longo dessa jornada. Compartilho, para a minha dissertação, o comentário de Wortmann (1995, p.24) sobre a relevância pessoal de sua tese de doutorado:

Este estudo tem então uma dimensão pessoal. O *leitmotiv* deste trabalho, o parentesco e a família correspondem também a um *leibmotiv*, um motivo interior, o

de compreender aqueles dos quais descendo, ao qual se pode ainda acrescentar um *liebmotiv*, quer dizer, um motivo de amor ao que se está se fazendo.

Wortmann (1995) ainda declara que sua própria família também serviu de fonte de informação para sua tese. A minha família, nesse caso, não faz parte da minha pesquisa, mas serviu como inspiração e motivo para a descoberta de outras famílias, que também estiveram lá no passado, no Mercado Público, e que, apesar de serem outras, eram, ao mesmo tempo, como argumenta Wortmann (1995) um “nós”, em consequência que também, mesmo inconscientemente, me remetia a busca das “raízes”.

Nos relatos de França (2002) aparece a preocupação dessa pesquisadora em omitir a existência de seu vínculo familiar com o seu objeto de estudo, já que acreditava que isso evitaria que as entrevistas e os relatos ficassem limitados à relação de parentesco com alguém de sua origem, porém essa preocupação foi, de certa forma, ingênua, pois, quando desvendou a sua relação parental com a comunidade, como relata França (2002, p.54), “a pesquisa fluiu...”.

Após as dúvidas iniciais, aos poucos, fui percebendo que era inevitável mostrar as minhas relações com o tema pesquisado e o local de sua pesquisa. Os próprios dados de campo de pesquisa como se apresentam trazem à tona os meus vínculos com o Mercado Público de Porto Alegre. Sabedor disso, penso que é vital mostrar já, na sua nascente, que reconheço que esses antigos laços parentais com o Mercado possam ser obstáculos, por vezes, limitantes, para uma leitura mais isenta e distanciada do que acontece no universo pesquisado, geralmente, entendimento esse chamado de neutralidade científica. Não obstante, se, por um lado, essa familiaridade talvez possa ter fechado algumas portas de rigor científico, por outro lado, ajudou a abrir outras portas, seja de uma forma mais concreta, no momento em que a identificação do parentesco auxiliou numa maior aproximação com os informantes, permitindo uma relação franca, autêntica e, até mesmo, familiar, seja de forma mais simbólica, no instante em que o campo despertou diversos sentimentos nesse pesquisador, principalmente associados ao carinho e ao amor que me desafiam e me impulsionam a querer descobrir cada vez mais esse universo pesquisado.

E, foi no campo simbólico, que dados até então inconscientes, puderam se fazer conscientes, que afetos até então esquecidos se fizeram presentes e que histórias e lembranças outrora sem sentido tornaram-se evidentes. Como retalhos soltos, eram as histórias do Mercado Público por mim escutadas desde que era criança, em que recortes de nomes, fatos e datas, costuradas com diversos tipos de linhas formavam uma enorme colcha de remendos na

minha cabeça. Era necessário remontá-la, talvez refazê-la, já que essas costuras antigas estavam se desfazendo, aparecendo buracos. Esses buracos precisavam ser costurados novamente, mas os remendos e a linha antiga não davam mais conta. Nesse sentido, o campo surge como oportunidade de poder tecer uma nova colcha, em que pedaços dessa colcha de retalhos antiga permitem ser uma estampa, quem sabe, uma ilustração, para colorir essa nova confecção.

Nessa nova confecção, um olhar infantil de estranhamento esteve comigo frente aquilo que me era tão familiar. Histórias que durante anos, na família, escutei, e que sempre me foram tão estranhas, já que pareciam tão fora do comum, anormais, misteriosas e alheias a mim, em um lugar distante do passado, tornaram-se presentes, compreensíveis e familiares. E o que então era tão familiar, tão verdadeiro e próximo, percebi quão estranho, distante e relativo era. Desse modo, o universo exótico, para mim que não o vivenciei, passou a ser familiar, e passei a estranhar o que me era tanto mais familiar, porque envolvia minha própria família.

Constato que meu avô paterno, que foi permissionário do Mercado Público durante muitos anos, teve uma vivência similar a muitos permissionários atuais entrevistados, além de ter uma importante participação nas histórias de alguns permissionários que hoje ainda estão lá. Talvez, o exagero de um dos informantes, ao me apresentar a um dos permissionários que não conhecia meu avô, ao exclamar: “ele foi um dos fundadores do Mercado” contemple, o significado do meu avô para o Mercado que investigo.

Como interpreta Woortmann (1995, p. 22), o fato de ser reconhecido pelas relações familiares já pode ser um dado de análise:

Se fui localizado e positivamente classificado através de minhas relações de parentesco, isto significa que o campo se abriu para mim pela genealogia, porque este é um princípio organizatório desse grupo, e um modo de ‘mapear’ pessoas de fora.

Para Cavedon (1999), o modo como o pesquisador entra no trabalho de campo também é relevante. A maneira como é feita a introdução no campo pode afetar a pesquisa, dificultando inclusive a aceitação do pesquisador pelo grupo ou comunidade, dependendo da forma como é realizada. A entrada em campo pelas mãos de um informante-chave também pode ser problemática, uma vez que esse indivíduo pode contaminar, com a "sua" percepção acerca daquela cultura, a visão do pesquisador.

## 3.5 ENTRADA EM CAMPO

### 3.5.1 Notas Iniciais

Como cliente do Mercado Público, que compra mercadorias em suas bancas, que almoça em seus restaurantes, que toma cafezinhos em seus bares, que come sorvetes, que conversa com seus habitantes e usuários, que frequenta, que passa em seu interior para pegar um ônibus na parada da avenida Mauá, que observa e circula por seus corredores e por suas bancas, que aconteceu a minha observação participante. Nas três bancas que tive um contato mais intenso e profundo a técnica de pesquisa mais utilizada foi a observação sistemática e, em alguns momentos, a observação participante, quando, por exemplo, fui solicitado para que acompanhasse um empregado até a agência bancária, servindo como “guarda-costas”, já que o mesmo carregava uma expressiva quantia em dinheiro para ser depositada.

É difícil definir um dia certo como o da minha inserção no campo de pesquisa. Penso que poderia registrar três entradas correspondentes a três distintos momentos relevantes da pesquisa: a primeira, motivado pela oportunidade de fazer um trabalho na disciplina Antropologia em Administração, antes mesmo de defender o projeto da dissertação, momento em que fiz duas entrevistas com filhos de permissionários, quando me chamou a atenção as complicadas relações que se estabeleciam entre o sucedido e o sucessor em potencial; o segundo, após a defesa do projeto, já imbuído em começar a coleta de dados, quando almocei em um restaurante tradicional do Mercado com a minha namorada, etapa caracterizada por idas e vindas, quase sempre frustrante do ponto de vista etnográfico, servindo mais para me habituar e me acostumar com o ambiente do Mercado do que propriamente obter êxito nos meus objetivos; e, por fim, o terceiro momento, dia 20 de setembro até o dia 11 de outubro, quando fui todos os dias, menos aos Domingos, ainda frequentei o Mercado de duas a três vezes por semana até o dia 23 de novembro de 2002, e depois desse dia comparecia esporadicamente para dirimir dúvidas que surgiam durante o levantamento de dados até o final de dezembro. Nessa terceira etapa, mergulhei intensamente no trabalho de pesquisa, ocasião em que consegui uma intensa convivência junto aos permissionários, principalmente em três bancas, conseguindo observar e acompanhar ativamente o seu cotidiano. Esse último momento é quando concentro mais as minhas análises, já que descubro uma extensa rede de relações parentais, tornando assim os significados da cultura do Mercado mais claros para mim.

### 3.5.2 Primeira Estrofe

A partir das minhas anotações no diário de campo realizadas no dia 14 de dezembro de 2001, apresento a seguir como foi minha primeira experiência etnográfica no Mercado<sup>4</sup>:

Suado, com um gravador e com uma pasta contendo as folhas do meu questionário semi-estruturado, tinha como objetivo fazer as minhas primeiras descobertas sobre o processo sucessório nas bancas do Mercado. Essas revelações serão inicialmente utilizadas para o trabalho final da disciplina de Antropologia em Administração e me auxiliarão na montagem do meu projeto de dissertação que terei de defender mais adiante.

Entrei no Mercado Público e comecei a circular pelos seus corredores, observando as bancas. Tentei sem sucesso realizar as primeiras entrevistas nesse dia. Na banca 1131, o filho do permissionário disse que estava muito ocupado naquela hora e não poderia me atender. Ao ser perguntado quando poderia entrevistá-lo, respondeu que sairia de férias e só voltaria em janeiro, e aí então não teria problema. Na banca 1161, Roberto, filho do permissionário, também estava muito atarefado atendendo os clientes.

Refletindo sobre esse dia, um ano depois, reconheço que escolhi o dia errado para a minha inserção em campo. Hoje sei que o pior dia para tentar qualquer contato com os permissionários, que não seja para comprar em suas bancas, é na sexta-feira, dia em que o movimento e as vendas, segundo os próprios, aumentam.

Sobre essas idas e vindas, Laplantine (1987, p. 151) comenta que:

A busca etnográfica tem algo de errante. As tentativas abordadas, os erros cometidos do campo, constituem informações que o pesquisador deve levar em conta. Como também o encontro que surge freqüentemente com o imprevisto, o evento que ocorre quando não esperávamos.

Os fracassos iniciais em falar com os permissionários ou com seus filhos não me desanimaram. Em outro trecho extraído do meu diário de campo, narro como ocorreu o meu primeiro êxito

Nesse dia, obtive sucesso justamente nas bancas que estavam praticamente vazias. Em frente à banca 1121, observei três jovens vestindo aventais verde com o nome da banca que, não conseguindo sucesso na oferta das mercadorias, brincavam entre si. Essa descontração me encorajou para que me aproximasse. Ao perguntar pelo permissionário, os empregados me mostraram quem era e me indagaram o que eu queria. Ao terminar de explicar a pesquisa que estava fazendo, disseram-me que era melhor eu conversar com o seu filho que estava também na banca. O filho foi chamado pelos empregados e veio falar comigo no lado de fora da banca. Após ouvir a minha identificação e do que se tratava a minha pesquisa, foi receptivo e aceitou conversar sobre como ele via a questão da sucessão no negócio de seu pai. No corredor do Mercado, em frente à sua banca, ou melhor, em frente ao negócio de seu pai, de pé e com o gravador ligado, o que era para ser uma entrevista, um

---

<sup>4</sup> Visando à não-identificação dos informantes, alguns dados foram retirados ou modificados. Modifiquei os nomes das pessoas e o seu curso de graduação como também o número das bancas. Os nomes das bancas foram retirados ou descritos de forma a não serem identificados.

depoimento, tornou-se um desabafo. Narrou uma complicada relação entre ele e seu pai, pai e filho que têm o mesmo nome: Lauro.

No transcorrer da entrevista percebi então que seu pai encontrava-se atrás do balcão, cuidando do caixa, das mercadorias e, ao mesmo tempo, vigiando os empregados e o seu filho. Notei também que se aproximava de mim e de seu filho para verificar, ou melhor, controlar, o que conversávamos. Ao indagar se poderia falar com seu pai, Lauro foi enfático: “ele não gosta de conversar e dar entrevistas”. Tendo o movimento aumentado, certos momentos, Lauro precisava atender os clientes, quando então interrompíamos nossa conversa. O que a maioria dos clientes ali comprava era erva-mate a granel. Com uma pazinha os empregados colocavam a erva-mate escolhida pelo cliente num saco plástico, pesavam e davam para o pai de Lauro que recebia o dinheiro da venda.

Durante a entrevista, uma senhora que passava por nós com uma criança no colo deixou o bico cair, e Lauro, mais que prontamente, estava resgatando o objeto, chamando a senhora e o devolvendo a ela, antes mesmo que eu me desse conta do que estava acontecendo. Foi então que percebi que, ao mesmo tempo que conversava comigo, Lauro não desligava um minuto no que acontecia ao seu redor, seja para atender clientes, seja para controlar o que estava ocorrendo em sua volta.

Essa entrevista<sup>5</sup> durou aproximadamente uma hora (trecho extraído do diário de campo do dia 14 de dezembro de 2002).

Apesar de saber que existiam relações de parentescos entre os permissionários, não imaginava que poderia vir a construir um genetograma que abrangesse tantas famílias. Nesse dia já tive uma amostra, em uma mesma banca, de como os meus laços de família poderiam facilitar minha inserção em campo, mesmo disposto a não revelá-lo, e de como as relações familiares entre bancas distintas estão presentes dentro do Mercado Público. Nesse trecho extraído do meu diário de campo relato isso:

Ao reparar que uma banca que vende carnes estava vazia, e seus empregados também conversavam descontraidamente entre si, aproximei-me e perguntei pelo permissionário da banca. Os empregados comentaram que ele tinha ido a um restaurante do Mercado, mas que a sua filha estava no caixa. Vou ao caixa que fica no fundo da banca. Ela, apontada pelos empregados como filha, conversava no telefone, parecendo bem preocupada e evitando olhar para mim. Mostrou-se resistente e não muito disposta em conversar. Falou que era formada em Comunicação e, desconfiada, disse que faria a entrevista porque também teve de fazer um trabalho de conclusão de curso, em que obteve a nota máxima. Foi então que chegou um homem falante, que, ao ficar na sua frente, interrompeu o nosso diálogo. Deduzi que era seu pai. Falaram sobre a doença da mãe que estava hospitalizada. Ela comentou, então, para seu pai por que eu estava ali. Vendo que igual à filha mostrou-se reticente com os meus objetivos, resolvi explicar com mais detalhes o trabalho que estava fazendo, revelando que tinha parentes distantes que ainda possuíam bancas no Mercado Público. A amizade que ele tinha com os meus parentes distantes facilitou a nossa conversa, e logo estávamos “familiarizados” com diversos nomes conhecidos. Em determinado momento da nossa conversa, a filha nos interrompeu para perguntar se eu não queria acompanhá-la até o Restaurante do seu irmão. Ela disse que lá, além de ser mais calmo, possibilitaria que ela pudesse descansar um pouco e tomasse um refrigerante. Concordei sem saber onde ficava esse Restaurante, pensei até que fosse fora do Mercado. Surpresa minha, o Restaurante ficava dentro do Mercado. Ao entrarmos, Marta foi direto à geladeira e pegou um refrigerante. Ela me apresentou o seu irmão, Rogério, a quem pedi um refrigerante. O irmão subiu para o mezanino para descansar, já que antes estava no

---

<sup>5</sup> Os dados das falas mais relevantes e significativos que se referem ao processo sucessório são apresentados e analisados no capítulo 5.

caixa. Ela, então, consentiu que a entrevista fosse gravada, o que antes, em virtude de sua resistência, eu nem havia cogitado propor isso. Impressionado pelo fato de o filho já ter o seu próprio Restaurante dentro do Mercado e a filha trabalhar com o pai em um açougue, fiquei na expectativa de ouvir uma história de sucesso no processo sucessório dessa família. A expectativa logo se reverteu: Marta me contou a sua trajetória frustrada, depois que terminou seu curso de graduação, por não encontrar emprego na profissão que tinha escolhido. Manifestou a sua decepção com o mercado de trabalho e a sua tristeza de estar trabalhando no Mercado. Ela demonstrou não estar nada satisfeita em trabalhar no Mercado e, ainda por cima, com seu pai (trecho extraído do diário de campo do dia 14 de dezembro de 2002).

Dessa primeira visita ao Mercado, também percebo que o critério adotado na escolha das bancas para tentar uma aproximação era o movimento no balcão. Esse critério por um bom tempo, como já expliquei, foi preponderante na eleição da banca a ser investigada. Porém, às vezes, motivado por sentimentos, arriscava também entrar em bancas em que o movimento podia estar intenso, como mostro nesse trecho extraído do meu diário de campo

As bancas de artigos religiosos afro-brasileiros sempre me despertaram medo. Desde criança, quando passava pela frente dessas bancas, evitava até de olhá-las. Associava os seus produtos a despachos em encruzilhadas, pragas, e “mau-olhados”. Imaginava que dentro da banca encontraria “assombrações” e espíritos do mal, e que tanto os proprietários, os empregados e os seus clientes, além de praticarem “vudus”, fossem freqüentadores de terreiros. Disposto a enfrentar meus preconceitos e a minha ignorância, tomei coragem e fui até uma banca que vendia artigos religiosos. Ali encontrei uma mãe e uma filha que trabalhavam juntas, e que se mostraram atenciosas e receptivas em colaborar com a minha pesquisa, desde que retornasse outro dia. A filha mostrou-se mais interessada na pesquisa, e quando terminei de falar que buscava compreender a relação entre pai e filho (mãe e filha, no caso), ela comentou “é um ‘stress’! Sua mãe, parecendo contrariada, discordou e tentou contemporizar o comentário da filha, enquanto procurava um cigarro para acender. Combinei que voltaria outro dia (trecho extraído do diário de campo do dia 14 de dezembro de 2002).

Considero esse dia como o primeiro momento da minha pesquisa. A partir dessa experiência, elaborei um trabalho para a disciplina de Antropologia em Administração. Nesse trabalho utilizei como recurso algumas letras de músicas populares brasileiras que retratam sentimentos existentes entre pais e filhos para ilustrar as dificuldades relatadas pelos filhos dos permissionários nas suas relações com seus pais. Alguns exemplos das músicas utilizadas para compor a trilha sonora do trabalho realizado: “Cálice” de Gilberto Gil e Chico Buarque, “Papai me empresta o carro” de Rita Lee e Roberto de Carvalho, “Pais e Filhos” de Renato Russo, “Marvin” de Dunbar e Johnson na versão Nando Britto e Sérgio Reis, “Pai” de Fábio Júnior e “Como nossos pais” de Antônio Carlos.

### 3.5.2 Notas desencontradas: em compasso de espera

Eu acreditava que a pesquisa não seria tão árdua como se configurou nessa segunda etapa, que tinha o objetivo de coletar dados para minha dissertação. Esse momento compreendeu o período de março a agosto de 2002. Ao entrar nas bancas deparava-me com pessoas sempre ocupadas, bastante reservadas e desconfiadas. Nessa aproximação inicial, muito formal de minha parte, marcada por reservas e por falta de confiança por parte dos permissionários e seus familiares, havia uma relutância minha em informar que eu tive e ainda tinha uma relação familiar com alguns membros do universo da pesquisa, o que, aliás, também havia determinado a escolha desse campo.

Além de ser difícil, foi extremamente frustrante esse período. Outro fator a ser considerado como obstáculo é que estava envolvido com os assuntos acadêmicos e leituras para as disciplinas que cursava no Mestrado, impedindo uma ida mais sistemática ao Mercado. Ainda precisei realizar duas, uma atrás da outra, em menos de um mês, complicadas cirurgias odontológicas no dente de siso que também me impediram de ir ao Mercado nesse tempo.

A seguinte passagem extraída do caderno de campo mostra minha primeira experiência no Mercado:

Hoje, almocei juntamente com a minha namorada em um tradicional restaurante do Mercado. Na mesa ao lado, encontrava-se o ex-vice-prefeito de Porto Alegre, futuro candidato a governador do estado, almoçando com sua esposa. Constatei que ali, naquele momento, ocorriam reuniões, almoços de negócios, comemorações com brindes. Em dado momento, flagro o garçom apressado tomando um resto de refrigerantes de um dos clientes que recém havia saído.

Ao perguntar pelo(s) dono(s) do Restaurante ao garçom, ele me apontou para o balcão onde estava uma mulher no caixa. Fiz questão de pagar a conta para ela e, assim, fazer os primeiros contatos. Após me apresentar e explicar a minha pesquisa, ela forneceu informações desencontradas e desconexas, deixando-me confuso e frustrado. Disse que eram três sócios proprietários do local e que o filho de um dos sócios trabalhava ali. Não me respondeu qual era a sua relação com o restaurante (empregada, sócia, esposa ou filha do permissionário), nem quem era esse filho que trabalhava no restaurante (trecho extraído do diário de campo, março 2002, após o carnaval).

Nos contatos iniciais apresentava-me como pesquisador da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), que tinha como objetivo pesquisar o processo sucessório nas bancas do Mercado Público. Apesar de existir um roteiro (ver anexo), as entrevistas semi-estruturadas não obedeciam necessariamente a uma ordem predeterminada, já que os assuntos podiam ser abordados livremente, existindo sempre categorias constantes para serem investigadas.

Por meio de tentativas, percorria o Mercado buscando novos informantes, dos quais recebia respostas ora negativas, ora positivas. Em alguns momentos me defrontei com

permissionários que apresentavam um comportamento bastante reservado para uma aproximação maior. Havia uma desconfiança em relação à finalidade da pesquisa, já que existiram pesquisas realizadas pela prefeitura que, segundo os informantes, mais os prejudicaram do que os ajudaram. Eis uma passagem de campo que ilustra isso

Depois de me apresentar, falar sobre a minha pesquisa e identificar que as duas pessoas com quem conversava, além de serem irmãos, eram sócios do negócio, o irmão mais velho mandou que o irmão mais moço respondesse as perguntas, advertindo o mesmo para tomar cuidado com as resposta que ele iria me dar. Sentindo um clima de desconfiança, expliquei com mais detalhes o objetivo da pesquisa e o meu vínculo com a Universidade Federal. Ao diminuir o seu receio, descobro que este está relacionado ao medo que eles têm da fiscalização. Em outra situação, fiscais se passaram por pesquisadores, coletaram dados para mais tarde lhes aplicarem uma multa. Após as duas primeiras perguntas referentes ao processo sucessório do negócio, o irmão mais velho quis que a entrevista continuasse sendo feita com ele, mostrando interesse e entusiasmo para falar sobre como tinha sido a sua experiência com o seu pai. Quando perguntei sobre as lembranças que ele tinha de seu pai no tempo em que trabalhavam juntos, o irmão mais velho ficou emocionado com as recordações (trecho extraído do diário de campo de 8 de março de 2002).

A explicação detalhada de todas as referências, tanto da minha pesquisa, tais como objetivo, justificativa, relevância, quanto da minha vida pessoal e acadêmica, tais como curso de graduação, de pós-graduação, vínculo familiar com o Mercado, nunca era revelada de uma só vez, para cada banca. Essas idéias eram explanadas quando surgiam a curiosidade e a resistência das pessoas, às vezes, claramente verbalizadas, outras vezes, manifestadas por uma atitude.

Para tentar estabelecer um vínculo maior com os permissionários, procurava, ao passar na frente de uma banca que já tivera contato, cumprimentar e, se possível, parar para conversar. Se, por exemplo, o permissionário, ou o filho dele<sup>6</sup>, referia que estava esperando o nascimento de seu filho, ou estava preocupado com a saúde de um familiar, quando o reencontrava resgatava essa informação. Porém, às vezes, apesar de se lembrarem de mim, os informantes tinham dificuldade em identificar por que haviam conversado comigo.

A banca de artigos religiosos em que mãe e filha trabalhavam juntas é um típico exemplo disso. Elas se recordavam de mim, porém não sabiam mais o motivo da entrevista. Pediram para que eu voltasse no dia seguinte após às nove horas da manhã, já que era o horário em que as duas chegavam. Quem abria a banca eram os empregados.

---

<sup>6</sup> O critério para considerar se o entrevistado é permissionário ou filho dele é o pai ter começado o negócio, ainda estar trabalhando na banca e possuir cotas da mesma, visto que muitos permissionários são também filhos de ex-permissionários e/ou permissionários, mas cujos pais não trabalham mais na mesma banca e/ou não têm mais cotas da mesma.

Como combinado no dia seguinte, eu estava lá com um gravador e com meu roteiro de entrevista. Pediram que eu passasse para o lado de dentro do balcão, onde elas estavam, visto que, assim, além de não atrapalhar o movimento, desobstruía a banca que não era grande, e eu ainda ficaria mais à vontade.

Acertamos que a mãe e a filha continuariam trabalhando, enquanto eu falava com elas. A mãe então permaneceu no caixa e a filha ao seu lado. A mãe, Vina, estava muito bem arrumada, usava salto alto, saía até os joelhos, uma blusa de tom escuro, brincos de argola e cabelos presos, enquanto Aline, a filha, vestia calça de brim, camiseta, tênis e os cabelos estavam soltos. À medida que o tempo ia passando, fui me familiarizando com o tipo de mercadoria vendida, com os freqüentadores da banca, e com Vina e Aline. Surpreendeu-me saber que elas eram da religião católica e que não pertenciam nem praticavam nenhuma religião afro-brasileira. Vina, imigrante de um país do Leste Europeu, contou toda sua trajetória, e como a sua banca acabou se tornando especializada nesse tipo de mercadoria. Na entrevista com Aline, que tem curso superior incompleto na área de Comunicação, senti que sua mãe se intrometia a todo o momento, seja corrigindo, acrescentando, comentando, isto é, censurando as respostas da filha, quando assim achava por bem fazê-lo.

Permaneci das 9h30min até às 11h30min ali com elas, atrás do balcão, indagando, ouvindo e observando o que acontecia dentro da banca. No final, confessei o meu medo por aquele tipo de banca, e, por algum motivo, tinha achado o ambiente daquela loja de artigos religiosos mais inofensivo do que outros. Vina então revelou que a sua banca, diferente das demais também especializadas nesse ramo, não tem mercadorias penduradas no teto, é mais iluminada e o balcão é de mármore, segundo ela, fazendo com que isso possa atrair pessoas interessadas nos produtos não só para fins religiosos.

É interessante registrar que o meu preconceito e a minha ignorância quanto às várias fantasias acerca desse mundo puderam ser ressignificadas.

Antes de ir para casa passei no Restaurante do irmão de Marta que estava cheio e, mesmo assim, consegui combinar com Rogério, que atendia as mesas, de entrevistá-lo na próxima semana, após as 16 horas.

A entrevista com Rogério aconteceu com ele limpando, arrumando o restaurante, atendendo clientes e fornecedores, e eu sentado. Uma pessoa idosa entrou, como se fosse um costume, e já pediu para comer a sobremesa de “pavê”. Ainda havia no local clientes bebendo

cerveja e aguardentes. Terminada a entrevista, prometi almoçar no seu Restaurante no dia seguinte.

Sempre que combinava alguma coisa com os informantes, seja horário, seja almoço, seja voltar para comprar determinado produto, cumpria. Caso não pudesse comparecer no dia marcado, por exemplo, pedia desculpas e justificava a minha falta. Em algumas situações que acreditava que o informante, pela forma apressada ou pelo desinteresse que tratou a entrevista comigo, não estaria me esperando, enganei-me. Chegar na hora certa e respeitar o que era acordado contava pontos para conquistar a simpatia e a confiança dos informantes.

Determinadas cenas flagradas que ao longo da observação, pensei serem absurdas, pude ver que tinham uma explicação lógica e adequada. Em uma banca, estranhei porque um empregado colocavam serragem no chão. Não entendia porque ele estava “sujando” o piso, ainda mais em um dia que chovia muito. O permissionário indagado por mim respondeu que por causa da chuva é que colocam serragem, já que, assim, quando os sapatos molhados misturam-se com a erva que costuma cair no chão, este não fica com aspecto de sujeira.

A dificuldade enfrentada para continuar tendo contato com os informantes, após a realização da entrevista, fazia com que andasse de um lado para outro do Mercado sem manter uma relação mais efetiva com ninguém. Os informantes, quase sempre, se limitavam a me cumprimentar. A pouca receptividade me deixava inseguro para que insistisse em um contato mais prolongado.

O seguinte trecho do Diário de Campo mostra o meu sentimento durante determinado período dessa etapa

Sinto que, apesar da realização das entrevistas estarem transcorrendo de forma satisfatória, não consigo uma aproximação maior com os permissionários. As entrevistas me parecem superficiais, sinto-me confuso e perdido.

É o próprio Malinowski (1978, p. 9) que, ao narrar sua experiência etnográfica, me socorre:

Lembro-me bem das longas visitas que fiz às aldeias durante as primeiras semanas; do sentimento de desespero e desalento após inúmeras tentativas obstinadas, mas inúteis para tentar estabelecer contato real com os nativos e deles conseguir material para minha pesquisa. Passei por fases de grande desânimo, quando então me entregava à leitura de um romance qualquer [...].

Pensei que talvez na banca em que tinha parentes mais próximos do meu avô, referidos em almoços e festas familiares, poderia ser diferente. Como na pesquisa feita para o meu trabalho de conclusão para o curso de graduação tinha entrevistado um sobrinho de meu avô, que não mostrou muito interesse em me ajudar, resolvi descobrir qual era a outra banca

em que também havia sobrinho do meu avô, e assim verificar se conseguiria manter um maior vínculo. Sabia da existência desses parentes, apesar de não conhecê-los.

Perguntando pelo sobrenome destes parentes em uma das bancas, me apontaram a banca 1101, bem no centro do Mercado Público. Como havia pouco movimento, entrei. No fundo da banca, uma senhora no caixa fazia crochê, enquanto não precisava receber dinheiro ou dar troco. Era a esposa do permissionário, sobrinho do meu avô. A seguir apresento um trecho extraído do diário de campo do dia desse encontro.

Noto que para ela tanto faz que eu seja parente, ou não, que o meu avô, mesmo sendo tio de seu marido, não parece ter relevância para ela. Triste pela decepção, resolvi não perder a oportunidade e ver como está acontecendo, se está, o processo sucessório nessa banca. No início da entrevista chegou seu marido, Ângelo. Ele me apertou a mão e sorriu. Lembrei de meu avô. Sua esposa disse de quem sou neto, percebi então que ele estava com dificuldades em lembrar do meu avô. Ela explicou que ele sofrera uma isquemia cerebral há seis meses. Por isso o motivo de ela estar trabalhando ali agora, enquanto seu filho fazia compras na CEASA. Comentou que Ângelo não agüentou ficar em casa parado após a recuperação e quis vir para o Mercado. Noto que ele separava as frutas e as verduras, atendia os clientes, sabia os preços das mercadorias, mas não conseguia manter um diálogo que necessitasse de raciocínio. Sua esposa ainda falou que os médicos não acreditaram como depois de tudo que ele passasse ainda conseguia trabalhar. Foi um momento emocionante observá-lo trabalhando.

Como escreve Cavedon, (2000), é impossível o não envolvimento do pesquisador com o seu objeto de estudo. Ainda Cavedon (2000), observa que no campo de pesquisa, inúmeras vezes, o pesquisador defronta-se com momentos de emoção: essas reações que são tipicamente humanas podem servir para aprender a lidar com estes sentimentos ao longo do trabalho de campo, tornando-a uma experiência gratificante.

Em uma pesquisa etnográfica realizada em um restaurante também do Mercado Público, Possamai, (1992, p. 11) apresenta sentimentos, dificuldades e questionamentos que me fiz:

As dificuldades que sentia nas primeiras vezes que ia ao Naval constituíram-se para mim em momentos de muita angústia. Com o decorrer do tempo e com várias idas a campo fui percebendo que estas dificuldades na verdade constituíam-se na veia pulsante do trabalho antropológico. A aproximação do que é 'estranho' e 'diferente' traz consigo a contrapartida da interação que há com o 'outro' que é o 'se deixar aproximar' e 'se deixar conhecer'. Afinal de contas como o nosso objeto de estudo pode ser 'diferente' e ter sua lógica própria nós também simbolizamos a 'diferença' ao incursionar num mundo que não é 'nosso'. Quando olhamos, observamos, indagamos sobre quem são? O que pensam? O que fazem? Também estamos sendo indagados com a mesma curiosidade antropológica: quem és? O que pensas? O que queres? O que fazes?

Antes de terminar o mês de julho, finalmente, ao entrevistar o filho de um permissionário, chamado Roberto, escuto um relato que tem outra banca como referência, já que, até então, as bancas, exceção feita dos irmãos Marta e Alexandre, pareciam estar

isoladas, do ponto de vista das relações, uma das outras. Esse informante diz que relaciona aspectos da sua história de vida e da banca com os permissionários da banca vizinha à sua. Roberto conta que suas irmãs têm curso superior completo e não trabalham ali, enquanto ele deixou de estudar engenharia civil para trabalhar na banca. Ao perguntar por que escolheu engenharia civil para cursar, ele surpreendeu-se. Nunca tinha pensado nisso. Ao refletir um pouco, lembra-se, que na época, seu pai estava pensando investir em construções, em decorrência de que o faturamento da banca permitiu a aquisição de vários terrenos, e tinham dinheiro para isso. Exemplifica a banca ao lado, em que dois irmãos que têm curso superior cuidam da banca, enquanto os outros dois irmãos são engenheiros e têm uma construtora, deduzindo que suas histórias eram parecidas.

Para Malinowski, (1978, p. 24), essa dificuldade de obter dados mais integrados no campo acontece porque:

Não há códigos de lei, escritos ou expressos explicitamente; toda a tradição tribal e estrutura social inteira estão incorporadas ao mais elusivo dos materiais: o próprio ser humano. Mas nem mesmo na mente ou na memória do nativo se podem encontrar estas leis definitivamente formuladas. Os nativos obedecem às ordens e à força do código tribal, mas não as entendem, do mesmo modo como obedecem a seus próprios instintos e impulsos, embora sejam incapazes de formular qualquer lei da psicologia. As regularidades existentes nas instituições nativas são resultado automático da ação recíproca das forças mentais da tradição e das condições ambientais e do meio ambiente. Da mesma forma que os membros mais humildes de qualquer instituição moderna – seja o Estado, a Igreja, o Exército, etc. – pertencem a ela e nela se encontram, sem ter visão da ação integral do todo e, menos ainda, sem poder fornecer detalhes de organização, seria inútil interperlar o nativo em termos sociológicos abstratos.

Certo tempo depois fui a referida banca por Roberto. Os empregados falaram para que eu me dirigisse ao caixa no fundo, onde estava Suzana operando a máquina registradora. Ela se mostrou simpática e, quando perguntei pelo nome da banca, apresentou um cartão onde constava um sobrenome que não me era estranho. Perguntei se ela já ouvira falar do meu avô. Houve uma mudança considerável na forma de recepção. Suzana se espantou e exclamou que ele foi sócio de seu pai. Perguntou-me pela minha avó, pela minha tia com quem brincou muito quando criança e narrou as aventuras passadas na casa vizinha de praia do meu avô na qual minha avó era referida com muito carinho. Pela primeira vez senti que o campo familiar tão estranho ganha aspectos familiares. A aproximação e a receptividade de Suzana foram decisivas para a próxima etapa da pesquisa, quando elaborei uma outra estratégia de inserção.

A morosidade de evolução do trabalho de campo, e a percepção de que a rede a ser formada, a cada dia, estava mais comprometida com o prazo para desenvolver a pesquisa, fez com que eu adotasse uma outra forma de inserção na comunidade.

A partir então dessa nova estratégia que se constitui numa vivência em campo mais sistemática, houve imersão nesse terceiro momento, dia 20 de setembro até o 11 de outubro de 2002, quando mergulho intensamente no campo de pesquisa, ocasião em que consegui uma intensa convivência junto aos permissionários, em que observei e acompanhei ativamente o seu cotidiano e descobri uma rede de parentescos entre 19 bancas, levando-me a descrever e analisar esses intrincados laços familiares.

### 3.5.3 Em sintonia com o Mercado

Considereei três famílias como chaves para descrever o contato mais estreito e profundo que tive com o universo das bancas pesquisadas do Mercado Público de Porto Alegre. Se for colocar em ordem cronológica, a primeira foi a banca 1281, da família Florença, onde primeiramente mantive um contato maior com Suzana, depois também estendido para o seu irmão Pedro. A segunda família, em ordem de encontros dentro do Mercado, foi a de João Bari, irmão e sócio de Ângelo da mesma banca visitada e relatada anteriormente. Existe um revezamento na administração da banca: quinze dias para cada família. E a terceira e última família foi a de Lácia, também fundamental para desvendar muitos aspectos referentes ao processo sucessório das bancas do Mercado Público. O fato de João Bari, ser sobrinho do meu avô e ter morado na casa dele quando veio trabalhar no Mercado Público, fez com que eu não me sentisse à vontade para explorar os aspectos sucessórios. A fim de preservá-los, somente descrevi o nosso contato e alguns dados de sua história e como se deu a nossa relação.

