

# Sales: Uma Marca, Um Sobrenome e Quatro Histórias Empresariais

## Sales: a Brand Name, a Surname and Four Business Histories

Maria Tereza Gomes de Almeida Lima<sup>a\*</sup>; Raquel Teixeira Carvalho<sup>a</sup>; Elisângela Aparecida Longatti Fonseca<sup>a</sup>; Rafaela de Sousa Goddi<sup>a</sup>

<sup>a</sup>Instituto de Ensino Superior Presidente Tancredo de Almeida Neves, MG, Brasil

\*E-mail: mariaterzalima@yahoo.com.br

---

### Resumo

O artigo que aqui se configura é fruto do projeto de pesquisa “Dos arquivos orais aos perfis de um administrador” desenvolvido por professoras e alunas do Curso de Administração do Instituto de Ensino Superior Presidente Tancredo de Almeida Neves (IPTAN). Através de entrevistas, investigamos a trajetória de quatro empresários – os proprietários da rede de Supermercado Sales – e trouxemos ao presente histórias que estavam esquecidas há mais de 50 anos. Mesmo sabendo que tivemos acesso a resquícios de um passado que foi atualizado no momento da lembrança, refizemos parte do caminho que quatro irmãos percorreram para transformar uma única mercearia em uma rede de supermercados com 13 lojas, espalhadas por oito cidades do estado de Minas Gerais. A partir das idas e vindas da memória dos entrevistados, trouxemos ao presente considerações importantes sobre o papel do administrador contemporâneo, corroborando pesquisas de diversas áreas do conhecimento.

**Palavras-chave:** Registro Oral. Memória. Administrador.

### Abstract

*The following article is the result of the research project “Dos arquivos orais aos perfis de um administrador” which was carried out by both teachers and students of the Management Course at Instituto de Ensino Superior Presidente Tancredo de Almeida Neves (IPTAN). Through interviews, we have investigated the background history of four entrepreneurs, the owners of the Sales Supermarket Chain, which allowed us to register 50 years of forgotten history. Despite the fact that we had access to remote past memories which were brought to life again through the process, we were able to trace the footsteps the four brothers took and what turned one greengrocer’s into a chain of supermarket with 13 shops located in eight cities in the state of Minas Gerais. From the interviewees’ both vivid and distant memories we have drawn important considerations for modern managers role play in the market nowadays, a fact which corroborates with other researches carried out in the management area.*

**Keywords:** Oral Archive. Memory. Administrator.

---

## 1 Introdução

O presente artigo, resultado do projeto de pesquisa de cunho interdisciplinar “Dos arquivos orais aos perfis de um administrador”, foi desenvolvido por duas professoras e duas alunas do curso de Graduação em Administração do Instituto de Ensino Superior Presidente Tancredo de Almeida Neves - IPTAN.

Ao investigar a trajetória de sucesso de quatro empresários do ramo supermercadista do interior de Minas Gerais através de várias entrevistas, registramos histórias que estavam esquecidas há mais de 50 anos e refizemos, assim, parte do caminho que quatro irmãos percorreram para transformar uma única mercearia, localizada na cidade de Bias Fortes (MG), em uma rede de supermercados com 13 lojas, espalhadas por oito cidades do estado de Minas Gerais. Com base na conduta dos empreendedores, traçamos alguns perfis do administrador contemporâneo.

O exemplo de vida dos entrevistados – os caminhos que trilharam, as dificuldades por que passaram, o sucesso de algumas decisões e o fracasso de outras –, auxiliou-nos a reconstruir alguns fragmentos da trajetória profissional

dos empreendedores. Arquivos orais vivos de narrativas cotidianas do mundo empresarial, a fala dos entrevistados revelou condutas empresariais valiosas para pesquisas na área administrativa. Além disso, o ir e vir de histórias esquecidas há tanto tempo provocaram discussões teóricas sobre memória, arquivo e autobiografia, desestabilizando e reconfigurando conceitos cristalizados dessas áreas do saber.

## 2 Desenvolvimento

Um lugar, um espaço físico, uma superfície material, pode funcionar como um importante mecanismo para armazenar memórias e viabilizar seu retorno ao tempo presente. Pensar na relação entre lugar e memória é voltar no tempo e dialogar com procedimentos memorialísticos de uma época bem distante dos tempos atuais – a Antiguidade.