Retirando, então, essa família, restaram duas: Florença e Lácia. Apesar de ter conhecido a Suzana Florença no final do segundo momento da minha pesquisa, o contato maior com ela e seu irmão aconteceu em um terceiro momento, quando também vim a conhecer a família Lácia. Essas duas bancas, com as quais mantive um contato diário, sistemático e intenso, foram eleitas por mim para serem o objeto de uma observação mais sistemática e, em alguns momentos, também participante. Nessas duas bancas me detive em detalhar mais os aspectos de suas trajetórias, de suas relações familiares e comerciais e de

como se dá e se deu o processo sucessório. Penso que essas duas famílias, em muitos aspectos, são representativas de muitas outras bancas, já que além delas, foram pesquisadas mais 49 bancas, em que os dados dessas bancas são usados para complementar, confirmar, comparar e/ou mostrar nuances das observações feitas. Enquanto na família Lácia o processo sucessório estava acontecendo, pai e filhas trabalhavam juntos e eram sócios, na família Florença já estava no seu final, já que o pai, apesar de não trabalhar mais e o filho e a filha estarem com total autonomia quanto à administração da banca, ainda tinha cotas que não havia passado para eles. Os dados observados sistematicamente e obtidos por entrevistas e conversas referentes à história dessas duas famílias são apresentados com mais detalhes no capítulo 5 em que também junto com as entrevistas de outros permissionários e familiares são analisados.

No relato que se segue, não descrevi o meu encontro com todos os permissionários contatados e entrevistados, apenas a evolução que se deu do dia 21 de setembro até o dia 30 de setembro de 2002, dia que em conheci Lácia.

Sábado, 21 de setembro de 2002.

Neste dia retomei novamente minha pesquisa no Mercado. O dia anterior fora feriado, por isso o fluxo de pessoas dentro do Mercado era pequeno, em muitas bancas observei os empregados conversando, arrumando as mercadorias, limpando o ambiente de trabalho.

Na banca 1281, ao fundo atrás do caixa, encontrei Suzana. Lembrou-se de mim, e mostrou-se receptiva, perguntou como estava minha avó. Falou que nesse sábado era ela quem ficava cuidando da banca, já que revezava com seu irmão o cuidado da banca aos sábados. Disse que seu pai estava no hospital, e por isso sentia-se preocupada. Comentou também que cada domingo um filho era responsável para ficar junto com os pais, já que era quando as duas empregadas deles estavam de folga. Como eram quatro irmãos, a cada três semanas era a sua vez de ficar com eles. Falei da pesquisa, e ela adorou a idéia de ficar conversando, já que assim o tempo passaria mais rápido. Disse que o melhor dia para conversar era o sábado mesmo, porque o movimento era menor e porque costumava ser visitada por suas primas nesses dias, quando colocavam as conversas em dia. Suzana era muito articulada e gostava de falar. Percebi a riqueza de dados que ela trazia sobre a sua vida, a vida de seus pais, o processo sucessório, o Mercado Público. A conversa fluiu em um clima amistoso e familiar. Terminei satisfeito com a entrevista da Suzana, combinando vir visitá-la mais vezes.

Nesse mesmo sábado visitei outras duas bancas. Em uma delas era interessante relatar que no meio da entrevista, um candidato a deputado estadual entra na banca.<sup>7</sup> Ao entrar, um homem que o acompanha apresentou seu nome em voz alta. O candidato distribuiu “santinho” para a filha da permissionária com quem conversava, já que a mãe, a permissionária, estava viajando (e não era a trabalho), e para mim. Perguntou se eu era repórter, fazendo com que eu explicasse a minha pesquisa. Vale dizer que mais tarde fiquei sabendo que esse candidato a deputado, que, mesmo fazendo uma expressiva votação, não se elegeu, comentou em diversas bancas sobre a minha pesquisa, pois muitos referiram que tal candidato tinha me encontrado e falado como era importante esse tipo de pesquisa. Outro comentário relevante, que bem mais tarde venho a saber é que o homem, que em voz alta anunciou o nome do deputado, era também um dos permissionários.

A outra banca visitada nesse dia era também importante para o desenrolar da pesquisa. Já havia tido contato anteriormente com a banca 1101. Banca essa em que os permissionários eram sobrinhos do meu avô. A minha intenção dessa vez era conhecer o filho da esposa do permissionário, entrevistada anteriormente. No fundo da loja, junto ao caixa, ao me apresentar para o filho do permissionário indicado pelos empregados, não me dou conta que, em virtude do rodízio da administração, 15 dias uma família toma conta, 15 dias outra, que ele não era o filho do Ângelo. Até chegar seu João, irmão do Ângelo, que me cumprimentou, pensei que conversava com o filho do Ângelo, que tivera derrame e, além de estar debilitado, não se lembrava de muitas coisas. Quando seu filho que estava no caixa me apresentou, João, ou Joãozinho como todos o chamam, Joãozinho falou de meu avô e se mostrou feliz em me conhecer. Ao contrário de seu irmão, Joãozinho estava com uma ótima saúde, lembrando-se com detalhes a época que o meu avô trouxe ele da colônia para trabalhar no Mercado, quando, além de trabalhar para o meu avô, morou na casa dele. Joãozinho e Ângelo, além de serem irmãos, possuem fisionomias muito parecidas.

O trecho a seguir extraído do diário de campo relata aspectos significativos desse encontro

Vendo que sou neto do Félix, Joãozinho mostrou-se muito receptivo. Perguntou pela minha avó. Sentindo-me mais à vontade, olho mais para sua fisionomia, ele lembra meu avô, são parecidos: meu avô era mais alto e seu nariz era mais achatado. Senti-me invadido por sentimentos, Joãozinho, como seu filho também era pouco falante, mas senti uma grande alegria sua em me conhecer. Entrevistei Ricardo que era de poucas palavras. Antonio ajudou Ricardo que não sabia responder a questão como sua família entrou no Mercado. Joãozinho, ao responder que meu avô fora

---

<sup>7</sup> As eleições abrangendo vários cargos (Presidente, Governadores, Senadores, deputados estaduais e federais) ocorreria no final do ano em todo o país.

buscá-lo na Colônia para trabalhar em sua banca e morou com ele, encheu meus olhos de lágrimas. Mesmo sem expressar em palavras, nossos olhos revelaram o início de uma relação muito próxima. Comprei as laranjas que ele escolheu e cobrou um preço menor para mim.

Segunda-feira, 23 de setembro de 2002.

A partir desse dia, começava a estabelecer uma rotina. Primeiro visitava a banca 1101. Lá conversava com Joãozinho sempre muito receptivo. Falávamos como estava o tempo, o movimento das pessoas no Mercado Público, se estava fraco ou não. Ricardo, aos poucos, foi se aproximando, apesar de mostrar-se desconfiado. Parecia querer saber o que eu e seu pai tanto conversávamos. Quando perguntei pela banca da família dos Sícilia, banca 1381, também filhos de uma irmã de meu avô, Joãozinho deu-me a segurança necessária para ir entrevistá-los.

No meu trabalho de conclusão de curso de Psicologia, quando pesquisei os empreendedores do Mercado Público, um dos irmãos foi entrevistado. Na época, a entrevista tinha me parecido que fora dada muito mais por obrigação, uma vez que eu era parente, do que por realmente estarem dispostos a realizá-la. Sabia que tratava-se de dois irmãos, Otto Sicília e Lúcio Sicília, mas não sabia quem era quem, já que, no princípio, sempre os achei muito parecidos, hoje percebo que são bem diferentes e sei reconhecê-los de longe. Ao entrar na banca 1381, não sabia quem era o Lúcio e quem era o Otto, sabia que havia entrevistado o Lúcio. Fui na direção de um deles e perguntei se ele lembrava de mim, e ele já me perguntou como estava a minha família. Falei da pesquisa que havia feito anteriormente e da pesquisa que estava fazendo agora. Perguntei se ele podia me ajudar de novo. Surpreendentemente ele me pareceu dessa vez muito mais receptivo. Contou que havia pouco tempo um outro estudante (orientando da professora que também me orienta) tinha feito um trabalho lá e que ele tinha deixado uma cópia com eles. Apesar de ser receptivo, ele continuou de poucas palavras, monossilábico, como da outra vez. Seu irmão apareceu e perguntou como estava meu pai. Ele sabia que meu pai havia se aposentado. Ao perguntar sobre outros parentes que tinham bancas que estavam no Mercado Público, eles falaram do irmão deles que tinha uma banca do lado externo. Eu desconhecia a presença desse sobrinho do meu avô que tinha banca no Mercado.

Fui até a banca do irmão de Otto e Lúcio, chamado Ademir Sicília. Logo que me atenderam, pensei se tratar do filho do Ademir, expliquei a minha pesquisa e me apontou quem era. Não se parecia em nada com seus dois irmãos, pois aparentava ser bem mais velho. Como não tinha filhos que trabalhavam ou trabalham com ele, nem vai ter, segundo Ademir,

visto que seus filhos estão “todos encaminhados”, a entrevista foi curta. Ademir não fez referências ao meu avô.

Ainda nesse dia, passei na banca 1281, onde Pedro, irmão da Suzana, estava no caixa. Conversamos sobre a minha pesquisa, a minha intenção de fazer uma nova etapa agora mais intensa. Apesar de reservado, ele pareceu disposto a me ajudar. Perguntou pelo meu tio, com quem jogou bola quando “moleque”, na praia. Segundo ele, meu tio Alex era um “canhotinho” bom de bola que jogava na ponta esquerda. Prometi trazê-lo um dia para que os dois pudessem se reencontrar, ele ficou feliz com a promessa.

Terça- feira, 24 de setembro de 2002.

Nesse dia em uma das entrevistas, enquanto falava com o Lauro, filho de um permissionário que já tinha entrevistado (encontro relatado na primeira etapa da pesquisa de campo), seu pai que estava perto de nós, gritou algo para o filho após uma das minhas perguntas. Parecendo que Lauro não havia escutado, referi a ele que seu pai o havia chamado, ele respondeu que seu pai estava chamando atenção para que ele se cuidasse naquilo que dizia para mim. Como estava na hora do almoço, ele perguntou se eu me importava de acompanhá-lo até onde iria almoçar. Pude observar seu ritual de almoço: ele foi até o caixa, pegou dinheiro, lavou as mãos e o rosto, permaneceu com o mesmo avental e, em seguida, se dirigiu a um restaurante no próprio Mercado.

Para melhor me localizar entre as bancas, resolvi levar sempre comigo um mapa feito por Carvalho (2000) na disciplina de Antropologia na Administração. Constatando que algumas bancas já haviam trocado de lugar, resolvi fazer eu mesmo um novo mapa com as localizações e os nomes das bancas. Tarefa que estive envolvido entre uma entrevista e outra. Para a construção do mapa anotava o nome, o número e o quadrante de cada banca. Com a SMIC obtive a planta do primeiro e do segundo piso do Mercado (ver anexo).

A dificuldade de sair de uma banca e ir para outra ao lado era motivo freqüente para me “perder” dentro do Mercado. Devido ao movimento da banca, da disponibilidade do permissionário de fazer entrevista ou não e do momento do dia, isso me impossibilitava de estabelecer uma ordem de prioridades de quais bancas a serem visitadas e escolhidas para fazerem parte do meu universo de pesquisa. Gostava também de observar a banca por um tempo antes de entrar, me apresentar e iniciar a entrevista. Queria sentir como era o movimento, como eram os funcionários, tentar identificar o dono e, se possível, adivinhar se os filhos trabalhavam ali ou não. Depois desse estudo, me aproximava da banca.

A experiência deste momento assemelhou-se muito com o que o próprio Malinowski (1978, p. 20) descreve em seu relato de campo

Assim sendo, no começo não me foi possível entrar em conversas mais explícitas ou detalhadas com os nativos. Eu sabia, perfeitamente que a melhor solução para esse problema era coletar dados concretos, e, assim, passei a fazer um recenseamento da aldeia: anotei genealogias, esbocei alguns desenhos, fiz uma relação dos termos de parentesco. Isso tudo, porém, permanecia material “morto” que realmente não me podia levar a entender a verdadeira mentalidade e comportamento dos nativos, pois eu não conseguia obter deles nenhuma boa interpretação de quaisquer desses itens nem atingir o significado intrínseco.

Quarta-feira, 25 de setembro de 2002.

Como de hábito, passei na banca do Joãozinho. Dessa vez seu filho, Ricardo, se aproximou e perguntou como estava a pesquisa. Joãozinho não era muito de falar, mas ele permanecia ao meu lado, sorrindo, enquanto atendia os clientes. Depois fui para a banca 1281, Pedro me cumprimentou, a banca estava bem movimentada (havia fila no caixa e todos os funcionários, além de Pedro, atendiam os seus clientes). Suzana mesmo trabalhando sorriu para mim e comentou da minha persistência. Sorri e falei que só passei ali para dar um “alô” e quando estivessem menos ocupados voltaria. Na saída, Pedro sorriu simpático.

Fui para outra banca. Percebi que o dono era quem estava no caixa, pelo jeito e pela roupa. Ao lado de uma prateleira, encolhido com pepinos, temperos e palmitos, entre um pagamento e outro, fiz a entrevista. O ritmo, a interrupção e a continuação da entrevista eram marcados por ele que me chamava pelo nome, aprendido rapidamente. Percebi que conhecia vários clientes também pelo nome, e sabia de seus parentes, além de comentar da sua família para os mais chegados. Na saída, um dos fornecedores me perguntou como eu tinha me saído, pois ele pensou que eu também estava vendendo produtos para o permissionário. Esse permissionário tinha uma outra banca em sociedade com a filha. Nessa banca, por diversas vezes, somente encontrei o marido dessa filha que se negava a conversar comigo.

O avanço da minha pesquisa, os dados que se avolumavam e as riquezas das informações foram entusiasmando-me e dando-me segurança tanto para mergulhar cada vez mais na busca de bancas quanto na confiança de não ser rechaçado pelos permissionários. A minha última pergunta era se havia mais parentes que tinham bancas no Mercado, como a resposta geralmente era a indicação de mais bancas que poderia entrevistar, isso foi facilitando o meu trânsito. Assim, comecei a ir às bancas tendo referências primeiramente para me apresentar e ver o melhor dia para conversar.

Um marcante e emocionante fato aconteceu nesse momento da pesquisa. Não foram poucas as vezes que, em frente às bancas, quando conversava com um permissionário, ou com seu filho, ou com seus funcionários, vendo o melhor dia para a entrevista, passava por mim seu Joãozinho, sorria e se aproximava, batia nas minhas costas e dizia “meu parente”. Essas situações me enchiam de emoção, às vezes, os permissionários resistentes acabavam tendo uma atitude bem diferente frente a essa passagem do Joãozinho, abrindo as portas para um contato maior. Às vezes, como o contato já era bom, apenas reforçava o vínculo e a minha confiança. No ar, sempre sentia uma certa desconfiança que tinha de vencer mostrando que não era fiscal da prefeitura e que minha pesquisa não os prejudicaria.

Outro ponto importante é que, nessas indicações de parentes e de bancas que poderia entrevistar, alguns permissionários me diziam as bancas que eu não deveria ir, já que corria o risco de não ser bem recebido. Vendo a minha frequência no Mercado e os objetivos da minha pesquisa, os permissionários me “protegiam” e diziam quais as bancas dariam uma boa entrevista. Alguns permissionários, ao serem entrevistados, relatavam que me viam todos os dias ali e que estavam esperando para serem contatados. Ricardo, filho de Joãozinho, depois que se acostumou com a minha presença diária, sempre que passava por ali, me perguntava quais as bancas que eu tinha ido, como tinha sido e quais ainda tinha de ir. Conforme as minhas respostas, ele tecia um juízo de valor que ele tinha desse ou daquele permissionário que fora ou iria ser visitado.

Quinta-feira, 26 de setembro de 2002.

Os obstáculos para as entrevistas diminuíram, e a oferta de bancas a serem entrevistadas aumentava em virtude das indicações. Nesse dia, eu estava, novamente, na frente da banca 1101, com o Ricardo e seu pai. Geralmente, conversávamos sobre movimento do Mercado, futebol e outros assuntos relacionados com a administração da banca. Com relação à questão do rodízio da banca perguntei o que eles faziam durante os 15 dias que não estavam ali. Ricardo comentou que aproveitava para viajar: visitava parentes no interior. Indaguei se não era muito tempo longe do Mercado, ele respondeu que, ao contrário do que eu pensava, faltava tempo. Já Joãozinho disse que descansava e jogava bocha de tarde com os amigos em um clube. Ao serem questionados se o rodízio não trazia problemas administrativos, já que, durante 15 dias, outra família tomava conta, eles refutaram de imediato essa idéia, justificando que ali não havia mistério para administrar. Quanto ao período de transição de uma família para outra, responderam ocorre após o almoço, quando uma família assume e a outra sai para descansar.

Na banca 1281, Suzana estava ocupada com o movimento no caixa e também preocupada com o estado de saúde do seu pai, pelo pouco tempo que conversei com ela. Pedro estava na frente da banca. Ficamos conversando. Perguntei se se importava de responder minhas perguntas, parecendo um pouco resistente, disse que não. Gostou de ser entrevistado. Após a entrevista disse que deveria falar com o Lácia, pois esse teria muitas histórias para contar. É estranho que entendi outro nome, em vez de Lácia, e não achei que deveria ir vê-lo tão logo, pois como existiam tantas possibilidades de entrevistas, essa era apenas mais uma. Já Suzana me recomendou entrevistar Vera que tinha um restaurante no lado de fora do Mercado. “Ela foi caixa do teu avô e do tio Renê”. Tio Renê, a quem ela se referiu, também como o pai dela, tinha sido sócio de meu avô.

Após várias tentativas de conversar com os permissionários de uma banca (eram dois sócios: irmão e irmã), ou estavam ocupadas ou ausentes, tive sucesso justamente no dia que era aniversário da permissionária. A nossa conversa aconteceu entre recebimento de flores, cumprimentos e telefonemas desejando felicidades. Ainda, nesse dia, na banca da aniversariante presenciei um outro permissionário encomendar produtos para sua banca.

Sexta-feira, 27 de setembro de 2002.

Nesse dia fui ao Mercado à tarde, diferentemente dos outros dias quando ia pela manhã, em que freqüentava o Mercado pela manhã. Na banca 1101, Joãozinho estava no caixa, contando dinheiro. Perguntei se podia permanecer ali com ele, ele pareceu-me bem receptivo. Comentei que algumas bancas tinham mezanino, e que a deles não. Ele falou que eles tinham um depósito que ficava embaixo da escada rolante e me convidou para ir até lá. No caminho foi me mostrando os outros depósitos e de quem eram. Falou que tiveram sorte, já que o depósito deles era grande, ao contrário, daqueles de outras bancas. O depósito era uma sala pequena, lembrou-me uma garagem de carro, tinha um freezer vertical, algumas caixas vazias e um carrinho para carregar as caixas. Ele falou que algumas mercadorias eram guardadas no freezer para não estragar. Quando fechavam a banca, colocavam os produtos no depósito. Perguntei se não estragava muita mercadoria, ele falou que não.

Passei no Armazém 1281, Pedro estava na porta e mostrou alegria em me ver. Suzana comentou novamente como eu estava realmente interessado com a pesquisa, já que ela estava me vendo todos os dias ali. Pedro perguntou se eu já tinha conversado com o Lácia. Respondi que ainda não tinha. Conversamos sobre o Inter, time de ambos. Futebol é um assunto freqüente dentro do Mercado. É motivo de muita piada e “flauta” entre os empregados e permissionários. Pela proximidade, geralmente os empregados costumavam se intrometer nas

conversas, emitindo opiniões, fazendo caretas para alguma resposta do informante com a qual não concordavam. Apesar de eles não terem demonstrado, prestavam muita atenção na conversa.

Após uma tentativa frustrada de contato com um permissionário ausente, fui conhecer o tal Lácia que Pedro tanto falava. Na sua banca, duas mulheres estavam no balcão próximo ao caixa. Uma de cabelo castanho curto e crespo no caixa, e outra, loura e cabelo liso comprido empacotando as mercadorias, ambas de avental, foram extremamente simpáticas e atenciosas, eram as filhas do Lácia. Ao ouvir as primeiras perguntas, Luana, cabelo crespo e curto, achou melhor que a Andréa as respondesse. No entanto as duas participaram ativamente da entrevista. No final, ao perguntar sobre outros parentes que tinham bancas no Mercado, elas me indicaram os Sícilia.

Mais uma vez, um trecho extraído do diário de campo serve para expor os meus sentimentos

Levei um susto e disse brincando: “Então vocês são meus parentes, os Sícilia são parentes do meu avô, Félix Rossato” Luana disse: “Sim, o tio Félix é irmão da minha avó, tio da minha mãe”. “Tá brincando e vocês foram superlegais comigo, sem saber que nos éramos parentes. Como é o nome da avó de vocês?” “Linda, minha mãe é a Maria.” Lamentaram que o pai delas não estivesse ali e pediram o telefone da minha avó para dar à mãe. Para minha surpresa, existia ainda mais parentes do meu avô trabalhando no Mercado.

Sábado, 28 de setembro de 2002.

Almocei em um dos restaurantes do Mercado Público. Estava quente nessa tarde de Sábado, e o centro encontrava-se movimentado em virtude de um jogo de futebol que aconteceria. Torcedores devidamente uniformizados pegavam os ônibus para irem ao estádio. Nesse dia entrevistei Vera Ligúria Porto, indicada por Suzana. Além de Vera, na banca, estavam trabalhando o seu esposo, filha e genro.

Segunda-feira 30 de setembro de 2002.

Cheguei cedo ao Mercado Público, encontrei Pedro e Suzana na banca 1281 e depois fui para frente da banca 1101, onde fiquei conversando com Ricardo, enquanto Joãozinho atendia um cliente. Um senhor, vestindo um avental azul, dizendo “*Faccio*<sup>8</sup> Rossato” veio até nós. Vendo que ele se dirigia a mim, estranhei por ele saber meu sobrenome. Pensei se ele não estaria me xingando ou me gozando. Perguntei o que era *faccio* Rossato. Simpático ele me respondeu que os netos dele também perguntavam a mesma coisa. Começou, então, a falar

---

<sup>8</sup> Mais tarde vim saber que *faccio* Rossato quer dizer cara de Rossato, rosto de Rossato.

dos netos, do Mercado e eu continuei me perguntando quem era ele. Interrompi sua fala para descobrir.

Era Léo Lácia, pai de Luana e Andrea as quais entrevistara na sexta-feira à tarde. Ele me convidou para ir até o seu escritório. Durante o percurso falou que sua esposa, filha de Linda, irmã de meu avô, ficara muito curiosa em me conhecer e queria que eu fosse até a sua casa. Logo me dei conta que Lácia foi atrás de mim no Mercado. Pela primeira vez, inverteu-se o processo: pesquisado procurando pesquisador.

O escritório de Lácia fica no mezanino, na parte de cima de sua banca. Cumprimentei Andrea e Luana, ao passar por elas antes de subir as escadas, que falaram que sua mãe havia explicado sobre a minha descendência para ambas: tios, primos. Uma confusão constante nesses encontros, foi que sempre se referiam ao meu avô como se fosse meu pai, e às minhas tias como se fossem as minhas irmãs, ou seja, na verdade me confundiam com meu pai. Pela primeira vez fui convidado para conhecer um mezanino.

O mezanino da banca do Lácia tem uma sala, um banheiro, um espaço amplo onde ficam dois *freezers* horizontais e um cabideiro com as roupas dos funcionários. Na sala, que reconheço como seu escritório, tem pôster de times de várias épocas do Grêmio, faixas de campeão, e, em um mural, tem fotos de quando era jovem, fotos com políticos importantes de Porto Alegre e do Rio Grande do Sul (ex-prefeitos, ex-governadores, deputados). Já na entrada, quando vi os pôsters do Grêmio brinquei: “Temos diferenças”. Ele se divertiu respondendo: “Já sei qual é, ninguém é perfeito.” Naquele momento mesmo, ele já queria marcar um dia para eu visitá-lo em sua casa e conhecer sua esposa. Após entrevistá-lo, ele me convidou para tomar um café.

Desde o início pude perceber o quanto Lácia era conhecido no Mercado. Indo até a lancheria para tomar café, Lácia conversava com alguém em quase todas as bancas que passávamos. Na lancheria conhecia todos os empregados, sabia o nome e o time de futebol de cada um, e referiu que nem o dono nem o filho estavam ali naquele momento. Tomando um cafezinho, disse que o filho do permissionário dessa lancheria tinha um carro importado do ano e que costumava chegar às 9 horas. Ele não deixou que eu pagasse a conta, aliás, ele também não pagou.

Lácia conduziu-me novamente ao seu escritório, queria marcar a data da minha visita a sua casa. Eu disse que viria nos dias seguintes para marcarmos, mas deixei pré-combinado a quinta-feira. Nesse momento, subiu até o escritório Otto Sícilia que é seu cunhado, irmão de

Lúcio. Eles costumavam almoçar juntos seguidamente no Plazinha. Plazinha<sup>9</sup> é a forma irônica que chamam a parte superior (mezanino) do restaurante da Vera, onde só cabem dez pessoas. Lá, segundo eles, é onde costumam receber as autoridades, políticos e personalidades importantes do Rio Grande do Sul, pois é um lugar reservado onde não podem ser vistos nem escutados, o que garante a privacidade dos convidados. Segundo Lácia, esse local reservado é muito abafado, tem poucos ventiladores, no entanto Vera é uma excelente cozinheira.

Otto e Lácia foram almoçar, mas antes Lácia pediu que as filhas dessem o telefone de sua casa para confirmar o dia em que eu iria visitá-los. Por ser neto do tio de sua esposa, me tratava como se fosse da família, fazendo me sentir como um neto.

Depois desse dia, Leo Lácia passou a ser meu informante-chave. Por seu tempo de Mercado (é um dos permissionários mais antigos do Mercado ainda trabalhando) e por suas relações, vejo que ele tem um livre trânsito em quase todas as bancas do Mercado. Como as suas filhas estavam sempre trabalhando na banca, aproveitava para, segundo ele, fugir do trabalho, quando eu ia vê-lo. Afirmou que eu tinha de acompanhá-lo para tomar café, se não, suas filhas iam colocá-lo para trabalhar.

Dessa forma, além da banca 1281, de Suzana e de Pedro, e da banca 1101, do Joãozinho e do Ricardo, passei a freqüentar também a banca do Lácia. No início ia até o balcão e as filhas já me mandavam entrar pela porta dos fundos e subir no mezanino onde estava o pai. Com o tempo, já procurava o Lácia olhando nas portas dos fundos para verificar se ele estava no mezanino. Conversávamos um pouco, e ele me convidava para tomar um café ou uma água na mesma lancheria de sempre. Nessas idas e vindas, contava-me mais detalhes de sua trajetória no Mercado. Lácia compreendeu o que eu queria saber sobre as bancas e optou por me acompanhar e me apresentar para os permissionários.

Graças a Lácia conheci um pouco dos bastidores, das fofocas, das questões de poder e das piadas que circulam no Mercado. Logo percebi que ele inicialmente me conduzia aos permissionários de quem ele era parente: irmãos, sobrinhos, primos. Aos permissionários que diziam não conhecer ou lembrar do meu avô, ele me apresentava como neto do Felix, um dos fundadores do Mercado, que trabalhou com o Renê, quando estes eram sócios da banca 1171. Interessante que quando eu dizia que era neto do Félix, ex-permissionário do Mercado, a reação de admiração da importância desse fato para os permissionários não era nada

---

<sup>9</sup> Hotel Plaza, como também é conhecido o Plazinha, é um estabelecimento requintado de Porto Alegre

comparada com a referência do Lácia. Lácia foi o responsável pela vinda de boa parte de seus parentes do interior para trabalhar no Mercado de Porto Alegre.

O relato de campo dessa terceira etapa terminou no dia em que conheci Lácia, que considerei ser meu informante-chave. Apesar de ter continuado a ir ao Mercado, entrevistando bancas e observando sistematicamente as bancas da família Lácia e Florença, privilegiei narrar os momentos que considerei mais relevantes e significativos até esse ponto. No capítulo 5, apresento os dados coletados bem como a sua análise.

### 3.6 ANALISANDO AS PARTITURAS

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

A análise de conteúdo, segundo Moraes (1999), em sua vertente qualitativa, parte de uma série de pressupostos, os quais, no exame de um texto, servem de suporte para captar seu sentido simbólico. Esse sentido nem sempre é manifesto, e o seu significado não é único.

Para processar o material coletado durante a pesquisa (diários de campo, registro das entrevistas, documentos), primeiramente li todo material para preparar as informações. Feito isso, constatei quais categorias apareciam mais seguidamente nos registros e nas falas dos informantes estudados. Verificada quais as categorias, fiz uma descrição dos temas presentes que contemplava uma representatividade maior dentro destas, para depois classificar em uma ordem quanto a sua recorrência e o seu significado. Terminada essa última etapa, pude realizar a interpretação dos dados processados, discutindo esses resultados com a teoria pesquisada na fundamentação teórica. Foi necessário diante de alguns resultados encontrados, pesquisar novos textos que contemplassem aspectos não referidos por esses principais autores utilizados no primeiro momento.

### 3.7 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

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

Outra limitação, de acordo com Cavedon (1999), de um trabalho dessa natureza é o problema da replicação. Como cada pesquisador escreve a sua própria história, tem-se a falta de padronização, de modo que dificilmente outro pesquisador conseguirá relatar a mesma história, e também devido à própria dinâmica cultural que faz com que o contexto se altere.

## 4 CONTEXTO DA PESQUISA: MERCADO PÚBLICO DE PORTO ALEGRE

Considerado Patrimônio Histórico e Cultural de Porto Alegre, o Mercado Público foi inaugurado em 1869 para abrigar o comércio de abastecimento da cidade. Tombado como um Bem Cultural, passou entre 1990 e 1997 por um processo de restauração, agregando mais qualidade a sua estrutura e recuperando a concepção arquitetônica original. Com as obras, o Mercado também ampliou o seu número de estabelecimentos comerciais. Além de oferecer bons produtos, procurando praticar uma boa política de preços, o Mercado Público também atua como espaço para manifestações culturais e comunitárias, proporcionando mais qualidade de vida à população.

Em uma crônica, Gomes (2002) destaca a importância do Mercado para a cidade:

### Mercados

Meu pai, o jornalista Alcides de Oliveira Gomes – que hoje estaria completando 100 anos –, ensinou-me que, para penetrar na alma de uma cidade, visitasse o seu mercado. Assim fiz por onde andei e a cada vez me capacitava para oferecer, sem luxos e sem pretensão, o que de melhor a cidade tem. E não é de hoje: já na velha Roma, o fulcro da vida era irradiado do Foro (tradução literal: mercado). Na França gastronômica de fins do século XIX, Émile Zola batizou “Les Halles” (o mercado) de “o ventre de Paris”. Em Montevideú, o charme está concentrado no *viejo* mercado do Porto. Em Santiago do Chile, peixes, mariscos e verduras exóticas se misturam com as mesas do restaurante Don Augusto no miolo de uma estrutura de ferro que teve o dedo de Gustavo Eiffel, o mesmo da torre. Por sua modernidade, que não ofende o seu centenário passado, o mercado de Porto Alegre merece a nossa frequência.”

(Correio do Povo, 28 de agosto de 2002, p. 4.)

O Mercado Público ocupa um quarteirão do centro de Porto Alegre (ver no anexo o mapa do centro de Porto Alegre). Em um dos lados do Mercado localiza-se a Prefeitura Municipal. Em frente à Prefeitura que está em reformas, na Praça Montevideú, tem a Fonte Talavera de La Reina, presente de Toledo, colônia Espanhola, com os seguintes dizeres “Al glorioso pueblo Riograndense em su centenario Farroupilha, 1835-1935”. Na mesma praça se encontram os registros do marco zero, a latitude, 30° 01’39”, a longitude, 51° 13’40” e a altitude de 4.717 metros referentes a esta cidade.

Como já foi referido, o Mercado Público tem 105 estabelecimentos comerciais, entre eles: 4 estabelecimentos que trabalham com artigos religiosos, 8 açougues, 4 agropecuárias, 16 armazéns com os mais variados tipos de produtos, 1 posto bancário, 5 estabelecimentos especializados em erva-mate e artigos gaúchos, 3 fiambrierias, 2 fruteiras, 2 grandes padarias/confeitarias, 8 peixarias, 30 bares/restaurantes/lancherias, 2 sorveterias.

O horário de funcionamento do Mercado Público é de segunda a sexta-feira, das 7h30min às 19h30min. Aos sábados está aberto das 7h30min às 18h30min e aos domingos das 8h às 16h. Todos os dias, no horário de encerramento, os portões da Júlio de Castilhos e da Praça Parobé fecham-se, permanecendo abertos até às 24 horas os portões da Borges de Medeiros e do Largo Glênio Peres, para que o público possa ter acesso aos restaurantes e bares do 2º pavimento.

Segundo Macedo (1973), o logradouro público entre as Rua Marechal Floriano e Uruguai, que atualmente divide-se entre a Praça XV e a Praça Montevideó, era conhecido, no fim do século XVIII e nos primeiros anos do século XIX, como Praça dos Ferreiros. Posteriormente, já no século XX, passou a ser denominada Praça do Paraíso.

Em 1831, de acordo com Macedo (1973), o governo disciplinava através de posturas policiais a reunião e a localização das pessoas que vendiam alimentos comestíveis na Praça do Paraíso. Delimitaram-se áreas que proibiam erigir barracas de qualquer qualidade sem licença da Câmara e demarcação do arruador. Assim, aumentou a procura na Praça do Paraíso para instalação de telheiros destinados à venda de produtos alimentícios. Como as instalações não tinham sido feitas com muita ordenação e os telheiros construídos sem grande preocupação de durabilidade e conservação, estabeleceram-se, em seguida, um certo caos naquele espaço com dificuldade de circulação e limpeza. Por isso, em 1841, sentiu-se a necessidade de reunir tudo aquilo num bloco só, num edifício que abrigasse o comércio de legumes, hortaliças, frutas e aves. Os negociantes, o povo e o governo empenharam-se na obra e, em primeiro de outubro de 1844, era dada por concluída. Além do mercado, construiu-se uma rampa do rio para a terra com a finalidade de facilitar a chegada de barcos para abastecerem o mercado.

O primeiro Mercado Público de Porto Alegre foi construído em 1842. O prédio ficava localizado na Praça Paraíso (hoje Praça XV) e foi entregue em 1844, funcionando até 1870. As primeiras referências para a construção de um novo Mercado datam de

1857, e o terreno escolhido é uma área conquistada do Guaíba. A área já havia sido aterrada em 1852, servindo para a abertura da Rua Nova (hoje Sete de Setembro) e a instalação da atual Praça Parobé (<<http://www.mercadopublico.com.br/historia.htm>>, 2001).

De acordo com Macedo (1973), a instalação desse mercado implicou algumas obras necessárias ao seu funcionamento. Além da Doca, situada no local onde hoje se encontra a Praça Parobé, uma outra, idêntica, fora prevista simetricamente com relação ao eixo da obra. Entre as duas, funcionaria a Praça do Mercado, espaço para estacionamento e manobras de carros e carroças em demanda às compras ou ao abastecimento. Tudo fazia crer que o logradouro polarizaria o maior movimento de pessoas e veículos, dando início o calçamento da cidade. Porém, o problema de abastecimento determinou uma grande e importante modificação do logradouro. Em vinte anos, o mercado, inaugurado em 1844, tornou-se obsoleto e novamente os negociantes, o povo e o governo se unem para construir outro mercado em lugar vizinho. O primeiro mercado não satisfazia mais as necessidades dos porto-alegrenses e tornava-se inadequado à evolução da cidade. Em 1860, foram realizados estudos e orçamentos para o novo prédio, e no ano seguinte uma comissão de vereadores aprovava o projeto do engenheiro Frederico Heydtymann. Pela Lei Nº 553, de 22 de maio de 1865, foi determinada a construção do novo Mercado, conforme estudos feitos pelo referido engenheiro.

Macedo (1973) ainda afirma que o prédio foi concluído em 3 de outubro de 1869. Prédio de alvenaria e majestoso para a época era o primeiro a ter o tamanho de um quarteirão, sólida construção de um piso só, com quatro torreões nos quatro vértices. A planta compreendia oitenta quartos exteriores e setenta inferiores. A sua entrada franqueada por quatro portões de ferro de 4,40m de largura, um em cada lado.

Segundo Macedo (1973), o Mercado foi inaugurado em 3 de outubro de 1869 e franqueado ao público em primeiro de janeiro de 1870, a sua construção importou em 246 contos. O novo (segundo) mercado da época é o atual velho mercado da Praça XV. Uma obra que, como peça de comunicação visual, liga gerações distanciadas por um século. O estilo arquitetônico original era neoclássico, e o atual, híbrido (por causa das diversas reformas). Ao ser inaugurado possuía a forma de um quadrilátero, somente com 1 pavimento e 4 torreões (nas esquinas).

O prédio foi ocupado por lojas comerciais, hotéis e estabelecimentos de prestação de serviços. Adaptando-se ao crescimento da cidade e suas demandas, sofreu várias alterações, dentre as quais a construção das bancas, na sua parte interna. Uma praça arborizada que deveria ficar no pátio central acabou cedendo espaço para as atividades comerciais, fazendo com que, em 1886, fossem edificadas 4 chalés de madeira neste espaço.

Encontrei junto ao Memorial uma pasta referente a “Notas sobre o Primeiro mercado (Praça do Mercado)” onde havia uma crônica de 14.04.1884 de Felicíssimo de Azevedo intitulada “Cousas Municipais”

É bom dar aqui uma notícia de sua inauguração, por ser curiosa. Concluído o edifício em 1844, esta Câmara fez-lhe um regulamento acompanhado de algumas posturas, impondo penas aos infratores. Para o Mercado foram mudados todos os açougues da cidade, sendo proibido o estabelecimento fora daquele recinto; obrigaram igualmente os carros, que vinham com gêneros, a estacionar ali até as 10 horas, assim como as quitadeiras, que ali eram levadas para dentro do mercado; algumas só obedeceram à força dos panásios de espada dos soldados de polícia. Não vou para a encerra! – gritavam elas. Mas à força não houve remédio senão obedecer.

Entre 1910 e 1914 é construindo o segundo pavimento, destinado a escritórios. O Mercado Público passou por incontáveis mutações arquitetônicas e sobreviveu a diversas enchentes, incêndios e ameaças de demolição. No ano de 1912, um incêndio destruiu os chalés do pátio central, exigindo novas edificações. Em 1912 foi construído o 2º pavimento para abrigar escritórios comerciais e industriais e repartições públicas. A enchente de 1941 também danificou o prédio. Houve incêndios em 1976 e 1979, além de o Mercado ser ameaçado, na Administração Telmo Thompson Flores, de ser demolido para construção de uma avenida. Finalmente, foi em 1979, aprovada a lei que tombou o Mercado Central como Patrimônio Histórico e Cultural do Município de Porto Alegre.

Segundo material obtido na SMIC (2002), em 1990, a Administração Popular organizou uma equipe multidisciplinar de técnicos para desenvolver o Projeto de Restauração, no qual ficavam claros os seguintes objetivos:

- Resgate da qualidade estética da edificação;
- Otimização de seu potencial de abastecimento;
- Valorização dos espaços de sociabilidade.

E, no ano de 1991, iniciou-se uma obra de porte visando à restauração e remodelagem do prédio, que durou até março de 1997. O mercado ganhou uma cobertura, sistema de gás centralizado, elevadores e escadas rolantes. Apesar das muitas transformações por que passou o velho prédio a arquitetura original externa foi preservada, assim como sua tradicional cor amarelo ouro (<<http://www.mercadopublico.com.br/historia.htm>>, 2001).

De acordo com material da SMIC (2002), a reforma recuperou a percepção visual das arcadas, resgatou as circulações internas, criou novos espaços de convivência e implantou redes de infra-estrutura compatíveis com o funcionamento do Mercado. Foi construída uma nova cobertura que possibilitou a integração entre o térreo e o 2º Pavimento. O 2º pavimento, onde antes existiam escritórios e repartições públicas, atualmente está sendo ocupado por diversos estabelecimentos como restaurantes e lancherias. A concessão de espaços é feita por concorrência pública, levando em consideração um mix diversificado de lojas.

A restauração do Mercado, através da restauração, segundo a SMIC (2002), proporcionou moderna infra-estrutura, qualificando seu espaço interno e externo, como duas escadas rolantes, dois elevadores, quatro sanitários para o público, um Memorial, dentre outras melhorias. O prédio possui também sistema de gás encanado, cujo produto é fornecido por uma central de gás (instalado externamente) que lhe confere maior segurança, além de vestiários e refeitório para permissionários e funcionários, quatro câmaras frias (uma para lixo e três para produtos perecíveis) e um sistema de refrigeração.

Para a SMIC (2002), o custo da reforma ficou em U\$ 9 milhões, sendo 88% deste montante oriundas do orçamento da Prefeitura de Porto Alegre e os demais 12% do fundo do mercado e de doações diversas.

Gramkow e Cavedon (2001, p. 2) escrevem que:

Com a reforma, a modernidade que já circundava o Mercado, representada por altos edifícios espelhados, com elevadores e arquitetura moderna, foi para dentro do mesmo, onde foram instaladas escadas rolantes, as Bancas ganharam 'layouts' mais arrojados, foram contratados seguranças e equipados com rádio de comunicação e criou-se uma central de informações. Vale destacar que todas essas 'modernidades' coexistem em um espaço cuja fachada externa é tradicional e, no imaginário da população porto-alegrense, esse continua sendo o centro de abastecimento mais tradicional da cidade.

Os serviços de limpeza, segurança e elevadores do Mercado são executados mediante convênio com a ASCOMEPC, que fica no segundo andar. A Coordenação Administrativa estuda alterações para novo convênio com a entidade. No segundo piso do Mercado ainda encontrei um aviso do antigo Mercado “É proibido lançar cascas de frutas ou lixo nos passeios e também depositar volumes nos corredores do Mercado. Multa pela infração: 20\$000”. Já, no primeiro piso, na entrada pelo Largo Glênio Peres descobri outra placa que registrava a altura que a água tinha alcançado na enchente de maio de 1941.

Em uma das pastas encontradas no Memorial do Mercado Público encontrei uma pesquisa sobre a Memória do Mercado com o nome de Cronologia Histórica, realizada dentro do Projeto Mercado Público de Porto Alegre, sob a responsabilidade de Zita Possamai em junho de 1992. Destaquei dessa pesquisa as principais datas referentes ao Mercado, Porto Alegre e entorno (evolução urbana) e conjuntura Regional e Nacional (ver anexo).

Na SMIC (2002) obtive os documentos de regulamentação do Mercado que fornecem a resolução de funcionamento do Mercado Público Central, além de definir, conceituar, identificar os espaços existentes no Mercado e instituir normas e procedimentos de utilização e funcionamento (ver anexo). Outro documentado que considero relevante é a minuta de termo de Permissão de Uso de imóvel municipal obtido na SMIC (2002) (ver anexo). E ainda consegui a lista das atividades sugeridas e das vedadas para se estabelecer no Mercado (ver anexo). Todos esses documentos serviram de base para a compreensão da história do Mercado, é o passado que auxilia no entendimento do presente.

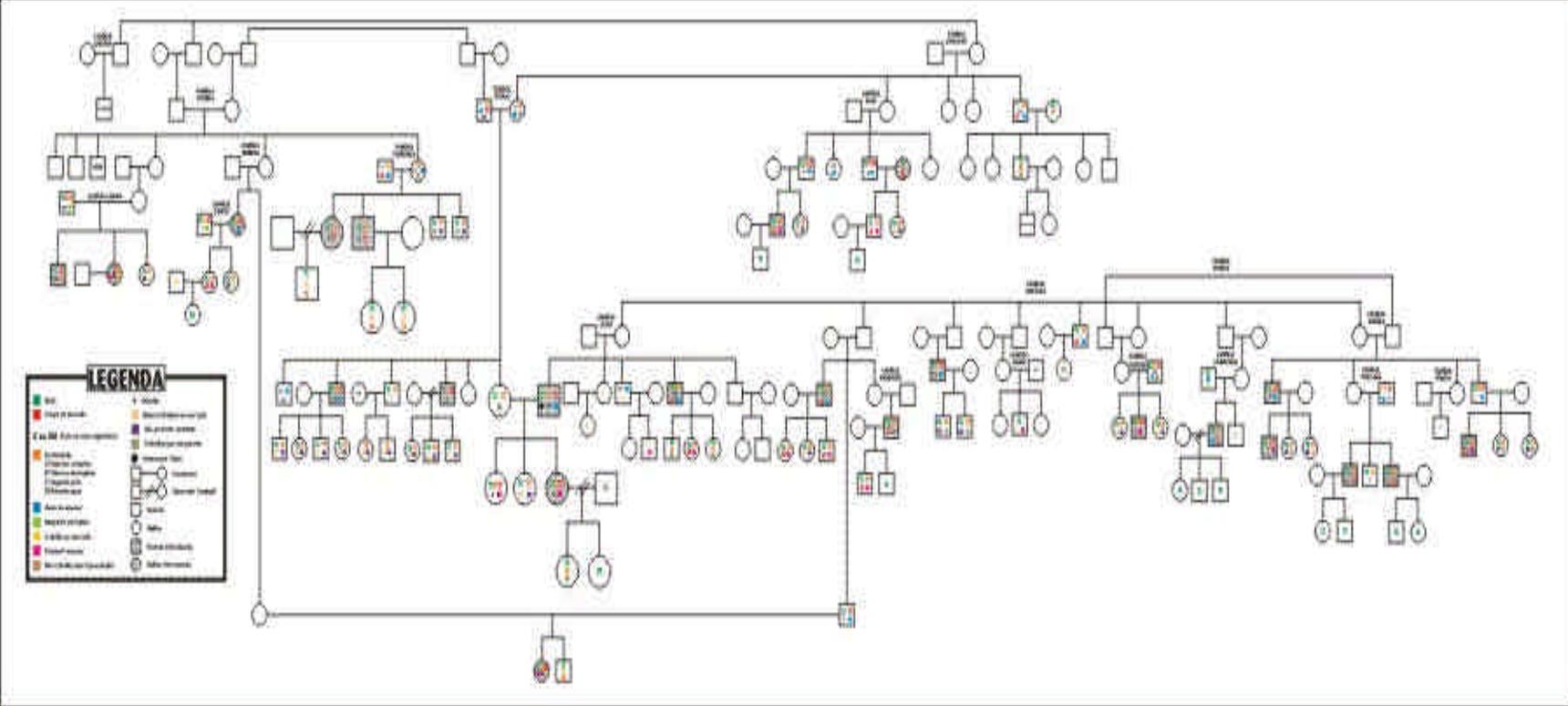
## 5 TECENDO AS COMPOSIÇÕES FAMILIARES

### 5.1 ALINHAVANDO A SINFONIA: O GENETOGRAMA

O genetograma construído pode ser considerado minha primeira foto dos resultados da pesquisa de campo para ilustrar as relações familiares existentes no Mercado Público. Conforme Carter & McGoldrick (1995, p. 144) “os genetogramas são retratos gráficos da história e do padrão familiar, mostrando a estrutura básica, a demografia, o funcionamento e os relacionamentos da família.”

A importância desse genetograma para o meu estudo é que, além de possibilitar a visualização gráfica entre as relações familiares dos permissionários, dentro de um macrouniverso do Mercado Público, permitiu que eu retratasse, dentro de um microuniverso, (representado pelas bancas), quais os filhos que trabalham e quais filhos que não trabalham com eles.

Embora o leitor possa julgar que a figura do genetograma poderia estar em anexo, pela relevância que lhe é atribuída ao longo da pesquisa, considerei pertinente colocá-la, no corpo do trabalho. O tamanho de sua impressão, como poderá ser observado, me obrigou a imprimi-lo em papel especial e a dobrá-lo tal como os arquitetos fazem com as suas plantas arquitetônicas. Tentei projetar esse genetograma em tamanho menor, porém as legendas diminutas acabavam impedindo uma clara identificação. A alternativa pensada foi a de entregar o genetograma em forma de CD, todavia, isso poderia dificultar ainda mais o acesso rápido aos dados quando da leitura do texto. Dessa forma, apesar de seu expressivo tamanho, penso que a melhor forma encontrada foi a que será apresentada a seguir.



## 5.2 ELABORANDO A SINFONIA DAS FAMÍLIAS PRESENTES NO GENETOGRAMA COM AS DEMAIS FAMÍLIAS DO MERCADO

Nessa foto apareceram 23 dos 59 permissionários entrevistados. Com esses informantes ainda encontrei dados adicionais que forneciam informações de outras famílias e de outras bancas relacionadas a essa rede. É provável que tenham mais familiares e mais bancas envolvidas que não foram retratados nesse genetograma.

Lácia, meu informante-chave, foi fundamental para viabilizar o entendimento dessa intrincada rede familiar. Esse informante chave, por ser um dos permissionários mais antigos do Mercado e por ajudar diversos familiares vindos da colônia a se estabelecerem ali, facilitou a minha inserção nessa rede familiar, apresentando e relacionando os vínculos existentes entre eles.

Existem, no mínimo, outras três redes de parentescos como essa dentro do Mercado Público: há os permissionários vindo de Portugal que na sua grande maioria possuem bares, restaurantes e lancherias, além de padarias, e que ficam do lado de fora do Mercado; há também uma família constituída de seis irmãs brasileiras de origem italiana, vindas do interior, que também possuem bancas no Mercado; e ainda existe uma interligação entre pai, tio, filho e irmão de origem alemã que têm bancas no Mercado. A rede de parentesco dos permissionários Portugueses foi possível conhecer também graças a Lácia que me explicou as relações existentes entre eles e que facilitou o meu contato com os mesmos. Devido aos objetivos e as limitações da pesquisa e ao tempo a ser despendido para levantar os dados, não construí genetogramas dessas outras redes familiares. Ao longo da apresentação estatística das famílias do genetograma, combinarei dados, falas e observações das famílias pertencentes ao genetograma e das famílias pesquisadas que não têm parentesco com as famílias do genetograma.

A construção desse genetograma não estava prevista no meu projeto de pesquisa, pois, apesar de saber da existência de relações de parentesco entre os permissionários, não imaginava que a mesma fosse tão extensa e interligada. A elaboração desse genetograma só foi aventada no final da pesquisa de campo, quando me dei conta da possibilidade de fazê-lo, levando-me a ir ao Mercado Público especificamente para confirmar e dirimir dúvidas quanto às ligações familiares presentes entre eles. Posto que, para mim, no início, havia uma confusão no que se refere à conexão entre essas famílias.

Como nessa família há um maior número de permissionários e de bancas, optei por ilustrar apenas a rede familiar que estava ligada ao meu informante-chave, e que, por extensão, relacionava-se com a minha família e que, para minha surpresa, no final, também teve a família Florença inserida nesse mapa.

Na sua maioria, os permissionários ilustrados nesse genetograma são brasileiros descendentes de italianos, à exceção de dois portugueses casados com descendentes italianas. Os nomes das famílias, como já foi referido, foram substituídos por nomes de cidades e regiões da Itália, quando o patriarca da família é de origem italiana e por nomes de cidades portuguesas, quando o patriarca da família é português, tal ação visou à não identificação dos informantes da pesquisa. Apenas a minha família apresenta o sobrenome verdadeiro.

Segundo Grzybovsky (2002) e Vidigal (1999), os imigrantes europeus desempenharam um importante papel para o desenvolvimento econômico brasileiro. Por terem um comportamento empreendedor foram capazes de descobrir oportunidades e tomar iniciativas para alavancar tanto atividades industriais, quanto comerciais. Os valores e as características dos permissionários do Mercado apresentam traços culturais marcantes desses imigrantes.

Por ser um trabalho complexo e de difícil confecção, precisei fazer algumas adaptações e alguns arranjos para que pudesse ilustrar as relações familiares existentes entre estas famílias, como a ordem de nascimento dos filhos, em que o filho mais velho sempre deve ser representado primeiro. A legenda da figura abaixo (também impressa no genetograma) mostra os dados dos permissionários que achei importante adicionar juntamente com as relações familiares existentes para uma melhor compreensão do universo deles.



O genetograma montado a partir das 23 entrevistas me permitiu constatar a existência de mais 19 bancas relacionadas, de um total de mais de 30 famílias envolvidas. Algumas entrevistas foram feitas com sócios da mesma banca, algumas entrevistas possibilitaram conhecer dados de outras bancas, que nem foram pesquisadas, na medida em que os informantes tinham vínculos de amizade e/ou familiar com essas bancas. Nem todos permissionários declaram se são sócios de mais de uma banca, já que eles evitam sempre que possível falar sobre aspectos societários<sup>10</sup> no Mercado. Sendo assim, computei apenas uma banca por permissionário.

Levando em conta 19 bancas, existe em 15 bancas a presença da primeira geração trabalhando. Em outras 4 bancas não existem mais a presença dessa geração que é sucedida por seus filhos. Quando escrevo “primeira geração”, não me refiro à primeira geração fundadora do Mercado Público de Porto Alegre de 1869, e sim à referente à origem dessas famílias dentro do Mercado.

<sup>10</sup> Um dos motivos para essa resistência está relacionado ao medo e a desconfiança de como esses dados possam vir a ser utilizados pela Prefeitura.

Considerando 20 famílias distribuídas entre essas 15 bancas, existem 17 permissionários da primeira geração trabalhando. Desses 17 permissionários que trabalham, 13 trabalham com os filhos, assim distribuídas: 7 trabalham junto com um filho, 3 trabalham com uma filha, 1 trabalha com 2 filhas, e 2 trabalham com um filho e uma filha na mesma banca, em um total de 16 filhos. Há dois permissionários em que não existem filhos trabalhando. Nas bancas dos outros quatro permissionários, em uma o permissionário ainda tem filhos pequenos, e nas outras três, só trabalham os permissionários.

Do 42 filhos desses 17 permissionários, 14 querem suceder seus pais e 24 não querem. Desses 24 filhos que não pretendem continuar, 2 filhos trabalham no Mercado. Sobram 4 filhos que ainda são pequenos para definir se pretendem ou não continuar. Existem 3 permissionários que ainda têm filhos pequenos e adolescentes, deste 3, 2 têm filhos adolescentes já trabalhando. O filho de um permissionário, embora o pai ainda trabalhe no Mercado, tem sua banca independente deste.

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

Porém, existem casos, segundo Leone (1992), em que o processo de transição se dá de forma inesperada e repentina, como um permissionário que relatou que ao ter “câncer no intestino”, seus filhos tiveram de assumir a banca. Uma permissionária que comanda a banca há 8 anos, desde o falecimento do pai, diz que ele trabalhou até o último momento, quando morreu inesperadamente. Segundo ela, “o pai tinha o intuito de largar, aproveitar a vida”, visto que ela e o seu irmão já administravam a banca. O permissionário menciona que “começou de brincadeira aos 12 anos e efetivamente aos 17 anos”. No início trabalhava de auxiliar de caixa, depois caixa e nos últimos anos, antes mesmo da morte do pai, ela e seu irmão já administravam a banca junto com o pai, apesar de não possuírem cotas do negócio. O falecimento dele fez com que as cotas passassem para ela e para seu irmão.

Existem 3 permissionários que, além de trabalharem com os filhos, já os tornaram sócios. A passagem das cotas da sociedade da banca para os filhos é referida como um marco no processo sucessório, porém nem sempre ter as cotas da banca significa possuir o poder

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

Um dos permissionários, ao justificar por que começou a administrar a banca muito jovem, expôs que assumiu a banca “por vontade própria, que “foi vindo com o tempo” e “não foi nada programado”. Segundo o mesmo, “foi fácil, já lidava com o pessoal há bastante tempo”. Admite que, quando isso aconteceu, era menor de idade, o que fazia sentir-se “constrangido no início”, mas com respeito conseguiu atingir os seus objetivos. Para Leone (1992), a principal tarefa do sucessor é assegurar a sua legitimidade perante os empregados e a família.

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

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

Alguns filhos, mesmo sem cotas, sentem-se “dona do negócio” como foi dito por uma filha de uma permissionária. Daqui a 5 anos, quando ela pretende casar, morar sozinha e construir sua casa, sua mãe deverá deixar de trabalhar.

O casamento é também um importante marco, como se vê, para os filhos, nesse período de transição. Um permissionário que diz não ter previsão para passar as cotas para o filho, refere que “o dia que ele (filho) casar vai ter a parte dele”, já que ele “estará mais estabilizado”. Tondo (1988) observa que as mudanças ocorridas ao longo das fases do ciclo vital da família, como o casamento, podem ser entendidas como uma mudança tanto nos *status* dos filhos quanto dos pais.

Alguns permissionários fazem projeto em deixar a banca: “A tendência é que o filho assumia, não demora tô batendo asa. Nossa vida é isso aqui, tô passando”, como justificativa

alegam “eu vou tentar viver mais a vida” ao contrário de “só trabalhar”, prevendo “6 anos para passar o negócio”.

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

Alguns pais acreditam que os filhos, mesmo tendo vontade ainda não devem assumir o negócio, porque não têm preparo suficiente para isso. Esse é o caso de um pai, cujo filho está 24 anos, tem segundo grau e trabalha há 6 anos. Ou ainda, a sucessão pode não ocorrer porque o pai tem medo de que o filho possa vir a mudar muito a administração do negócio. É o caso de um permissionário que tem uma filha de 32 anos, curso superior completo que nunca trabalhou na banca, pois, segundo o pai “é do negócio, por parte dela continua aqui. No momento eu não deixo, já que, se ela vem aqui, vai mudar muita coisa.” Para Scheffer (1995), uma das principais dificuldades da primeira geração constitui-se em não querer sair da sua empresa, pois resistem se afastar dela das mais variadas formas. Uma delas é não desejar planejar o futuro da empresa depois de sua saída, uma vez que isso implica mudanças tanto profissionais quanto pessoais.

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

O mesmo pai que pensa que o filho não tem preparo suficiente para assumir o comando da banca ressalta que o filho “pelo exemplo do pai, tem a tendência de querer continuar”, citando o exemplo de Pelé, em que o “filho queria ser sucessor” no futebol, mas não tinha o “mesmo dom” do pai. Dessa forma, ele pensa, se o filho não for capaz de sucedê-lo, uma alternativa seria ver se algum empregado teria competência para isso: “visando à

continuidade da empresa é melhor pensar na competência, independente da família. Se um funcionário se destacar...”.

Existem alguns permissionários de bancas que concretizam a passagem do negócio, e, por via de consequência, garantem a sua permanência por meio de antigos funcionários que assumem a tarefa de dar continuidade ao negócio. Dessa forma, conforme Levinson (1977), o dono do negócio que entende a empresa como extensão de si mesmo, assegura uma forma de não morrer, quando os filhos dão continuidade a sua obra (empresa).

Após o período de transição do processo sucessório, muitos filhos que passaram a ser permissionários declararam que financeiramente melhorou suas vidas, apesar de alguns terem ressaltado que “ganhar, sempre ganhei bem.” Os pais, mesmo aposentados e afastados das bancas, “só vêm para visitar ou xingar”, segundo um permissionário. É muito difícil abrir mão do poder que a administração do negócio proporciona, sendo assim, os permissionários continuam vendo a banca como, segundo Levinson (1977), seu “filhinho querido” e sua “amante”

Encontrei, em duas bancas, filhas de permissionários insatisfeitas em ter de trabalhar nas bancas dos pais. Ambas tinham curso superior completo e, por não conseguirem trabalho em sua área de formação, foram trabalhar no Mercado.

Um exemplo de filha de trabalha com o pai e não quer sucedê-lo é a Marta, prima de Suzana. Ela tem 34 anos, casada, não tem filhos, mas logo pretende engravidar. É formada em Comunicação, trabalha há 5 anos no Mercado Público e nunca tinha trabalhado antes com o pai. Marta, ao considerar a responsabilidade como sua principal característica para trabalhar na banca do pai, narra como foi sua trajetória até chegar ali.

Acho que eu sou responsável. Acho não, eu tenho certeza! Sou bem responsável, as pessoas não cobram de mim, eu mesmo me cobro. Se alguma coisa não dá certo, eu me cobro. Ele nunca cobrou nada. Eu me acho extremamente responsável por isso e, às vezes, me irrita de estar aqui. Porque quando eu fiz a faculdade, sai de lá com um bom currículo, trabalhei em agências pequenas que não me deram retorno e eu fui obrigada a ir para outro lugar. Quando tu estás na casa da tua mãe e do teu pai estudando, tu tens a desculpa de que tu estás estudando. Mas, quando tu sai de casa, e vai viver a tua vida, eu me achava no direito de que, o que eles tinham para fazer, eles já tinham feito e agora eu tinha que partir para alguma outra coisa. E aí veio a calhar. Eu me formei em 95. Trabalhei um pouco em 95. Em 96, fui trabalhar em um hotel e no fim do ano sai desse hotel e ele me convidou para trabalhar com ele. Só que no começo ele não ficava comigo, ele veio ficar comigo esse ano. Porque ele fez outra banca. Mas, no caso, foram 4 anos sem ele. Sempre teve alguém atrás de mim para administrar.

Por ter curso superior, por não conseguir trabalho na sua área de atuação e pelo fato de seu pai não deixar que ela aplique os conhecimentos adquiridos da faculdade na banca, Marta

revela se sentir insegura quanto ao futuro. Ela confessou que, antes de trabalhar com ele, sempre pedia dinheiro para o pai, e ficava “braba” com o pai, quando ele não dava. Hoje sabe e entende as dificuldades que seu pai tem, já que acompanha o negócio de perto. Ela ainda sente dificuldade em administrar o negócio sozinha, sem a ajuda do pai.

É que administrar mesmo, não sou eu que administro. Tudo que passa aqui, a gente passa para ele. Agora com a doença da minha mãe, tive que aprender algumas coisas na marra. O que tá faltando, o que não tá faltando, o que tem que comprar, o que é bom, o que é ruim. Tive que aprender um pouquinho! É claro, eu tenho o auxílio dos guris...

Para Marta, a presença do pai é “um respaldo, uma segurança! Bem ou mal, toda a responsabilidade é dele!” O pai, segundo Marta, apesar de exigir mais dos empregados, não deixa de cobrar dela também

Ele exige mais dos guris, né! Mas ele também não fica naquela coisa assim, minha filha. Se ele tiver que me corrigir, ele me corrige e aí fica mais feio, sabe? Mas não existe esta história de proteção de que a minha filha nunca errou. E, se ele tem que chamar a atenção, ele chama!

Na opinião de sua mãe, que nunca trabalhou no Mercado, o fato de a filha estar trabalhando na banca com o pai, “achava uma boa, porque eu era uma pessoa da família. Não dá para deixar as coisas assim, às vezes nem na mão da família dá certo”. Quando indagada sobre o seu futuro no Mercado, Marta responde: “Eu até fico pensando se um dia ele quiser sair daqui, eu não sei se eu vou tocar sozinha ou mudar para outro ramo ou firmar alguma sociedade com os irmãos, alguma coisa assim. Mas sozinha mesmo, eu não sei se me garanto.”

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

Se, por um lado, existem, como mostra o genetograma, 4 filhos que trabalham com os pais que têm curso superior completo, 4 filhos que estão fazendo graduação e 8 filhos que têm segundo grau completo; por outro, há 10 filhos que não trabalham com os pais no Mercado que têm curso superior completo, 2 que têm segundo grau e 1 que tem primeiro grau.

Quanto à importância do estudo para continuar o negócio do pai, os pais e os filhos mencionam que no Mercado “se aprende mesmo na prática, no dia-a-dia”. Para os filhos: “Não tem muita necessidade de estudar para trabalhar aqui, o importante é se relacionar bem,

falar bem com as pessoas”. Ao mesmo tempo, os pais salientam a importância do estudo para que os filhos, no futuro, não necessitem continuar trabalhando no Mercado. Na fala de um permissionário ao comentar sobre os filhos prosseguirem seu negócio no Mercado tem-se: “a princípio não, tem de estudar, conseguir uma coisa melhor para eles, eles vêm aqui gostam, mas eles têm de ter uma coisa melhor.” No Mercado Público, como as bancas apresentam especificidades organizacionais, decisórias e individuais, característico das organizações de pequeno porte (Leone, 1999), os permissionários e os seus familiares acreditam que a educação formal tem pouco a contribuir e ajudar para a administração do seu negócio.

Embora declarem que os pais davam importância para educação formal, os filhos que continuaram no Mercado achavam que o pai não fazia questão que tivessem curso superior para administrar a banca. Um dos permissionários revelou que desejava que o seu filho se formasse, “tivesse título”, por isso “cobrava colégio”. Um dos filhos que ainda trabalha com o pai na banca, conta que o pai continua insistindo na idéia de que “a única coisa que não tem como roubar de uma pessoa é o diploma”. Outro permissionário ressaltou que foi incentivado a estudar “até o segundo grau com certeza”, mas depois na graduação “em virtude do curso (área da saúde) que escolhi, não.”

Um dos permissionários que tem um filho com curso superior completo e uma filha ainda fazendo graduação comentou que no Mercado se “trabalha um bocado”, e, assim, os filhos não fizeram “faculdade para esfregar chão, se formar e não gostar daquilo que faz, não dá certo, tão melhor que eu. Aqui faltou cozinheiro, tem de ir para cozinha. Patrão não pode ficar de braço cruzado.”

Os permissionários da primeira geração, geralmente vindos do interior, não tiveram oportunidade de estudar. Como se refere uma permissionária: “por falta de incentivo e de condições eu não pude estudar, 12 km de distância para estudar”, já em relação a suas filhas diz “se não derem para o estudo, vão para o Mercado, vão ter de continuar, o pai delas fez UFRGS, é lá que eu quero ver elas”. Outro permissionário justificou o fato de não poder estudar porque “levantava 4, 5 horas da manhã. Eu queria estudar, mas não dava, senão tinha que dormir, 12 e 1 hora da manhã.”

Apesar de não considerarem o estudo importante para tocar o seu negócio, muitos apontam como suas principais fraquezas o fato de “não me aprimorar em novos conhecimentos, não me aperfeiçoar”, que precisam “algum curso nesse ramo, se atualiza mais”. Na opinião deles, o “comércio tranca as pessoas muito no trabalho”.

A aprendizagem do trabalho do Mercado se dá na prática, através da observação e do exercício da prática. Ao trabalhar com o filho, conforme Grzybovski (2002), o pai procura socializar o sucessor em seu mundo, influenciando o filho a desenvolver traços e imagens semelhantes às suas formas de agir. Existe uma ambigüidade entre a valorização e a desvalorização do trabalho manual frente à educação formal. Os permissionários da primeira geração justificam-se pelo pouco estudo em função das difíceis condições de sobrevivência, mesmo em situações adversas tentaram estudar, parando diante da clara impossibilidade. Essa valorização do ensino é observada também pelo orgulho dos filhos dos permissionários que tiveram acesso à escola e à universidade. Mesmo considerando alta as mensalidades das universidades particulares, destacam como importante o fato de os filhos se sentirem bem e independentes.

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

Quando perguntados sobre o que fazem de diferente em relação a administração do pai, os permissionários respondem: “Eu procuro dividir mais as funções, meu pai centralizava muito” e “hoje é preciso se adequar à tecnologia”.

Diferenciam-se também as formas de negociar, segundo outro permissionário

Forma de negociar direto com a pessoa, meu pai era mais duro, pai era mais acomodado, não era tanto de correr atrás, o negócio ia atrás dele, eu sou mais de ir atrás de preço, era outro tempo, não tinha Internet, não era todo mundo que tinha telefone.

Lauro aponta as seguintes diferenças como consequência da existência de um novo Mercado

O público dele é um público mais antigo e o Mercado não é mais o Mercado antigo. Ele é o antigo e é novo. Aí tu tens que ter outro atendimento, tem que ter mais calma, a concorrência é forte. Hoje em dia, o Mercado atual te exige uma série de fatores para ti poder combater a concorrência. Tem pessoas que acham que é só preço. Eu já vejo de outra forma, preço, qualidade, atendimento, motivação do próprio funcionário também é importante. E o resto é a mesma coisa.

Já como semelhanças de administração entre as duas gerações, são unânimes em citar o bom atendimento ao cliente e trabalhar junto com os empregados, como nas palavras desse permissionário que exemplifica o que aprendeu com o seu pai: “atender junto com os funcionários, pegá junto, expor bem a mercadoria, a arrumação de balcão, herdei do meu pai, humildade para trabalhar”. Para Grzybovski (2002, p. 54), o fundador e toda a sua família ainda precisam “gerenciar com o umbigo no balcão, ou seja, atuam ostensivamente no campo de ação, jamais em um plano superior.” O “tino para o comércio e o tino para comprar” são outras qualidades admitidas pelos permissionários como herança de seus pais. O objetivo central dos permissionários é a venda. Para isso é fundamental seduzir a clientela. A partir da observação do cotidiano dos permissionários, destacam-se diferentes práticas que visam ao estímulo à compra, como a organização da banca, a preparação dos funcionários, estabelecimento de preços, relação de produtos, entre outras.

No genetograma encontram-se ainda outras quatro bancas em que a segunda geração não tem mais a presença do pai, correspondendo a 8 permissionários: em 3 bancas existem dois irmãos como sócios; em uma banca, o filho sucedeu ao pai, ele é sócio do tio; e em outra banca, a referida anteriormente, em que o filho tem uma banca independente da do pai. Desses oito permissionários sucessores, 2 têm curso superior completo e 6 têm segundo grau completo.

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

Das 23 entrevistas realizadas com o permissionários e seus familiares pertencentes a este genetograma, 11 pertencem à primeira geração que está no Mercado Público e 12 representam a segunda geração. Os critérios que levei em conta para agrupar entre primeira, segunda e terceira geração foram a descendência direta (avós, pais e filhos) e a ordem de quem veio primeiro para trabalhar no Mercado.

Os dados citados acima e os dados que vêm a seguir referem-se especificamente as entrevistas dos permissionários e dos filhos que aparecem no genetograma, diferente dos dados que aparecem no capítulo 3, que se referiam a todos os entrevistados.

Dessa primeira geração, 9 são do gênero masculino e 2 são do gênero feminino. Os 11 informantes vieram do interior.

A idade média desses homens é de aproximadamente 60 anos. O homem mais velho tem 70 anos e o mais jovem 41 anos. A média de tempo de atuação no Mercado é de aproximadamente 42 anos, sendo que o que tem menos tempo de Mercado atua há 20 anos e o que tem mais tempo trabalha há 56 anos. Quanto à escolaridade, 1 tem segundo grau e 8, primeiro grau. A média de idade dos permissionários que começaram a trabalhar no Mercado é de 17 anos; o que começou mais cedo tinha 13 anos e 22 anos, o que começou mais tarde.

A aposentadoria não é tomada como marco para parar, já que os permissionários não se sentem bem em ficar sem trabalho. Aposentar-se para eles é sinônimo de se tornar improdutivo, ficar sem utilidade e virar preguiçoso. O trabalho, além do caráter utilitário, apresenta-se como meio de estar integrado ao convívio diário. A resistência do pai em deixar a banca para se aposentar é um dos motivos que atrapalham a sucessão.

Lúcio Sicília afirma que vai “deixar a banca só para parar de trabalhar”. Ele alega que “continua no negócio por ocupação”, já que financeiramente não precisaria mais trabalhar.

Um permissionário, ao ser perguntado quando pretendia parar de trabalhar, respondeu: “Um homem não pode para de trabalhar, se ele pára, morre”. Para ele, o processo sucessório significa “uma responsabilidade da luta diária de 14 horas de trabalho que vai ser distribuída.”

Lauro, que trabalha junto na banca, teme que o pai tão cedo não vai deixá-lo tomar conta do negócio, uma vez que acredita que mesmo aposentado ele vai continuar trabalhando no Mercado Público, declarando que o seu pai quer e vai morrer ali.

A dificuldade enfrentada por Lauro também é compartilhada por outros filhos de permissionários, em que os pais estando para se aposentar, ou mesmo aposentados, não querem deixar de freqüentar o Mercado Público.

Existe dificuldade por parte do pai em deixar a banca, já que é um hábito de vida, difícil ele deixar de vir.

O pai já se aposentou e não pensa em largar tão cedo, já que ele tem resistência em deixar a banca.

Ele até está para se aposentar, mas tenho certeza que em casa ele não vai ficar!

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

Da primeira geração de mulheres que estão no Mercado Público, ilustradas no genetograma, uma tem 59 anos e a outra tem 60 anos. A média de tempo de atuação no Mercado de uma é de 5 anos e a da outra é de 48 anos. Quanto à escolaridade, as duas têm primeiro grau.