Simônides de Ceos, poeta da Antiguidade, participou de um banquete oferecido por um nobre da Tessália chamado Scopas. Ao se retirar do evento para atender ao chamado de dois jovens que o esperavam do lado de fora do banquete, o teto do salão desabou e matou todas as pessoas que lá estavam. Desfigurados com o acidente, os mortos foram “reconhecidos”

por Simônides. De acordo com Frances Yates (2008), o poeta recordou-se dos lugares onde os convidados estavam à mesa e pôde indicar aos parentes quais eram seus mortos.

Um homem bastante famoso no século XVI – Giulio Camillo – também acreditava que a materialidade física de um lugar podia auxiliar a memória. Em toda a França e a Itália, vários renascentistas falavam sobre o Teatro de Camillo, ou melhor, sobre o Teatro que ele começou a construir, mas que não concluiu. Um dos contemporâneos do arquiteto, Viglius, disse ter visto o Teatro quando esteve em Veneza. De acordo com os escritos de Viglius, o Teatro não era uma pequena maquete, mas uma obra ampla capaz de abrigar pelo menos duas pessoas ao mesmo tempo. Muitas imagens, caixas e papéis encontravam-se dispostos em sete graus ou degraus do Teatro de madeira de Camillo. O acesso aos andares da arquitetura só era possível através de enormes portas ou portões decorados com diversas imagens no início de cada grau. Ao passar por uma das sete portas térreas do Teatro, os sete planos superiores da arquitetura podiam ser acessados. Esses 49 espaços que guardavam inúmeros registros ocupavam o local onde comumente o público de um teatro tradicional se senta para assistir a um espetáculo e a pessoa que estava de frente, olhando para os sete planos, ocupava o centro do palco (YATES, 2008).

Nós também – professoras e alunas do curso de Administração do Instituto de Ensino Superior Presidente Tancredo de Almeida Neves (IPTAN) – nos posicionamos de frente para quatro homens do ramo supermercadista do interior de Minas Gerais – Irani Sales de Almeida (78 anos), José Irineu Sales de Almeida (76 anos), Luiz Antonio Sales de Almeida (71 anos) e Cláudio Ribeiro Sales (67 anos) – e acessamos inúmeros portões e planos. Entrevistando os atuais proprietários da rede de Supermercados Sales, provocamos a memória de quatro arquivos vivos, arcontes de várias histórias, e tivemos acesso a uma infinidade de informações.

Além de irmos ao encontro de lembranças arquivadas há mais de 50 anos, fixamos em uma superfície material – este artigo e o texto da entrevista – um pouco do que foi por eles vivenciado e a nós relatado. Conforme a epígrafe que abre esta discussão, nossa escrita “salvou” traços cada vez mais fugidios das lembranças dos entrevistados.

Arquivando as falas dos empresários, colocamos em prática os princípios – topológico e nomológico – descritos por Jacques Derrida em *Mal de arquivo* (2001). Através de uma materialidade, registramos as informações que surgiram dos relatos memorialísticos, possibilitando que outras pessoas tenham acesso às nossas descobertas. Entretanto, sabemos que a seleção – inclusão e exclusão – dos trechos que fazem parte desta análise, e também da entrevista, leva-nos a experimentar a perspectiva nomológica dos trabalhos arquivísticos, pois, ao lado da organização de textos em uma topologia, caminha o poder, a autoridade, o comando exercido por aquele que monta e organiza um arquivo.

Mesmo sabendo que tivemos acesso a resquícios de um passado que foi transformado no ato em que foi lembrado e registrado, impedimos que um pouco dessas histórias se perdessem e se acabassem com esses quatro arquivos orais vivos. Fizemos o que homens da Antiguidade, do século XVI e tantos outros faziam e ainda fazem: com certa intencionalidade, exteriorizamos em uma topologia, em um espaço físico, lembranças que não queremos esquecer.

No início da entrevista, um fato nos chamou a atenção. Os quatro empresários estavam preocupados com a falta de cronologia do relato deles. Eles começavam a falar sobre um determinado assunto e, de repente, davam um salto na linha do tempo e mudavam o período e/ou o assunto. Sabendo que estávamos trabalhando com as idas e vindas da memória, recorremos ao tempo explodido e repleto de “agoras” de Walter Benjamin (1994) para entender o que acontecia diante de nós.