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

O casamento, no caso de Vera, permitiu que ela se tornasse permissionária. No restaurante que Lácia chama de “Plazinha”, local que as autoridades costumam freqüentar, é onde Vera, seu marido, a filha e o genro trabalham. Vera, 60 anos, veio com 12 anos da colônia para trabalhar no caixa dos tios que tinham bancas. Quando casou com Porto, passou a ser sócia do restaurante que toma conta, hoje, junto com o marido. Vendo que a filha e o seu marido estavam passando dificuldades, Porto convidou-os para também trabalharem na banca. Vera Porto ao falar sobre a sucessão de seu restaurante falou que, se a sua filha não quiser continuar, “nós temos que entregar para outro.” Por isso ela dá “preferência para que a filha continue, mantendo um patrimônio que os pais adquiriram.” Nessa fala, Vera revela, que ao desejar que a filha continue o seu negócio, evitará a morte de uma parte (patrimônio) que é da família, assegurando, de uma certa forma, a imortalidade familiar. Segundo Morgan (1996), a sobrevivência da organização está identificada com a perpetuação e a imortalidade de quem a construiu.

Já na segunda geração que encontrei no Mercado, 8 são do gênero masculino e 4 são do gênero feminino. Os filhos dos permissionários começam a trabalhar mais jovem que as mulheres, no horário em que não estudavam.

A idade média desses homens da segunda geração é de aproximadamente 38 anos. O homem mais velho tem 58 anos e o mais jovem 28 anos. A média de tempo de atuação no Mercado deles é de aproximadamente 21 anos, sendo que o que tem menos tempo de Mercado trabalha há 13 anos e o que tem mais tempo atua há 37 anos. Quanto à escolaridade, 1 tem curso superior, 2 ainda estão fazendo curso superior e 5 tem segundo grau. A média da idade que eles começaram a trabalhar no Mercado é de 17 anos, sendo que o que começou mais jovem tinha 11 anos e o que começou mais tarde tinha 23 anos. Pesquisa realizada, segundo Golberg (apud TONDO 1998), revela que sucessores que tiveram êxito iniciaram a trabalhar no negócio da família quando ainda jovens.

### **5.2.1 Castigo *versus* oportunidade**

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

Ao indagar ao filho de um permissionário por que só ele dos três irmãos trabalhava junto com o pai no Mercado, ele me respondeu: “porque eu não gosto de estudar, e aqui tem um bom futuro, trabalhando sempre aqui.”

Um exemplo de quem começou a trabalhar como punição por ir mal no colégio é Rogério, irmão de Marta, segundo grau, ele relata que “vinha pagar nota vermelha do colégio, vinha de castigo”, tinha de “trabalhar de graça”. No início, disse que “pagava vale”, já que tinha de limpar o chão e o balcão. Com o tempo passou a cuidar do caixa, até que, quando tinha 17 anos, seu pai comprou um restaurante e, ele, sozinho, passou a ser administrador do restaurante. Hoje tem seu próprio restaurante no Mercado sem nenhum vínculo societário ou trabalhista com a banca de seu pai. Apesar de ser independente financeiramente ainda mora com o pai. Para Rogério, o Mercado é uma “escola que ensina como não ser enrolado”. Sempre teve a confiança do pai, já que “dirigia desde os 16 anos, pai sabia que não bebia”. Apesar da ajuda do pai para se estabelecer como permissionário, diz que “nada foi dado de mão beijada.”

Jorge, como Rogério, é filho de permissionário e já tem sua própria banca no Mercado independente da banca do pai. Ele tem 31 anos, solteiro e tem curso superior completo. Há 2 anos é permissionário de uma banca. Entrou através de licitação pública, depois de trabalhar durante 12 anos como empregado de seu pai. Seu irmão menor ainda trabalha na banca do pai.

Alguns filhos de permissionários ao responderem por que continuaram o negócio do pai reportam-se as gerações passadas, como Lúcio Sicília: “passou de pai para filho. Meu pai veio de fora e comprou o negócio aqui, ficou algum tempo e passou de pai para filho, foi passando de geração para geração. E aí tô eu, trabalhando. Uma data.”

Um filho de permissionário que já assumiu o negócio do pai e que está terminando seu curso superior observa que, na opinião, dele existem “dois tipos de sucessão: a primeira é a que o filho estuda e depois vem trabalhar no Mercado, e a segunda, que é a natural, o filho desde pequeno trabalha junto com o pai.” No caso dele, a sucessão aconteceu naturalmente, pois ele começou a trabalhar com 12 anos “abrindo saquinho no balcão”.

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

Existem filhos de permissionários que abandonam a faculdade. Roberto, vizinho da banca de Suzana, por exemplo, relatou que “vinha esporadicamente e para ganhar dinheiro. Com 13 e 14 anos estudava pela manhã, era balconista pela tarde.” Com 17 anos assinou sua primeira carteira de trabalho, entrou na faculdade, mas por causa do quartel teve que parar de

estudar. Um ano e meio depois tentou voltar para faculdade, mas não deu para conciliar o trabalho na banca e o estudo, era “muito puxado”.

O quartel, marco de muitos jovens para o início da vida adulta, para os filhos dos permissionários representa a época em que precisam se afastar do trabalho no Mercado. Ou também pode ser o marco para começar a trabalhar no Mercado, como o filho de um permissionário que, vindo do interior, ao sair do quartel com 20 anos, ficou três a quatro meses em casa. Até que o cunhado de seu pai, um senhor de idade, pediu para seu pai alguém de confiança para dividir o trabalho, e, assim, ele começou a trabalhar como empregado e depois virou sócio desse senhor.

Às vezes, não precisa ser o quartel para que o filho se afaste do negócio do pai e depois volte, como é o caso do relato desse filho de permissionário: “fiz a volta ao mundo com vinte anos”, e para justificar por que optou em continuar no Mercado diz: “me criei aqui dentro, isso aqui é o meu mundo”.

### 5.2.2 Iniciação

Além do estudo, o fato de começar a ganhar dinheiro cedo é apontado como motivador para querer trabalhar, como no caso de Lauro

Foi, comecei vindo meio turno, fui me acostumando, me acostumando, foi entrando um dinheirinho e daí foi embora. Não sai mais. Até tinha pretensão de fazer um curso aí no ramo do comércio mesmo, até fiz vestibular para Farmácia, mas não passei, não dei seqüência, né? Não era muito pros estudos, era muito relaxado. Hoje se estivesse formado, estaria trabalhando com medicamentos naturais.

Lauro, 27 anos, iniciou a trabalhar com 13 anos no Mercado, sendo que há 10 anos tem carteira assinada. Relata que, diferentemente dele, suas duas irmãs, uma de 22 anos e outra de 25 anos, ambas fazem faculdade, cursam Biologia, e só trabalham durante as férias na banca. Lauro diz que continua no Mercado por causa das “amizades que tu faz aqui. Faz 15 anos, já é uma vida aqui dentro. Bem ou mal é a minha segunda família.”

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

Quando eu comecei a vir pra cá quando pequena eu vinha porque eu gostava de brincar. Acho que toda a criança gosta de vir brincar no Mercado. Eu vinha, eu brincava muito com as sementes e me escondia embaixo do balcão. E aos domingos, quando abria o Mercado, eu gostava de vir para Mercado para vir trabalhar. E aí,

passou o tempo, claro, escola, aquelas coisas todas, né?! E quando resolveram botar meu nome para dividir, para entrar na sociedade, eu já vinha aqui.

Outros revelam que vinham trazer comida para os pais no Mercado, como Pedro. Um dos permissionários contou: “quando pequeno vinha trazer almoço da avó para os filhos que trabalhavam no Mercado, que davam arroz e feijão para levar de volta.”

#### A seguir outros relatos de filhos que visitavam os pais quando criança

Às vezes, visitava a banca da tia, gostava muito, quando o pai tinha de trabalhar e eu vinha junto, nem dormia de noite, pensando em vir. Ajudava a atender, tinha 9 anos (Helena, filha de permissionário).

Visitava o pai seguidamente e gostava de descobrir o Mercado, tudo era novidade, ganhava bastante doce, gostava de trabalhar, ajudar no balcão, meter a mão direto (Lauro, filho de permissionário).

Quando criança visitava o pai, porque gostava de novidades, comer mercadorias, incomodava (Clóvis, filho de permissionário).

Às vezes visitava o pai, gostava muito, para ficar perto do pai, gostava de trabalhar e ajudar, ser útil (Geraldo, filho de permissionário).

#### Uma filha que trabalha na banca com o pai relatou

Quando nasci, minha mãe continuou trabalhando no Mercado. Com 1 ano eu dormia numa caixinha de maçã, já com o nascimento do meu irmão, a mãe resolveu ficar em casa. Ele tem 23 anos, segundo grau completo e trabalha numa loja de materiais esportivos no estoque, mas ele não pode trabalhar aqui, pois tem problemas auditivos.

Outro permissionário revelou que, como o pai ficava muito tempo fora de casa, “sentia falta do pai no ar” e, por isso, gostava de ver o pai no Mercado Público.

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

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

Trabalho desde os 13 anos aqui, nunca quis estudar, o pai incentivava, mas [...] Seguimento do pai, não tem outra coisa para fazer, minha vida toda aqui dentro, não

tem outra opção. Não tinha como sair daqui, tive de continuar (Jeremias, filho de permissionário).

Estou aqui 20 anos, o ramo que a gente gosta, a gente sabe trabalhar com isso aqui, se a gente tivesse outra oportunidade, a gente até queria, mas tem pouco estudo (Vitor, filho de permissionário).

Continuo negócio porque gosto, entendo que a minha vida é isso aqui. Tem envolvimento, prazer, dou seqüência a algo que foi começado (Leandro, filho de permissionário).

Obrigação do que construiu, tem de manter, e passar para os teus filhos, a obrigação aumenta (Fábio, filho de permissionário).

Segue, já que é um filão, sempre fui de comércio (Lucas, filho de permissionário).

É o que sei fazer, meu tio deu essa oportunidade, não estudei mais (Cássio, filho de permissionário).

Continuo porque amo isso aqui, a atividade, sempre buscando espaço (Gilberto, filho de permissionário).

Basicamente me criei aqui dentro, é o que sei fazer (André, filho de permissionário). [...] me identifico bastante, não tive escolha, comecei a trabalhar com pai, acabei gostando (Maurício, filho de permissionário).

Continuo no negócio porque gosto: 50 % é aptidão, 50 % é coração (Ana, filha de permissionário).

Para dar continuidade ao serviço dele (pai) (filha de Vea Porto).

Continuo o negócio se o pai precisar dele para continuar vivendo, precisar financeiramente (Renata, filha de permissionário).

Era jovem e não tive outra oportunidade, resolvi ficar aqui (Sérgio, filho de permissionário).

Entabulando relações com a palavra missão, posso dizer que a permissão dos filhos passa pela sua submissão ao negócio e à família, que pode gerar a admissão ou a demissão desses filhos. Os desejos inconscientes do permissionário, a que se refere Levinson (1977), para que sua obra (negócio) perpetue, podem ser transgeracionalmente transmitidos a seus filhos. Dessa forma, seguir o negócio do pai pode significar um mandato, uma sina, um fardo que o filho carrega sem ter consciência e, por via de consequência, sem poder pensar sobre as razões que o levam a continuar no negócio do pai. Os quadrinhos abaixo ilustram o aspecto mandatário que o processo sucessório pode ter.

WINTHROP® por Dick Cavalli



WINTHROP reimpresso com permissão de NEA, Inc.

Fonte: LONGENECKER et alii, 1997.

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

Um dos permissionários que tem filho adolescente relatou que “ou traz os filhos desde pequeno, porque se eles não têm 12 horas de trabalho desde pequeno, até gostam do Mercado, mas não amam o Mercado” Para ele, muitos filhos de permissionários não seguem porque “é muita hora de trabalho”. Uma permissionária deu a seguinte resposta sobre a possibilidade de os filhos continuarem no Mercado

A gente não queria que o futuro fosse aqui. Fabrício [filho] quer continuar o negócio, porque sempre que ele vem aqui, ele gosta de trabalhar, vem seguido, não gosta de estudar, o futuro dele vai ser igual o meu. Fabrício tem pouca vontade de estudar, puxou eu, eu também não gostava e não tive oportunidade de estudar, Segundo lugar, não gostava de estudar, mas pode ser que ele mude de idéia, quando sentir o horário talvez ele passe a estudar. Já Liege [filha] gosta de estudar tem interesse no estudo, muito preocupada com o estudo. Faço força que não queiram trabalhar aqui, é um horário comprido, bastante comprido, das 6 horas da manhã até as 8 horas, mas ainda é um lugar muito bom para trabalhar, que para muitos tá passando de pai para filho, uma tradição”.

Um dos permissionários, ao falar sobre a possibilidade da filha de 15 anos, que cursa o segundo grau, trabalhar junto com ele no Mercado, acha “pouco provável, prefiro que ela faça faculdade, se depender de mim não, eu não quero”. Já quanto ao filho de 12 anos, conta que “ele até pode querer, mas eu não quero.” Apesar de ele não querer, menciona que o filho “quer vir trabalhar e vem, aos sábados, almoçar, botar preço, limpar.” Ao indagar outro

permissionário por que somente o filho está trabalhando na banca, e as filhas não, ele respondeu que há “10 e há 20 anos atrás mulher para trabalhar aqui era difícil, a gurizada só dizia besteira”. Nesse caso, as filhas deveriam estudar “que era melhor”. Porém, hoje ele acha que as filhas “poderiam trabalhar no Mercado, pois é outro ambiente”, apesar de dizer que a filha é dentista, tem consultório e não gostaria de sucedê-lo, visto que está, na sua opinião, “melhor que eu”. Boscarin et alii (2002) escrevem que, apesar dos avanços ocorridos nas últimas décadas em relação às mulheres que ocupam cargos gerenciais nas empresas, o preconceito e a discriminação ainda são poderosas barreiras à presença feminina nos negócios.

### 5.2.3 Mulheres

A idade média das mulheres da segunda geração dentro do Mercado Público é de aproximadamente 37 anos. A mulher mais velha tem 48 anos e o mais jovem 27 anos. A média de tempo de atuação dessas mulheres no Mercado, é de aproximadamente 10 anos, sendo que a que tem menos tempo de atuação no Mercado trabalha há 5 anos e a que tem mais tempo atua há 16 anos. Quanto à escolaridade dessas 4 mulheres, todas têm curso superior completo. A idade média com que elas começaram a trabalhar foi de 26 anos; a que começou mais jovem tinha 22 anos, e a que começou com mais idade tinha 32 anos.

Por causa do trabalho manual pesado já referido, as mulheres geralmente trabalham no caixa. Muitos filhos começam a trabalhar no Mercado ou porque não encontram emprego, ou porque ficam desempregados, aceitando trabalhar temporariamente na banca dos pais. Na minha pesquisa constatei que as filhas, principalmente, é que iniciavam a trabalhar nas bancas por essa razão. Ao contrário dos filhos, que iniciavam trabalhar ainda adolescentes. Além de elas não encontrarem empregos e/ou por ficarem desempregadas, constatei que as filhas começavam a trabalhar também por se separarem de seus maridos, ficarem viúvas ou outras situações que fizeram com que elas acabassem “ficando ali”.

Lizete, 56 anos, segundo grau completo, começou a trabalhar há 5 anos no Mercado, quando se divorciou do marido. Seu pai, que era dono da banca e que passou a vida inteira no Mercado, foi sucedido por seu marido, de quem Lizete era sócia na banca. Após o divórcio, seu marido saiu da banca, e ela assumiu. Tem quatro filhos, dois já possuem curso superior completo e trabalham na área em que são formados.

A viuvez é outro motivo que leva a mulher a assumir o negócio no Mercado. Ivone, cuja família não tem relações com as famílias do genograma, retrata essa situação. Ela já foi dona de ateliê de costura e iniciou a trabalhar na banca há 4 anos com o falecimento do

marido. O marido que trabalhou 45 anos no Mercado, sucedeu ao sogro de Ivone. Ela tem uma filha de 22 anos, solteira, que estuda medicina. Revela que a filha nunca trabalhou na banca, vem esporadicamente no Mercado, pois “o dom dela é medicina”. Quanto ao futuro, Ivone revela “espero que o meu genro seja médico, e tenha tempo para conseguir administrar a firma, espero que continuem a firma, ela tem 75 anos na mesma família” Para ela é importante: “manter aquilo que o meu sogro idealizou, o meu sogro viveu uma vida por isso aqui, por isso gostaria que ela, com alguém, seguisse o seguimento do avô.” Acredita que a filha vai conseguir conciliar a medicina com a administração da banca “botando pessoas de confiança administrando e seguindo a carreira dela.” A filha, segundo ela, “se orgulha muito daqui”, já que na visão do marido “a banca tem uma tradição, ele quis manter a tradição, onde ele se criou, ele quis seguir a tradição do pai dele.”

É interessante observar a contradição dos permissionários que, embora queiram que suas filhas tenham curso superior e tenham suas carreiras, não descartam a possibilidade de elas virem a continuar o negócio no Mercado. Porém, para muitos, este ainda é apontado como um ambiente masculino e preconceituoso.

Um dos permissionários, questionado se a filha de 12 anos poderia continuar o seu negócio, respondeu: “é bastante difícil, pelo fato de ser menina, mas ela gosta do Mercado, espero que continue, porque é um negócio que conheço, é bom.” Apontou, além da segurança financeira, também a questão da segurança pessoal, já que, segundo ele, “é muito difícil acontecer assalto, roubo dentro do Mercado”. Outro permissionário contou que a filha “já trabalhou e gostou, se entusiasmou até demais de ficar no caixa”, porém ele quer “que ela procure algo melhor, já que para trabalhar ali é preciso ‘saco’ para suportar determinadas pressões”. Esse permissionário não descarta que a filha no futuro, depois de formada, possa implementar um departamento jurídico ou um *telemarketing* para a empresa, mas não trabalhar ali dentro.

Sobre o porquê de a filha continuar trabalhando no Mercado, um permissionário relatou que sua filha casada (que hoje tem 37 anos) era professora antes de iniciar a trabalhar (com 28 anos) na banca. De acordo com o permissionário, no momento em que alguém “entra para dentro, não sai mais, é uma cachaça.”

Deparei-me, ainda, com uma neta de permissionário, cujo avô já faleceu e não tem nenhum vínculo com a família do genetograma. Aline, que trabalha com a mãe, começou a trabalhar antes de entrar para faculdade

[...] eu vinha também, mas depois eu comecei a fazer cursinho. Prestar vestibular, aquela coisa toda. Aí começou o negócio de faculdade, eu passei na faculdade, mas eu vinha aqui de manhã e estudava à noite. Eu vinha de manhã, abria junto com meu pai, ficava de tarde até tal hora. Porque eu tinha que estudar, tinha prova ou alguma outra coisa assim. Como convinha para mim. Mas eu tava sempre aqui de manhã, eu abria sempre, sempre. Às sete e meia eu tava aqui. E aí foi indo [...].

Nessa época, Aline menciona que seu noivo insistia muito em casamento, e ela não queria casar. Para solucionar esse problema, sua mãe então lhe deu uma viagem para a Europa, onde ficou um ano longe do noivo, da faculdade, da família e do Mercado

Fiz coisas maravilhosas, adorei, aproveitei, fiquei um ano fora e aí voltei. Quando voltei eu não tinha mais ânimo para voltar pra faculdade. Eu sempre tive facilidade para as coisas. Porque eu não pegava caderno e estudava. E eu passava em tudo, em tudo mesmo. Só que eu estava desanimada porque eu não via futuro para mim. Então eu pensava assim: o meu futuro é muito mais no Mercado do que ser formada em (área da comunicação). Eu me arrependo de não ter feito outra faculdade, tipo na área da medicina. Hoje eu tô com 36, descobri isso há uns anos atrás a área da medicina. Ah, mas tu podes? Pode, claro que pode. Mas acontece são 10 anos de faculdade, daí quando tu te forma [...] bom voltando eu discutia com o professor em aula, porque tinha coisas que eu já estava meio ano na frente. Quando eu voltei, eu tava perdida, meus colegas não eram mais os mesmos. E aí eu continuei aqui no Mercado. E eu erre, eu pequei comigo porque eu gostaria de fazer outra faculdade, porque a gente nunca sabe o futuro daqui. A gente sabe que a faculdade não é futuro hoje. Eu conheço pessoas que são formadas e trabalham no caixa do banco XXXX. Uma amiga se formou em arquitetura, e encontrei ela numa loja que vende tênis. Aqui, no Brasil, não te dá segurança nenhuma. Eu tava bem perdida e aí larguei de mão a faculdade e ficava aqui direto com a mãe.

Quando cursava a faculdade de comunicação, Aline afirma que gostava dela porque podia usar bastante sua criatividade. Apesar de contar que tem muita criatividade diz que não pode usá-la na banca, já que, segundo sua mãe, “não se muda aquilo que está dando certo.” Como sua mãe, Aline menciona que “é muito certinha nas contas, não atrasa, eu tenho muito disso também.” Admite que se tivesse que mudar alguma “coisa” na administração da banca “eu não estocaria tanto”. Quanto à relação com a sua mãe, Vina, Aline relata

Minha mãe sempre foi uma batalhadora. Na minha casa a gente se dá superbem porque eu sou a filha que mais dá atenção pra ela. Sempre tem uma que é mais grudada, né!? Então eu dou atenção porque a gente não tem família aqui. Então eu tenho pena da minha mãe, porque ela não tem irmão, não tem irmã, ela só tem os filhos, ainda mais agora que o pai faleceu. Eu sempre dei muita atenção para ela. A mãe não dirige e tem medo de dirigir, então tenho sempre que estar levando ela pra lá e pra cá. Ela depende muito da gente. A minha irmã também tem carro, mas ela pensa que, se uma faz, eu não vou fazer. E aqui dentro a minha mãe é muito autoritária. Eu não tenho voz ativa aqui dentro. Ela não admite que tu saibas mais que ela. Não admite. Ela sabe e ela que bota as ordens.

Como ressalta Tondo (1998), existe um ambiente híbrido entre o profissional e o afetivo, neste caso, conforme Grzybowski (2002), as preocupações familiares sobrepõe-se aos interesses dos negócios.

Sobre os motivos que levam Aline continuar trabalhando no negócio

Acho que é a única coisa que a gente tem e tem que manter. Tudo que a gente tem sai daqui. Se a gente não tiver isso, o que que a gente vai fazer? Minha irmã está fazendo direito, tem alguma garantia? Não! A minha outra irmã, eu não conseguiria ter a vida que ela tem. Mas é a vida dela, não é a minha! Ela casou e é dona de casa. O marido dela tem dinheiro e não tem a necessidade de trabalhar. Fica sempre em volta dos filhos. Às vezes eu desanimo e tenho vontade de largar tudo. Mas é a coisa que nos mantém aqui, que nos alimenta. Eu preciso continuar aquela coisa que minha mãe e meu pai tiveram.

Vina concorda com Aline ao dizer que “tudo o que nós temos está aqui”. Apesar de ter aconselhado as filhas para que viessem trabalhar no Mercado, Vina argumenta que permitiu que elas escolhessem a profissão que quisessem. Nesse sentido, conta que a mais velha se formou em uma faculdade que nada tinha a ver com a atividade da banca e se casou. Segundo Vina, o “marido é daqueles ainda, e não deixou ela trabalhar. Porque não precisava.” Já a caçula que está com 25 anos “hoje em dia, não quer nada com nada, quer faculdade, não leva a sério. Não sei se amanhã ou depois a necessidade vai obrigar ela. Mas de momento, acho que não. Não é que ela é mais mimada. Se ela conseguir vencer na profissão e conseguir trabalhar na área dela, ela com certeza vai trabalhar.”

Ao falar de Aline, a filha do meio, Vina acha que ela “realmente é a minha seguidora. Eu acho que ela vai seguir mesmo, com certeza. A Aline está comigo há muitos anos. A Aline vinha de manhã e fazia a faculdade, mas ela nunca faltava. Ela sempre esteve aqui junto comigo.”

Para Vina, ao dar continuidade ao negócio, Aline precisa estar atenta ao comércio.

Hoje em dia tu tem que ver o que dá no comércio. A preocupação com isso. Tem que saber administrar. Tem que saber comprar a mercadoria. A convivência comigo vai dar a mesma coisa. Acho que eu sou um bom exemplo para ela hoje. Com certeza. Hoje em dia, para uma empresa ir bem, tem que saber administrar muito bem. Tem que saber o que vende mais e o que não vende. Também não pode comprar e ficar na prateleira e ficar.

Vina acredita que atualmente a dificuldade de se conseguir emprego faça com que os filhos dos permissionários optem em continuar trabalhando no Mercado. Perguntada sobre se os seus netos, filhos de sua filha mais velha, iriam também trabalhar ali, Vina respondeu que eles “vêm para me visitar. Mas jamais passou pela cabeça de trabalhar aqui.”

#### **5.2.4 Rupturas na sucessão**

Dos 24 filhos, ilustrados no genetograma, que não querem continuar no Mercado, existem 6 filhos que já trabalharam nas bancas dos pais, mas não trabalham mais, e sete filhos que, além de não trabalharem no Mercado, nunca trabalharam antes.

Muitos permissionários justificaram o fato de os filhos não quererem continuar por causa da extenuante rotina de trabalho. Como já foi referido, a rotina de trabalho, além de ser

manual, também se caracteriza por ser uma extensa jornada de trabalho, por exigir uma atividade física constante e por demandar o atendimento de inúmeras pessoas. São recorrentes as referências dos permissionários de que ficam mais tempo no Mercado do que com as suas famílias.

Um dos filhos dos permissionários ironiza a longa jornada de trabalho ao comentar que “acordar cinco e meia e sair daqui às oito e meia, isso aqui na idade da pedra era bonito.” O aspecto negativo do trabalho no Mercado mais citado, tanto pelos permissionários quanto pelos seus filhos, é o horário. Como mencionou um deles: “quando os outros folgam, tu não, tem um compromisso com horário.” Alguns classificam a falta da folga de sábado e o extenso horário como um “serviço brabo”.

Sobre a vantagem de o filho trabalhar junto com o permissionário no Mercado, um deles comentou “na hora que eu quiser sair eu saio, se não fosse por ele eu tinha que abrir e fechar, eu não vou morrer aqui dentro.” O filho desse permissionário, por sua vez, reclama que “aqui é uma escravidão, 6 dias por semana, 12 horas por dia, amanhece e anoitece aqui dentro.”

O passar dos anos, segundo um dos permissionários, faz com que eles tenham “uma vida aqui”. Ao falar sobre suas raízes no Mercado diz “entrei jovem aqui, to envelhecendo aqui, tinha muito mais contato aqui que na família. Nesse ramo tu é escravo dele.”

Os permissionários relativizam o caráter árduo de seu trabalho quando relembram os seus primeiros anos no Mercado. O momento passado é descrito como mais difícil, pois o horário de funcionamento do Mercado era mais extenso, funcionava aos domingos até o meio dia.

Havia mais trabalho também porque o Mercado era a principal referência de abastecimento da cidade, tendo um maior volume de produtos e de vendas. Os filhos dos permissionários afirmam que nessa época, quando seus pais trabalhavam, apesar de ser maior o trabalho, o Mercado Público também “dava mais dinheiro” e, assim, era mais fácil administrar o negócio. Segundo o filho de um permissionário “no tempo do pai, o volume de dinheiro era maior, hoje é mais difícil, tem custos operacionais, taxas tributárias, impostos, aluguel.” Hoje, para ele, o Mercado Público “tá estagnado”. Nas palavras de outro filho de permissionário “Mercado não é futuro para ninguém, movimento tem caído, só dá para manter o que foi adquirido”. Há também reclamações por parte dos filhos de que o Mercado tem muitas normas impostas pelo poder público.

Já um dos permissionários relata que: “tudo aquilo que eu queria, conquistei [financeiro]”, e observa que muitos permissionários “nada tinham quando começaram, hoje têm casa própria, carro, filhos na faculdade”. Nas palavras de outro permissionário: “Demos para os filhos, o que não podemos ter”.

Lauro, filho de permissionário, reconhece que tudo que sua família tem, vem desse trabalho e “em casa não falta nada”. Para Grzybovski (2002), a empresa e o seu dono podem ser “uma zona de segurança” para a família, no momento em ela sustenta, provém e mantém seus membros.

Ao mesmo tempo em que reclamam do pouco espaço físico decorrente da reforma do Mercado, os permissionários admitem que “são poucas pessoas que ganham o que permissionário ganha, é um cantinho tão pequenino, mas é rico, tudo que a gente tem tira daqui”

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

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

Um dos problemas encontrados no processo sucessório do Mercado é quanto a possibilidade de empregar todos os filhos nas bancas, pois são negócios que não comportam economicamente que muitas famílias vivam deles. Às vezes, pelo tamanho do negócio, é difícil para pais e para filhos dividirem a renda proveniente da mesma banca. Nas palavras de um permissionário que herdou a banca do pai: “hoje não teria espaço para trabalhar eu e ele aqui”. Ademir Sicília, por exemplo, menciona que “para dar espaço aos irmãos, abri uma

fronteira”, ou seja, deixou a banca em que trabalhava com os pais e irmão e foi ter a sua banca.

A falta de espaço físico da banca (aspecto real) aparece também indiscriminados com a falta de um espaço para atuar de forma mais independente (aspecto simbólico).

Vinha mais tarde porque satura. É como eu disse, satura mesmo! Porque assim oh, na época o meu pai, claro uma pessoa de idade, não ia colocar o meu pai para trabalhar em pé atrás de um balcão. O pai ficava sentado no caixa. Havia um revezamento, no caixa, lá pelas 11 horas, o pai ia para casa e a mãe ficava aqui, entendeu? É muito maçante não tem como colocar a família inteira para trabalhar na mesma hora entendeu? Então, a gente revezava. Então eu vinha naquelas de obrigação, ah, tu tens que vir, tu tens que vir. Eu também gostava, é claro que eu gostava, me divertia.

Um filho de permissionário revela que passou a ter as cotas da banca em 2000, quando a irmã casou e o pai “comprou um café para ela administrar.” Ele conta que brigava muito com a irmã dentro e fora da banca, “era rixa.” Após trabalhar 6 anos em uma banca de flora e se formar em um curso superior, a irmã do filho de um permissionário abriu uma loja de flora, fora do Mercado Público, há um ano. Outro filho de permissionário relatou que a irmã tem curso superior e é dona de uma farmácia.

Uma das permissionárias que continua o negócio do pai junto com o irmão conta que os seus outros dois irmãos ficaram administrando a fábrica que o pai tinha fora do Mercado. Segundo ela, os dois irmãos não continuaram trabalhando no Mercado porque, apesar de gostar do Mercado, “não tinham carinho pelo comércio, não tinham identificação e nem o tino comercial”. Outro permissionário relatou que o filho que tem 32 anos, é casado e tem curso superior completo, possui um negócio idêntico ao da banca, mas fora do Mercado, pois ele trabalhou 8 anos na banca, “mas como não se dá com os genros” dos sócios do pais que trabalham na empresa, teve de abrir mão de ficar ali. Para ele o “filho bem que toparia seguir o negócio, porém tá uma rosca” referindo-se aos conflitos do filho com os genros.

Existem também filhos que trabalham para as bancas dos pais. É o caso dos filhos de um permissionário que organizam festas de queijo e vinho, com os produtos da banca. No início, o evento era feito pelo permissionário e a esposa, e os filhos acompanhavam. Depois eles começaram a ir sozinhos. Segundo o pai, os filhos conhecem tudo sobre a loja. Além disso, uma das filhas ainda “faz queijinho” que é vendido na banca, e o filho cuida da parte relacionada à informática e do *site* da banca. O permissionário acredita se, por acaso, “eu vier a faltar ou os filhos tiverem dificuldade fora do Mercado” eles o substituirão no trabalho na banca, “dando continuidade ao serviço”. Mas, por enquanto, na sua opinião, eles estão “tudo direcionado para a profissão e nem pensam em seguir no Mercado”.

### 5.2.5 Relações e conflitos

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

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

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

A versão da música “Marvin” por Britto e Reis, ilustra maravilhosamente esses conflitos que estão presentes no imaginário não só daqueles filhos que atuam no Mercado, mas também em muitos dos filhos espalhados pela nossa sociedade.

Meu pai não tinha educação,  
 Ainda me lembro, era um grande coração,  
 Ganhava a vida com muito suor,  
 Mas mesmo assim não podia ser pior,  
 Pouco dinheiro pra poder pagar  
 Todas as contas e despesas do lar  
 Mas Deus quis vê-lo no chão  
 Com as mãos levantadas pro céu  
 Implorando perdão  
 Chorei, meu pai disse:  
 "Boa sorte", Com a mão no meu ombro  
 Em seu leito de morte,

E disse: "Marvin, agora é só você,  
 E não vai adiantar  
 Chorar vai me fazer sofrer"  
 Três dias depois de morrer,  
 Meu pai, eu queria saber,  
 Mas não botava nem um pé na escola,  
 Mamãe lembrava disso a toda hora,  
 Todo dia antes do sol sair,  
 Eu trabalhava sem me distrair,  
 Às vezes acho que não vai dar pé,  
 Eu queria fugir, mas onde eu estiver,  
 Eu sei muito bem o que ele quis dizer,  
 Meu pai, eu me lembro, não me deixa esquecer  
 Ele disse  
 "Marvin, a vida é pra valer,  
 Eu fiz o meu melhor,  
 E o seu destino eu sei de cor",  
 E então um dia uma forte chuva veio,  
 E acabou com o trabalho de um ano inteiro,  
 E aos treze anos de idade  
 eu sentia todo o peso do mundo em minhas costas,  
 Eu queria jogar, mas perdi a aposta,  
 Trabalhava feito um burro nos campos,  
 Só via carne se roubasse um frango,  
 Meu pai cuidava de toda a família,  
 Sem perceber segui a mesma trilha,  
 Toda noite minha mãe orava  
 "Deus, era em nome da fome que eu roubava",  
 Dez anos passaram, cresceram meus irmãos,  
 E os anjos levaram minha mãe pelas mãos  
 Chorei, meu pai disse: "Boa sorte"  
 Com a mão no meu ombro,  
 Em seu leito de morte,  
 "Marvin, agora é só você  
 E não vai adiantar,  
 Chorar vai me fazer sofrer".  
 Marvin, a vida é pra valer  
 Eu fiz o meu melhor,  
 E o seu destino eu sei de cor.

Durante o processo sucessório, um dos permissionários mencionou que a sua relação com o pai teria mudado: "Transforma a relação que fica muito mais profissional do que a afetiva. Domingo no churrasco, a gente fala sobre a loja, misturando o lado profissional com o afetivo". Uma das filhas classificou sua relação com a mãe de "comercial", na banca, onde a mãe é a "patroa". Outro filho que está passando pelo processo sucessório diz que se a relação entre ele e pai antes era boa, atualmente ficou muito boa, na sua opinião "melhorou, pois convivo mais."

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

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

A idéia é expandir mais. Eu tô com projetos pro ano que vem, vamos ver, se tudo correr bem, deixar ele aí e abro outra coisa pra mim no mesmo campo. Só que mais expansivo, porque a nossa banca tá muito pequena.

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

### 5.3 ENTRELACANDO OS ENREDOS FAMILIARES

Para entender como foi que se constituíram e se estabeleceram as relações parentais das famílias presentes no genetograma, apresento a seguir a história de como eles chegaram até o Mercado. A história do meu avô pode ser relacionada com o início das jornadas dessas famílias.

Meu avô nasceu em uma colônia, na região da Serra, em 1911. O pai do meu avô, que veio com 10 anos da Itália, era agricultor. As dificuldades financeiras da sua família fizeram com que meu avô aceitasse de seu primo o convite para vir trabalhar no Mercado Público de Porto Alegre. Seu primo, Castelo<sup>11</sup> Ligúria, era permissionário do mesmo. Além de trabalhar com seu primo, meu avô residiu em sua casa.

Após um tempo trabalhando e economizando, meu avô entrou como sócio em uma banca. Em 1938, ele conheceu minha avó no Mercado, já que ela era amiga das filhas de Castelo, e casou no ano seguinte. Após um ano de casado, comprou a banca 1381, única

---

<sup>11</sup> Castelo e Renê são identificados no genetograma pelo nome.

banca na qual ele não teve sociedade. Atualmente essa banca pertence aos irmãos Otto e Lúcia Sicília, seus sobrinhos. Carlos Florença, pai de Suzana e Pedro, meu avô, durante um período, também foi sócio da banca 1281, que é administrada nos dias de hoje por esses dois filhos. Meu avô ainda foi sócio, mais de uma vez, de Renê Ligúria; a última banca em que eles foram sócios, a 1171, hoje está nas mãos de dois irmãos de origem alemã.

Um ano depois da vinda de meu avô para o Mercado Público, Castelo Ligúria trouxe Renê Ligúria, primo distante, tanto do meu avô quanto de Castelo. Renê já tinha um irmão trabalhando no Mercado. Renê e meu avô sempre foram muito amigos e tiveram sociedade dentro do Mercado, amizade essa iniciada desde a infância na Serra.

Precisando de empregados, meu avô trouxe Joãozinho Bari, filho de sua irmã. Joãozinho morou durante um período na casa meu avô. Depois de Joãozinho, meu avô buscou a irmã de Joãozinho, para trabalhar no caixa da banca; ela também morou na casa dele.

Quando os pais de Joãozinho venderam suas terras na Serra, vieram morar em Porto Alegre e compraram um restaurante fora do Mercado. Junto com os pais de Joãozinho vieram os filhos, entre eles Ângelo, atual sócio de Joãozinho. Como o restaurante não teve sucesso, a família Bari adquiriu uma banca no Mercado. Joãozinho trabalhava no Mercado e a família no restaurante. Quando seus pais compraram uma banca, deixou de ser empregado para ser sócio deles. Assim a família Bari se estabeleceu no Mercado Público.

Quanto à família Sicília, a história foi semelhante. Um dos Ligúria que tinha banca já havia buscado um filho da irmã do meu avô, antes mesmo de ele trazer Joãozinho. Ademir Sicília, sobrinho do meu avô, foi o segundo a vir para o Mercado. Meu avô, bem mais tarde, trouxe uma irmã de Ademir, depois que todos da família Bari já estavam em Porto Alegre.

Os pais de Ademir Sicília chegaram mais tarde, depois de venderem as terras que tinham no interior, quando compraram a banca 1381 do meu avô. No início, Ademir ficou sócio dos pais e passou a trabalhar com eles para ajudá-los, visto que, ao contrário deles, conhecia o negócio. A outra irmã de Ademir, Maria, que veio junto com os pais, também trabalhava na banca. O primeiro filho já tinha sua própria banca. Os dois filhos menores, Otto e Lúcio Sicília, puderam estudar, tendo cursado o segundo grau em colégio particular. Maria casou com Lácia que conheceu no Mercado Público. Para Otto e Lúcio terem sociedade da banca 1381 dos pais, Ademir adquiriu outra banca para ele.

Os Ligúria tinham vários ramos familiares dentro do Mercado. Um dos ramos é o da família de Renê Ligúria. Renê tinha cinco irmãos; além dele, dois foram sócios de bancas,

mas nenhum dos filhos deles continuaram no Mercado. Ao contrário de Renê e dos seus irmãos, as três irmãs têm filhos e netos que ainda estão no Mercado. Uma das irmãs de Renê, que trabalhava com o irmão mais velho deles, conheceu Carlos Florença no Mercado, e com ele casou. Carlos Florença era sócio do seu tio em uma outra banca.

Já a outra irmã de Renê não trabalhou no Mercado, mas tem filhos e netos que trabalham no Mercado. Uma das suas filhas, Vera, veio para trabalhar no caixa da banca 1171, na qual meu avô e Renê eram sócios. Vera casou com um português da família Porto, que era dono de um restaurante no Mercado. Conheceram-se no Mercado e, ao casar, Vera passou a trabalhar e ser sócia dele. A irmã de Vera, sobrinha de Renê, casou com um membro da família Nápoles, que são primos de Lácia. E a terceira irmã de Renê tem uma filha que casou também com um português da família Porto. Essa filha, que nunca trabalhou, tem filhos, além do marido, que trabalham no Mercado: Marta e Rogério. Rogério já tem sua própria banca, enquanto Marta trabalha com o pai.

Como já foi referido, Maria, filha da irmã do meu avô, Linda Sicília, casou com Léo Lácia. Lácia veio trabalhar para um permissionário que foi seu vizinho quando morou em uma colônia do Vale do Taquari. Esse vizinho, apesar de ser Ligúria, era parente mais distante da família do Renê Ligúria, e não veio da Serra como ele.

Lácia, depois de estabelecido em Porto Alegre, também ajudou os seus irmãos a saírem da colônia para trabalharem no Mercado. Dos quatro irmãos, dois têm bancas no Mercado e uma irmã trabalha em uma das bancas em que Lácia é sócio. Além dos irmãos, Lácia auxiliou na vinda de seus primos do interior para o Mercado. No Mercado encontram-se hoje um tio e cinco primos, além dos filhos dos primos. Duas irmãs da mãe de Lácia casaram-se com dois irmãos da família Venezia, por sua vez, que têm filhos e genros que também trabalham no Mercado. O Mercado Público de Porto Alegre, como se vê, foi ponto de partida para vários casamentos. Penso que deva existir mais parentes que trabalham com bancas no Mercado e que poderiam ser inseridos no genetograma, mas os dados coletados na pesquisa permitiram somente a inclusão desses informantes.

A oportunidade de atuar no Mercado Público para a maioria dos sujeitos da pesquisa aparece principalmente por terem parentes e/ou amigos que já trabalhavam no Mercado. Um dos filhos da família Sicília, atualmente permissionário de uma banca juntamente com seu irmão, conta por que seu pai deixou a colônia: “na ocasião foi por mais indução de parentes que tinham negócios aqui, ele largou da colônia, era colono, plantava uva, largou a colônia e veio para cidade, por indicação de parentes”. Segundo Durham (1984), o ponto de contato do

migrante entre o novo lugar de moradia e a comunidade de onde vieram se dá pelos seus familiares ou pelos seus conterrâneos que já estão na cidade; nesse momento, eles são ajudados a se firmarem nessa nova localidade e, na maioria dos casos, foram trazidos por esses mesmos familiares.

As dificuldades encontradas na colônia são as razões apontadas para a migração da colônia para a cidade. Para justificar sua saída da colônia, um dos permissionários citou: “As dificuldades na agricultura, e um futuro para os filhos menos complicado”.

A possibilidade de melhorar de vida é também outro motivo que leva esses colonos a quererem trabalhar no Mercado. Como narra um dos permissionários que “veio da lavoura direto do mato” procurando sempre “arrumar a família primeiro”, já que de onde veio “era rapadeiro, engenheiro de cana”, e tendo a “causalidade, minha família é tudo analfabeto.” Conforme Durham (1984), a migração se apresenta como uma tentativa de “melhorar de vida”, isto é, de restabelecer, em nível mais alto, o equilíbrio entre as necessidades socialmente definidas e a remuneração do trabalho. Assim a migração é tanto motivada por insatisfações que são sentidas, sobretudo na esfera econômica, quanto é a possibilidade de vir a obter uma colocação satisfatória, isto é, que preencha ou venha a preencher, pelo menos em parte, as aspirações do migrante, que condiciona todo o processo de integração na zona urbana,

Para Durhan (1984, p. 209), o migrante que consegue adquirir bens materiais na cidade, tais como “móveis, rádio, fogão a gás, às vezes inclusive geladeira e televisão, é motivo de orgulho e prova palpável de sucesso alcançado.” Para Oliven (1992), os imigrantes encaram positivamente o trabalho duro e maçante e também as dificuldades encontradas no meio urbano, já que a cidade simboliza o ideal de ascensão social e de acesso a bens e serviços.

A ascensão social também foi um dos fatores que motivou os imigrantes, pais e avós desses migrantes, a virem da Europa para as colônias do Rio Grande do Sul em busca de melhores condições de vida como relata Maciel (1994, p. 40):

[...] o cavalo de montaria, inseparável do gaúcho, era na Europa um privilégio da aristocracia rural, ficando os agricultores com estes animais para tração. No Rio Grande do Sul, os imigrantes tratavam em adquirir uma montaria assim que possível. Neste caso, além da ordem prática, não pode ser desconsiderado o aspecto de ascensão social que, simbolicamente, o cavalo de montaria lhes proporcionaria.

Portanto, ao migrarem então para Porto Alegre, os filhos e netos desses imigrantes, que são os permissionários da primeira geração, também estão repetindo a busca de ascensão

social.

Ao referirem esses permissionários que preferem que seus filhos tenham estudo, ao invés de que trabalhem no Mercado, podem estar querendo que esses filhos tenham uma nova ascensão. Conforme Durhan (1984), ao contrário das suas aspirações, os migrantes esperam que os seus filhos aproveitem as oportunidades educacionais que a cidade oferece, valorizando mais o estudo dessas novas gerações do que uma eventual possibilidade de conseguir trabalhar por conta própria. Os migrantes, dessa forma, mostram o desejo que têm em colocar os filhos na escola. Acham que, através da alfabetização, os filhos terão adequados instrumentos essenciais de adaptação à vida urbana.

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

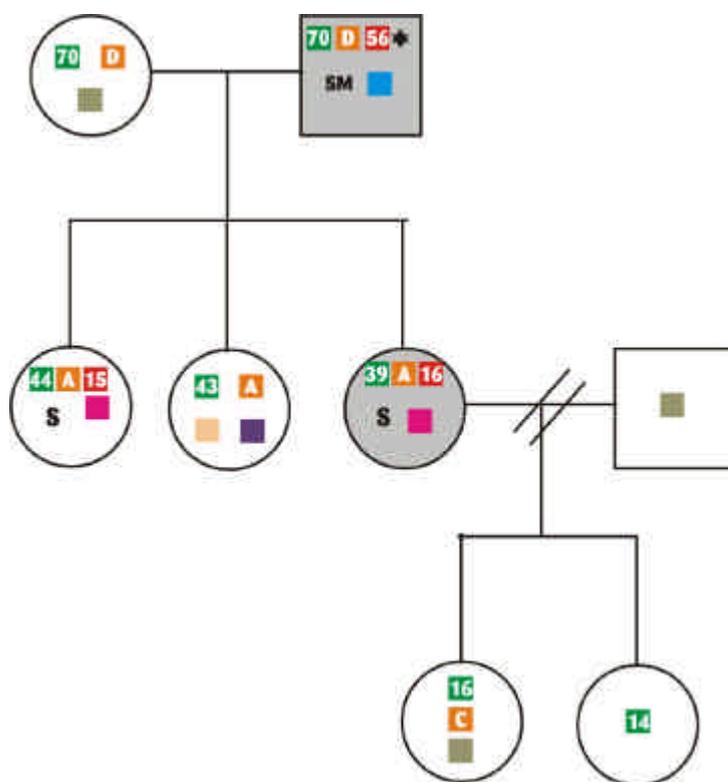
Alguns permissionários, porém, são filhos de pais que vieram direto da Europa para o Mercado, que não pertencem à família dos permissionários mostrados no genetograma, como um permissionário, de origem italiana, que relatou: “o pai é estrangeiro, veio ‘pelado’ da Itália, teve apoio de parentes.” Outro de origem portuguesa contou: “pai veio de Portugal, com 33 anos, para trabalhar com amigos no Mercado. Dois irmãos já tinham bancas, começou trabalhar com eles, 8 irmãos, 5 no Mercado. Vida difícil em Portugal, já o Mercado Público, era um centro tradicional, tinha negócios bons.” No relato de Vina também aparece por que o marido veio da Europa depois de seu sogro;

[...] depois meu marido veio para cá também por outro motivo, lá ele era perseguido pelos comunistas, então ele não tinha outra escolha ele tinha que fugir para Itália e seguiu caminho para o Brasil, ele também continuou trabalhando na banca de sementes.

Das famílias pesquisadas que aparecem no genetograma, duas delas, a família Lácia e a família Florença, com as quais tive um contato maior e mais intenso, pela sua importância para este trabalho merecem uma descrição mais densa e detalhada. Enquanto na Família Lácia, o processo sucessório está ocorrendo, pai e filhas são sócios e trabalham juntos,

encontrando-se entre o estágio V e VI (LONGENECKER et alii, 1997); na Família Florença, o processo sucessório está quase concluído, na medida em que dois irmãos, da segunda geração, são sócios e comandam a mesma banca. O pai dos irmãos da Família Florença, mesmo não trabalhando na banca e não participando das decisões referentes ao negócio desta, ainda possuía cotas da empresa, apenas recebendo os seus rendimentos, podendo ser classificado no estágio VII (LONGENECKER et alii, 1997).

### 5.3 A FAMÍLIA LÁCIA



O primeiro contato com a família Lácia aconteceu no dia 27 de setembro de 2002, quando conheci suas filhas. No dia 30 de setembro conheci o pai, Léo Lácia. Desse dia em diante, o convívio foi diário e intenso. Além da convivência no Mercado, visitei sua casa, no dia 3 de outubro, onde também conheci sua esposa e conversamos das 16 horas às 20 horas e 30 minutos.

Caminhar pelos corredores do Mercado, ao lado de Lácia, nome pelo qual é conhecido, virou rotina, assim como tomar café e/ou água mineral em sua companhia, sempre na mesma lancheria. Em sua banca, já entrava pelas portas do fundo, a pedido de suas filhas, já que dessa maneira era mais fácil visualizá-lo e ir ao seu encontro. Na maioria das vezes, ele

estava no mezanino, no seu “escritório”, como assim o chama, recebendo fornecedores, gerentes de bancos, separando contas para pagar. Porém, às vezes, também, se encontrava ao lado do caixa fazendo pacotes, enquanto uma das filhas ia ao banheiro ou dava uma saída. Em uma das vezes, Lácia estava ali no balcão, porque a filha estava no escritório comprando um celular. Nessa ocasião, comentou que não precisavam sair da banca para comprar aparelhos celulares e eletrodomésticos, pois, por serem conhecidos, era só ligar para as lojas que eles mandavam a mercadoria que desejassem.

Nessas ocasiões, eu ficava do seu lado atrás do balcão conversando, enquanto Lácia empacotava os produtos. Cheguei a me oferecer para ajudá-lo, mas ele não aceitou. Em uma das últimas vezes que estive lá, Lácia pediu para que eu acompanhasse seu empregado até a agência bancária que ficava no segundo piso. O empregado estava com uma grande quantia em dinheiro, e Lácia não queria que ele fosse sozinho. Brincando disse que eu seria o guarda-costas do seu empregado. Esse fato foi significativo pela demonstração de confiança que ele tinha por mim. Outras vezes encontrei Lácia pesando mercadorias, cuidando da banca, dando orientações para as filhas. Também o encontrei uma vez cortando cabelo na barbearia do Mercado.

A história de Lácia é muita parecida com a trajetória de vida da primeira geração dos permissionários que ainda estão no Mercado. Léo Lácia nasceu na colônia, na região do Vale do Taquari, descendente de italianos; tem 70 anos, é casado com Maria Sicília, com quem tem três filhas, e é sócio de duas bancas no Mercado Público. Lácia que não completou nem o primeiro grau, quando chegou no Mercado Público em 1946, aos 13 anos, conta que não conhecia o que era um relógio, muito menos sabia identificar as horas. Relata que quando seu patrão pediu para que fosse ver as horas no relógio que fica no portão de entrada do Mercado, Lácia pediu a uma senhora que lhe informasse a hora. Revela que onde morava plantavam e tinham uma vida muito simples, não tinham contato com dinheiro: “meu pai tinha dinheiro só para comprar açúcar, querosene, o resto a gente tinha em casa”.

Léo veio para o Mercado Público trabalhar com um antigo vizinho da sua família que comprou uma banca no Mercado, o qual ele chamava de tio. Para chegar no Mercado, conta que andou 5 Km a cavalo, além de pegar um “naviozinho” em Porto Mariante. Para justificar a longa jornada diz: “não nasci para ser colono, nada contra”.

De 1946 a 1950, Léo afirma que trabalhou somente em troca de comida, até que um dia pediu dinheiro para ir assistir a um jogo de futebol do Grêmio, e, em razão da solicitação desse dinheiro, mandaram-no embora. Admitiu, mais de uma vez, que foi o melhor presente

de sua vida ter sido despedida, já que a “melhor coisa é trabalhar para estranho, não me conheciam”. Assim, segundo Lácia, o seu esforço e o seu trabalho duro foram mais valorizados. Lácia diz que, nos primeiros onze meses que trabalhou no Mercado Público, ficou sem ouvir a voz de sua mãe, pois só trabalhava.

No meu entender, Lácia acredita que o valor do trabalho só é reconhecido por quem não é da família, na medida em que, ao se trabalhar para parentes, isso possa estar carregado de sentimentos confusos sobre, visto que, se por um lado, a pessoa se sente na obrigação de cumprir com o que é pedido, por outro, não se sente à vontade para reivindicar os direitos trabalhistas que a lei lhe assegura, pois a família empregadora, ao dar emprego, acredita estar fazendo um favor ao familiar.

Os permissionários consideram o trabalho como uma experiência fundamental na constituição da identidade deles. Os permissionários personificam uma história de ascensão social através do trabalho.

Em 1955, com 22 anos, quando os dois sócios que eram seus patrões brigaram, um deles convidou Lácia para formar uma nova sociedade. Pediu para que ele passasse no “guarda-livros” e assinasse os papéis. Foi o que Lácia fez, continuando seu trabalho como se nada tivesse se alterado. Passado um tempo, como narra Lácia, o sócio o chamou e perguntou se ele não tinha interesse em comprar sua parte; Lácia, espantado, respondeu que não tinha dinheiro para tanto. Seu sócio, com os papéis do contador na mão, perguntou quanto ele já havia retirado da sua parte da sociedade. Como Lácia nem sabia sobre a possibilidade dessas retiradas, o sócio propôs que essa parte não retirada ficasse como uma parcela do pagamento e o restante ele fosse pagando com o tempo. Segundo Lácia, o sócio tinha contraído muitas dívidas, decorrentes de uma má administração do seu dinheiro pessoal, e, assim, precisando de dinheiro passou a sua parte da sociedade para Lácia.

Enquanto para Lácia a briga dos irmãos significou uma oportunidade de se estabelecer como sócio e vir a ter uma banca no Mercado, para os irmãos representava inicialmente uma ruptura na sociedade entre os familiares, que mais tarde resultaria no desligamento das suas famílias com a banca que possuíam.

Dessa forma, Lácia de empregado passou a ser dono de uma banca do Mercado. Hoje, Lácia possui sociedade em duas bancas. Uma delas é dirigida diretamente por ele e suas duas filhas; a outra, ele divide com um sócio que já foi seu empregado. Além desse sócio, a irmã e a sobrinha de Lácia trabalham na banca; o nome dessa banca é formado pela união do nome das iniciais delas. Atualmente a banca em que ele reparte com as filhas tem sete funcionários.

O nome fantasia e/ou a razão social de algumas bancas recebe o sobrenome da família, ou tem o mesmo nome de um dos filhos, ou a combinação da inicial dos nomes dos filhos são o nome da banca (caso da família Lácia), ou ainda a primeira letra do nome do pai, da banca e de todos os filhos são iguais. Encontrei muitos filhos sendo chamados por Júnior, posto que os mesmos tinham o mesmo nome do pai. Segundo Levinson (1977), ao perpetuar as organizações através da escolha de seus sucessores, os fundadores revelam seu desejo inconsciente de onipotência e imortalidade.

Lácia logo que me conheceu insistiu muito que fosse visitá-lo em sua casa em face de que sua esposa, sobrinha do meu avô, após ter sabido por suas filhas que estive lá, queria me conhecer. Lácia conheceu Maria no Mercado Público, onde ela trabalhou com os pais e com os irmãos dos 15 aos 24 anos. Ao falar sobre esse período em que trabalhou lá ela diz: “não sei se gostava, mais tinha de trabalhar”. Ao casar deixou de trabalhar, no início queria ajudar o esposo, mas esse não queria. Hoje, diz que não gostaria de voltar a trabalhar lá. Lácia diz que sacrificou muito a família em função do trabalho, já que trabalhava demais. Lembra que o Mercado Público antigamente só fechava no dia 7 de setembro e no dia 1º de maio. Para Lácia, a família é muito importante na vida de um homem.

Tanto no discurso de Lácia quanto na fala dos outros permissionários é possível verificar que a família juntamente com o trabalho estruturam internamente a personalidade destes homens.

O próprio Lácia revela muitas histórias para contar, a exemplo de como faziam para chamar a atenção quando a banca em que trabalhava estava vazia: soltavam as galinhas que ficavam presas e saíam atrás delas, fazendo barulho, visando atrair clientes. Relembrou a época em que o poder público aventou em derrubar o Mercado para construir uma elevadora ou uma avenida, devido as péssimas condições em que o Mercado se encontrava.

Para Lácia o Mercado Público “é o tônico da gente”. Para trabalhar no Mercado “tem de estar no coração”. Como ele diz: “Mercado Público para mim é um pedaço de mim, é o meu segundo lar, é uma família”.

Lácia trouxe muitos parentes do interior para trabalhar no Mercado: irmãos, irmã, tio e primos, ilustrados no genetograma apresentado. Percebi que Lácia tinha uma grande ascendência e influência sobre eles. Orgulhava-se de ter vindo do interior sem posses e hoje ter uma condição de vida adequada, fruto do trabalho no Mercado. Segundo ele mesmo frisou, viajar para Europa, comprar apartamentos de três quartos para as filhas, carro, e ter casa na praia, patrimônio advindo dessa atuação profissional no Mercado. Os permissionários

ênfatizam que após muito trabalho, puderam adquirir o seu próprio negócio, moradia, carros entre outros bens.

Atrás do caixa, pendurado na parede, verifiquei a existência de um quadro com os seguintes dizeres: “Diploma Amigo do Mercado Público a *Leo Lácia* pela dedicação e trabalho, 10 de 10/1999, Raul Pont”.

Ao andar pelos corredores do Mercado, Lácia fiscalizava e acompanhava de perto tudo que acontecia. Quando viu dois garotos brincando de corrida com o carrinho de carregar mercadorias, solicitou que a segurança tomasse providência. Ao constatar que ambulantes vendiam frutas e verduras sem permissão em uma das entradas do Mercado, obstruindo a passagem de pedestres, Lácia pediu aos seguranças que fossem lá expulsá-los, indagando e cobrando a presença dos contratados<sup>12</sup>. Em uma ocasião, presenciei Lácia fazendo gestos com os braços e gritando para que um mendigo que pedia dinheiro para clientes, em sua banca, se retirasse.

Segundo Lácia, ele é o primeiro a chegar pela manhã, gosta de entrar cedo no Mercado. Vai de carro, ouvindo música tranquilamente. Confere a mercadoria, pesa a carne, e toma chimarrão com os empregados. Depois vai ao escritório, organiza as contas, os pagamentos e as correspondências. Ao meio-dia, espera o cunhado Otto Sicília na sua banca, para irem almoçar no restaurante da Vera Ligúria Porto. Depois das 4 horas da tarde é difícil encontrá-lo no Mercado. Uma das regras que deixou claro foi que, após as 21 horas, só é para telefonar-lhe se acontecer algo grave, visto que dorme cedo.

Sempre de barba feita, Lácia, em uma das poucas vezes que não teve tempo de fazê-la, recusou meu convite para tomar café, pois não queria andar pelo Mercado sem estar barbeado. Certa vez comentou que estava “arrumando os dentes”. Depois de mostrá-los para mim, disse que ia à tarde no dentista e que, apesar de estar gastando muito dinheiro nesse tratamento, era importante para o seu visual. Lácia usava um avental de uniforme como o dos seus empregados, porém seu uniforme aparentava ser velho e estar sempre sujo. Ao contrário do seu uniforme, Lácia calçava um tênis novo e confortável.

Lácia contou que, em 1955, apresentou Leonel Brizola, político ainda atuante, aos integrantes de cada uma das bancas. No seu escritório tem fotos em que aparece junto com outros políticos do Rio Grande do Sul. Políticos, jornalistas conhecidos, dirigentes e

---

<sup>12</sup> A segurança do Mercado Público é particular mantida pela Associação dos Permissionários.

jogadores de futebol são freqüentadores de sua banca. Diz que já recebeu convite para ser conselheiro do Grêmio, mas não aceitou, por ter “muita politicagem.”

Em sua fala, Lácia mostra a importância que dá ao *status* social adquirido e as relações interpessoais que mantém. Lácia durante a nossa convivência mostrou que tinha acesso a bens de consumo que somente a elite costuma ter.

Quando aparecem repórteres de televisão para fazer matérias dentro do Mercado Público, Lácia fica a vista para uma eventual entrevista. Como no dia 11 de outubro, sexta-feira, quando uma emissora de televisão esteve lá para mostrar o aniversário do Mercado Público e entrevistaram Lácia. Como nesse mesmo dia era aniversário de Lácia, liguei para casa dele para dar parabéns, ele então me falou para que assistisse ao programa na televisão às 22 horas da noite para vê-lo dando uma entrevista, referindo que eu ia gostar.

Lácia, nos dias anteriores a seu aniversário, contou-me do seu receio com a data, pois esperava que seus amigos do Mercado aprontassem uma “sacanagem” com ele. Os amigos e companheiros que trabalham no Mercado têm por costume “pregar uma peça” nas datas de nascimento, como a vez em que colocaram um cartaz de “vende-se” no carro de um aniversariante. Perguntei por que o aniversário do Mercado tinha sido comemorado no dia 11 de outubro, uma vez que a data correta é 3 de outubro. Ele me respondeu que a data foi escolhida pela sua proximidade com o dia da criança, assim atraía mais fregueses. Uma das preocupações dos comerciantes, é conquistar nova freguesia. De acordo com Lácia não há freguês novo no Mercado, só aquele trazido pela família. Comenta que muitos clientes que vêm até as bancas compram porque tem “pena de nós”.

Ao mesmo tempo em que Lácia acha importante exibir para mim seu acesso a bens de consumo mais valorizados pela sociedade, ele acredita que diante de seus clientes precisa ter uma postura humilde, que desperte compaixão, para que ele compre sua mercadoria.

Lácia gosta de mostrar o bom tratamento que dá a seus empregados. No primeiro dia em que o conheci, Lácia já me mostrou o contra-cheque de seu empregado que está com ele há 25 anos, relatando que em nenhum outro lugar um empregado daquele ramo recebia tanto quanto ali. Contou como resolveu o problema desse empregado, anos atrás, quando ele estava com dificuldades de moradia, uma vez que a proprietária do imóvel queria aumentar o seu aluguel. Lácia comprou a casa e deu para o empregado. Em 2002, quando soube que o carro desse mesmo empregado, que segundo Lácia é muito bom, estava sempre dando problemas, mandou consertá-lo por sua conta. Para Lácia, o empregado precisa morar bem e ter um bom

carro. Justifica que faz isso por esse empregado, na medida em que ele, por trabalhar incansavelmente e por ser de confiança, é excelente.

Identifico o paternalismo existente nas relações de trabalho de Lácia com os seus empregados, como também o identifico em outros permissionários. Conforme Macedo (2001), o paternalismo é uma das primeiras formas de organização do trabalho presentes desde o surgimento da empresa familiar.

Rui, o empregado mais antigo, foi referido como a outra família de Lácia. Um dos filhos de Rui foi contratado para ser presidente de uma importante empresa multinacional no centro do país. Seu filho então convidou Rui, que já estava aposentado, para morar com ele nessa cidade. Rui foi, mas oito meses depois voltou para continuar trabalhando no Mercado, não agüentou ficar longe. Rui disse que nunca quis ser sócio de Lácia. Rui atualmente trabalha mais pela parte da manhã, quando lá está também Lácia. Foi o único empregado dessa banca que vi ficar no caixa, ou no balcão embrulhando as mercadorias, sem ser da família. Foi Rui que acompanhei até a agência bancária para levar o dinheiro a ser depositado. Nunca vi o Rui de uniforme ou avental, estava sempre trajado com uma calça e uma camisa social.

Não são todas as pessoas que trabalham na banca que tem acesso ao caixa. Na maioria dos casos percebe-se que quem está no caixa é permissionário ou seu parente ou ainda um funcionário de confiança. Os demais funcionários mexem no caixa com acompanhamento. Permissionários e funcionários trabalham na maioria das vezes com o mesmo uniforme e a mesma longa jornada de trabalho, em uma possível tentativa de não discriminar as diferenças entre patrão e empregado. Talvez o fato de Lácia sair mais cedo seja legitimado por já ter trabalhado duro quando era mais jovem.

Lácia fez questão que eu entrevistasse Leozinho, atualmente sócio de Lácia em sua outra banca. Vindo do interior, Leozinho tem 50 anos, solteiro, 28 anos trabalhando no Mercado Público. Iniciou como empregado de Lácia. Lácia disse que, no final do quarto ano como empregado, ainda não tendo visitado sua mãe no interior, pediu folga para ir vê-la. Lácia não deixou. Vendo que Leozinho continuou trabalhando da mesma forma sem reclamar da sua negativa, Lácia considerou que este tinha passado no teste, “era pavio longo”, ou seja, não se estourava. Lácia, então, deu 30% de sociedade para Leozinho, que é o principal responsável por sua outra banca, onde também trabalham a irmã e a sobrinha de Lácia. Elas não têm cotas. Para Lácia, Leozinho tornou-se sócio porque era “trabalhador, honesto, de família, e ”pavio longo.”

Segundo Leozinho “caí no lugar certo, caí ali, gostei.” O Mercado é sua vida: “sem isso não vivo”. Para ele, o fato de ter correspondido com honestidade foi que fez com que Lácia lhe desse as cotas.

Lácia contou que, quando os permissionários tornam seus empregados sócios, almejam não perder o empregado para a concorrência, evitando também que o empregado se torne seu concorrente (que ele compre sua própria banca), além de fazer com que o empregado sinta-se dono do negócio e comprometido com o mesmo, substituindo o permissionário quando não estiver ali.

Existe uma diferença entre por que Leozinho acha que foi contratado, e o motivo revelado por Lácia para admiti-lo. Leozinho submete-se às regras impostas por Lácia, mostrando-se agradecido e satisfeito pela oportunidade que lhe foi oferecida.

O chimarrão que Lácia toma com os seus empregados serve também de integração entre eles. Para ele, uma boa equipe é essencial para o sucesso no negócio. Afirma que a formação da equipe teve um papel fundamental no êxito de suas bancas. Citou o exemplo da banca em que trabalham Leozinho, a irmã e a sobrinha juntamente com outros empregados. Essa banca, segundo ele, é o seu “trem-pagador”, já que grande parte do seu faturamento vem dela. Ao contrário da banca em que trabalham suas filhas, Lácia na outra banca não trabalha, apenas observa. Um dos motivos de a segunda banca faturar mais que a primeira é o fato de a segunda ser bem mais antiga e conhecida.

O tomar chimarrão com o empregados revela uma prática tipicamente gaúcha, pois o ritual do chimarrão é um exercício de sociabilidade marcadamente identificado com Rio Grande do Sul.

Para seus empregados, Lácia enfatiza “empregado é a primeira pessoa que tem de chegar”, se não conseguir ser o primeiro, tem de ser um dos primeiros. Para ele não existe mais balconista, pois o empregado tem de ser artista, tem de vender. Lácia comenta que treinou seus empregados para atender o cliente de forma diferente, cumprimentando, sendo gentil, se interessando por ele.

Empiricamente Lácia faz o que os teóricos da Administração Contemporânea denominam de “cativar o cliente”. Para Lácia, o dizer: “quem tem tenda, atenda, se não venda” explica a razão de quer que as filhas continuem no negócio. Para não precisar desfazer do negócio, Lácia perguntou quanto as filhas ganhavam e fez um convite a elas para “cuidar do teu dinheiro e ganhar o dobro”. Assim para ganhar mais no Mercado, segundo Lácia,

Luana, a filha mais velha, e Andréa, a caçula, aceitaram trabalhar no Mercado. Nicole, a filha do meio, preferiu continuar atuando no Banco em que já trabalhava. Lácia explica que a Prefeitura de Porto Alegre não vê problemas em ir passando o negócio para as filhas, em verdade, de pai para filho a sucessão é garantida, visto que o órgão que regula as permissões quer manter a tradição familiar no atendimento aos clientes.

Como já referi, conheci Luana e Andréa antes de conhecer seu pai. Na primeira vez que conversei com elas, avisaram que o pai só poderia ser encontrado pela manhã. Chamou minha atenção o ritmo alucinante em que elas trabalhavam, a simpatia e a disponibilidade em conversar comigo, antes de descobrirmos nossos laços de parentesco. Ambas usavam avental igual aos dos outros empregados.

Luana, 44 anos, é a primogênita do Lácia. Solteira e sem filhos estava sempre no caixa da banca. Fez curso superior e, antes de trabalhar com o pai, trabalhou em um clube social de Porto Alegre. Está trabalhando há 15 anos no Mercado. Com o tempo, começou a me chamar de primo. Mandava eu entrar pela parte de trás da banca para encontrar seu pai. Nossas conversas sempre aconteciam com ela operando o caixa. Ela sempre perguntava pela minha família. Em uma das nossas conversas, comentou com cara de nojo que não consegue mais almoçar dentro do Mercado, já que pelo cheiro sabia até o prato. Prefere comida natural e feita fora do Mercado. Já Andréa, conforme Luana, almoça em um restaurante tradicional do Mercado.

Nesses últimos meses, Luana e Andréa têm feito rodízio nos sábados, um para cada uma trabalhar na banca. Outra novidade é que cada irmã combinou dois dias para cada uma por semana para sair mais cedo, porque assim a vida não se resume a ir para casa só para dormir. Se perguntasse algo da banca referente à parte mais administrativa, Luana dizia que esses assuntos quem sabia era a Andréa.

A filha caçula de Lácia, Andréa, 39 anos, separada, tem duas filhas, trabalha há 16 anos no Mercado, um ano a mais que a sua irmã. Seu ex-marido tinha banca no Mercado, mas somente ele trabalhava na referida loja. Andréa tem duas filhas, uma de 16 anos, e a outra de 14 anos. Tem curso superior e trabalhou seis meses em sua área de formação. Além disso, também fez pequenos serviços, mas nada fixo.

Andréa continua o negócio do pai porque é rentável, uma vez que referiu que “não consegui coisa melhor fora, o que a gente ganha aqui é melhor que lá fora”. Revela que para continuar é preciso gostar do que faz. Como o negócio já está feito, foi só seguir em frente,

apesar de apontar o horário puxado, mais de 12 horas, como a principal dificuldade do negócio.

Ao se referir ao pai, Andréa afirma: “está tentando parar de trabalhar e passar para gente”. Em 2001, passou parte das cotas para as duas filhas. Para ela, a partir deste momento, passou a existir “mais respeito por nós aqui dentro”. Acredita que tem a mesma visão do negócio que o pai, e está muito satisfeita com o mesmo. Ela pensa que precisa fazer um curso, “para entrar dentro da área do comércio”.

As principais qualidades do pai para Andréa são: “liderança, batalhador, determinação”. Como defeito, acha que ele é ingênuo, não tem muita malícia, cita de exemplo a dificuldade que ele tem com pagamentos em cheque, pois ainda não se acostumou com outras formas de recebimento que não seja moeda ou cédula.

Quando criança, Andréa disse que raramente visitava o pai, pois o Mercado era muito movimentado, tinha muito burburinho. Mas, quando visitava, gostava de trabalhar, enrolar as mercadorias, tal como faz hoje. Falou que a relação antes era boa, e que agora, durante o processo sucessório, estava muito boa. Admite que, às vezes, concordava, às vezes, discordava das visões do pai em relação ao negócio. É difícil brigar com ele, uma vez que ela se considera flexível, enquanto o pai é muito rígido, “parece militar”. Dessa forma, tentam conciliar as divergências.

Valeska, sua filha de 16 anos, em 2002 estava se preparando para fazer vestibular. Por causa disso, não estava indo trabalhar. No ano passado ficava no caixa, ia seguido. Andréa não gostaria que os filhos continuassem no ramo, visto que é uma vida muito sacrificada, muito difícil. Para ela, seguir só em último caso. Como salienta: “Valeska faz curso de inglês, cursinho, para procurar coisa melhor, bastante estudo!”

Em dezembro de 2002, encontrei Valeska trabalhando no caixa, ao lado da tia e da mãe. A mãe comentou que até o vestibular ela estaria ali trabalhando para ganhar dinheiro e ir para a praia, onde “some por dois meses.”