Benjamin (1994, p. 225) ao “[...] escovar a história a contrapelo”, caminhou na direção oposta da progressão temporal e interrompeu, momentaneamente, o contínuo das narrativas, explodindo a linha do tempo. A proposta temporal benjaminiana – breve, intensa, fragmentada e reticular – pode ser correlacionada à temporalidade explodida do relato de nossos entrevistados, permitindo-nos entender o porquê de a fala deles não ter sido única e linear.

Quanto à tal questão, Seligmann-Silva (2003, p.391) reforça nossas reflexões, pois afirma que em Benjamin a historiografia apresenta um caráter muito semelhante ao de nosso aparelho psíquico:

[...] um aspecto, central para mim, da atualidade do pensamento de Benjamin, a saber, a sua teoria da história que, como veremos, é sobretudo uma teoria da memória. Esse aspecto da obra de Benjamin tem sido de grande importância nas atuais discussões e pesquisas acerca da assim chamada ‘literatura/arte de testemunho’.

O tempo da memória, como o tempo de Benjamin, é fluido, móvel, entrecortado, constituído por várias interrupções e paralisações, mas tem o seu ponto de cristalização, de mônada: quando lembramos um acontecimento, é porque os fatos, em sua multiplicidade, misturaram-se e, em determinado momento, cristalizaram-se em uma lembrança.

Aleatoriamente, sem privilegiar um ou outro acontecimento, os fatos vêm do fundo da memória num emaranhado de situações. Segundo Bergson (1999), indo e vindo em diversas direções, o tempo da reminiscência nunca é o mesmo. Não lembramos um acontecimento do mesmo modo como o fato aconteceu. As lembranças são sempre atualizadas e renovadas no ato da lembrança: “[...] o tempo da lembrança não é o passado, mas o futuro do passado” (BOSI, 2003, p.67).

O futuro do passado das lembranças dos empresários foi a entrevista, o momento em que eles trouxeram ao presente e fixaram em uma materialidade histórias esquecidas há várias décadas. Quando as lembranças foram se reestruturando

e se materializando através das falas, percebemos que a memória de um entrevistado se apoiava na memória do outro. No momento em que um deles relatava, o outro sentia a necessidade de participar, de dar sua confirmação e enfatizar o que para ele aconteceu de mais importante. Eles confirmavam dados, pediam ajuda uns aos outros quando não se lembravam de um determinado acontecimento, solicitavam que o outro continuasse o relato:

[...] Tem uma história do burro. Ele chamava Dourado. O dia que ele fugia do pasto, não havia quem o pegasse. Aí éramos nós dois [José Irineu se refere a ele e a Irani] que fazíamos o papel do burro: fazíamos entrega nas costas, caixa de sabão. Não tinha caixa plástica como nos dias de hoje. Vai Irani [José Irineu pede auxílio a Irani para continuar a história]. Nós éramos inquilinos no 1502. Depois viemos a adquirir o imóvel. (Irani Sales de Almeida)

Precisamos do auxílio de pessoas que também viveram os mesmos acontecimentos que nós para avivar e confirmar nossas memórias. No caso dos nossos entrevistados, além de terem compartilhado histórias no âmbito profissional, eles são irmãos e trazem consigo o percurso vivido por toda uma vida familiar.

Mesmo quando os quatro empresários haviam participado como testemunha do mesmo acontecimento, os fatos não eram exteriorizados do mesmo modo e com a mesma intensidade por todos. O que foi marcante para um, às vezes, não teve ressonância para o outro ou para o grupo.

Apesar das diferenças e contrapontos das lembranças investigadas, a memória coletiva discordou, acrescentou, corrigiu e validou vários fatos passados. O grupo deu vida às histórias, impedindo que elas se empalidecessem. Em alguns momentos, percebemos que os quatro irmãos sentiram como se tivessem voltado no tempo, como se aquele tempo fosse o tempo que realmente pertenceu a eles, tempo de muito trabalho: “[...] a memória do trabalho é o sentido, é a justificação de toda uma biografia” (BOSI, 1988, p.399).

A alegria e entusiasmo dos empresários em dividir suas reminiscências uns com os outros, em falar do tempo que lhes pertenceu, “[...] tempo represado e cheio de conteúdo, que forma a substância da memória” (BOSI, 1988, p.344), foram percebidos por todos nós. E que tempo era esse? Era o tempo que tinham a força do trabalho e que se consideravam bons comerciantes, “[...] nós utilizávamos a força do trabalho. Os nossos concorrentes ficavam no gabinete, no escritório, contando dinheiro e nós começamos no mais pesado” (José Irineu Sales de Almeida).

Muitas lembranças foram recordadas ao longo das entrevistas. Alguns fatos não retornaram facilmente ao presente, precisaram do auxílio da memória alheia para serem reavivados. Entretanto, houve lembranças muito nítidas, claras, que chegaram ao presente com riqueza de detalhes: “[...] Me lembro como se fosse hoje, o telefone dos Irmãos

Oliveira era meia dúzia nove. O telefone era aquele de rodar na mão” (Irani Sales de Almeida).

Nem sempre lembramos só o que queremos. Às vezes, lembramos o que queremos, o que não queremos e o que nem sabíamos que estava armazenado em nossa memória. Num cruzamento de dados e informações, as lembranças tocam o presente aleatoriamente, escapando ao nosso controle.

Há memórias que retornam envoltas em panoramas históricos, políticos, econômicos muito específicos. Por exemplo, enquanto Irani relatava sobre as mercadorias que vendiam na empresa em 1960, o contexto histórico e econômico do país veio à tona:

A economia de um modo geral era assim: açúcar, arroz, feijão, sal, sabão, batata, cebola, extrato de tomate, peixe na latinha. Não tinha esse consumismo que existe hoje. Antigamente tinha o básico.

Em 21 de abril de 1960, com o grande desenvolvimento do Plano Cruzado, quase faliu a empresa, por que as mercadorias eram tabeladas, tínhamos que vender com os preços do Governo Sarney<sup>1</sup>.

No período passado, na construção de Brasília, o consumo aumentou muito. Aí o povo ficou conhecendo o que era uma inflação (Irani Sales de Almeida).

Uma lembrança frequente na fala de todos os entrevistados foi referente ao pai. Ao longo da entrevista, o pai dos quatro empresários, José Ribeiro de Almeida, foi mencionado diversas vezes. Todos falavam sobre ele com bastante admiração e respeito:

O papai, eu falo assim, ele era uma pessoa diferente, apesar de não ter estudo. E ele encaminhou a família, porque todos os irmãos dele, ele foi trazendo para Barbacena, foi encaminhando todo mundo, entendeu?! Tinha essa, além de ser uma pessoa de visão, tinha uma preocupação com toda a família, não somente os filhos, mas os irmãos, os cunhados. Ele procurou encaminhar todo mundo porque era uma pessoa que enxergava mais, nós, às vezes, enxergávamos ali, ele enxergava do outro lado, muita visão. (Cláudio Ribeiro Sales)

Apesar de pouca instrução e estudo, o pai foi “peça chave” para a existência da empresa. O início do negócio se deu em Bias Fortes (MG). José Ribeiro e mais quatro sócios, todos familiares, abriram uma mercearia. Diante da necessidade de promover o estudo dos filhos, José Ribeiro e a família mudaram-se para Barbacena (MG) e lá ele abriu uma nova mercearia com dois dos quatro sócios iniciais. Depois de algum tempo, diante de muitas dificuldades, os sócios queriam desfazer a sociedade e fechar o negócio. Ribeiro, preocupado com os filhos que já estavam na idade de ter um ofício, comprou a parte dos dois sócios para que Irani e José Irineu, os filhos mais velhos, comessem a trabalhar – mais tarde, Luiz Antonio e Cláudio ingressaram na sociedade. Tal questão leva-nos a constatar que a empresa Sales foi, e ainda é, desde o início de sua fundação, uma empresa familiar. Atualmente, o presidente e todos os diretores da empresa são filhos dos quatro entrevistados.