A visita que fiz ao apartamento de Lácia, onde fiquei cinco horas, permitiu conhecer a sua esposa Maria. Maria, 70 anos, primeiro grau incompleto, é filha de permissionário. Tem três irmãos que ainda têm banca no Mercado. Nesse dia, pela primeira vez, encontrei Leo Lácia fora do Mercado, usava calça de abrigo e uma camiseta esportiva. Lácia mora em um apartamento confortável, muito bem mobiliado em um bairro nobre de Porto Alegre. Chamou minha atenção os retratos dos netos e as “lembranças” da Europa espalhadas pela casa. A

cozinha foi recém-reformada e mobiliada por uma famosa loja de marca de Porto Alegre. Lácia disse, nessa visita, que até há pouco tempo as três filhas tinham apartamento e moravam naquele mesmo prédio, mas agora só a filha do meio, que não trabalhava com ele, mora no andar de cima. Apesar de as duas filhas não morarem mais no mesmo prédio, era possível avistar pela janela os prédios para onde se mudaram. Contou que também tinham apartamentos no mesmo prédio da praia, mas elas também se desfizeram dos imóveis.

Maria, ao mesmo tempo em que “acha muito pesado” trabalhar no Mercado Público, ressaltou que elas estão trabalhando no que é delas. Ao terminar essa consideração, Lácia, que não gostou da opinião de Maria, reagiu perguntando o que Maria achava do fato de a filha ter o carro do ano.

A esposa de Lácia falou também da necessidade de trabalhar como uma das razões para as filhas continuarem o negócio do pai, exemplificando a Andréa, que nunca tinha trabalhado fora e que, depois que se separou do marido, precisou trabalhar. Achava que o trabalho da Nicole no Banco é “mais folgado”.

Luana e Andréa, se Maria tivesse continuado trabalhando no Mercado tornando-se sócia de Lácia, pertenceriam à terceira geração. Porém, como Luana e Andréa nunca trabalharam com Maria na banca do Mercado e são sucessoras de Lácia, as classifiquei pertencendo à segunda geração.

No final da tarde, a Andréa, no Mercado Público, telefonou para a casa do pai pedindo ajuda dele para solucionar um problema ocorrido na Banca. Pausadamente, Lácia sugeriu passo a passo como Andréa deveria proceder e explicou como ele costumava resolver aquela situação quando ela acontecia com ele.

Para Lácia, Andréa será sua substituta no comando do negócio. Ele acredita que Andréa, por ter “um pé atrás”, na hora de negociar é a mais indicada. Acha que Luana, por não enxergar maldade, não poderia ter o comando da banca, ressaltando, porém, que ela é excelente no caixa. No dia-a-dia pude observar em vários momentos Lácia ensinando a Andréa como administrar a banca.

Uma das vezes em que os três, pai e filhas trabalhavam na banca, Lácia, ao me ver, logo me convidou para tomar um café. Perguntei se eu não estaria atrapalhando o seu trabalho quando saímos da banca, pelo contrário, ele me respondeu: “eu que atrapalho, sei demais”, referindo-se a estar trabalhando junto com as filhas.

Presenciei Lácia pedir a Andréa que tratasse da compra de botas e de aventais com um fornecedor que ali estava. Andréa examinou os modelos de aventais e de botas, experimentou, mandou que um empregado também experimentasse e, por fim, questionou por outras cores. Ao decidir o modelo e as cores, reportou ao pai às suas escolhas, indagando como fazer em relação ao pagamento e a quantidade a ser adquirida. Lácia, então, que não acompanhara o processo disse: “compra 12, depois vem o resto”.

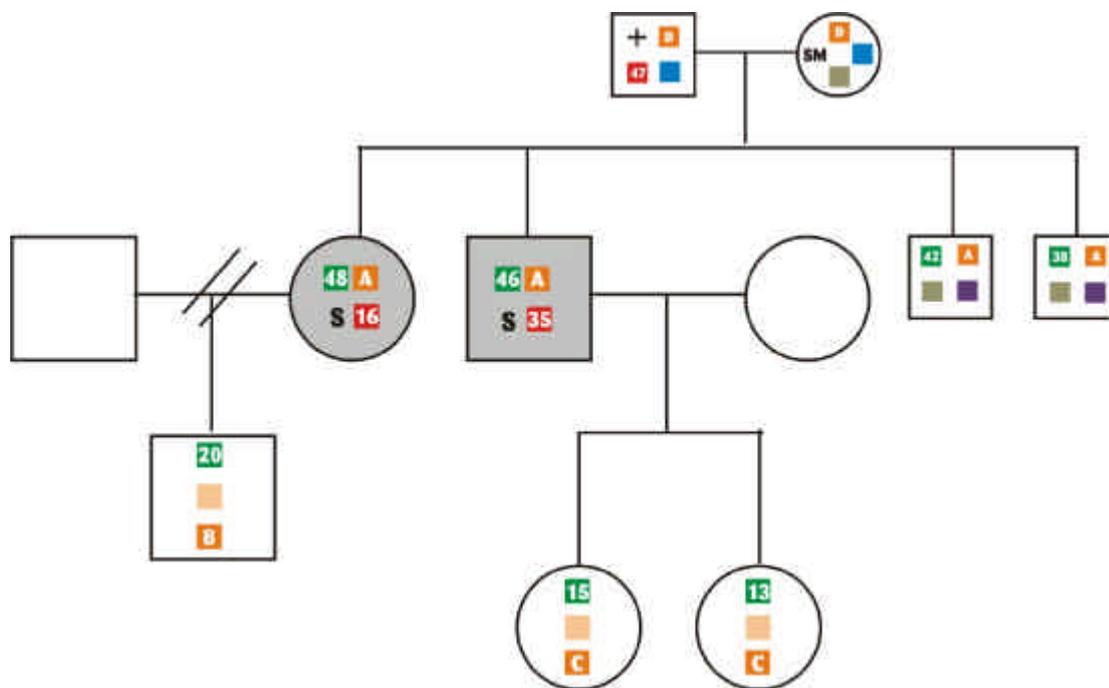
Em outro momento, presenciei Andréa consultando Lácia sobre qual seria a hora certa de colocar as mercadorias em oferta, e quais deveriam estar em promoção. Lácia, nesses momentos que atendia a filha, era extremamente didático, e explicava como e por que fazê-lo.

Ao ver que um cliente colocou a mão no vidro do balcão e que o vidro estava sujo, Lácia chamou a atenção de Luana, orientando que deveria estar sempre atenta para mandar os empregados limparem o vidro do balcão.

Lácia revelou que não gostava de contar dinheiro e que, por isso, deixava essa tarefa para Andréa. Ele ficava encarregado dos pagamentos. Na véspera de um feriado, acompanhei a combinação de quem ia ficar trabalhando no feriado e de como ia funcionar a banca no sábado. Como a sua banca tem acesso tanto do lado de dentro do Mercado como do lado de fora, ela pode funcionar nos dias em que o Mercado Público tem suas entradas principais fechadas. A combinação inicial era de que a Andréa, que ia para a praia no feriado, voltasse para trabalhar no sábado. Luana se dispôs a ficar no sábado para que Andréa não tivesse que vir da praia. Lácia, que também ia para a praia, perguntou a Rui, empregado de confiança, se não poderia tomar conta da banca no feriado.

Em um dos nossos últimos encontros, Lácia disse que seria psicólogo se não fosse comerciante. Referiu que estava em um momento em que precisava aproveitar mais a vida, já que tinha trabalhado muito. Ir para a praia nos finais de semana era um de seus momentos preferidos de lazer, quando aproveitava para também ficar junto com os netos. Comentou que era hora de a nova geração assumir.

## 5.4 A FAMÍLIA FLORENÇA



O meu interesse pela banca da família Florença originou-se após saber, por intermédio da banca ao lado da sua, que dois filhos da família Florença com curso superior seguiam na banca do pai, um, na verdade, era uma filha, e que seu curso superior não tinha nenhuma relação direta com a atividade que atualmente realizava no negócio. A banca dos Florença foi fundada pelo pai do dois permissionários em 1951. Existem três famílias proprietárias: o pai que tem 50% das cotas, mas não trabalha mais nem toma qualquer decisão em relação ao negócio, e os dois filhos, que atualmente dirigem a banca, Pedro, 30% das cotas, e Suzana, 20% das cotas.

Meus contatos iniciais foram com Suzana, a filha mais velha, que sempre encontrava no caixa. Muito simpática e disposta a conversar, Suzana demonstrava interesse e carinho pela minha família. Lembrava dos tempos de praia, quando veraneava na casa de sua madrinha que era vizinha da minha avó e das brincadeiras com a minha tia. Meu avô, durante um período, também foi sócio de seu pai. Sentia-me como se estivesse na presença de meus familiares quando conversava com Suzana. Com Pedro, seu irmão, por ser mais quieto, demorei mais para estabelecer um maior vínculo.

Ao contrário de Suzana, Pedro usava uma camiseta com o nome da banca, ou seja, uniforme igual aos funcionários. Geralmente de calça de abrigo e calçando alpargatas, Pedro trabalhava no balcão atendendo os clientes juntamente com os outros três empregados. Percebi que estava sempre organizando a mercadoria e cuidando para ver se estava tudo em ordem. Colorado, Pedro costumava ir seguido aos jogos do Inter, quando não estava trabalhando, ou “engatado” (trabalhando) como se referia. O fato de também me identificar como colorado nos aproximou muito, além de que meu tio mais moço jogou futebol na praia com ele. Quando falava comigo, perguntava como estava meu tio e mandava lembranças. Quando eu entrava na banca, seu rosto mais sério sorria, costumava me cumprimentar colocando sua mão direita no meu ombro<sup>13</sup>.

Carlos, pai de Suzana e Pedro, tem 78 anos, casado, cursou somente o primário, mora com a esposa e duas empregadas. Está aposentado, depois de trabalhar 47 anos no Mercado. Filho de agricultor e vindo de Montenegro, em 1945, com 21 anos, comprou uma banca em sociedade com seu tio. Conheceu sua esposa, filha de permissionário, no Mercado Público. Após o casamento, em 1953, Ema Sicília Ligúria, passou a se chamar Ema Ligúria Florença, e teve quatro filhos com Carlos.

No Mercado, muitos permissionários conheceram suas esposas nesse espaço e trabalhando juntos, pois tinham pouco tempo para conhecer outras pessoas fora dali.

De origem italiana por parte de pai e de mãe, Suzana, 48 anos, é divorciada, tem curso “superior completo”, com aspas, como gosta de salientar com os dedos, formada em um curso tradicional em 1978 na PUCRS. Sabe de cor o número de seu registro profissional. Mora com o filho há 10 anos. Trabalha há 16 anos no Mercado, desde 1986; passou a ter 20% de cota em 1998. Sua única experiência de trabalho fora do Mercado foi um estágio de seis meses como estudante.

Quando seu filho estava com 4 anos, por necessidade financeira, Suzana começou a trabalhar no Mercado. Na época, seu marido, que tinha uma construtora, sofreu um acidente; agravando a situação, seu maior cliente quebrou. Como a empregada que trabalhava de caixa na banca para o seu pai se aposentou, Suzana viu ali a oportunidade de arranjar emprego de imediato. Segundo Suzana, os familiares não acreditavam que ela iria se sujeitar a trabalhar

---

<sup>13</sup> O dia mais triste da minha pesquisa foi quando avistei, em um dia de semana, a banca da família Florença fechada. Um papel preso na cortina comunicava o fechamento por motivo de luto do pai de Suzana e Pedro. Na qualidade de amigo, compareci ao velório.

como empregada na banca do pai. Pensavam que ia ter vergonha e que não iria suportar o mau cheiro do local.

Suzana confessou que no começo foi difícil, visto que muitos que foram seus colegas de faculdade freqüentavam o Mercado, mas que hoje tem orgulho em ajudá-los a escolher o melhor bacalhau para comprar.

Em nenhum momento Suzana disse que tentou procurar emprego em sua área de formação. Parece-me que ela realmente buscava e queria trabalhar com o pai.

As recomendações da mãe foram marcantes nos seus primeiros dias de trabalho no Mercado: “Não almoçar nos bares ao redor do Mercado, nem usar batom vermelho” um vez que tinha medo que a filha fosse confundida com as prostitutas que circulavam pelos arredores.

O pai, que achava que podia ser temporária a atuação de sua filha no Mercado, na medida em que foi envelhecendo, foi deixando as tarefas para os filhos, sobrecarregando principalmente Suzana. Suzana disse que abriu caminho para as mulheres no Mercado, citando vários exemplos de filhas de permissionários que vieram trabalhar ali depois dela. Contou que Lácia foi um que, ao observar sua iniciativa de trabalhar para o pai, também resolveu trazer as filhas para trabalhar com ele.

Orgulha-se de dizer que foi a pioneira entre as filhas mulheres. O trabalho deu um sentido para sua vida. A auto-estima melhorou muito, possibilitando inclusive que emagrecesse bastante.

Quando se separou do marido, Suzana salientou que nunca exigiu pensão. Somente depois de 12 anos trabalhando foi que passou a ter cotas da banca, iniciativa essa tomada pelo irmão Pedro, já que o pai duvidava que ela continuasse, mesmo depois de todo aquele tempo. Suzana justificou a atitude do pai referindo que o Mercado sempre foi um ambiente machista, principalmente, na época em que o seu pai começou. Seu pai permanecia com a antiga impressão de que seria difícil para ela se acostumar no Mercado.

Suzana acredita que, se hoje não estivesse trabalhando na banca, “eu ia estar lá na casa deles [pais], cuidando deles”, como se fosse uma “empregada de luxo”. Enfrentou muito preconceito e recebeu muita proteção na sua educação; por ser mulher achavam que seu destino era continuar os 14 anos de casamento e ficar cuidando da saúde do pai e da mãe.

Quanto ao processo sucessório, Suzana explicou que não houve planejamento, uma vez que precisava trabalhar, e assim teve de encarar o trabalho. Menciona que no início era tratada de forma igual aos empregados, relatou que teve “funcionário muito machista que só passou a respeitar depois que me viu vestida de patroa”. Como já foi citado, Suzana não usa uniforme, está sempre bem-vestida, com saia e blusa. Acredita que, ao passar a ter cotas do negócio, houve um reconhecimento social, possibilitando-lhe ter mais segurança, o que não tinha antes, pois a discriminavam por ser mulher. Psicologicamente passou a se sentir melhor. Apesar de existir um maior respeito pelo título ser dona da banca, ainda encontra resistências com alguns funcionários.

A experiência de anos como empregada foi importante para o crescimento de Suzana, já que aprendeu a se colocar no lugar do empregado e agora, como dona, sabe dar valor às coisas e entender os empregados, a exemplo de quando eles precisam de “vale”.

Suzana continua no negócio porque gosta, tem mais prazer de estar ali do que em muitos lugares. Às vezes, vai triste, cheia de problemas trabalhar no Mercado. Depois de uma hora atendendo e conversando com os clientes já se sente bem, esquece dos seus conflitos, principalmente no que se refere à doença do pai. Segundo ela, para deixar de trabalhar ali: “não troco nem por uma boa relação”, falando sobre a possibilidade de voltar a casar. Aliás, conta com entusiasmo que teve um namorado que trabalhava no Mercado, admitindo que falavam que eles eram o casal do Mercado.

Para Suzana, os filhos tinham interesse em continuar o negócio do pai, principalmente o Pedro e ela. O próprio pai achava que o Pedro ia continuar trabalhando ali, acreditava muito nele como seu sucessor. Para o filho continuar o negócio, ela ressaltou que é importante ter saúde, paz de espírito para tratar o cliente, além do que é necessário gostar do que faz, por que a carga horária é muito extensa. Acha que na própria criação esse gostar se faz presente. Para Suzana, o Mercado dá a chance de ter faculdade e trabalhar ali, para ela é uma asa protetora.

Suzana está muito satisfeita com o negócio herdado. Ela, o irmão e o pai têm visões semelhantes quanto à condução do negócio, em que o atendimento, para eles, é o que conta. Não encontra dificuldades em continuar o negócio familiar, uma vez que a relação de família, o negócio pronto, deixado pelo pai e seguro são apontados como facilitadores para dar prosseguimento à empreitada.

Suzana considera o clima de trabalho em sua banca “maravilhoso”, um clima familiar que “até o freguês nota”. Quanto a harmonia e respeito entre funcionário e freguês explica “a

gente passa mais tempo aqui do que com a família”. Ressaltou como aspecto negativo a carga horária.

Quando era criança, Suzana gostava muito de visitar o pai na banca, o que fazia seguidamente. Adorava freqüentar o Mercado aos domingos, olhar o movimento de gente, observar o jeito como o pai tratava os clientes e de ficar no caixa o que fez entre os 10 e os 11 anos. Sua relação com o pai sempre foi muito boa, nem mesmo quando o pai debochava dela por estar trabalhando ali, conseguia deixar ela brava. Justificou que seu pai era muito brincalhão.

Suzana aprendeu muito com o pai. Falou que o pai passava lições que lhe causavam impacto, contendo “umas coisas que, às vezes, me chocava”. Ele gostava de mostrar como um cliente humilde gastava mais do que um “grã-fino”. Suzana disse que: “Gambá e prostituta trato de igual para igual, passo por eles na rua e brinco”. Presenciei vários clientes mais humildes, com roupas maltrapilhas, com um forte odor de álcool comprando uma garrafa de cachaça na banca da Suzana. Respeitosos pagavam geralmente em moedas e saiam com a garrafa embrulhada dentro de um saco debaixo do braço. Suzana conta que passa por eles sempre que vem ou vai para a casa e “eles gritam que mais tarde, eles vão passar por aqui.” De tanto pedirem “aprendi com eles a marca da cachaça mais barata e já sei até onde está.”

Outro ensinamento que o pai sempre passou foi o ditado de que o olho do dono é que engorda o gado. Por isso, a importância dela e de Pedro estarem sempre à frente dos negócios. Para não se perderem na hora de cobrar dos clientes, os empregados e Pedro escrevem à caneta o preço no papel que envolve a mercadoria.

Para Suzana, o jeito de ser foi uma das principais heranças deixada pelo pai na administração da banca. Citou como qualidades do pai a honestidade, o fato de ser “justíssimo” e franco. Como comerciante era bom comprador, tinha grande visão de negócio, e era muito econômico. Já de defeitos achava ele machista e ciumento. Acrescentou que ele adorava sair no meio do expediente.

Na administração da banca Pedro é encarregado das compras: o que, quanto e quando comprar. Já Suzana cuida do banco, pagamento, demissão e contratação. Ela é quem sabe as senhas das contas. Nas férias, quando ela sai, Pedro nunca sabe as senhas dos bancos. Quando Pedro sai, ela procura comprar o menos possível. Refere que há mais conflitos familiares no que concerne à saúde dos pais do que nos negócios. Quando um está de folga, (eles se

revezam no sábado), é usual, ao se falarem por telefone, nem comentarem sobre o movimento da banca.

A relação de Suzana com os irmãos que não trabalham na banca é igual a relação que mantém com Pedro. “Os irmãos se deram muito bem, trabalharam aqui”, hoje os dois outros irmãos são sócios de uma construtora, são formados em engenharia civil, um tem 38 e o outro 42 anos. Além da banca da família, Suzana enumera mais cinco bancas construídas pela empresa dos irmãos.

Outro motivo de conflitos é o ciúmes, gerado quando vai visitar a casa de um irmão na praia e de outro não. Suzana ainda veraneia na casa dos pais na praia. Ela é que ficou responsável em cuidar da casa da praia, casa que zela como se o pai ainda estivesse cuidando, e vai continuar assim enquanto ele estiver vivo.

Suzana diz que, para selecionar empregados, prefere gente que veio do interior, quem “trabalhou na lavoura, na enxada, já que quando for trabalhar 12 horas no Mercado vai achar tranquilo”. Para ela quem veio do interior quer algo melhor, é esforçado e não tem hábitos noturnos, como os candidatos a trabalho oriundos da capital.

A justificativa dos permissionários para buscarem os parentes no interior é que eles suportam melhor o trabalho duro. Esses migrantes, por sua vez, acham melhor trabalhar na cidade do que na atividade agrícola, segundo Oliven (1992, p. 126), porque:

a) não trabalham tanto quanto na lavra; b) não considera, o trabalho tão pesado; c) não assumem responsabilidades quanto à produção e; portanto, não precisam participar dos riscos empresariais; d) podem morar na cidade, o que representa, também em relação à condição anterior, mais conforto e prestígio na medida em que se torna possível assumir a identidade urbana; f) finalmente, através dele, obtém proteção legal e acesso à educação formal para os filhos.

Ao buscarem parentes no interior para trabalhar em suas bancas, os permissionários também podem proporcionar aos filhos oportunidade de estudo, ao invés de ajudar os pais no dia-a-dia, já que precisam de pessoas de confiança, e principalmente que não os “coloquem na justiça” depois.

Se não fosse comerciante, Suzana gostaria de trabalhar como advogada. Considera-se justa, honesta e cordial. Como comerciante, qualifica-se como em ser responsável, ter visão do negócio e ser econômica. Para ela seus principais defeitos são: “furiosa, irritada com falta de respeito, e não perdoa muito fácil.” Acha que como administradora não deveria ser tão sensível (exemplifica os vale que adianta para os empregados). Ainda se considera

inexperiente e insegura quando o assunto é compras, tem medo de fazer uma compra malfeita.

Suzana acha difícil obter novo emprego ou trabalho fora de Mercado, acredita que tanto em nível de satisfação pessoal quanto em nível salarial trabalhar fora do Mercado seria pior que ali.

Se Suzana, como disse, iniciou a trabalhar por questões financeiras, atualmente continua no negócio por estar identificada com o mesmo e pela segurança e respaldo familiar que a banca representa em sua vida.

Mateus, filho de Suzana, está nos primeiros semestres da faculdade. Ela revelou que ele de vez em quando pensa em fazer vestibular para Administração de Empresas para trabalhar no Mercado. Mencionou também que ele nunca trabalhou ali. Como “ainda recém tem 20 anos, não sabe o quer fazer.” Disse que gostariam que ele continuasse o negócio. Ela e o Pedro já combinaram que se os filhos de ambos quiserem continuar tudo bem, mas, se não der, gostariam que um dos filhos dos outros irmãos prosseguisse, “o importante é o nome da família continuar.”

Ao contrário de Pedro e dos irmãos, Mateus foi poupado de começar a trabalhar cedo, uma vez que correria o risco de não continuar estudando: “guri vai ter gosto pelo trabalho e vai largar os estudos”. Citou o exemplo do Pedro que ia mal nos estudos, repetia bastante de ano, mas se justificava dizendo que estava trabalhando. Pedro, segundo Suzana, trabalhava bastante e formou-se para dar “o diploma de curso superior para mãe”.

Atualmente, Suzana sabe que o pai se sente seguro com os dois trabalhando ali. Uma de suas grandes preocupações atualmente é a saúde do pai, que, durante o período da pesquisa, precisou baixar hospital diversas vezes.

Nos sábados, dias em que Suzana fica sozinha, ela toma café trazido por um empregado da banca. Nesse dia, almoça “*a la minuta*” ali mesmo. Só sai para ir ao banheiro. Brinca que vende comida, mas, quando chega à noite em casa não tem o que comer. Marta, sua prima, que também é filha de permissionário e que trabalha na banca da frente, costuma conversar com ela nesse dia. Suzana disse que com Marta pode conversar “sobre o lençol que tem para estender, a casa para arrumar, a comida para preparar”.

Mesmo gripada Suzana não deixa de trabalhar. Muito católica tem santinhos pendurados na parede que fica às suas costas, além de cartazes da paróquia Santo Antônio e a bandeira do Brasil. O segundo nome de seu filho foi escolhido em homenagem a um santo.

No meio de nossas conversas, costumava ligar para mãe para confirmar algum dado de história ou de parentesco, perguntava como o pai estava e, no final, convidava a mãe para rezarem juntas o “Santo Anjo” antes de desligar o telefone.

O sócio e irmão de Suzana, Pedro, tem 46 anos, é casado, tem 2 filhas e tem curso superior completo. Começou a trabalhar com 11 anos no Mercado. Com 18 anos teve sua primeira carteira assinada. Aos 29 anos tornou-se sócio proprietário.

Pedro fez o curso superior no turno da noite. Sobre a importância de ter se formado, confirma o que Suzana disse: “Me formei mais pela minha mãe do que pelo meu pai.” Relata que teve convites de clientes para trabalhar em grandes empresas, chegou a fazer teste e a passar, mas a remuneração era muito pouca.

Aos 18 anos, Pedro não queria ser como seu pai, ficar atrás do balcão, mas, por acomodação, acostumou com aquilo que ele estava fazendo. Além disso, como foi o primeiro filho a ir trabalhar no Mercado, foi tomando cargo das coisas e foi ficando. Revela que o mais velho é quem trabalha mais, o que veio depois trabalhou um pouco menos, e o último trabalhou menos ainda. Considera como normal o fato de somente ele e Suzana continuarem trabalhando no Mercado, visto que o interesse deles era maior do que o dos outros dois irmãos, e que economicamente a banca é mais viável tendo menos sócios. Como relata: “dividir entre dois e meia dúzia é diferente”.

Para Levinson (1977) geralmente é o filho mais velho quem sucede ao fundador, pois normalmente é ele quem tem um contato maior com o pai e mais antigo com o negócio, sendo alvo mais direto de suas atividades de controle, assegurando que o negócio continue administrado da mesma forma.

Pedro diz que continua no negócio porque gosta dele, além de que “economicamente também não é ruim, é necessário seguir uma tradição, fora o fato de criar laços com o que faz”. Assim, a continuidade no negócio implica “uma seqüência, uma continuidade no trabalho”, como explica. É importante para ele também “mostrar que é bom.” O fato de o pai ter lhe “dado carta branca” para administrar, aliado à prática adquirida ao longo dos anos, ajudou muito, apesar de que houve relutância por parte do pai em deixar o Mercado e passar o cargo.

Para Levinson (1977), o pai, evitando delegar a autoridade e não se aposentando, impõe seu desejo natural de não querer perder o poder, impedindo que seja substituído por seu filho.

Uma das suas primeiras obrigações de Pedro quando criança era ir de bonde até o Mercado levar comida na vianda para o pai. Nessa época afirmou que já gostava de atender o público.

Para Pedro havia diferença na sua relação com o pai dentro da banca, já que seu pai o tratava de uma forma maior respeitosa no ambiente de trabalho. Fala que, quando era empregado, ganhava menos que os demais empregados, tinha mesada, mas, em compensação, não tinha horário fixo.

Os conflitos de Pedro com o pai, discordando de Suzana nesse aspecto, eram a respeito de visões diferentes sobre o negócio. Enquanto Pedro queria investir mais, seu pai era mais comedido. Seu pai relutava em comprar, já Pedro gostava de comprar bastante. Pedro aprendeu, convivendo com o pai, a forma como deve tratar as pessoas, a educação em atender o cliente. Procura manter o mesmo tratamento que o pai dava para as pessoas. Ressaltou que um dos aspectos positivos de trabalhar no Mercado era a amizade e a convivência diária com o público.

Quanto ao processo sucessório, Pedro concorda com Suzana, ao referir que não houve planejamento. Como fato marcante dessa etapa, destacou que este aconteceu no mesmo ano da sua formatura e do seu casamento, quando tinha 29 anos. Nessa época seu pai já era aposentado. Acha que financeiramente melhorou bastante depois que passou a ser sócio, já socialmente acredita que o dinheiro “nunca trouxe amizade”.

Pedro revela que não pretende deixar a banca, acha que o mercado de trabalho fora do Mercado não lhe daria a satisfação pessoal e o salário que o Mercado oferece. Se não fosse comerciante, acredita que seria engenheiro e/ou professor de matemática.

O negócio que dirige exige que ele seja centralizador, embora tenha se esforçado para delegar mais o poder. Diz que aprendeu muitos “macetes” para administrar a banca e teve oportunidade de abrir novos círculos de amizade, pois o Mercado como refere é “povão, povão mesmo”. Apesar de ser povão, tem o maior respeito, pois, segundo ele, “o público tu engana uma vez só, não engana duas.”

A filha mais velha de Pedro tem 15 anos, está no segundo grau e quer cursar veterinária. Disse que ela ajuda esporadicamente na banca: sábados, finais de semana, semana Santa. Já a filha mais nova, de 14 anos, Pedro acha que não é muito “chegada” no trabalho, ao contrário da mais velha. Sobre a possibilidade das filhas continuarem, admite que já pensou nisso, acha, que se economicamente elas precisarem, pode ser uma alternativa. Afirmou que

dá liberdade para elas escolherem o que quiserem. O Mercado “dá segurança, e o desemprego hoje é tanto que bem ou mal elas vão estar empregadas”. Apesar de que gostaria que elas continuassem, acredita que filha mulher é “mais difícil para dar continuidade”. Daqui dez anos, diz que poderá ter uma melhor opinião sobre esse assunto e, se elas quiserem, vai “ser com bom gosto.” Hoje acredita que não continuariam.

Há uma contradição na fala de Pedro quanto ao fato de as mulheres trabalharem no Mercado, pois, enquanto ele incentiva que a irmã trabalhe junto com ele, dando continuidade ao negócio dos pais, as filhas, por serem mulheres, acha que é mais difícil que prossigam o seu negócio.

Um dos empregados de Pedro e Suzana lamentou o dia em que anunciei que estava terminando a minha pesquisa. Ele tinha 30 anos de Mercado, já estava aposentado, mas continuava trabalhando, conheceu meu avô. Trabalhava para a família Florença há seis anos. Gostava de brincar comigo ao afirmar que, quando eu ficava no balcão, chamava mais freguesia. Disse que pessoas no balcão sempre atraía mais gente. Quando falei que era meu último dia, me revelou que uma de suas táticas, quando tinha poucos clientes, era enrolar um pouco para ver se vinha mais clientela.

## 6 CONCLUSÃO

Depois de freqüentar por meses várias bancas do Mercado Público, conversando, entrevistando e observando os permissionários e os seus familiares com o objetivo de compreender e de interpretar os fatores que levam os filhos dos permissionários a sucederem a seus pais neste negócio chega o momento de concluir respondendo a pergunta inicial desta pesquisa: quais os fatores que fazem com que os filhos dos permissionários continuem ou não o negócio de seus pais nas bancas do Mercado Público de Porto Alegre?

Encontrei muitos motivos para que os filhos dêem prosseguimento ou não no empreendimento familiar. Ao resgatar a trajetória de vida, profissional e pessoal dos permissionários e dos seus familiares, descobri a existência de uma extensa rede familiar entre estes da primeira geração que se ajudam a estabelecer no seu Mercado. Na sua grande maioria, os permissionários da primeira geração vieram da colônia para cidade procurar melhores condições de vida, tendo como referência parentes próximos ou distantes que lhe davam oportunidade de iniciar a trabalhar no Mercado e lhe acolhiam em suas casas até que conseguissem situar-se na cidade. Com o tempo, muitos que começaram como empregados tornam-se sócios e donos de seus próprios negócios. Após tornarem-se sócios, também buscavam outros parentes no interior para trabalharem no Mercado. Esses permissionários, em sua maioria, são filhos e/ou netos de imigrante italianos. Existem também permissionários de origem portuguesa e alemã.

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

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

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

Geralmente os pais querem que as filhas estudem e que não trabalhem no Mercado, ao mesmo tempo, que se mostram ambivalentes quanto à possibilidade de os filhos seguirem na sua banca. Os filhos iniciam a trabalhar ainda adolescentes na banca dos pais, muitas vezes, por castigo, em virtude do baixo desempenho escolar. Entre trabalhar ou estudar, os filhos preferem o negócio do pai. Já as filhas, na sua maioria, entram para o Mercado bem mais tarde, muitas depois de completarem o curso superior. Uma das razões mais apontada pelas filhas para começar a trabalhar é de cunho financeiro, pois ou não conseguiram empregos em sua área de formação, ou ficaram desempregadas, ou precisaram trabalhar depois de separarem-se do marido ou ficarem viúvas.

O trabalho no Mercado Público caracteriza-se por ser manual, por ter uma extensa jornada de trabalho e ser muito árduo. Os filhos aprendem a administrar a banca na prática, ao lado do pai. Tanto para o pai quanto para o filho, para dirigir o negócio não é importante ter estudo.

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

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

Como sugestão para os permissionários aponto a implementação de ferramentas administrativas para atualizar e acompanhar o gerenciamento de suas bancas com o cuidado de não descaracterizar a essência dos seus negócios. Quanto a sucessão é importante que no diálogo entre as gerações possa se transmitir e resgatar as tradições e as histórias do Mercado Público, para que essas não se percam com o tempo e com a geração que deixa de trabalhar no local.

Para futuras pesquisas seria interessante poder pesquisar os filhos que trabalharam no Mercado e desistiram de lá atuar, observando quais as heranças e as marcas que levam dessa experiência para a sua vida profissional fora do Mercado. Outra pesquisa futura poderia estudar como acontece o processo sucessório nos Mercados Públicos de outras cidades do Brasil. Outra pesquisa importante a ser desenvolvida poderia ser sobre os aspectos intrapsíquicos envolvidos na passagem de poder do pai para o filho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMAT, Joan M.. **La continuidad de la empresa familiar**. Barcelona: Ediciones Gestión, 2000.

BARBIERI, Elisa Morganti. **A Batalha das Herdeiras na Empresa Familiar**. Porto Alegre: Sagra, 1997.

BARROS, Myriam Lins de. **Autoridade & Afeto**: Avós, filhos e netos na família brasileira Jorge Zahar Editores: Rio de Janeiro, 1987.

BERNHOFET, Renato. **Empresa Familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Ibecon, 1987

BOSCARIN, Roberta; GRZYBOVSKI, Denize; ; MIGOTT, Ana. Mulher, Conhecimento e Gestão Empresarial: um estudo nas empresas familiares. In ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001. Campinas, **Anais...** [S.I.]: 2001. CD-ROM. 2001.

CAMPOS, Luciene Jung de ; MAZZILLI, Cláudio. Análise do processo sucessório em empresa familiar: Um estudo de caso. In ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998. Foz do Iguaçu, **Anais...** [S.I.]: 1998. CD-ROM.

CARRÃO, Ana Maria Romano. Empresa Familiar: Riscos e oportunidades. In ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21, 1997. Rio das Pedras, **Anais...** [S.I.]: 1997. CD-ROM.

CARTER, Betty & MCGOLDRICK, Mônica. **As Mudanças no Ciclo de Vida Familiar**: uma estrutura para a terapia familiar. Porto Alegre: Artes Médicas.

CASTRO, Luiz C.; Moraes, Maristela; Crubellate, João. Atitudes e comportamentos da cúpula e os processos de profissionalização, formalização estrutural e sucessão em empresas familiares: um estudo exploratório. In ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001. Campinas, **Anais...** [S.I.]: 2001. CD-ROM. 2001.

CATTANI, Marco Auréli. **Empresas Familiares**: Mandatos e Mitos no Comando de uma Empresa. UFRGS-PPGA, Dissertação de Mestrado em Administração, Porto Alegre, 1992.

CAVEDON, Neusa Rolita. As manifestações rituais nas organizações e a legitimação dos procedimentos administrativos. UFRGS, Dissertação de Mestrado em Administração, Porto Alegre, 1988.

\_\_\_\_\_. O método etnográfico em estudos sobre a cultura organizacional; implicações positivas e negativas. In ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999. Foz do Iguaçu, **Anais...** [S.I.]: 1999. CD-ROM.

\_\_\_\_\_. Administração de Toga: Desvendando a Cultura Organizacional da UFRGS e da UNISINOS. UFRGS, Tese de Doutorado em Administração, Porto Alegre, 2000.

\_\_\_\_\_. Recursos Metodológicos e Formas Alternativas no desenvolvimento e na Apresentação de Pesquisas em Administração In ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001. Campinas, Anais... [S.I.]: 2001. CD-ROM.

CARVALHO, Maria Luiza. Trabalho realizado para a disciplina Antropologia na Administração. Porto Alegre, UFRGS, 2000. Originais.

\_\_\_\_\_. **“Pode chegar freguês:”** A cultura organizacional do Mercado Público de Porto Alegre. Relatório de Pesquisa. Porto Alegre, 2001.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1995.

COHN, Mike. **Passando a tocha**: como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar. São Paulo: Makron Books, 1991.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia. Gestão com Pessoas, Subjetividade e Objetividade nas Organizações. In: **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DONNELEY, R.G. A empresa Familiar. In: Biblioteca Harvard de administração de empresas, São Paulo: Abril-Tec Editora, 1976.