1 O entrevistado parece ter confundido a data, visto que o Plano Cruzado foi implantado em 1986.

É importante destacar também que, durante a fala dos empresários, a mãe, Dona Maria Sales, também foi mencionada e sua importância foi destacada. Além de cuidar da casa e dos filhos,

Mamãe, Dona Maria, trabalhava na venda, ela tinha uma força de trabalho muito grande. Ajudou muito meu pai. Ela recebia aqueles recortes de tecido, aí fazia, antigamente usava embornal, casquetes, esses bonés que hoje esses meninos usam aí, mas era tudo simples, cortava, fazia e vendia para poder ajudar, porque o começo era muito difícil, fazia doce, fazia bolo, fazia quitanda para vender na venda. Aí, em 47, veio para Barbacena. (Cláudio Ribeiro Sales)

Quando o Sales era ainda uma mercearia, Dona Maria, Sr. José Ribeiro e, tempos depois, os quatro filhos se uniram e trabalharam muito para vencer os vários obstáculos. Em equipe, eles se esforçaram para atualmente ter uma rede de supermercados com 13 lojas, espalhadas por oito cidades do estado de Minas Gerais. No início da formação da empresa, sem muita divisão de tarefas, todos faziam um pouco de tudo: compravam, vendiam, carregavam, entregavam e descarregavam. De acordo com os entrevistados, a força de trabalho era o que mais se destacava naquela época. O sucesso alcançado foi decorrente das competências empreendedoras aliadas ao trabalho.

Para Schumpeter (1985) o empreendedor não pertence a uma classe social e nem a um estamento, uma vez que sua posição não é fruto de herança, mas de conquista, o que o diferencia do capitalista tradicional que se preocupa apenas em auferir lucros. O autor chama de empreendedor “[...] aquele ser iluminado que é capaz de aproveitar as chances [...]” (SCHUMPETER, 1985, p.54).

Nessa perspectiva, os entrevistados são considerados empreendedores? Acreditamos que sim, pois, além de terem conquistado a posição social que hoje ocupam com esforço próprio, eles aproveitaram bem as oportunidades que surgiram:

Como Barbacena tinha um movimento muito grande, a fábrica de cimento Barroso fornecia o cimento dia e noite para a construção de Brasília, isso trouxe muito dinheiro para a região. Uma coisa que favoreceu a gente. A gente recebia empregados que vinham trabalhar ou que iam para Brasília, então a movimentação foi muito grande nesse período, [...]. (Irani Sales de Almeida)

O perfil empreendedor dos quatro irmãos se destacou desde o início do negócio. Além de aproveitarem o fluxo de pessoas e de dinheiro em Barbacena, na época da construção de Brasília, todo o capital que ganhavam era empregado em ações bem calculadas – tomada a decisão, os investimentos eram feitos com recurso próprio.

Se hoje, para investir, os empresários analisam bem as situações em que o mercado se encontra com o auxílio de uma empresa de consultoria e, se preciso for, fazem endividamentos, antigamente, eles decidiam sozinhos como aplicar o capital e não recorriam a cartas de crédito.

Embora as instituições de crédito tenham um apelo capitalista por suas funções de disponibilizar capital e cobrar

juros, temos consciência de que seu papel é fundamental para o sistema financeiro contemporâneo. Elas oferecem base de sustentação às ações empreendedoras e possibilitam um novo ciclo de crescimento.

Os empresários disseram ainda que para acompanhar as exigências do mercado, e as mudanças que hoje são cada vez mais rápidas, é necessário crescer e aprimorar:

Hoje, a vida exige muito. O negócio exige mais do empreendedor. Você tem que estar sempre procurando crescer, aprimorar. Nós começamos entrar na área de combustível, depois na área de alimentação, restaurante e pizzaria, e talvez não pare por aí. Porque a família cresceu muito. Hoje nós temos 23 dependentes diretos, nós quatro, então, temos que arrumar força de trabalho para esse pessoal. Como em 47, cinco no negócio não comportavam. Então, nossa situação é, se nós não pensávamos em crescer, dentro da atualidade, em criar outras lojas, fica incompatível o nosso negócio (Irani Sales de Almeida)

Quanto aos funcionários, os quatro irmãos destacaram que também acompanharam as novas exigências do mercado. Atualmente, seus colaboradores trabalham em um local onde há benefícios adicionais e todos têm oportunidades de ascensão.

Os entrevistados enfatizaram ainda que essa é uma situação bastante distinta da que vivenciaram no início da empresa, quando eles não percebiam a importância de os colaboradores crescerem dentro da organização – a função inicial de muitos funcionários era a mesma até a aposentadoria. Atualmente, a própria empresa investe na qualificação de seus colaboradores. Como afirmou José Irineu (José Irineu Sales de Almeida), se a pessoa tem condições e tem competência, ela é promovida na empresa. Cláudio (Cláudio Ribeiro Sales) complementou as afirmações do irmão e pontuou que as pessoas vestem a camisa do negócio porque sentem que aquele é o futuro delas, que, com sua força de trabalho, a empresa cresce e, automaticamente, elas também vão crescer. Apesar dessa visão e dos benefícios oferecidos, em algumas regiões – como Belo Horizonte e Contagem, por exemplo, que são locais de grande industrialização –, ainda é difícil encontrar mão de obra, destacou Cláudio Sales.

A reestruturação pela qual a empresa passou e ainda passa remete-nos às reflexões teóricas de José Carlos Assis Dornelas. Segundo o autor, pequenas empresas conseguem se estruturar inovando não só os produtos e serviços oferecidos, mas também seu modelo de negócios (DORNELAS, 2008, p.6).

Dornelas menciona também as características dos novos *players* conquistadores do mercado: intensificar e aperfeiçoar o processo de criação de novos produtos, otimizar seu processo produtivo, integrar os processos organizacionais, ser rápido na resposta aos clientes e antecipar-se aos concorrentes.

Algumas das características mencionadas acima são claramente identificadas na conduta dos entrevistados. No início do negócio, os quatro irmãos, talvez inconscientemente, já praticavam o que o pesquisador considera ser os novos *players*:



A concorrência abriu mais um outro supermercado pequeno também. Ai eles colocavam o preço e a gente jogava o preço mais baixo e nós íamos na fonte. Ia nessas roças ai, catando feijão, procurando adquirir mercadoria em condições para a gente poder vender. E eles [os concorrentes] eram mais acomodados. Eles não tinham essa disponibilidade que a gente tinha. Saía para buscar polvilho aqui em São Tiago, ia com a caminhonete, uma Chevrolet 51, punha 30 sacos de polvilho, buscava cebola, ia na produção de batata, em Lafaiete. Lafaiete produzia muito, então nós estávamos procurando adquirir a mercadoria em melhor condição, para poder vender. (Cláudio Ribeiro Sales).

Além de preocuparem-se com os concorrentes, a qualidade e o preço da mercadoria a ser vendida, os “novos *players*” estavam atentos aos clientes – atendiam bem e iam até onde eles estavam:

Justamente. Dando continuidade, começamos a trabalhar. Tem muita história para contar. A gente percorria as casas dos clientes, batia na porta dos clientes e perguntava o que eles precisavam naquele dia. Passavam alguns dias, pegava o papel com a anotação das mercadorias vendidas e transportávamos para a caderneta no escritório. A soma dessa conta do dia era lançada no livro borrador. Caso houvesse a perda da caderneta, tinha um livro, o borrador, que tinha a escrituração do dia. A entrega era feita numa carroça de burro, pois não havia veículo. (Irani Sales de Almeida)

Desde o início da empresa, os entrevistados disseram que procuravam ter um bom relacionamento com os clientes, ou seja, informavam-nos sobre o produto com transparência, ganhavam a confiança e vendiam a mercadoria. Para eles, ainda hoje, esse é o maior diferencial da rede de Supermercados Sales: a qualidade, a boa prestação de serviço e o bom atendimento. Eles destacaram ainda que os hábitos de consumo mudaram muito, se comparados à época do início do negócio, entretanto, quanto a reclamações e exigências, os consumidores ainda são os mesmos:

Mudou muito o hábito de consumo. Naquele período, era muito limitada a oferta de produtos ao cliente. Hoje, nós temos 10 mil itens dentro de uma loja, então há muito mais opções. Naquela época, não tínhamos nada, era arroz, feijão, o trivial, o básico. Hoje, o acesso é muito fácil, o poder aquisitivo aumentou. Hoje, as pessoas consomem iogurte e também diversos produtos que antigamente nem existiam. Hoje, quase todas as classes têm esse hábito de consumo. Na época que nós começamos, nós utilizávamos o arroz quebradinho. Hoje, ninguém aceita isso, mudou muito o hábito de consumo em função da modificação oferecida. (Irani Sales de Almeida)

Dornelas (2008) corrobora essa afirmação, citando que os consumidores têm se mostrado mais exigentes, não são mais tão fiéis a marcas como eram no passado e aceitam mais facilmente novos produtos e serviços, desde que atendam às suas necessidades. Além disso, antecipar-se aos desejos dos consumidores, na tentativa de atendê-los da melhor forma possível, tem sido considerada uma prática de excelência. Afinal, os mercados consumidores têm crescido, o consumo aumentado, o número de competidores subido e as exigências desses mercados têm sido cada vez maiores.

Atualmente, o Supermercado Sales é administrado pelos netos de seu fundador, José Ribeiro de Almeida, sob a supervisão de seus pais – os entrevistados, que fazem parte do

Conselho Administrativo da empresa. Ao longo da entrevista, os quatro irmãos destacaram que, apesar de estarem em uma empresa familiar, se não houver competência e capacidade de gestão, o negócio será afetado negativamente. Então, existem cobranças constantes. Os atuais administradores devem apresentar os resultados mensais e são questionados caso ocorra algum prejuízo. Tal posicionamento demonstra que as decisões são tomadas a partir de números e da avaliação da gestão da empresa, e não baseadas em critérios menos profissionais, em razão do contexto familiar que ainda hoje impera na sociedade.

Além disso, o aspecto gerencial do Sales, segundo os quatro irmãos, evoluiu bastante ao longo do tempo de consolidação da empresa. No início do empreendimento, não havia um controle bem apurado dos gastos, custos e despesas – ao contrário do que se verifica hoje. Pode-se dizer que, para o negócio se manter competitivo, o controle da informação é fundamental para qualquer organização, independentemente de seu ramo de atuação. Nesse contexto, os entrevistados relataram que estão passando por um processo complexo de substituição do *software* da empresa, uma vez que o que até então utilizavam já não estava sendo suficiente para atender nem às necessidades nem ao ritmo de crescimento do negócio.

Essa declaração torna evidente a importância de se ter acesso à tecnologia através de um sistema de informação gerencial adequado ao porte da empresa, como pode ser verificado nas discussões teóricas de Scatena (2010, p.160-162):

Assim como todos os processos precisam ser padronizados, as informações da empresa também. Os sistemas de informação gerencial são as ferramentas básicas para padronização e análise das informações que mostram a situação geral da organização. [...] O processo decisório de uma empresa está fortemente ligado ao sistema de informação gerencial [...]. Um sistema de informação gerencial, desde que corretamente utilizado, fornece às empresas oportunidade de obter diversos benefícios, como: redução de custos nas operações; facilidades no acesso às informações com a geração de relatórios mais precisos e rápidos, com menor esforço; melhoria na produtividade, nos serviços realizados e oferecidos, na tomada de decisões, por meio do fornecimento de informações mais rápidas e precisas, e na estrutura organizacional para facilitar o fluxo de informações; redução do grau de centralização de decisões na empresa, entre outros.

Se, atualmente, o problema sério pelo qual a empresa está passando é a troca do *software*, antigamente, o momento que os empresários enfrentaram de grande dificuldade foi no período do Plano Cruzado, quando quase desistiram do negócio. Numa época de inflação muita alta, eles enfrentaram uma série de dificuldades, principalmente financeiras, decorrentes do fato de terem sido obrigados a vender suas mercadorias pelo valor de compra ou, até mesmo, abaixo desse valor, seguindo a tabela de preços determinada pelo governo federal.

Felizmente, esse momento passou e eles conseguiram resistir, continuando hoje com perspectivas de crescimento, o que atualmente é uma exigência, já que o mercado exige ampliação. Se a empresa não expande, ela é automaticamente

excluída do circuito mercadológico.

É importante trazer à tona histórias como a dessa família, pois, como ressalta Dornelas (2008, p.8), quanto mais empreendedorismo de oportunidade estiver presente em um país, maior será o seu desenvolvimento econômico. Nesse sentido, as ações empreendedoras dos entrevistados, certamente, só confirmam quanto eles colaboraram e ainda colaboram para o desenvolvimento econômico do país.

A história do Supermercado Sales, recontada a nós por meio das reminiscências dos quatro irmãos, evidencia o quanto o patriarca, José Ribeiro de Almeida, mesmo sem estudos e sem instruções sobre negócios, já apresentava um caráter empreendedor. Na época em que resolveu iniciar o negócio, seu principal objetivo era garantir os estudos dos filhos e proporcionar-lhes um trabalho. Sua visão acabou ampliando as possibilidades de futuro de seus filhos e também de seus netos, abrindo-lhes perspectivas que caminham rumo a novas gerações.

O exemplo da família Sales e de seu negócio demonstra como uma empresa, se gerida com trabalho, profissionalismo e determinação, pode dar certo, mesmo mantendo suas bases familiares. Dessa história – recordada pelas idas e vindas das memórias de quatro pessoas que dela participaram ativamente e que, coletivamente, a reconstruíram para esta pesquisa – retiramos importantes exemplos.

Encerramos este texto, com o conselho dos próprios entrevistados. A orientação que eles dão aos jovens que hoje pretendem abrir seu próprio negócio é que tenham perseverança, apesar das dificuldades (que hoje parecem ser ainda maiores do que no passado), que não desistam nunca, que aproveitem as oportunidades que surgirem e que estejam dispostos a trabalhar muito, com responsabilidade e de forma correta. Com uma das poucas falas do Senhor Luiz Antonio Sales de Almeida, hoje com problemas sérios de memória, fechamos este texto e pesquisa: “trabalho, trabalho, trabalho e trabalho”.

### 3 Conclusão

Mais do que aprofundar os conhecimentos de um único saber, a pesquisa a que nos propusemos rompeu as fronteiras estabelecidas pela episteme cartesiana do século XX e estabeleceu o diálogo entre as diversas áreas do pensamento, cruzando e imbricando saberes: arquivologia, autobiografia, relatos memorialísticos e questões administrativas. Devido ao objeto de estudo abordado – o relato de empresários do ramo supermercadista –, refletimos sobre condutas empresariais atuais e construímos novos modelos de organizações.

A partir da identificação das ações dos “personagens” por meio das entrevistas realizadas, o presente artigo nos permitiu correlacionar conceitos da área administrativa a atividades práticas desenvolvidas pelos empresários ao longo de seus percursos profissionais. Subsidiando esse processo e aproximando-nos, especialmente, de questões teóricas sobre administração, a leitura dos textos se baseou no movimento dialógico inerente às práticas de linguagem: a argumentação teórica que aqui se configurou negou, confirmou e, certamente, ampliou noções importantes do mundo empresarial contemporâneo vivenciado na prática profissional.

Assim, analisando, interpretando e nos posicionando frente aos textos que foram lidos e ouvidos, pesquisamos, produzimos conhecimento e compartilhamos saberes, colocando em prática uma das principais funções das instituições universitárias: a democratização do conhecimento científico.

### Agradecimento

Ao apoio financeiro da Fundação Nacional de Desenvolvimento do Ensino Superior Particular (Funadesp) e apoio financeiro da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (Fapemig).

### Referências

- BENJAMIN, W. *Magia e técnica, arte e política: ensaios sobre literatura e história da cultura*. Obras escolhidas. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- BERGSON, H. *Matéria e memória*. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- BOSI, E. *Memória e sociedade: lembranças de velhos*. São Paulo: Companhia das Letras, 1988.
- BOSI, E. *O tempo vivo da memória: ensaios de Psicologia Social*. São Paulo: Ateliê Editorial, 2003.
- DERRIDA, J. *Mal de arquivo: uma impressão freudiana*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2001.
- DORNELAS, J.C.A. *Empreendedorismo corporativo*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- SCATENA, M.I.C. *Ferramentas para a moderna gestão empresarial: teoria, implementação e prática*. Curitiba: Ibpex, 2010.
- SCHUMPETER, J. *O fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico*. In: A teoria do desenvolvimento econômico. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1985.
- SELIGMANN-SILVA, M. Catástrofe, história e memória em Walter Benjamin e Chris Marker: a escritura da memória. In: SELIGMANN-SILVA, M. (Org.). *História, memória, literatura: o testemunho na era das catástrofes*. São Paulo: Unicamp, 2003.
- YATES, F.A. *A arte da memória*. São Paulo: Unicamp, 2008.