DURHAN, Eunice R. **A caminho da cidade** : a vida rural e a migração para São Paulo. São Paulo : Perspectiva, 1984.

ERIKSON, Erik H.. **Infância e Sociedade**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1986.

FLORIANI, Oldoni Pedro; RODRIGUES, Leonel Cezar. Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares. **ANAIS DO I EGEPE**, p. 299-312, Londrina, out./2000.

FRANÇA, Maria Cristina. A cidade narrada na memória dos velhos habitantes de Teutônia (RS): estudo etnográfico de memória intrageracional e compartilhada sobre experiências transmitidas na relação entre avós e netos. UFRGS, Dissertação de Mestrado em Antropologia Social, Porto Alegre, 2002.

FRITZ, Roger. **Empresa Familiar**: Uma Visão Empreendedora. São Paulo: Makron Books, 1993.

GEERTZ, Clifford. A interpretação das culturas. Rio de Janeiro, Zahar, 1978.

GERSICK, Kelin E. et alii,. **De geração para geração**: ciclo de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

GOODE, William; HATT, Paul. **Métodos em Pesquisa Social**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1969.

GRAMKOW, Fabiana; CAVEDON, Neusa. As bancas de Especiarias do Mercado Público de Porto Alegre e suas estratégias. In: Artigo apresentado no IV RAM (Reunião de Antropologia do Mercosul), dia 11 a 14 Novembro, Curitiba, 2001.

GRZYBOVSKI, Denize. **O administrador na empresa familiar**: uma abordagem comportamental. Passo Fundo: UPF, 2002.

GUS, Ida. Aspectos comportamentais da empresa familiar. In **Psico**, v.15, nº1, p.7-17, jan.-jun., Porto Alegre, 1988.

HISTÓRICO do Mercado Público. Disponível em:

<<http://www.mercadopublico.com.br/historia.htm>>. Acesso em: 31 out. 2001.

JAIME JÚNIOR, Pedro. Antropologia & Administração: encontro de saberes. Uma abordagem etnográfica. UNICAMP, Dissertação de Mestrado em Antropologia Social, Campinas, 1997.

KANITZ, Stephen Charles; KANITZ, Lilian. A relação pai e filho nas empresas familiares. In: **Revista de Administração**, v.13, nº1, p.33-41, jan.-mar, São Paulo, 1978.

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

LEONE, Nilda M. Guerra. A sucessão não é tabu para os dirigentes da PME. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós Graduação em Administração. 1991, Belo Horizonte. Anais....Belo Horizonte, set. 1991, p 243-247.

\_\_\_\_\_. A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**, São Paulo, v.27, n.3, p.84-91, jul./set.1992.

\_\_\_\_\_. Sucessão: Como Transformar o Duelo em Duetto. **Revista de Administração**. São Paulo: Rausp, 1996

\_\_\_\_\_. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v.34, n.2, p.91-94, abr./jun.1999.

\_\_\_\_\_. O Saara não é um Deserto : O Processo Sucessório de suas Empresas é Repleto de Conhecimentos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002. Salvador, Anais... [S.I.]: 2002. CD-ROM.

LEVINSON, Harry. Os conflitos que infestam as Empresas de Família. In: Biblioteca Harvard de administração de empresas, São Paulo: Abril-Tec Editora, 1977.

LODI, João Bosco. **O fortalecimento da empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 1986.

\_\_\_\_\_. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

\_\_\_\_\_. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993.

\_\_\_\_\_. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.

LONGENECKER, Justin; MOORE, Carlos; WILLIAM, Petty. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo : Makron, 1997.

MACEDO. Francisco Riopardense de. **Porto Alegre: História e vida da Cidade**. Porto Alegre: Editora Ufrgs, 1973.

MACEDO, Kátia Barbosa. Empresa Familiar no Brasil: Inserção e perspectivas no mercado globalizado. In ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000. Florianópolis, **Anais...** [S.I.]: 1999. CD-ROM. 2000.

MACEDO, Kátia Barbosa. **Empresa Familiar Brasileira: Poder, Cultura e Decisão**. Goiânia: Editora Terra & Editora da UCG, 2001.

MACIEL , Maria Eunice de Souza. Considerações sobre gaúchos e colonos in Diversidade étnica e identidade gaúcha – Santa Cruz do Sul: Editora Unisc, Marcello Baquero, Maria Eunice de Souza Maciel, René E. Gertz, Luis Augusto Fischer et all. 1994.

MALINOWSKI, Bronislaw. **Os argonautas do Pacífico Ocidental**. São Paulo, Abril Cultural, 1978.

MORAES, Roque. Análise de Conteúdo. In: **Revista de Educação**. Porto Alegre: PUCRS. ANO XXII, nº37, v.21, 1999.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NEVES, Leczy Consuelo. **A casa do Mágico**. Rio de Janeiro: Agir, 1986.

OLIVEN, Ruben George. **A parte e o todo: a diversidade cultural no Brasil-Nação**. Petrópolis: Vozes, 1992.

\_\_\_\_\_. **A antropologia de grupos urbanos**. Petrópolis: Vozes, 1996.

POSSAMAI, Zita. Bar Naval: a permanência da sociabilidade perdida. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Monografia, Porto Alegre, julho de 1992

ROCHA, Everardo. **Cientes e brasileiros: notas para um estudo da cultura do Banco do Brasil**. Mimeo, 1995.

ROSSATO NETO, Félix João. **Empreendedores do Mercado Público em Porto Alegre: Aspectos psicológicos e empresariais**. Trabalho de Conclusão de Curso de Psicologia, Instituto de Psicologia, PUCRS, Porto Alegre, 1999.

SCHEFFER, Ângela B. Busato. **Sucessão em Empresas Familiares: Dificuldades e Ações Preventivas**. Dissertação (Mestrado em Administração). Departamento de Ciências Econômicas, Porto Alegre,UFRGS, 1993.

SCHEFFER, Ângela Beatriz Busato. Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. **Revista de Administração**, São Paulo,v.30,n.3,jul./set.1995.

TANAAMI, Kei Marcos. O que vai mudar no planejamento da sucessão familiar: Herança sem briga. *Revista Exame*. 26 de junho de 2002.

TONDO, Cláudia Tatiana. Terapia Familiar: Bases, caminhos percorridos e perspectivas. In: (org.)SOUZA, Yeda, NUNES, Maria Tiellet. Família, organizações e aprendizagem: ensaios temáticos em Psicologia. Porto Alegre: PUCRS, 1998.

TONDO, Cláudia Tatiana. **Empresas familiares: ciclos de vida e processos de liderança**. PUCRS, Tese de Doutorado em Psicologia, Porto Alegre,1999.

VIDIGAL, Antonio Carlos. Viva a empresa familiar. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

\_\_\_\_\_. As origens da empresa familiar no Brasil. In: MARTINS, I. G. e MENEZES, P. L. e BERNHOEFT, R. (Org.) Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio , 1999.

\_\_\_\_\_. A sobrevivência da empresa familiar no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v.35, n.2, p.66-71, abr./jun, 2000.

XAVIER FILHO, Ernesto de Freitas. Santa Bárbara : perfil antropológico de uma vila irregular de Porto Alegre-RS. UFRGS, Dissertação de Mestrado em Antropologia Social, Porto Alegre, 1989.

WINNICOTT, Donald. **O ambiente e os processos de maturação**: estudos sobre a teoria do desenvolvimento emocional. Porto Alegre, Artes Médicas, 1990.

WOORTMANN, Ellen F.. **Herdeiros, parentes e compadres**: Colonos do Sul e Sitiantes do Nordeste. Edunb Brasília. São Paulo: Hucitec, 1995.

**Jornal Correio do Povo**

**Jornal Zero Hora**

**Pastas do Memorial**

**Documentos SMIC 2002**

**EDITAL DE CONCORRÊNCIA DO MERCADO PÚBLICO (2001)**

**FIERGS (1998)**

## ANEXO A – Contexto histórico do Mercado

Legenda: Os acontecimentos relacionados ao **Mercado (estão em negrito)**, a Porto Alegre e entorno (evolução urbana) (estão sublinhados) e a *Conjuntura Regional e Nacional (estão em itálico)*.

<b>Data</b>	<b>Mercado</b>	<u>Porto Alegre e entorno (evolução urbana)</u>	<i>Conjuntura Regional e Nacional</i>
Séc. XVI II	<i>Mineração nas Gerais. Início da criação de um mercado interno de gado para corte e tração. Valorização econômica do gado sulino e integração da região sul à economia colonial de exportação como subsidiária</i>		
1730	<u>Instala-se Gerônimo de Ornellas em uma sesmaria no Morro Santana, da qual fazia parte a atual Porto Alegre</u>		
1752	<u>Vinda de açorianos que se instalam em Viamão e Porto do Dornelles (à beira do rio Guaíba)</u>		
1772	<u>Desenvolvimento do núcleo urbano no Alto da Praia (Praça da Matriz)</u>		
1773	<u>Porto Alegre passou à capital da Província de São Pedro</u>		
1781	<u>Primeira banca de peixe, na Rua da Praia, em frente a Praça da Quitanda (atual Alfândega) Ali era o local destinado para a venda de mercadorias, com os veleiros atracando nos trapiches.</u>		
1806	<u>Início da abertura do “Caminho Novo”(1875 passa a se chamar Voluntários da Pátria)</u>		
1808	<u>Crescimento de P.A. se deve à sua função comercial, servindo de escoadouro da</u>		
1810	<u>produção agrícola dos açorianos (trigo, principalmente)</u>		
	<i>Transferência da corte para o Brasil. Elevação do Brasil a Reino Unido e abertura dos portos. Início da penetração do Imperialismo Inglês</i>		
1810	<u>Porto Alegre é elevada à vila</u>		
1822	<i>Independência do Brasil. Economia Brasileira voltada para a exportação, baseada na monocultura de mão-de-obra escrava</i>		
1822	<u>P. A. é elevada à cidade. A partir da década de 20 até por volta de 1858 a cidade permanece estagnada devido à valorização da criação pecuária no sul, que transfere para Rio Grande o principal porto comercial e à decadência da economia agrícola açoriana.</u>		
1824	<i>Chegada de imigrantes alemães no Vale dos Sinos. Primeira Constituição do Brasil</i>		
1826	<u>Hospital Santa Casa (construção)</u>		
1830	<u>Café é o primeiro produto de exportação</u>		
1831	<u>Primeiro Código de Posturas da cidade, dispondo sobre normas de comportamento da população, higiene, controle de loucos e bêbados, moralidade, etc. Polícia com a função de “governar”. Início da implantação de serviços públicos (asseio público, abastecimento de água, iluminação, recolhimento de dejetos e lixo). Desmembramento de ruas na área central.</u>		
1833	<u>Abertura do Caminho do Meio – (1930 muda para Av. Bom Fim e em 1946 para Oswaldo Aranha</u>		
1835	<i>1835-1845 - Revolução Farroupilha</i>		
1836	<u>1836/45 Cerco a P.A. pelos Farrapos. Nesse período a cidade é abastecida com os produtos vindos das colônias alemãs.</u>		
	<b>Presidente da Província Saturnino de Souza Oliveira, construiu o Primeiro Mercado em Porto Alegre na Praça do Mercado (hoje Praça XV) em frente ao Beco do Rosário. O objetivo seria centralizar e disciplinar o abastecimento da cidade. Em 1844 fica pronto e servirá a população até 1870</b>		

1843	<b>Planos para o Cais da Praça do Mercado ou Paraíso; contratos para o aterro dos lados leste, sul e oeste</b>
1844	<i>Recomeça o movimento migratório no RS. São fundadas novas colônias alemãs.</i>
1844	<b>Mercado Pronto. Presidente da Província: Saturnino de Souza e Oliveira. Localização na época: na parte arborizada da atual Praça XV. Dentro do Mercado ficava proibida a venda de carnes em pontos da cidade fora do mercado, bem como gêneros alimentícios pelas ruas da cidade, o que ocasionou a resistência dos vendedores</b>
1845	<u>Aterro leste, sul prontos- Praça Paraíso</u>
1848	<u>Câmara marca prazo para os proprietários calçarem com laje o passeio da rua do “Paraíso” até a esquina com a rua “Caminho Novo”</u>
	<i>Extinção do tráfico negreiro. Início do comércio interno de escravos. Lei de terras proíbe a concessão de terras.</i>
1850	<u>Construída a doca e a rampa para ancoragem dos barcos que traziam produtos para vendagem na Praça Parobé de hoje.</u>
1852	<u>Aterro da rua Nova (rua Sete de Setembro). Conclusão da Doca das Frutas</u>
1857	<u>Teatro São Pedro em construção</u>
1857	<b>Planos para a construção do Novo Mercado</b>
1861	<u>A partir de 1861, P.A. retoma a sua função comercial, adquirindo grande crescimento escoando a produção agrícola e pequena criação das colônias alemãs.</u>
1862	<b>Comissão analisa dois projetos para o Mercado (de Manoel Soares Lisboa e Inácio José Ferreira de Moura – não são aceitos); aprovam o projeto do engenheiro da Câmara Frederico Heyttman</b>
1864	<b>Polidório Antônio da Costa é o empreiteiro da obra do Mercado.</b>
1860	<u>-1880: Desenvolvimento das primeiras ferrovias ligando P.A. às regiões coloniais (Novo Hamburgo e São Leopoldo)</u>
1865	<u>-1870: Guerra do Paraguai</u>
1869	<u>Praça XV de Novembro: troca o nome, de Praça Paraíso para Praça Cond’Eu. É urbanizada Prédio do Malakoff é construído em (7.10.69). Construção do Hospital Beneficência Portuguesa</u>
1869	<b>(03.10.69) Obra do Mercado pronta- estilo Neo-Clássico- é aberto ao público em 01.01.1870 (presidente Província Dr. João Sertório). Açougues vão para lojas em frente à Praia do peixe</b>
	<i>Crise da charqueada sulina, falta mão-de-obra escrava e concorrência com o prata</i>
1870	<b>Demolição do Antigo Mercado. Novo Mercado inaugurado. Os quarto onde se estabeleceram pontos comerciais eram alugados, sendo que a renda ia para a Intendência.</b>
1870	<u>Constroem a Biblioteca Pública. A cidade torna-se principal centro econômico da Província. Intensa comercialização dos produtos coloniais. Criação dos arraiais. Centro da cidade é marcado por ruas, becos, cortiços e sobrados. Instalação dos bondes puxados a burro.</u>
1871	<b>Calçamento do interior do prédio do M.P.</b>
1873	<b>Arborizam o interior do Mercado. Solicitam latrinas em cada portão</b>
1874	<b>Calçam as frentes dos portões. Autorizam estabelecer açougues no interior do Mercado</b>
1875	<u>Circo Universal (construção de madeira) na Praça Cond’Eu, permanece até 1878</u>
1878	<b>Calçam frente sul do Mercado (Praça XV)</b>
1879	<b>Ajardinamento e calçamento da Praça Cond’Eu – construção de um gradil de ferro e quatro portões</b>

1880	<u>Estacionamento das carretas da Praça Cond 'Eu mudam para Praça Rui Barbosa antiga praça das Carretas.</u>
1881	<u>Aparece nos mapas- Doca do Carvão</u>
1881	<b>Extinção dos mictórios junto aos portões</b>
1882	<u>Inaugura (2 de dezembro) chalé da Madeira, construção de Francisco Jeager na Praça Cond'Eu</u>
1883	<u>Construção da Livraria do Globo</u>
1883	<b>Pensam na construção do segundo piso do Mercado- analisam plantas e custos</b>
1886	<u>Construção do Colégio Militar</u>
1886	<b>Utilizam a verba da construção do segundo piso para construção de chalés internos no pátio, com derrubada de árvores do interior do Mercado: 24 chalés de madeira com tabuleiros: armazéns, tavernas, açougues, fruteiras, restaurantes, barbearias, companhia de seguros e hotéis.</b>
1888	<i>Abolição da escravatura</i>
1889	<i>Proclamação da República. República Velha, política dos governadores, domínio da oligarquia cafeeira</i>
1889	<u>Praça Conded'Eu passa a se chamar Praça XV de Novembro</u>
1890	<i>Até 1924. Consolidação de uma ordem burguesa, economia nacional baseada na agroexportação cafeeira, início do desenvolvimento urbano industrial 1893-95. Revolução Federalista no RS. Domínio político do PRR: Princípios positivistas do desenvolvimento harmônico da sociedade. Busca do "progresso através da ordem"</i>
1890	<u>Presença de quiosque-bar na Praça XV. Surto Fabril e valorização imobiliária</u>
1896	<u>Doca do Carvão foi aterrada para a construção da Prefeitura. Código de Posturas do Município. Crescimento econômico, diversificação social e econômica, efervescência política. Divisão dos arraiais associada à questão étnica (Navegantes: alemã; Menino Deus: açoriana; Bom Fim: colônia africana)</u>
1898	<u>É concluído o Paço Municipal</u>
1900	<u>Construção da Faculdade de Direito</u>
1902	<b>Substituição dos galinheiros de madeira por ferro. Conclusão dos passeios internos do Mercado, com mosaicos</b>
1906	<u>Criação da Federação Operária no RS</u>
1906	<u>Primeira Greve Geral dos trabalhadores de P.A.</u>
1908	<u>Chegada dos Bondes elétricos: revolução no transporte, antes havia dois principais meios de transporte, a saber: bondes puxados a burros e carroças.</u>
1909	<b>Decide-se construir o segundo pavimento do MPC. Alguns motivos: necessidade de ampliar o prédio; deixá-lo no mesmo nível que o prédio da Intendência construído ao seu lado; aumentar a arrecadação municipal.</b>
1910	<b>Início das obras do segundo piso do Mercado. Valorização estética do prédio – estilo eclético</b>
1911	<u>Chalé da Praça XV pronto</u>
1912	<b>Incêndio destrói bancas internas (05.07.12). Chalés de madeira queimam (incêndio começou na banca no 19 da Praça XV lado direito) Devido ao ocorrido o Intendente autoriza a comercialização de produtos nos arredores do MPC. Ocorre ainda uma alta geral dos preços em decorrência da diminuição da oferta dos produtos destruídos pelo incêndio.</b>
1913	<b>Pronta a construção do segundo piso: ocupado para salas de escritórios. Centro era ainda zona residencial. Primeira câmara frigorífica instalado.</b>
1914	<i>-1918: 1º Guerra Mundial</i>
1914	<u>Primeiro Plano de Melhoramentos para a cidade: abertura e alargamento das vias</u>

	centrais e eliminação dos becos ainda existentes.
1915	<b>Reconstrução das bancas internas em cimento e ferro. Modificam a fachada do piso térreo para acompanhar piso superior – nova feição – nova concepção</b> <b>Instalam elevador. Frigorífico é inaugurado (motor a gás). Planejam construir uma galeria coberta com vidros ligando os portões</b>
1916	<b>Calçamento com paralelepípedos entre o Mercado e Praça XV</b>
1917	<i>Instalação de Frigoríficos no Estado por empresas norte-americanas. Crise econômico-financeira do pós-guerra no RS. Longa crise na pecuária</i>
1917	<u>Greve Geral</u>
1919	<u>Aterrada a Doca das Frutas onde localiza-se hoje, a Praça Parobé</u>
1919	<b>Obras de conservação no prédio do Mercado</b>
1922	<u>Pronto o Cais do Porto. Agora o Porto passa a ser empreendimento público. Acentua-se a função comercial da cidade</u>
1923	<i>Revolução de 23. Pecuáristas sentem-se prejudicados pelo governo estadual na sua política de diversificação econômica.</i>
1924	<u>Construção da nova Faculdade de Medicina</u>
1924	<b>Piso interno substituído por concreto. Instalação de equipamentos contra incêndio. Sanitários para o térreo e pavimento superior. É autorizado pelo Conselho Municipal que se cobre um valor mínimo ou que seja gratuita a ocupação dos quartos do MPC para que sejam diminuídos os preços dos produtos básicos.</b>
1925	<u>Pronta a Praça Montevideo</u>
1925	<b>Calçamento entre o Mercado e Intendência</b>
1926	<u>Calçam a Praça Parobé. Estação Idelfonso Pinto, quase pronta. 1926-29 <b>Boom</b> imobiliário com a construção de mais de 8 mil prédios</u>
1926	<b>Movimentos para deslocar o mercado da área central</b>
1926	<u>Conclusão da Praça Parobé ,que era arborizada e com bancos de praça. Abertura da Av. Júlio de Castilhos</u>
1927	<b>Mercado bem cuidado – varredura diária e lavagem de 2 em 2 dia</b>
1928	<u>Redução da superfície da Praça XV de Novembro</u>
1929	<i>-45 Crise da Bolsa de Nova Iorque</i>
1929	<b>Decreto para ocupação do Mercado, específica sobre o tipo de comercialização presente no prédio.</b>
1930 1945	<u>Em P. A., acompanhando o “modelo desenvolvimentista” a partir de 30, há uma nítida intervenção do Estado sobre o espaço urbano. Busca-se a renovação e a modernidade da cidade, avolumam-se as desapropriações e demolições, eliminam-se os becos. Primeiro abrigo para passageiros de bondes na Praça XV. Construção de obras grandiosas. A elites locais freqüentavam bailes e festas do Clube do Comércio, Jockey Clube. A população da baixa renda freqüentava as rinhas de galo, casas de batuque,cafés no subúrbio e no MP</u>
1930	<b>Mercado está ocupado: pavimento térreo 78 lojas, com gêneros, açougues, bares, casas de pasto, restaurantes, cafés, padarias, leiterias, fiabrerias, 42 bancas de verduras e frutas, 96 capoeiras, 30 bancas de peixe, 24 câmaras frigoríficas. Andar superior escritórios diversos (comerciais, industriais, agencias, representações e repartições públicas).</b>
1931	<b>Obras de conservação e melhoramentos no Mercado. Bancas de peixe são substituídos por cimento. Andar superior, nas galerias os passeios são reconstituídos, pouca declividade</b>
1935	<u>Abrigo para passageiros de bonde na Praça Parobé. Praça Motividéo recebe a Fonte</u>

	<u>Talavera da colônia Espanhola e a “Samaritana” é retirada do local</u>
1936	<u>Construção do prédio da Casa Guaspari (de Fernando Corona)</u>
1937	<i>Estado Novo Lei de Segurança Nacional, Intentona Comunista.</i>
1938	<b>Planos para cobrir passeios internos com galerias envidraçadas. Transformação do uso e ocupação nos altos do Mercado.</b>
1939	<i>-45: Segunda Guerra Mundial. Crise da pecuária gaúcha, decadência da charqueada, crise da lavoura colonial, êxodo rural</i>
1939	<u>Construção do Mercado Livre para venda de legumes, frutas, peixes, aves (demolido em 1971). Final da década de 30: Início da verticalização do centro.</u>
1940	<u>Construção do Palácio do Comércio. Abertura da Av. Farrapos</u>
	<u>Década de 50-60. A boemia reúne-se nos restaurantes do MP, principalmente no Treviso.</u>
1941	<u>Inundação de Porto Alegre: Praça Parobé ficou abaixo d’água</u>
1941	<b>Mercado prejudicado pela famosa enchente</b>
1942	<b>Obras no Mercado (conseqüências de enchente)</b>
1949	<b>Banca Central do Mercado Público- funciona a fiscalização da Prefeitura Municipal</b>
1950	<u>A praça Parobé transforma-se em estacionamento de carros</u>
1951	<i>Eleição de Getúlio Vargas (PTB) Populismo. Emergência das massas populares nas grandes cidades. Nacionalismo, industrialização e capitalismo como eixos norteadores. Consolidação da supremacia burguesa, atrelamento das classes populares ao Estado. 1954 Suicídio de Vargas. Anos JK, política desenvolvimentista, penetração do capital internacional. 1958 Construção de Brasília. Programas de Metas.</i>
1957	<b>São colocadas “Marqueses de Alumínio” no interior do M.P.</b>
1959	<u>P.A. é a primeira cidade a ter um Plano Diretor. 1959-1970. Busca-se uma globalização e planificação para a resolução dos problemas urbanos. Aterro na orla do Guaíba. Construção da ponte P.A.-Guaíba. Zoneamento da cidade acentua os contrastes entre centro, bairros nobres e periferia</u>
1960	<u>Problemas com ambulantes</u>
1960	<b>A Câmara sugere que façam asfalto, nas ruas que circundam o Mercado</b>
1961	<i>Renúncia de Jânio. Parlamentarismo. Campanha da legalidade no RS.</i>
1961	<u>Construção do Banco do Brasil (esq. R. Uruguai). A cidade fica de prontidão com a Campanha da legalidade. (movimento pró-posse de João Goulart)</u>
1963	<i>Plebiscito. Jango assume o poder. Pressão popular pela realização das reformas de base. Crise política e econômica.</i>
1962	<u>Solicitação de reformas no sistema viário, transporte coletivo. Ponto de táxi entre Mercado e Praça XV</u>
1962	<b>Cobertura da circulação em cruz no Mercado Público Central</b>
1964	<i>Golpe Militar</i>
1964	<b>Problemas, reclamações sobre as bancas nos corredores do Mercado</b>
	<u>Até o final da década: o centro da cidade é palco do confronto entre manifestantes contrários ao regime militar e a polícia.</u>
1967	<b>É criada a Associação do Mercado Público Central (ASCOMPC) - 1ª presidente: Manoel Almeida Andrade</b>
1968	<u>Criação da Região Metropolitana. 1970. Retirada dos bondes da Praça XV e Parobé. O local passa a ser terminal de ônibus.</u>
1969	<b>Idéia de demolição pelo estado decadente do Mercado</b>
	<i>Década de 70. Milagre econômico. Acesso das classes médias urbanas ao consumo de</i>

	<i>bens duráveis (eletrodomésticos e automóveis)</i>
1971	<b>Prefeito Thompson Flores anunciou o fim do Mercado, a população se manifesta contra. Campanha em defesa do MPC desencadeada pelos comerciantes e imprensa impede a demolição do prédio.</b>
	<u>Demolido o Mercado Livre, vira estacionamento do MAPA.</u>
1973	<u>Construção do Muro da Mauá, Rodoviária, das elevadas, do Túnel da Conceição e do Parque Marinha do Brasil. A Rua da Praia é transformada em calçadão. A cidade adquire um novo contorno urbano com a construção da Av. Praia de Belas. Surgem os supermercados, inaugurando uma nova forma de venda de bens de consumo. Período áureo da “Esquina Maldita” Bar situado próximo ao Campus Central da UFRGS).</u>
1973	<b>Regularização da situação dos permissionários pela EPATUR</b>
1975	<b>Críticas à desconsideração com o prédio do Mercado. É solicitado pelo vereador Paulo Santana a inclusão do MPC no rol dos prédios de POA considerados de valor histórico, do qual estava excluído. 1975-77: continua a ameaça de demolição, havendo vários projetos para a área do MPC</b>
1976	<b>Incêndio. Prefeito Vilella: projeto de reformas do MP</b>
1977	<b>É inaugurado um auditório com capacidade para 100 pessoas nos altos do mercado</b>
1978	<i>Greve do ABC. Novas Lideranças de esquerda.</i>
1978	<u>Inauguração das obras para o Trem Metropolitano (Trensurb)</u>
1979	<i>Lei de Anistia</i>
1979	<b>Incêndio. Tombado. Artigo 1º da Lei Orgânica do Município, n º4317/7 “Bem de valor Histórico e Cultural de expressiva tradição para a cidade.”</b>
Final de 70	<i>Crise econômica no país; desigual distribuição de renda e especulação financeira, movimentos sociais ganham as ruas (estudantes, artistas e sindicatos)</i>
	<u>Construção de grandes conjuntos habitacionais para a população de baixa renda. Remoção de áreas faveladas do centro da cidade para a periferia. Em P.A. o movimento “Deu Pra Ti Anos 70”. A cidade ganha o 2a Plano Diretor, sendo o primeiro plano diretor de Desenvolvimento Integrado. Redefinição no uso e parcelamento do solo urbano: zoneamento da cidade em áreas (habitacional, industrial, comercial) Inserção das Perimetrais dando uma nova forma de ligação entre os espaços urbanos.</u>
1980	<i>Início da redemocratização política no Brasil Formação de novos partidos, eleições diretas para governador, movimentos Diretas Já. Cresce atuação do Movimento Sem-Terra no RS</i>
1982	<b>Reabertura do bar Treviso após ampla reforma. Bares e restaurantes como o Gambrinus, Bar Santos, Naval e Treviso resistem às inovações das pastelarias e lanchonetes de balcões com banquetas. O próprio tipo de alimentação servida (peixe frito e almôndegas em molho grosso) mostra a resistência diante das refeições rápidas servidas pelas lanchonetes.</b>
	<u>Surgimento da Esquina Democrática (Andradas com Borges de Medeiros). Em 1984, comício pelas Diretas Já reúne uma multidão no centro. Extinção do BNH e abandono das obras dos grandes conjuntos habitacionais e invasão dos mesmos pela população de baixa renda. Crescimento vertical dos antigos bairros e surgimentos dos condomínios horizontais. Surgimento dos Shopping Centers. Deteriorização da área central da cidade, vários pontos tornam-se abrigo da marginalidade. Surgem novos bares boêmios (Bom Fim, Cidade Baixa e 24 de outubro). Parques como ponto de encontro da população (Farroupilha, Marinha do Brasil e Moinhos de Vento). Desenvolvimento da economia informal faz crescer o número de ambulantes ,</u>

	principalmente no centro da cidade. Aumento da violência e criminalidade
1983	<b>Prefeito entrega o controle do M.P. para EPATUR (era feito pela SMIC). É delegada à SMOV realizar estudos para a ocupação da galeria do Mercado por órgãos públicos. Desenvolvimento de ante-projeto de restauração e reutilização da galeria (pavimento superior) do MP, pela SMOV e EPAHC. Preocupações com a proliferação de “desocupados” no MPC: projeto de transformação num centro artesanal.</b>
1984	<b>Fevereiro. Pedido de desocupação das salas da galeria: resistência. SMOV: estudo para reaproveitamento dos altos do Mercado, sem previsão por falta de verbas. Ocupantes gratuitos das galerias deixam o local. DMAE se instala após a reforma. A fachada externa é limpada pelos permissionários.</b>
1985	<i>Nova República. Crise monetária, adoção de planos de ajustes econômico.</i>
1985	<b>Funciona a rádio Mercado.</b>
1986	<u>Plano Cruzado. Crise no abastecimento de carne.</u>
1986	<u>Polêmica sobre a retirada dos ambulantes da Praça XV. Projeto “Humanização do Centro”</u>
1986	<b>Projeto de Recuperação da Galeria Superior: que reavaliará e reorganizará as 21 atividades existentes, implantando outras de caráter cultural e de lazer. Alguns bares do MPC são fechados pela SMIC. O motivo alegado seria a venda abusiva de bebidas alcoólicas. Fecha a Mercearia Gaúcha, especializada na venda de bebidas (antiga Deal). O mercado começa a ser fechado aos domingos.</b>
1987	<u>Transferência de camelôs da Voluntários da Pátria para junto do MPC com a finalidade de serem iniciadas obras naquela rua</u>
1987	<b>Criação do FUNMERCADO que passa a receber o dinheiro dos aluguéis pagos pelos permissionários: para recuperação do M.P.; origem na correção dos aluguéis das bancas. Secretário da SMIC, “Tornar o Mercado Público Central semelhante ao de Salvador, Bahia”.</b>
1988	<b>Inauguração da nova rede elétrica do M.P.</b>
1989	<i>Eleições diretas para presidente da República</i>
1990	<i>Posse de Fernando Collor. Planos de Estabilização econômica. Impeachment. Eleição de FHC. Plano Real. Reeleição de FHC</i>
1990	<b>O Gambrinus comemora 100 anos. Mercado, que era administrado pela EPATUR, passa a ser controlado novamente pela SMIC. Apoio à restauração do Mercado integrada ao projeto de humanização do Centro. Comissão Técnica: SMOV, SMC, Planejamento e SMIC. Designada comissão intersecretarias (SMIC, SMOV, SPM, SMC) elaborar projeto restauração MPC</b>
1991	<b>Agosto. Início da Recuperação do M.P.</b>
1992	<u>Janeiro. Instalação do Hortomercado da Praça Parobé: 74 bancas. Obras para transformação do largo Glênio Peres em espaço de lazer e cultura no Projeto Centro. Transferência dos ambulantes da Praça XV para Praça Parobé</u>
1997	<b>Fica pronta a Reforma no Mercado Público de Porto Alegre</b>

## ANEXO B – Regulamento do Mercado



### **PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE** **Secretaria Municipal da Produção, Indústria e Comércio**

#### **CONCORRÊNCIA nº 03/2001** **Proc. nº 001.061303.01.1**

#### **RESOLUÇÃO DE FUNCIONAMENTO DO MERCADO PÚBLICO CENTRAL**

Define, conceitua e identifica os espaços existentes no **MERCADO PÚBLICO CENTRAL** e institui normas e procedimentos de utilização e funcionamento daquele próprio municipal e dá outras providências.

O Secretário Municipal da Produção Indústria e Comércio, no uso de suas atribuições legais e considerando a necessidade de padronização de posturas que viabilizem uma melhor administração dos próprios municipais sob responsabilidade da Secretaria, conforme delegação de competência definida pelos Decretos Municipais nº 11.291, de 24 de julho de 1995 e 12.349, de 26 de maio de 1999, **RESOLVE** instituir o

#### **REGULAMENTO DO MERCADO PÚBLICO CENTRAL DE PORTO ALEGRE**

##### **CAPÍTULO I - DO MERCADO PÚBLICO CENTRAL**

Art. 1<sup>o</sup> - O Mercado Público Central de Porto Alegre é bem cultural tombado, em 21 de dezembro de 1979, como Patrimônio Histórico do Município de Porto Alegre, com base na Lei Municipal nº 4317 de 16 de novembro de 1977. Localiza-se no Quarteirão formado pelo Largo Glênio Peres (Praça XV), Avenida Borges de Medeiros, Avenida Júlio de Castilhos e Praça Parobé, no centro da cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, estando sua administração a cargo da Secretaria Municipal da Produção, Indústria e Comércio - SMIC.

Art. 2<sup>o</sup> - Os espaços existentes no Mercado Público Central são definidos, conceituados e identificados no Caderno de Obras, anexos 1, 2 e 3 para "Instalação, Reforma ou Melhoria de Estabelecimentos Comerciais" em Lojas do pavimento térreo, Bancas e Lojas do pavimento superior, respectivamente, e no conjunto de 3 (três) plantas do edifício, identificadas como: MP-N 01/03; MP-N 02/03 E MP-N 03/03.

Parágrafo único - O Caderno de Obras e as plantas referidas neste artigo são anexas e fazem parte integrante desta Resolução como se nela estivessem transcritos.

Art. 3<sup>o</sup> - O uso das Lojas, Bancas, Balcões de Peixe e Boxes de Revistas e Hortigranjeiros dar-se-á mediante Permissão de Uso, concedida de acordo com a Lei de Licitações.

##### **CAPÍTULO II - DA ADMINISTRAÇÃO DO MERCADO PÚBLICO CENTRAL DE PORTO ALEGRE**

Art. 4<sup>o</sup> - O Mercado Público será coordenado por uma Gerência, a ser exercida pela SMIC, direta ou indiretamente.

§1<sup>o</sup> - São funções da Gerência:

I - supervisionar os serviços de operação, conservação e manutenção, tais como: limpeza, conservação de elevadores e escadas rolantes, fornecimento de gás liquefeito de petróleo - GLP, manutenção da edificação e todos os demais que se fizerem necessários ao regular funcionamento do Mercado Público;

II - elaborar, conjuntamente com a Associação dos Permissionários do Mercado Público Central - ASCOMEPC, a tabela anual de rodízio para abertura aos domingos, conforme disposto no artigo 6<sup>o</sup>, inciso III, deste regulamento;

III - manter atualizado cadastro de pontuação por infração dos PERMISSIONÁRIOS, conforme disposto no artigo 25 deste Regulamento.

IV - receber as sugestões e reclamações dos PERMISSIONÁRIOS em todos os assuntos pertinentes ao Mercado Público, ressalvado o direito dos interessados de protocolarem seus requerimentos junto ao Protocolo Central da Prefeitura Municipal de Porto Alegre;

V - atender ou fazer atender as determinações da SMIC no âmbito do Mercado Público;

VI - supervisionar o cumprimento da presente Resolução e demais normas expedidas pelos órgãos do Município relativas ao Mercado Público.

§2º - O desempenho da Gerência e dos serviços de segurança e/ou vigilância referidos no parágrafo primeiro deste artigo será avaliado pela Junta de Administração e Controle do FUNMERCADO, que, entendendo insuficientes ou inadequados os serviços prestados poderá solicitar a correção dos serviços, a aplicação de penalidades às contratadas e/ou a rescisão dos respectivos contratos.

### CAPÍTULO III - DOS HORÁRIOS DE FUNCIONAMENTO E DE ACESSO AO MERCADO PÚBLICO E SUAS INFRAÇÕES

Art. 5º - O ingresso, circulação ou permanência no Mercado Público de PERMISSIONÁRIOS, seus funcionários e fornecedores será permitido das 5h30min até 2 horas após o fechamento ao público.

§1º - Fora do horário previsto neste artigo, somente será permitido o acesso ao Mercado Público mediante registro efetuado no portão da Júlio de Castilhos pela empresa responsável pelos serviços de segurança/vigilância.

§2º - A não-observância ao disposto neste artigo é considerada infração leve.

Art. 6º - O horário de funcionamento do Mercado Público, para o público, será:

I - das 7h30min às 19h30min, de segundas a sextas-feiras, em caráter obrigatório;

II - das 7h30min às 18h30min, aos sábados, em caráter obrigatório;

III - das 19h30min às 24 horas, de segundas a sextas-feiras, em caráter facultativo;

IV - das 18h30min às 24 horas, aos sábados, em caráter facultativo;

V - das 10 horas às 16 horas, aos domingos, em sistema de rodízio, conforme tabela anual elaborada pela Gerência conjuntamente com a ASCOMEPC;

VI - Nas semanas que antecedem datas comemorativas o horário será definido conforme planilha específica elaborada pela SMIC e ASCOMEPC.

§1º - As lojas do pavimento térreo, que têm acesso independente da circulação pelos corredores internos do Mercado, têm horário de funcionamento liberado antes e após o horário obrigatório, vedado o acesso para o interior do Mercado Público fora do horário de funcionamento dos demais estabelecimentos comerciais.

§2º - A não-observância ao disposto neste artigo é considerada infração média.

Art. 7º - A Gerência do Mercado Público, diariamente, às 19h30min, aporá sinalização de direcionamento no pavimento térreo, com indicação das áreas que mantêm estabelecimentos abertos.

Art. 8º - A Gerência manterá expediente no Mercado durante todo o horário previsto pela SMIC.

Art. 9º - O funcionamento ou acesso ao Mercado Público em dias e horários diversos do especificado neste capítulo é condicionado à expressa autorização da SMIC, que manifestar-se-á após solicitação e justificativa do interessado.

§1º - A solicitação de alteração de horário, acompanhada da respectiva justificativa, será entregue pelo interessado à Gerência do Mercado, a quem compete emitir parecer e encaminhar o assunto para deliberação do Secretário da SMIC.

§2º - A não-observância ao disposto neste artigo é considerada infração média.

#### CAPÍTULO IV - DA CARGA E DESCARGA E SUAS INFRAÇÕES

Art. 10 - A carga ou descarga de mercadorias e equipamentos, para todos os PERMISSIONÁRIOS, deverá ser efetuada de segundas feiras a sábados, das 5h30min às 10h, excetuando-se os dias em que não houver funcionamento do Mercado.

§1º - A carga e descarga em dias ou horários fora do especificado no *caput* deste artigo será regrada pela Gerência, sendo vedado o acesso pelos portões centrais do edifício.

§2º - A não-observância ao disposto neste artigo é considerada infração média.

Art. 11 - Na carga ou descarga de mercadorias e equipamentos deverá ser observado o seguinte:

I - todos os produtos serão transportados embalados, em especial carnes e peixes, de modo a não liberarem resíduos de qualquer espécie;

II - o transporte através de carrinhos poderá ser efetuado desde que somente para cargas embaladas que não propiciem o vazamento;

III - o transporte de cargas através de carrinhos deverá ser feito pelos corredores ou pelo elevador para este fim indicado, não sendo permitido o seu uso nas escadas, convencionais ou rolantes;

IV - os carrinhos de transporte somente poderão permanecer nos corredores e demais áreas de uso coletivo, pelo tempo necessário para carga e descarga;

V - as mercadorias e equipamentos transportados sob responsabilidade dos PERMISSIONÁRIOS não poderão ser depositadas nos corredores ou demais áreas de uso coletivo além do tempo necessário para o seu manuseio e depósito no interior dos estabelecimentos;

VI - os carrinhos de transporte interno, de que ora se trata, deverão utilizar exclusivamente tração humana e pneus de borracha.

Parágrafo Único - A não-observância ao disposto neste artigo é considerada infração média.

#### CAPÍTULO V - DO ACONDICIONAMENTO E DA COLETA DO LIXO E SUAS INFRAÇÕES

Art. 12 - O acondicionamento, coleta e destinação do lixo produzido no interior do Mercado deverá atender ao disposto na Lei Complementar nº 234/90, além do seguinte:

I - o lixo deverá ser separado em contêineres tampados, forrados com sacos plásticos com capacidade máxima de 100 litros, com classificação em lixo orgânico e lixo seco;

II - cada PERMISSIONÁRIO armazenará seu lixo no interior do seu estabelecimento, até os horários da coleta;

III - a coleta pegará os sacos de lixo no interior dos estabelecimentos, sendo proibido sua colocação nos corredores ou áreas de uso coletivo.

Parágrafo Único - A não-observância ao disposto nos incisos I e II deste artigo é considerada infração leve e a não-observância ao disposto no inciso III é considerada infração média.

Art. 13 - Os roteiros e horários de coleta de lixo serão determinados pela Gerência do Mercado Público, devendo ser coletado separadamente o lixo seco do lixo orgânico, em, no mínimo, dois horários para cada um.

Art. 14 - A coleta de lixo será efetuada pela empresa responsável pela limpeza do Mercado Público, sob supervisão da Gerência.

#### CAPÍTULO VI - DA EXPOSIÇÃO DE MERCADORIAS, DOS EQUIPAMENTOS PARA DIVULGAÇÃO E DAS ÁREAS DE MESA E SUAS INFRAÇÕES

Art. 15 - A exposição de mercadorias no Mercado Público deve atender às seguintes especificações:

I - é vedada a exposição de produtos pendurados nas persianas ou em qualquer tipo de esquadria ou, ainda, de seu alinhamento para fora;

II - os PERMISSIONÁRIOS das lojas somente poderão expor mercadorias em expositores externos às suas áreas de permissão, desde que não excedam 50cm do seu alinhamento, conforme modelo previamente aprovado pela SMIC e nos locais por ela definidos expressamente em licença específica;

III - as estruturas internas para pendurar as mercadorias devem ser objeto de projeto, sujeito a aprovação da SMIC.

Parágrafo Único - A não-observância ao disposto no inciso I deste artigo é considerada infração leve e a não-observância ao disposto nos incisos II e III é considerada infração média.

Art. 16 - As faixas, cartazes, luminosos, placas e outros identificadores instalados no Mercado Público por PERMISSIONÁRIOS devem atender às seguintes especificações:

I - é obrigatória a colocação de luminosos de identificação nas bancas e lojas, nos respectivos acessos pelos corredores do Mercado, obedecido o disposto nos Cadernos de Obras e a prévia aprovação do projeto pela SMIC;

II - é facultativa a colocação de luminosos nas portas externas das lojas térreas, obedecido o disposto no Caderno de Obras e prévia aprovação, pela SMIC, do respectivo projeto;

III - é proibida a colocação de qualquer tipo de placa, faixa, cartaz ou congênere que ultrapasse o alinhamento das portas e/ou persianas dos estabelecimentos, excetuando-se cavaletes com lousa para anúncio de produtos;

IV - é proibida a colocação de qualquer tipo de placa, faixa, cartaz ou congênere nas chapas perfuradas de divisa entre bancas, balcões e boxe;

V - é proibida a colocação de qualquer equipamento e/ou utilização de qualquer meio de divulgação externa à área de permissão sem prévia e expressa autorização do Secretário da SMIC.

Parágrafo Único - A não-observância ao disposto no inciso I deste artigo é considerada infração grave; a não-observância ao disposto nos incisos II, III e IV é considerada infração leve; e a não-observância ao disposto no inciso V é considerada infração média.

Art. 17 - A critério da SMIC, a delimitação das áreas de mesa externas às lojas e bancas deverá ser feita com divisórias leves e baixas, tais como floreiras ou grades.

§1º - O modelo de divisória referida no *caput* deste artigo será fornecido pela SMIC.

§2º - A execução e colocação de divisórias aqui tratadas é encargo dos respectivos PERMISSIONÁRIOS.

§3º - A não-observância ao disposto neste artigo é considerada infração leve.

## CAPÍTULO VII - DOS EQUIPAMENTOS E SUAS INFRAÇÕES

Art. 18 - O uso de GLP no Mercado Público deve atender às seguintes determinações:

I - é proibida, sob qualquer forma, objetivo ou tempo, a utilização ou manutenção nas dependências do Mercado, de botijões ou outro artefato de armazenamento de GLP;

II - a utilização de GLP só será possível através da rede de abastecimento da central estacionária, localizada externamente ao edifício.

Parágrafo Único - A não-observância ao disposto neste artigo é considerada infração gravíssima.

Art. 19 - O uso de aquecedores de ambiente ou para preparo ou aquecimento de comida e/ou água no Mercado Público deve atender às seguintes especificações:

I - os aquecedores de ambiente (estufas) somente serão permitidos se forem elétricos e ligados em tomadas com capacidade para tanto e desde que prevista em projeto aprovado pela Secretaria Municipal da Produção, Indústria e Comércio;

II - equipamentos de preparo e/ou aquecimento de alimentos, tais como fogões e fornos, somente serão permitidos nos bares e restaurantes e no refeitório de serviço, mediante

projetos aprovados pela SMIC, desde que sejam elétricos ou alimentados por conexão à central estacionária de GLP;

III - é proibido uso de espiriteiras, fogareiros, lampiões, aquecedores e/ou qualquer assemelhado ou ainda qualquer equipamento que utilize álcool, querosene, gás, óleo de qualquer tipo, lenha, carvão ou outro material combustível; e

IV - o aquecimento de água para consumo próprio será possível, nas lojas e bancas em geral, através de equipamento elétrico.

Parágrafo Único - A não-observância ao disposto neste artigo é considerada infração grave.

Art. 20 - É proibido o uso, para fins diversos aos que se destinam, dos equipamentos de segurança e emergência tais como os de prevenção e combate a incêndio, placas de sinalização, etc.

I - todos devem zelar pela manutenção dos equipamentos de prevenção e combate a incêndios, placas de sinalização de saídas de emergência, etc., mantendo-os permanentemente desobstruídos e visíveis;

II - os extintores de incêndio e os equipamentos de iluminação de emergência são obrigatórios em todos os estabelecimentos do Mercado Público, devendo os PERMISSONÁRIOS mantê-los com prazo de validade em vigor e em perfeito estado de conservação e funcionamento.

Parágrafo Único - A não-observância ao disposto no inciso I deste artigo é considerada infração gravíssima e a não-observância ao disposto no inciso II deste artigo é considerada infração média.

Art. 21 - Deverão ser obedecidas as normas de prevenção contra incêndio constantes no Código de Prevenção de Incêndio - Lei Complementar nº 420/98.

Art. 22 - A instalação de equipamentos e elementos de segurança e de proteção no Mercado Público deve atender às seguintes determinações:

I - a colocação de grades, telas e portas de segurança somente será permitida mediante aprovação de projeto específico pela SMIC, respeitado o disposto nos Cadernos de Obras;

II - o uso de toldos para proteção de aberturas somente será permitido nas portas das fachadas externas obedecendo ao disposto nos Cadernos de Obras e mediante projeto previamente aprovado pela SMIC.

Parágrafo Único - A não-observância ao disposto neste artigo é considerada infração média.

## CAPÍTULO VIII - DAS OBRIGAÇÕES E SUAS INFRAÇÕES

Art. 23 - São obrigações dos PERMISSONÁRIOS:

I - atender o disposto nos Cadernos de Obras anexos à presente Resolução, em todas as obras de instalação, reforma ou melhoria de seus estabelecimentos;

II - limitar suas atividades ao estritamente permitido e expresso no respectivo termo de permissão;

III - manter sempre limpas e ordenadas as áreas objeto de sua permissão;

IV - responsabilizar-se pelo controle de ruídos que emanem de seus equipamentos, não podendo utilizar-se de pregões ou anúncios que interfiram com a atividade de seus lindeiros ou causem embaraços e transtornos aos usuários do Mercado Público;

V - ligar e manter em perfeito funcionamento, durante todo o processo de preparo de alimentos, as coifas instaladas conforme disposto nos Cadernos de Obras;

VI - manter em perfeito funcionamento os sistemas de exaustão, quando estes forem de instalação obrigatória;

VII - impedir que a água e/ou detritos provenientes da lavagem de pisos, instalações ou equipamentos das áreas de permissão escoem para corredores e demais áreas de circulação interna ou externa do Mercado Público;

VIII - proceder a limpeza das caixas sifonadas, retentoras de gordura, localizadas nos estabelecimentos, no mínimo, uma vez por semana e sempre que se fizer necessário;

IX - tomar as providências necessárias para evitar a emissão de detritos que atinjam o sistema de escoamento de águas servidas ou pluviais do Mercado Público, tais como gorduras de frituras, detritos de peixe, gorduras de carne, plásticos, etc.

X - responsabilizar-se, integralmente, pela manutenção e conservação do próprio cuja uso lhes é permitido;

XI - usar e fazer usar por seus funcionários, prepostos, contratados e fornecedores, os equipamentos de segurança quando da realização de obras de instalação, reforma ou melhoria, visando sempre a segurança de seu pessoal e do público em geral do Mercado Público. Os equipamentos ora tratados deverão ser analisados e previamente autorizados pela SMIC, no que concerne aos números, métodos e finalidades;

XII - providenciar para que todos os serviços de instalações, reformas, reparos ou melhorias, especialmente em redes ou equipamentos elétricos, de GLP e hidrossanitários, sejam executados por mão-de-obra qualificada, devidamente respaldada por Anotação de Responsabilidade Técnica - ART, sempre que a legislação assim o exigir.

Parágrafo Único - A não-observância ao disposto nos incisos III, IV, e VIII deste artigo é considerada infração leve; a não-observância ao disposto nos incisos I, V, VI e VII é considerada infração média; a não-observância ao disposto nos incisos II, IX, X e XI é considerada infração grave; e a não-observância ao disposto no inciso XII é considerada infração gravíssima.

#### CAPÍTULO IX - DAS PENALIDADES

Art. 24 - Pelo não-cumprimento, total ou parcial, das determinações da presente Resolução e do Caderno de Obras que orienta a instalação, reforma ou melhoria de estabelecimentos comerciais no Mercado Público, a SMIC poderá, garantida a prévia defesa, aplicar as penalidades previstas neste capítulo, observada a gravidade e a reincidência das infrações:

I - infração leve: a) advertência; b) multas de 10%, 20%, 40% ou 80% do valor da permissão; e c) revogação da permissão.

II - infração média: a) advertência; b) multas de 20%, 40% ou 80% do valor da permissão; e c) revogação da permissão.

III - infração grave: a) advertência com multa de 20% do valor da permissão e prazo para correção da infração; b) multa de 50% do valor da permissão com prazo para correção da infração; c) multa de 99% do valor da permissão e, conforme o caso, suspensão da permissão por prazo não-superior a 30 dias para correção da infração; e d) revogação da permissão.

IV - infração gravíssima: a) multa de 99% do valor da permissão e, conforme o caso, suspensão da atividade até a correção da infração, no prazo máximo de 30 dias; e b) interdição administrativa e cancelamento da permissão.

§1º - As penas serão aplicadas progressivamente, observada a reincidência na infração.

§2º - A reincidência é caracterizada quando o infrator não atender prazos estipulados para a correção da infração ou repetir a infração no período de até um ano para as infrações leves e médias, dois anos para as infrações graves e três anos para as infrações gravíssimas.

Art. 25 - Cada penalidade imposta ao PERMISSIONÁRIO implicará na atribuição de um determinado número de pontos, que serão cumulativos e abonados após um ano da data de aplicação da pena que lhes deu origem.

§1º - A pontuação pela penalização obedecerá a seguinte correspondência:

a) advertência: 10 pontos; b) multa de 10% do valor da permissão: 10 pontos; c) multa de 20% do valor da permissão: 20 pontos; d) multa de 40% do valor da permissão: 40 pontos; e) multa de 50% do valor da permissão: 50 pontos; f) multa de 80% do valor da permissão: 80 pontos; g) multa de 99% do valor da permissão: 150 pontos.

§2º - O PERMISSIONÁRIO que atingir 250 (duzentos e cinquenta) pontos confere ao Município o direito de revogar sua permissão de uso.

§3º - A SMIC, diretamente ou através da Gerência do Mercado, manterá cadastro atualizado da pontuação por infração dos PERMISSIONÁRIOS, informando aos interessados a pontuação lançada em sua respectiva ficha, bem como a infração, pena e data que lhe deu origem e a data em que serão abonados.

§4º - As multas aplicadas serão recolhidas ao Fundo Municipal para Restauração, Reforma, Manutenção e Animação do Mercado Público de Porto Alegre – FUNMERCADO.

Art. 26 - É facultada ao PERMISSIONÁRIO a apresentação de defesa, no prazo de 5 (cinco) dias úteis, contados do recebimento da notificação de infração, nos autos do processo administrativo especialmente aberto para apuração dos fatos.

#### CAPÍTULO X - DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 27 - Incumbe ao PERMISSIONÁRIO assegurar o exato cumprimento e a observância da presente Resolução e dos Cadernos de Obras por parte de seus funcionários, sócios, prepostos e fornecedores.

Art. 28 - A SMIC, ouvida a ASCOMEPC quando necessário, definirá novas normas e regras objetivando uma melhor administração do Mercado Público Central, através de Resolução a ser expedida pelo seu titular.

Art. 29 - Os casos omissos serão analisados e decididos pela SMIC.  
Porto Alegre, .....de .....de .....

CÉZAR ALVAREZ

Secretário Municipal da Produção, Indústria e Comércio.

## ANEXO C – Termo de Permissão de Uso



### PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE Secretaria Municipal da Produção, Indústria e Comércio

**CONCORRÊNCIA nº 03/2001**

**Proc. nº 001.061303.01.1**

**Anexo 3**

**SETOR DE CONTRATOS/PGM:**

**LIVRO nº:**

**FLS :**

**REG. :**

#### **MINUTA DE TERMO DE PERMISSÃO DE USO DE IMÓVEL MUNICIPAL**

O **MUNICÍPIO DE PORTO ALEGRE**, através de sua Secretaria Municipal da Produção, Indústria e Comércio - SMIC, conforme disposições dos Decretos Municipais nºs 11.291/95, 12.349/99 e ....., neste ato representado por seu Procurador-Geral, Rogério Favreto, conforme delegação de competência estabelecida pelo Decreto Municipal nº 11.762/97, com fundamento no artigo 15, inciso III, da Lei Orgânica Municipal, em decorrência de adjudicação na **Concorrência n.º 03/2001 – Processo n.º 001.061303.01.1, PERMITE O USO** dos espaços do próprio municipal denominado **MERCADO PÚBLICO CENTRAL**, conforme especificações abaixo:

**PERMISSIONÁRIA:**

..... – CNPJ nº .....

**REPRESENTANTE:**

..... – CPF nº ..... RG nº: .....

**ESPAÇOS/ÁREAS:**

Lojas 6 e 8 do Quadrante 1 ..... 61,00 m<sup>2</sup>

**ATIVIDADES PERMITIDAS:**

Livre (observadas as vedações do Anexo)

1. Pela presente permissão, fica a **PERMISSIONÁRIA**, a contar da assinatura deste Termo, obrigada ao pagamento mensal de **R\$ 854,00 (oitocentos e cinquenta e quatro reais)**.

1.1. O pagamento do preço fixado no item 1 deste Termo deverá ser efetuado em moeda corrente nacional até o dia 20 do mês subsequente ao mês correspondente ao débito.

1.2. O atraso do preço mensal da permissão de uso no prazo referido no item acima ensejará a aplicação da penalidade de multa no valor de 10% (dez por cento) sobre aquele preço, acrescida de juros de mora de 1% (um por cento) ao mês de atraso no pagamento.

1.3. O não-pagamento do preço por um prazo superior a três meses ensejará a revogação da permissão, ressalvado à SMIC o direito de negociar o parcelamento dos débitos.

1.4. O preço mensal da permissão de uso será reajustado, a contar da assinatura deste Termo, no menor prazo permitido na legislação pertinente, pela variação do Índice Geral de Preços - Mercado da Fundação Getúlio Vargas (IGP-M/FGV).

1.5. No caso do IGP-M vir a ser extinto ou deixar de ser calculado, o reajustamento do preço se dará pelo Índice de Preços ao Consumidor da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (IPC/FIPE).

1.6. Havendo a extinção do IPC/FIPE, a SMIC definirá o novo índice de reajustamento do preço.

2. Pela presente permissão, fica a **PERMISSIONÁRIA** obrigada ao pagamento de R\$ (.....), em moeda corrente nacional, referente ao preço de ingresso ofertado na Concorrência n.º 03/2001 – Processo nº **001.061303.01.1**

2.1. O preço de ingresso no Mercado Público Central de Porto Alegre deverá ser pago no prazo de 10 (dez) meses, com 3 (três) meses de carência, em parcelas mensais e consecutivas, do 4º (quarto) ao 14º (décimo quarto) mês, contados os meses a partir da assinatura do Termo de Permissão de Uso, com vencimentos sempre no dia 20 do mês subsequente ao correspondente ao débito.

2.1.1. O preço de ingresso será reajustado, a contar da assinatura do Termo de Permissão de Uso, no menor prazo permitido na legislação pertinente, pela variação do Índice Geral de Preços – Mercado da Fundação Getúlio Vargas (IGP-M / FGV).

2.1.2. No caso de garantia de preço de ingresso apresentada mediante caução em dinheiro e estando o permissionário em dia com suas obrigações, após o pagamento da 7ª parcela o valor caucionado será convertido em quitação das 3 últimas parcelas.

2.1.3. No caso de o IGP-M / FGV vir a ser extinto ou deixar de ser calculado, o reajustamento do preço de ingresso se dará pelo Índice de Preços ao Consumidor da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (IPC / FIPE).

2.1.4. Havendo extinção do IPC / FIPE, a SMIC definirá novo índice de reajustamento do preço de ingresso.

2.1.5. O atraso no pagamento do preço de ingresso ensejará a aplicação de multa de 10% (dez por cento), acrescida de juros de mora de 1% ao mês.

2.1.6. O não-pagamento do preço de ingresso por prazo superior a 3 (três) meses, ensejará a revogação da permissão de uso.

3. A presente permissão destina-se ao uso exclusivo da **PERMISSIONÁRIA**, vedada sua utilização, a qualquer título, bem como a sua cessão ou transferência para pessoa jurídica estranha a este Termo.

4. Toda e qualquer alteração contratual da empresa **PERMISSIONÁRIA**, inclusive transferência de quotas, deverá ser encaminhada formalmente à ciência prévia da SMIC e da ASCOMEPC.

4.1. As alterações contratuais levadas a efeito sem a ciência do **MUNICÍPIO** implicarão, a critério do **MUNICÍPIO**, a revogação da presente permissão de uso.

5. A presente permissão é concedida, a título precário, pelo prazo de 10 (dez) anos, prorrogável por iguais e sucessivos períodos, a critério do Município.

5.1. A prorrogação do prazo da permissão de uso deverá ser requerida pela **PERMISSIONÁRIA** no último ano de vigência deste Termo, com antecedência mínima de 120 dias.

5.2. O pedido de prorrogação da permissão será analisado pela SMIC, que, concordando, providenciará a confecção do Termo Aditivo em 60 (sessenta) dias.

6. Quaisquer obras de instalações, reformas ou melhorias executadas pela **PERMISSIONÁRIA** correrão às suas expensas, e só poderão ser efetuadas mediante prévia e expressa autorização do **MUNICÍPIO**, observando-se sempre as disposições constantes no Regulamento, nos respectivos Cadernos de Obras e nas demais normas de utilização do Mercado Público Central editadas pela SMIC.

7. Havendo motivos de risco para segurança dos usuários do imóvel, o **MUNICÍPIO** poderá exigir a imediata paralisação das atividades, bem como a completa desocupação das áreas atingidas, suspendendo-se a Permissão de Uso pelo tempo necessário ao restabelecimento das condições de segurança.

8. São obrigações da **PERMISSIONÁRIA**, além daquelas indicadas no Regulamento e nos Cadernos de Obras do Mercado Público Central:

- a) manter sempre em dia o pagamento do preço mensal da permissão de uso e do preço de ingresso;
- b) arcar com os custos de água, luz, esgoto, gás, seguro, administração, zeladoria e segurança individuais do imóvel bem como com quaisquer ônus que vierem a incidir sobre a atividade;
- c) manter o imóvel e equipamentos em bom estado de conservação e higiene;
- d) zelar pela limpeza, higiene, vigilância, conservação e manutenção do imóvel;
- e) operar com regularidade, prestando atendimento diário;
- f) garantir ao **MUNICÍPIO** livre acesso ao imóvel objeto desta permissão, a fim de proceder vistorias e outras diligências que se fizerem necessárias ou convenientes;
- g) restituir o imóvel desimpedido e em perfeitas condições de uso, quando da extinção da permissão de uso em um prazo máximo de 30 dias;
- h) responsabilizar-se integralmente por quaisquer danos causados a terceiros, decorrentes da exploração e uso do próprio municipal;
- i) apresentar à SMIC, sempre que solicitado, os documentos comprobatórios da titularidade da empresa, bem como as provas de sua regularidade fiscal, social e previdenciária; e
- j) manter a forma de atendimento individual dos clientes, vedado o auto-serviço sem prévia e expressa autorização da SMIC.

9. É proibido à **PERMISSIONÁRIA**:

- a) transferir, ceder, emprestar, locar ou partilhar o imóvel objeto desta permissão;
- b) alterar a atividade comercial permitida sem a formalização de Termo Aditivo;
- c) utilizar o imóvel para realização de propaganda política-partidária;
- d) desenvolver no imóvel atividades estranhas à permitida;
- e) colocar letreiros, placas, anúncios, luminosos ou quaisquer outros objetos no imóvel sem prévia e expressa autorização do **MUNICÍPIO**.

10. Além de ensejar a revogação da presente permissão, o descumprimento de quaisquer das condições nele previstas, confere ao **MUNICÍPIO** o direito de aplicar à **PERMISSIONÁRIA** as seguintes penalidades:

- a) advertência;
- b) multa de 10% (dez por cento) sobre o preço mensal da permissão;
- c) suspensão do exercício da atividade comercial por um prazo de até 30 (trinta) dias;
- d) suspensão temporária de participar em licitações e impedimento de contratar com a Administração Pública, por prazo não superior a 02 (dois) anos;
- e) declaração de inidoneidade para licitar ou contratar com a Administração Pública enquanto perdurarem os motivos determinantes da punição ou até que seja promovida a reabilitação perante a própria autoridade que aplicou a penalidade, que será concedida sempre que a **PERMISSIONÁRIA** ressarcir a Administração pelos prejuízos resultantes e após decorrido o prazo da sanção aplicada com base na alínea “d”.

10.1. As sanções acima descritas poderão ser aplicadas cumulativamente, quando tal for viável, ou sucessivamente, a critério do Município, facultada a prévia defesa do interessado em um prazo de 05 (cinco) dias úteis.

11. Constituem motivos para a revogação da presente permissão de uso:

- a) o não-cumprimento, o cumprimento irregular ou o atraso das condições previstas neste Termo, no Regulamento e nos Cadernos de Obras do Mercado Público Central;
- b) a cessão ou transferência, total ou parcial, bem como a fusão, cisão ou incorporação, não admitidas neste Termo de Permissão de Uso;
- c) a declaração de falência da **PERMISSIONÁRIA**;
- d) o cometimento reiterado de falta punida em virtude de descumprimento deste Termo, do Regulamento e dos Cadernos de Obras do Mercado Público Central;
- e) o cometimento de falta punida com qualquer das penalidades previstas nas alíneas *d* e *e* do item 9, acima;

- f) a dissolução da empresa **PERMISSIONÁRIA**;
- g) a alteração social ou a modificação da finalidade, da estrutura ou do objeto da empresa **PERMISSIONÁRIA** que configure descumprimento das regras deste Termo ou do Regulamento do Mercado Público Central;
- h) razões de interesse, necessidade ou utilidade públicas, devidamente justificada a conveniência do ato;
- i) a ocorrência de caso fortuito ou de força maior, devidamente comprovada, impeditiva do prosseguimento da permissão de uso;
- j) o não-pagamento do preço mensal da permissão de uso e do preço de ingresso por prazo superior a 3 (três) meses.

11.1. Os casos de revogação acima descritos serão formalmente motivados assegurando-se o contraditório e a ampla defesa.

11.2. Revogada a permissão de uso por qualquer dos motivos previstos neste Termo, será expedido aviso para desocupação da loja, onde será consignado um prazo máximo de 30 (trinta) dias para a desocupação completa e entrega do imóvel.

12. Todas as obrigações fiscais, sociais, previdenciárias e trabalhistas decorrentes da atividade correrão por conta exclusiva da **PERMISSIONÁRIA**, não podendo esta, sob qualquer pretexto, efetuar repasses ao **MUNICÍPIO**.

13. Integram este Termo de Permissão de Uso o ato constitutivo, estatuto ou contrato social da empresa e suas alterações, devidamente registrados na Junta Comercial, o Regulamento e os Cadernos de Obras do Mercado Público Central, bem como todas as alterações que estes documentos vierem a sofrer.

14. Fica, desde já, eleito o foro desta Comarca de Porto Alegre para dirimir quaisquer controvérsias decorrentes da presente permissão de uso.

Do que, para valer e constar, celebrou-se o presente Termo de Permissão de Uso que, depois de lido e achado conforme, foi assinado em duas vias de igual teor, valor e eficácia.

Porto Alegre, .....de .....de .....

.....  
 Permissionária

**ROGÉRIO FAVRETO**  
 Procurador-Geral do Município

## ANEXO D – Atividades sugeridas



### **PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE** **Secretaria Municipal da Produção, Indústria e Comércio**

**CONCORRÊNCIA nº 03/2001**  
**Proc. nº 001.061303.01.1**

#### ***Lista de Atividades Sugeridas***

1. Bazar e/ou Utensílios e Utilidades Domésticas e/ou Artigos Esotéricos;
2. Farmácia de Manipulação / Homeopática / Genéricos e/ou Perfumaria e/ou Podólogo e/ou Essências;
3. Produtos Ortopédicos;
4. Bar / Lancheria / Restaurante;
5. Agência de Viagens / Câmbio;
6. Cafeteria;
7. Sorveteria;
8. Escola de Artes.

## ANEXO E – Atividades vedadas



### **PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE** **Secretaria Municipal da Produção, Indústria e Comércio**

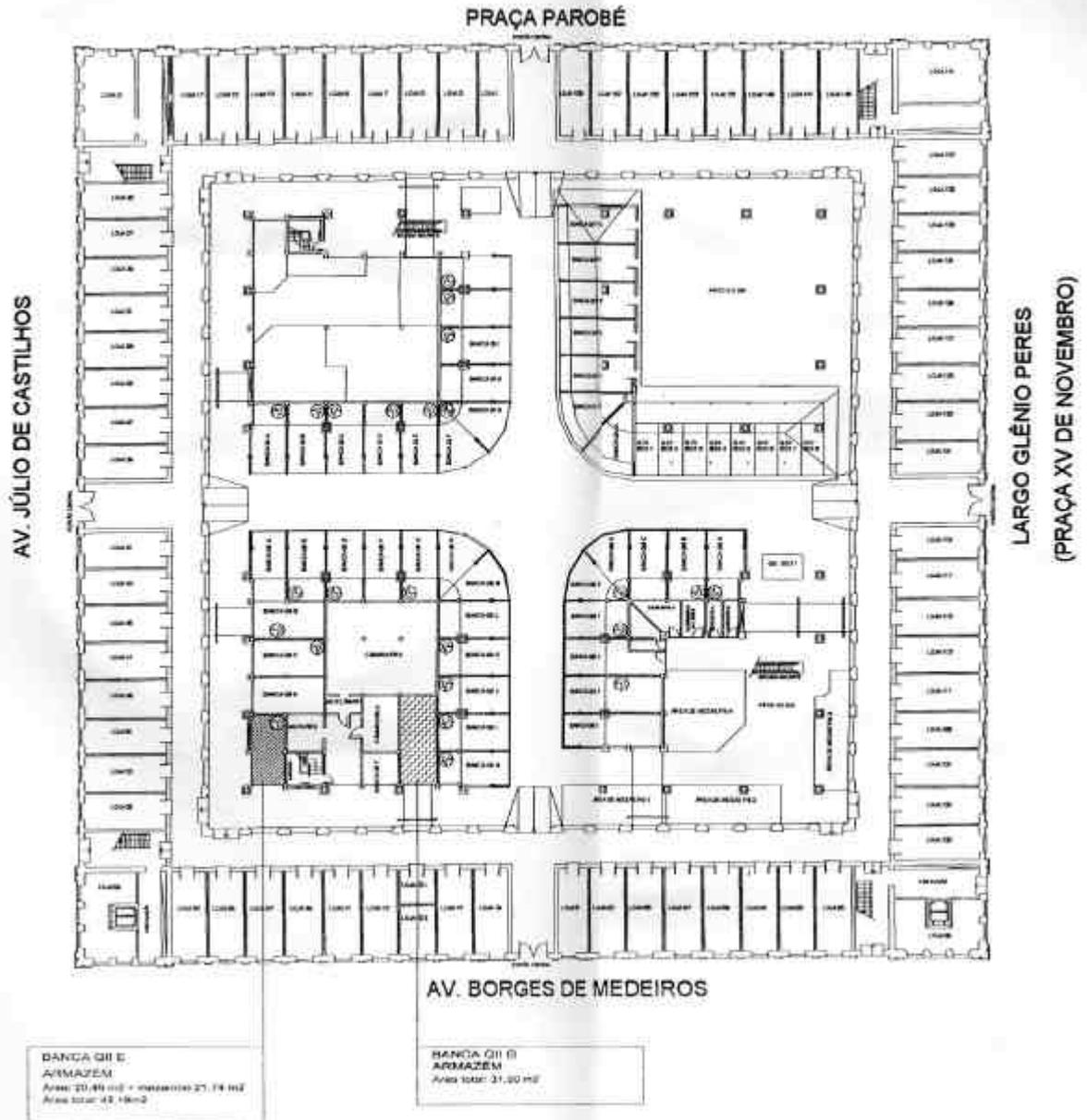
**CONCORRÊNCIA nº 03/2001**  
**Proc. nº 001.061303.01.1**

#### ***Lista de Atividades Vedadas***

- Peixaria;
- Açougue;
- Agropecuária;
- Agência Lotérica;
- Serviço de Reprografia/Carimbos e Chaveiro;
- Floricultura;
- Hortifrutigranjeiros;
- Pet-Shop;
- Peixes Ornamentais;
- Fiambreria;
- Padaria/Confeitaria;
- Artigos Religiosos;
- Serviços de Marcenaria / Carpintaria / Serralheria / Pintura / Tornearia;
- Bingo;
- Livraria;
- Outras atividades de prestação de serviços, exceto as constantes na lista de sugestões

## ANEXO F – Mapa do 1º andar do Mercado

### TÉRREO







## ANEXO I – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

### **Permissionário:**

1. Nome do Permissionário:
2. Nome (número) da Banca:
3. Idade
4. Escolaridade:
5. Estado Civil:
6. Quantos anos de Mercado Público:
7. Quantos anos como permissionário:
8. Como começou ?
9. O que fazia antes?
10. Narrar a sua história de vida, destacando aspectos da trajetória profissional e familiar:

### **Filho do Permissionário:**

1. Nome do Permissionário:
2. Nome (número) da Banca:
3. Idade
4. Escolaridade:
5. Estado Civil:
6. Tempo de trabalho na banca:
7. Cargo/função:
8. Como começou ?
9. O que fazia antes?
10. Narrar a sua história de vida, destacando aspectos da trajetória profissional e familiar: