

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**DANIEL LANNA PEIXOTO**

**ESTRATÉGIAS E TÁTICAS COTIDIANAS: UM ESTUDO SOBRE OS  
SENTIDOS DAS PRÁTICAS SOCIAIS E SUAS INFLUÊNCIAS NO  
FAZER ESTRATÉGIA DE UMA BARRACA EM FEIRAS-LIVRES**

VITÓRIA  
2011

DANIEL LANNA PEIXOTO

**ESTRATÉGIAS E TÁTICAS COTIDIANAS: UM ESTUDO SOBRE OS  
SENTIDOS DAS PRÁTICAS SOCIAIS E SUAS INFLUÊNCIAS NO  
FAZER ESTRATÉGIA DE UMA BARRACA EM FEIRAS-LIVRES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Administração.

Orientador: Dr. Hélio Zanquetto Filho

Coorientador: Dr. Alfredo Rodrigues Leite da Silva

VITÓRIA

2011

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)  
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

---

P379e Peixoto, Daniel Lanna, 1984-  
Estratégias e táticas cotidianas : um estudo sobre os sentidos das práticas sociais e suas influências no fazer estratégia de uma barraca em feiras-livres / Daniel Lanna Peixoto. – 2011.  
107 f.

Orientador: Hélio Zanquetto Filho.  
Coorientador: Alfredo Rodrigues Leite da Silva.  
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Estratégia. 2. Tática. 3. Feiras livres. I. Zanquetto Filho, Hélio. II. Silva, Alfredo Rodrigues Leite da, 1973-. III. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. IV. Título.

CDU: 65

---

Aos meus pais, Emir e José Carlos, que incorporaram aos seus sonhos a realização dos meus.

## AGRADECIMENTOS

Todo e qualquer tipo de trabalho envolve, mesmo que indiretamente, um grande contingente de colaboradores. Alguns tão presentes quanto o próprio autor e outros à distância contribuindo à sua maneira e a seu tempo. Nesta pesquisa, não poderia ser diferente, pois reconheço, ao ler este trabalho, fragmentos encontrados nas falas, nos apertos de mão, nos encontros e nos abraços trocados com meus colegas de mestrado e com tantas outras pessoas com as quais me relacionei na Universidade Federal do Espírito Santo - UFES.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFES, além dos agradecimentos, gostaria de deixar explícita a minha admiração. Como poderei esquecer os conhecimentos construídos conjuntamente, quando, em tardes e manhãs, discutimos deliciosamente sobre ciência?

Alicerces deste trabalho e caminhantes na minha trajetória foram os professores Hélio e Alfredo. No relacionamento com eles, orientação e coorientação foram a mesma coisa. Fizemos isso em inúmeros episódios em que conversamos sobre teoria e sobre a prática de pesquisa. Ao Hélio, especialmente, agradeço por ter-me acolhido como orientando e por fazer da nossa relação um convívio amigável, sincero e justo.

Agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES-ES pela bolsa de pesquisa disponibilizada, já que sem ela esta pesquisa seria praticamente inexecutável.

Aos sujeitos de pesquisa sou grato por me deixarem participar da vida vivida por eles nos *loci* de pesquisa. Lá trabalhamos, conversamos, confidenciamos e juntos edificamos grande parte dos dados.

Devo grande parte do meu esforço a Emir, pois, durante esta caminhada, sempre esteve ao meu lado ouvindo-me e educando-me e, em vários instantes, conduziu-me ao que parecia correto. Ao José Carlos agradeço por me aconselhar e por me fazer enxergar meu talento de aprendiz.

Agradeço também ao Carlos e Marcos, que, como dois braços, me apoiaram quando a instabilidade reinava em meus passos. À Miriely pelas vezes quando, em vários testes de paciência, se mostrou companheira e amiga acolhendo meus pensamentos em seu desejo de calma.

*O caminhar de uma análise inscreve seus passos, regulares ou ziguezagueantes, em cima de um terreno habitado há muito tempo.*

Michel de Certeau

## RESUMO

A palavra estratégia tem ganhado espaço em escritos acadêmicos, discursos e consultorias. Apesar da intensificação do uso da palavra, ainda há uma lacuna entre o discurso sobre a estratégia e o que é realizado pelas pessoas na prática em relação aos direcionamentos tomados pelas organizações. Isso suscita questionamentos sobre o que é estratégia e como ela surge nas organizações. Nesse ínterim, discute-se também a possibilidade de a pesquisa em estratégia organizacional tomar direcionamentos epistemológicos diferentes daqueles apregoados pelo Modernismo (WHITTINGTON, 2004). Esses direcionamentos de pesquisa incluem a perspectiva da estratégia como prática social, em que a estratégia não é algo pertencente à organização, mas aquilo que as pessoas fazem no desempenho de suas atividades. Isso inclui não somente os membros da cúpula organizacional, mas também todos aqueles que, diretamente e indiretamente, se relacionam com as organizações. Ao ser considerada como uma prática social, a estratégia deixa de ser reconhecida somente como algo formal, racional e hierárquico. Em consonância com isso, abre-se a possibilidade de investigar o fenômeno da estratégia em organizações em outros contextos, a qual inclui ambientes onde a informalidade dita o desenvolvimento das atividades organizacionais. Nesse sentido, almejando revelar como as pessoas participam da construção das estratégias organizacionais em ambiente informal por meio dos conceitos de estratégia cotidiana e de tática cotidiana discutidas por Certeau (2007), realizou-se um estudo de caso com uma barraca que participa de três feiras-livres no município de Vitória-ES. Para a concretização da investigação, foram realizadas observações participantes e entrevistas informais, centradas na forma pela qual os atores sociais agem e interagem entre si e com isso moldam os “fazer feira”. A análise do diário de campo, decorrente das observações e entrevistas, evidenciou 15 temas com os quais as ações desenvolvidas pelos sujeitos de pesquisa estão relacionadas. Observados esses temas e a correlação entre eles, algumas considerações puderam ser feitas, entre as quais uma versa sobre os vários sentidos de uma prática podendo estar centrada na estratégia ou na tática cotidianas. Ademais, mostrou-se como o sentido de uma prática se altera à medida que os atores e circunstâncias também se alteram. Por fim, verificou-se o posicionamento do proprietário da barraca como alguém que deseja não apenas ser o único a pensar a estratégia da barraca, mas também executar compartilhadamente os trabalhos que dão delineamentos à estratégia. Aos demais que trabalham na barraca ele atribui apenas a execução do trabalho, na tentativa de efetivar a separação entre aqueles que pensam a estratégia e os que a executam. No entanto, os dados empíricos mostraram que corpo e mente estão interligados, mesmo diante de uma força que tenta movê-los em sentido contrário. Essa força desempenhada por um dos feirantes que pensa e executa, quer tornar os demais feirantes diferentes e privados de trabalhar com a mente.

Palavras-chave: estratégia como prática social; “fazer feira”; atores sociais.

## ABSTRACT

The word strategy has gained ground in academic writings, speeches and consulting. Despite the increased use of the word there is still a gap between talking about strategy and what people really accomplish in practice relating to directions taken by the organizations. This rises questions about what strategy is and how it arises in organizations. Meanwhile, there is also the possibility of the organizational strategy research take different epistemological directions from the ones announced by modernism (WHITTINGTON, 2004). This research directions include the perspective of strategy as social practice in a way that it is not something which belongs to the organization but something people do at performing their activities. This includes not only members of the organizational summit but also those who are related to the organization in a direct or indirect way. The strategy, being considered as a social practice, is not reconized only by something formal, rational or hierarchical. In line with this, it opens the possibility os investigating the phenomenon of strategy in organizations in other contexts, which includes environments where informality dictatesthe development of organizational activities. In this sense, aiming to reveal how people participate in the construction of organizational strategies in an informal setting, using the concepts of strategy and everyday tactics discussed by Certeau (2007), a case study of a stall which participate in three street fairs took place in Vitória – ES. In implementing the research, participant observation and informal interviews were performed, focusing on ways in which social actors act and interact with it and shape the "make trade fair". The analysis of field notes, derived from observations and interviews revealed 15 themes with which the actions developed by the research subjects are related. After observing these issues and the correlation between them, some considerations could be made, and one is versed on the many ways that a practice may have, and can be focused on strategy or tactics everyday. Moreover, it showed as the sense of a practice changes as the actors and circumstances also change. Finally, it was verified the positioning of the stall owner as someone who not only wants to be alone in thinking the strategy of the stall, but also the one who executes, sharing the work that designs the strategy. To other workers in the stall he attributes only realizing their work trying to effect the separation between those who think on that strategy and who execute it. However, empirical evidence showed that body and mind are interconnected, even when facing a force trying to move them to the contrary. This force, exercised by one of the stallholders who thinks and performs, want to make the others different merchants and private them to work with their mind.

Key-words: strategy as social practice; "make trade fair"; social actors.



## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Escolas de Estratégia e o Processo de Formulação de Estratégia.....	26
Quadro 2 – Abordagens Estratégicas.....	26

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Integração da Práxis, Práticas e Praticantes.....	33
--	----

## LISTA DE SIGLAS

ANT - *Actor-Network Theory*

CEASA-ES - Centrais de Abastecimento do Espírito Santo

FJP - Feira-livre do bairro Jardim da Penha

FPC - Feira-livre do bairro Praia do Canto

FBR - Feira-livre do bairro República

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E TEORIA DA PRÁTICA: DA INSTITUCIONALIZAÇÃO À NOVA PERSPECTIVA .....</b>	<b>20</b>
2.1 A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA .....	20
2.2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: DA PERSPECTIVA CLÁSSICA À PRÁTICA .....	24
2.3 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL COMO PRÁTICA E O DIRECIONAMENTO DAS PESQUISAS .....	31
<b>3 UMA TEORIA DA PRÁTICA: A PRÁTICA COTIDIANA EM MICHEL DE CERTEAU .....</b>	<b>38</b>
<b>4 PERCURSO METODOLÓGICO.....</b>	<b>46</b>
4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	46
4.1.1 Contexto e Sujeitos de Pesquisa.....	47
4.1.2 Modo de Pesquisa .....	49
4.1.3 Instrumentos para a Construção de Dados.....	50
4.1.4 Etapas do Processo de Construção de Dados.....	51
4.1.5 Análise dos Dados.....	56
<b>5 MERGULHANDO NOS SENTIDOS DAS PRÁTICAS COTIDIANAS DOS FEIRANTES PESQUISADOS .....</b>	<b>60</b>
5.1 ESTRATÉGIAS E TÁTICAS COTIDIANAS NO FAZER ESTRATÉGIA DE UMA BARRACA EM FEIRAS-LIVRES .....	62
5.1.1 Funcionamento e Comercialização .....	63
5.1.2 As Feiras-Livres Estudadas e suas Interfaces com o Poder Público .....	69
5.1.3 A Organização da Barraca .....	73
5.1.4 A Barraca como um Empreendimento da/para a Família .....	75
5.1.5 Garantia das Vendas e dos Lucros .....	77
5.1.6 Diferenciação .....	82
5.1.7 Fidelização de Clientes .....	84
5.1.8 Reforço na Fidelização de Clientes Antigos.....	86

<b>5.1.9 Atender Melhor os Melhores Clientes .....</b>	<b>87</b>
<b>5.1.10 Adequação dos Produtos aos Clientes.....</b>	<b>89</b>
<b>5.1.11 Aproximação Pessoal entre Feirantes e Fregueses .....</b>	<b>91</b>
<b>5.1.12 Relacionamento com Feirantes Vizinhos .....</b>	<b>92</b>
<b>5.1.13 Justificativa para o Insucesso .....</b>	<b>94</b>
<b>5.1.14 Imagem Positiva da Barraca e das Feiras-Livres .....</b>	<b>95</b>
<b>5.1.15 Aquisição de Produtos.....</b>	<b>98</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>101</b>
<b>7 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>104</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Apesar da existência de bases sólidas e conteúdos conceituais bastantes desenvolvidos sobre a estratégia organizacional, seu estudo se processa em um campo minado por discussões e controvérsias e por diferenças entre as abordagens norte-americana e europeia (WHIPP, 2004).

Algumas diferenças se tornaram observáveis assim que outras disciplinas adicionaram à pesquisa em estratégia suas formas de conceber ciência. Nesse sentido, disciplinas como a Antropologia e a Sociologia se dispuseram a investigar o fenômeno estratégico que ocorre nas organizações e, conseqüentemente, novos conhecimentos foram gerados e puderam contribuir para o desenvolvimento do conhecimento que hoje está disponível sobre o assunto. Corroborando essa ideia, Volberda (2004, p. 33) atesta que o estudo da estratégia tem ganhado com a pluralidade, pois “[...] teorias e conceitos de várias disciplinas relacionadas ou não à área têm expandido e enriquecido a base de conhecimentos em gestão estratégica”.

Em face disso estudos com perspectivas e abordagens inovadoras já podem ser encontrados em periódicos nacionais (e.g. WHITTINGTON, 2004; WILSON; JARZABKOWSKI, 2004; CAVEDON; FERRAZ, 2005; SARAIVA; CARRIERI, 2007; MACHADO-DA-SILVA; VIZEU, 2007) e internacionais (e.g. ROULEAU, 2005; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; WHITTINGTON, 2006; RASCHE; CHIA, 2009). Portanto, a diversidade adquirida com a participação de disciplinas até pouco tempo desconectadas com a área organizacional possibilita que debates focados na compreensão da estratégia organizacional sejam inaugurados.

Diante de novas possibilidades de pesquisa e também de discussões do que vem a ser estratégia organizacional, Wilson e Jarzabkowski (2004, p. 12) defendem a ideia de que o campo da estratégia, “[...] tido como uma referência estável e de longo prazo pelos estrategistas corporativos com seus modelos analíticos e de posicionamento, está hoje em meio a uma crise”. Talvez as causas desses avanços nos conhecimentos sobre estratégia, estes que por vezes geram conflitos entre linhas de pensamento, estejam relacionadas como o próprio campo dedicado aos estudos organizacionais. Para Reed (2006), os estudos organizacionais em si são

caracterizados por conflitos históricos em que várias línguas, abordagens e filosofias lutam por reconhecimento e aceitação. Diante disso é admissível a possibilidade de tal situação não ser diferente para o campo da estratégia organizacional.

Com o surgimento de uma crise no campo do estudo em estratégia organizacional, está lançada a oportunidade de pensá-la de forma diferente daquela apregoada pela economia clássica, pois, em meio a uma crise semelhante, começou a emergir a visão da estratégia organizacional como um processo (WILSON; JARZABWOSKI, 2004). Nesse sentido, o momento pelo qual passa o campo pode significar o início de direcionamentos antes reprimidos pela visão racionalista. Para preencher essas lacunas, está sendo desenvolvida no campo acadêmico uma nova forma de fazer pesquisas que têm como foco principal as práticas no “fazer estratégia”. Essa nova orientação das pesquisas é resultado de um processo mais amplo dentro do campo da Administração, que propõe o retorno às questões práticas para compreender os fenômenos que ocorrem nas organizações (WHITTINGTON, 2006, 2004; WALTER; AUGUSTO, 2009a).

O conceito de práticas estratégicas no “fazer estratégia” está estreitamente relacionado com a visão da estratégia organizacional como uma prática social. Desse modo, quando se pensa em estratégia organizacional, nessa perspectiva ela não é vista como algo que as empresas possuem, mas sim algo que os atores sociais fazem. Corroborando essa assertiva, Johnson et al. (2007) argumentam que a estratégia organizacional compreendida como uma prática está essencialmente ligada às ações empreendidas nas organizações, tipicamente a interação entre as pessoas.

Wilson e Jarzabkowski (2004) acreditam que os estudos sobre o processo de fazer estratégia têm que se preocupar com as micropráticas realizadas pelos atores sociais. Dessa forma, os autores creem que o nível micro poderá elucidar questões que dizem respeito aos indivíduos e suas interações com suas comunidades de práticas localizadas. Eles ainda argumentam que as pesquisas pertinentes às práticas estratégicas não devem abordar somente o nível macro, como fora feito pelos pesquisadores adeptos da perspectiva neoclássica (WHIPP, 2004). Whittington (2006) salienta que a tendência das pesquisas sobre estratégia organizacional que utilizam a teoria da prática social como lente teórica é estreitar

conexões entre o que ocorre nas organizações com fenômenos mais amplos, ligados ao nível macro.

Ao considerar a estratégia organizacional como resultante das práticas sociais realizadas por diversos atores, abrem-se possibilidades para apreender como a estratégia organizacional é delineada e usada no cotidiano e, concomitantemente, tornar evidente o engajamento das pessoas na execução das práticas inseridas no “fazer estratégia” que ocorre nas organizações. Diante disso, o campo para atuação do pesquisador se multiplica com essa nova maneira de encarar o surgimento da estratégia organizacional, podendo atingir ambientes onde pensar a estratégia como um processo rígido e formal é destoante.

Diante da possibilidade de ampliar o *locus* para pesquisas e, simultaneamente, aumentar o conhecimento sobre estratégia, faz-se necessário compreender as práticas no “fazer estratégia” articuladas, por exemplo, em feiras-livres. Nesse tipo de contexto, examinar as micropráticas realizadas pelos atores sociais que estão inseridas no desenvolvimento da estratégia organizacional pode ser de grande valia para o crescimento do campo de pesquisa sob a perspectiva da estratégia organizacional compreendida como uma prática social.

Pode também revelar quais são as ações empreendidas pelos atores sociais que estiveram por tanto tempo excluídos do cenário organizacional por força do modernismo (WHITTINGTON, 2004). A inserção desses atores sociais no rol dos responsáveis pelo direcionamento estratégico das organizações transforma sujeitos antes considerados passivos em relação à estratégia em protagonistas e, portanto, agentes ativos, quando se trata da gênese das estratégias organizacionais, que, por meio de suas ações, constituem o processo de tomada de decisões, em que as microatividades são componentes necessários e presentes no desenvolvimento da atividade política nas organizações.

Ao mesmo tempo que esta pesquisa reforça a perspectiva que mostra que a estratégia está estreitamente ligada às atividades desenvolvidas nas organizações, ela destaca que a ação cotidiana de sujeitos ordinários contribui silenciosamente para a construção do fluxo estratégico em organizações informais.

Corroborando a ideia de Napolitano e Pratten (2007) sobre a utilização de Michel de Certeau, quando eles dizem que o autor fornece uma sinergia potencial produtiva de



registros que podem ser usados no estudo da subjetividade humana, esta pesquisa emprega os conceitos de estratégia e tática cotidianas extraídos da obra de Certeau (2007).

Em face disso, esta pesquisa considera que a estratégia organizacional ganha seus contornos por meio da produção de duas forças: a primeira, denominada pelo autor de estratégia cotidiana, é caracterizada pela existência de um lugar privilegiado, que pode ser ocupado por uma instituição, por uma empresa e por uma pessoa. Desse lugar, chamado por Certeau (2007) de próprio, emanam normas e formas de agir que devem ser seguidas pelos mais fracos, localizados no lugar do outro; a segunda, chamada de tática cotidiana, é silenciosa, astuciosa e dispersa, que se dá quase que de forma invisível diante do olhar desatento, pois não se deixa notar. Essa força existe dentro do lugar do próprio sem ser percebida, atacando-o “golpe” a “golpe”, o que torna essa produção silenciosa. Esse tipo de força resiste à medida que aproveita a política opressora, para criar maneiras próprias de ação.

Na prática cotidiana, os atores sociais utilizam a força que os oprime, para construir criativamente mecanismos de resistência. Traduzidos em ações, esses mecanismos que contestam são praticados silenciosamente e é esse conjunto de ações práticas que dão sentido às ações individuais. Assim, a ação das pessoas nas feiras-livres é permeada por poderes e punições que advêm de um lugar circunscrito como próprio. É por incitação desses poderes que os atores sociais utilizam a prática mental e corporal para obedecer às forças que regem o contexto onde estão inseridas ou pervertê-las. O mesmo ocorre nas feiras-livres, o que conduziu esta pesquisa a responder à seguinte questão: **Como estratégias e táticas cotidianas articuladas por atores sociais influenciam a construção de estratégias organizacionais em feiras-livres?**

Com base nessa questão de pesquisa, passou a ser preponderante tratar da elucidação das práticas que se escondem por entre as relações sociais mostrando como são constituídas as práticas estratégicas organizacionais em feiras-livres. Com objetivo de atender a essa necessidade de pesquisa, foi perseguido o seguinte objetivo geral:

- Desvelar como as estratégias e as táticas cotidianas realizadas por atores sociais impactam a estratégia organizacional de uma barraca em feiras-livres.

Em consonância com o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos se fizeram necessários:

1. Elucidar como feirantes constroem os sentidos das práticas cotidianas e os utilizam para atingir os objetivos organizacionais;
2. Evidenciar as mudanças ocorridas no “fazer feira” à medida que práticas estratégicas e táticas cotidianas são praticadas por feirantes;
3. Descrever de que forma os atores sociais relacionados com as atividades desenvolvidas em feiras-livres incitam, por meio de suas interações com os feirantes, os sentidos das práticas cotidianas relacionadas com as maneiras de “fazer estratégia” organizacional em feiras-livres.

Esta pesquisa, ao investigar as práticas sociais desenvolvidas por feirantes e o modo como eles as empregam no cotidiano do trabalho desenvolvido, atendeu a uma demanda da estratégia como prática social em estudar questões ligadas à participação das pessoas na construção do direcionamento estratégico das organizações. Essas atividades localizadas na parte mais ínfima da atividade humana que se processam dentro das organizações, quando analisadas e colocadas em paralelo com as suas implicações dentro do contexto mais amplo, revelaram a sua importância na construção de estratégias.

Assim, esta pesquisa, ao desenvolver-se pautada em seu objetivo principal, tornou evidentes as atividades que as pessoas desenvolvem e, concomitantemente, resgatou, entre essas atividades realizadas, as que se classificam como ações micro. Isso porque estas nunca deixaram de existir, mas, por força da tendência em realizar estudos de cunho macro durante o modernismo, não tinham lugar nas análises.

Oportunamente esta pesquisa se realizou em feiras-livres, contextos tipicamente informais e supostamente sem diretrizes estratégicas organizacionais formais. Acreditou-se que a junção dos *loci* com o objetivo principal permitiria visualizar que a estratégia existe sem estar escrita, sem ser pensada previamente, sem ter os seus riscos e objetivos claramente definidos.

Além disso, ao mostrar como se dá a relação de forças que influencia a ação dos feirantes e como eles reagem a elas, foi possível evidenciar formas pelas quais os indivíduos participam ativamente do “fazer estratégia”.

Tratando especificamente sobre a estratégia, a análise evidenciou as vias que o poder percorre e dá contornos às ações dos sujeitos. Em que a análise das táticas cotidianas é uma forma de mostrar como os feirantes utilizam o poder que os disciplinam para criar situações momentâneas, novas, que possuem relação direta com as atividades desempenhadas em suas barracas nas feiras-livres em que participam.

No que tange às contribuições desta pesquisa, a principal delas é descrita por Whittington (2002) como a possibilidade de cultivar a reflexão dos estrategistas sobre si mesmos. Isso não significa que prescrições devem ser postas à disposição daqueles envolvidos no delineamento estratégico organizacional ou a quem mais estiver interessado. Mas significa que o trabalho em conjunto poderá torná-los autoconscientes sobre as rotinas e os modos de agir que podem ser usados no cotidiano.

Outra contribuição alcançada por esta pesquisa, que a um só tempo a diferencia de estudos realizados sob a perspectiva da estratégia como prática social (e.g. ROULEAU, 2005; MORAIS, 2007), advém do fato de ela não ter focado a análise em níveis específicos que as pessoas ocupam dentro da organização pesquisada. Em razão disso, as construções que são discutidas abarcam uma gama maior de atores sociais, além dos níveis hierárquicos superiores e médios. Ao final, foi possível dimensionar o impacto que cada tipo de ator social, perante a barraca estudada, tem sobre as suas diretrizes estratégicas.

Com a intenção de desenvolver a discussão que versa sobre os objetivos desta dissertação, sua estrutura está organizada em seis partes: na primeira, insere-se esta introdução; na segunda, fazem-se explanações sobre a estratégia organizacional em sua forma mais tradicional até a visão que considera a estratégia organizacional como prática, e, nesse ínterim, discutem-se também alguns direcionamentos a que a pesquisa em estratégia pode aderir; na terceira, são discutidos os conceitos de estratégia e táticas cotidianas trabalhados por Certeau (2007); na quarta, é apresentado o percurso metodológico realizado por esta dissertação, no qual se esclarecem os parâmetros que guiaram a análise; na quinta, são discutidas as evidências empíricas e, portanto, o modo como os atores sociais

participam das estratégias organizacionais da barraca observada; por fim, na sexta, são tecidas as considerações finais.

## 2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E TEORIA DA PRÁTICA: DA INSTITUCIONALIZAÇÃO À NOVA PERSPECTIVA

Quando, em 1950, mais e mais pessoas se envolviam na criação do discurso estratégico (KNIGHTS; MORGAN, 1991), iniciava-se também a sua sedimentação nas organizações. Esse discurso, que deu à estratégia ímpeto para se tornar algo de extrema necessidade para as organizações, está hoje em meio a debates que questionam as suas características e a aplicabilidade de seus pressupostos em empresas de todos os tamanhos e que atuam nos mais diversos setores da economia.

Tal discurso também perde força quando posicionado em meio a um movimento orientado para a prática, capaz de proporcionar uma mudança na forma como as pesquisas são realizadas e na maneira como os resultados dessas pesquisas são disponibilizados para o contexto que cedeu subsídios para a construção dos dados. Daí a necessidade de rever desde o processo de institucionalização da estratégia organizacional até o surgimento de novas maneiras de compreendê-la, para então delinear as dimensões atuais desse processo.

### 2.1 A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Em uma discussão sobre as práticas que a sociedade e os indivíduos compartilham, Castoriadis (1987) defende a ideia de que essas práticas se disseminam por meio de várias instituições presentes na sociedade. Ele as caracteriza, num sentido amplo, como práticas formadas por normas, valores, linguagens, instrumentos, procedimentos e métodos de fazer frente às coisas e de fazer as coisas. Para ele, essas instituições, de forma superficial, são impostas mediante coerção e sansão, mas, de forma menos superficial, são colocadas mediante, por exemplo, a adesão, o apoio, o consenso, a legitimidade e a crença. Castoriadis (1987, p. 238, grifo nosso) ressalta:

A instituição produz indivíduos conforme suas normas, e estes indivíduos, dada sua construção, não apenas são capazes de, mas **obrigados** a, reproduzir a instituição. A “lei” produz os “elementos” de tal modo que o

próprio funcionamento desses “elementos” incorpora e reproduz - perpetua - a “lei”.

Nesse sentido, indivíduos que agem de acordo com as normas impostas a eles pelas instituições compartilham atitudes e pensamentos semelhantes, o que revela que esses comportamentos foram socialmente instituídos e por isso se fazem presentes.

Ao analisar o processo formal de construções de estratégias organizacionais nessa perspectiva, pode-se dizer que esse processo é fruto de algo que foi instituído, principalmente nas sociedades e organizações ocidentais. O caráter racional que permeia as organizações está fortemente presente nessas sociedades, nas quais “[...] o imaginário cartesiano molda e se reproduz no discurso da gestão estratégica” (CLEGG; CARTER; KORNBERGER, 2004, p. 22). Esse discurso, legitimado pela racionalização e pela descrição acadêmica, pode ser visto como constituído por esses dois fatores que o legitimam.

Sendo esses dois fatores pertencentes ao próprio discurso estratégico, a estratégia organizacional parece natural e inevitável (KNIGHTS; MORGAN, 1991). Da mesma forma, práticas estratégicas que compõem o planejamento estratégico, bem como práticas de consultoria, devem ser vistas e compreendidas como fenômenos institucionalizados e institucionalizantes do discurso estratégico, porque influenciam o que os atores organizacionais fazem e, conseqüentemente, as estratégias desenvolvidas nas organizações (JOHNSON, 2007).

No entanto, para Castoriadis (1987), não é cabível o questionamento acerca do predomínio da quantificação na sociedade contemporânea; incluem-se aqui também as organizações, visto que “a quantificação é apenas a expressão de uma das significações imaginárias dominantes dessa sociedade: não se leva em conta o que não pode ser contado” (CASTORIADIS, 1987, p. 243). Do mesmo modo, diversas organizações relutam em considerar que há outra forma de fazer estratégia, diferente daquela crivada de análises racionais e quantitativas.

Segundo Knights e Morgan (1991), as primeiras pesquisas sobre estratégia organizacional surgiram no final da década de 40. Assim, é plausível o questionamento que eles fazem sobre a importância da estratégia para as organizações. Perguntam eles: “Se a estratégia é [...] importante, como os gerentes organizacionais sobreviveram por tanto tempo sem conscientemente terem uma

concepção de estratégia?” (KNIGHTS; MORGAN, 1991, p. 255, tradução nossa). Esse questionamento suscita pelo menos duas agendas de discussão. A primeira trata da necessidade da estratégia organizacional, que simplificada se resume na seguinte questão: A estratégia organizacional é imprescindível para os negócios? A segunda, coexistente, busca elucidar sobre a inevitabilidade da estratégia organizacional em sua forma mais racionalizada e a forma pela qual ela tem sido adotada pela sociedade e incorporada às organizações. Permite, portanto, a seguinte pergunta: Para pensar e fazer estratégia, são necessários, por exemplo, dados estatísticos e previsões mercadológicas? Assim, junto com o posicionamento de Castoriadis (1987), o questionamento já proferido neste trabalho por Knights e Morgan (1991) ganha um peso maior.

No Brasil, o processo de institucionalização da estratégia organizacional em sua forma determinística começa no seu estudo que surgiu em resposta à demanda de organizações estrangeiras por soluções para problemas ligados, principalmente com o controle de subsidiárias no país (BERTERO; VASCONCELOS; BINDER, 2003).

Para Machado-da-Silva e Vizeu (2007), as empresas de consultoria e as escolas de Administração também contribuíram para a institucionalização da estratégia organizacional como um processo formal, pois não se pode negar que a produção acadêmica chegue ao mundo real. Os autores ainda argumentam que a institucionalização da estratégia organizacional possui pressupostos semelhantes àqueles presentes na América do Norte; contudo, o processo no contexto brasileiro difere daquele, pois aqui “[...] o sentido normativo das práticas gerenciais (especialmente dos Estados Unidos) tem um substrato cultural local, denominado ‘fascínio pelo estrangeiro’” (MACHADO-DA-SILVA; VIZEU, 2007, p. 47). Em consonância com isso, pode-se supor que a questão em discussão é não apenas fruto de uma escolha deliberada, mas também oriunda de um processo evolutivo ou ainda originada por meio de imposição.

No cenário atual, as organizações são impelidas a planejar de forma racional para que os objetivos ligados à prosperidade econômica sejam alcançados priorizando escolhas que possam lograr quantias de dinheiro cada vez maiores; contudo, nem sempre o que é planejado é colocado em prática e, obviamente, o que supostamente estava sob controle com a formalização do planejamento estratégico

passa a ser vítima do acaso. Apesar disso, no contexto da empresa ocidental, pelo menos os processos de planejamento estratégico e financeiro são rituais úteis, pois “[...] a demonstração de racionalidade, se não for a substância, é essencial para a manutenção da legitimidade” (WHITTINGTON, 2004, p. 68), ou seja, existe por trás do planejamento algo que foge ao seu objetivo final, que é, grosso modo, o delineamento do futuro da organização. Dessa forma, na visão dos defensores do planejamento estratégico formal, romper a sua lógica pode ser um grande risco para qualquer empresa, pois a organização poderá deixar de compartilhar legitimadamente os objetivos organizacionais com os seus vários *stakeholders*.

Analogamente, seguindo a crítica feita por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o fim do planejamento estratégico formal poderia ser também o fim da “terapia de grupo”, que supostamente motiva os que participam do processo de formulação de estratégias organizacionais. Esse fato também contribui para que o discurso que defende as análises estratégicas organizacionais formais seja compartilhado pelos gestores e socialmente instituído na sociedade contemporânea.

Segundo Machado-da-Silva e Vizeu (2007), as práticas gerenciais cerimoniais, como o planejamento estratégico, não ocorrem especificamente para aumentar o desempenho gerencial, mas sim em razão dos critérios normativos e/ou cognitivo-culturais do campo institucional de referência. Da mesma forma, devido ao caráter cerimonial do planejamento estratégico, grande parte das estratégias propostas pelas organizações não são concretizadas. Além disso, para os autores, a estratégia organizacional formal, sob o aspecto normativo, pode representar um importante elemento de legitimação para um grupo de referência, para uma rede interorganizacional em um ramo qualquer, setor ou campo, inclusive ao nível de estado e sociedade civil.

Retornando à concepção filosófica de Castoriadis (2007), as escolhas que as sociedades fazem são dirigidas por um sistema de significações imaginárias, já que existem preferências tidas por uma determinada sociedade que não podem ser justificadas por meio de explicações puramente objetivas. Esse conjunto de pessoas, baseado em questões subjetivas, valoriza e desvaloriza determinadas opções. Por exemplo, o que leva uma sociedade a consumir algum alimento não pode ser explicado nem de acordo com a disposição dele na natureza nem pela



existência de tecnologia para produzi-lo. Castoriadis (2007) acredita que a explicação para tal fenômeno extrapola essas variáveis.

Diante desse posicionamento, supor que o processo formal de formulação de estratégias organizacionais, com base em análises racionais, seja essencial e exclusivamente usado para desenvolvimento de qualquer empresa pode ser um equívoco, pois, dependendo das significações imaginárias de determinado grupo social, a análise racional que constitui uma das etapas da formulação de políticas organizacionais pode servir a outro propósito.

Além disso, a formulação de estratégias nas organizações obedece às necessidades de seu tempo de criação, como o contexto social e o econômico. Significa que as decisões que as organizações realizam estão pautadas em características do ambiente em que elas estão inseridas; com isso, com o passar do tempo, as decisões tomadas passam a ser guiadas por diretrizes distintas daquelas que foram utilizadas outrora. Essa mudança no modo como as organizações tomam decisões pode ser elucidada pela tentativa de compreender as etapas que conduziram à perspectiva da estratégia organizacional a, atualmente, distanciar-se da exclusividade formal/racional e, em alguns casos, a se aproximar de abordagens ligadas à prática.

## 2.2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: DA PERSPECTIVA CLÁSSICA À PRÁTICA

Sobre o conceito de estratégia, Ansoff e McDonnell (1993, p. 70) argumentam que estratégia “[...] é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”. No entanto, os autores afirmam também que o conceito de estratégia é fugaz e um tanto abstrato e sua aplicabilidade deve estar alinhada com o pragmatismo orientado para resultados intrínsecos à administração.

Cabe ao estrategista prever o futuro reduzindo o amanhã incalculável a um padrão previsível e, portanto, controlável (CLEGG; CARTER; KORNBERGER, 2004). Para isso, a empresa deve formalizar os critérios que a guiarão, até que se atinja o objetivo determinado, porque, na perspectiva desses autores, as atitudes que a

organização terá diante do contexto onde participa a conduzirão ao sucesso econômico.

A prosperidade organizacional na análise racional sintoniza o “fazer estratégia” com um processo deliberado - formal -, iniciado pela cúpula - hierárquico -, com base em análise industrial elaborada - racional - e focado no desenvolvimento de uma estratégia organizacional coesa e ambiciosa - consciente - (VOLBERDA, 2004). Com essas características intrínsecas, a tarefa comprometida com o êxito das ações organizacionais adiciona ao processo as condições necessárias ao controle da intenção das ações.

Tais visões, que abordam as estratégias organizacionais como regras, sobretudo, como padrões rígidos que devem ser seguidos para guiar a organização a um objetivo previamente traçado pelos executivos do alto escalão, subscrevem a

[...] noção racional, propositiva da estratégia corporativa que domina as escolas de administração e a administração ocidental contemporânea, [pois] acreditam que tudo é potencialmente identificável nos ambientes dos negócios (WHIPP, 2004, p. 233).

Apesar de o pensamento tradicional sobre estratégia organizacional estar calcado em análises racionais do ambiente que circunda a organização e de seu contexto interno, diferenças epistemológicas se tornam observáveis ao estudar as correntes teóricas que se ocupam do estudo da estratégia nas organizações. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), atentos a essas diferenças e também cientes da evolução da estratégia organizacional, fazem um apanhado sobre as escolas do pensamento estratégico selecionando os seus principais pressupostos e formas de conceber a estratégia organizacional. Os autores relacionaram às escolas por eles tratadas o que há de mais determinante em suas formas de abordar o processo de formação de estratégias organizacionais, conforme mostra o Quadro 1:

<b>Escolas</b>	<b>Formulação de Estratégia</b>
A Escola do <i>Design</i>	Formulação de estratégia como um processo de <i>concepção</i>
A Escola de Planejamento	Formulação de estratégia como um processo <i>formal</i>
A Escola de Posicionamento	Formulação de estratégia como um processo <i>analítico</i>
A Escola Empreendedora	Formulação de estratégia como um processo <i>visionário</i>
A Escola Cognitiva	Formulação de estratégia como um processo <i>mental</i>
A Escola de Aprendizado	Formulação de estratégia como um processo <i>emergente</i>
A Escola de Poder	Formulação de estratégia como um processo de <i>negociação</i>
A Escola Cultural	Formulação de estratégia como um processo <i>coletivo</i>
A Escola Ambiental	Formulação de estratégia como um processo <i>reativo</i>
A Escola de Configuração	Formulação de estratégia como um processo de <i>transformação</i>

Quadro 1 - ESCOLAS DE ESTRATÉGIA E O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (p. 13-14, 2000).

Posteriormente e semelhantemente, pelo menos no que se refere à divisão do pensamento estratégico em escolas, Whittington (2002) constrói uma síntese das correntes do pensamento estratégico organizacional. Segundo ele, existem quatro abordagens: a Clássica, a Evolucionista, a Processualista e a Sistêmica. O Quadro 2 apresenta resumidamente as principais características de cada uma delas:

<b>Abordagens</b>	<b>Principais Características</b>
Clássica	Vê a estratégia como processo racional de planejamento de longo prazo.
Evolucionista	Acredita que o ambiente é muito volátil e imprevisível para ser planejado. Portanto, a melhor estratégia é a organização se concentrar na maximização das chances de sobrevivência que se apresentam no dia-a-dia.
Processualista	Questiona o planejamento formal, acreditando que a estratégia é um processo emergente de aprendizado e adaptação.
Sistêmica	Assume uma posição relativista, pois defende que formas e metas do desenvolvimento de estratégias dependem particularmente do contexto social. Portanto, a estratégia deve ser empreendida como sensibilidade sociológica.

Quadro 2 - ABORDAGENS ESTRATÉGICAS

Fonte: Adaptado de Whittington (2002)

Ao trabalhar essas quatro abordagens que oferecem recomendações diferentes sobre o processo estratégico nas organizações, Whittington (2002) suscita um debate que permite questionar a validade da estratégia como algo rígido, formal, em que o seu processo de gênese é realizado mediante reuniões da alta gerência, munida de relatórios com dados estatísticos para traçar racionalmente o futuro da organização.

Tanto Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) quanto Whittington (2002) fornecem, por meio de suas análises, dimensões e posicionamentos contrários a respeito de como se origina a estratégia organizacional. Esse fato corrobora a perspectiva defendida por Whipp (2004): não há consenso sobre o que é estratégia organizacional e como ela surge.

Para Volberda (2004), isso é estimulado pela fragmentação no pouco acúmulo teórico sobre estratégia organizacional; há, portanto, a necessidade de uma síntese de tudo quanto já se produziu nesse campo de estudo. Feito isso, supostamente poderá ser retratado o estado da arte e, desse ponto em diante, será possível traçar medidas para transformar o estudo em estratégia organizacional num campo mais coeso, com chances concretas de alcançar níveis de conhecimento representativos dos esforços realizados até então.

Na busca por aprimoramento do pensamento sobre estratégia organizacional, construíram-se posicionamentos que adicionam outros elementos à análise dessa temática nas organizações. Com esse intuito, Saraiva e Carrieri (2007) dirigem uma crítica ao positivismo presente nos estudos sobre estratégia organizacional, afirmando que, com bastante regularidade, essas abordagens estão empenhadas a atender ao escopo operacional atendendo à cobrança e à expectativa das organizações por sua aplicabilidade. A visão dos autores não denuncia a aplicabilidade tradicional das abordagens estratégicas, mas lamenta o uso restrito delas pelos gestores, que confiam plenamente na capacidade mental do ser humano.

Um contraponto interessante sobre a capacidade das empresas em traçar estratégias organizacionais, para questionar o caráter inequívoco da racionalidade, é encontrado em Simon (1971). Para ele, o tomador de decisões não é capaz de escolher a melhor alternativa para a organização, mas de escolher uma alternativa satisfatória para os problemas em vista ou para as soluções perseguidas. Desse modo, os tomadores de decisão se contentam em escolher a primeira alternativa satisfatória que eles encontram e, mesmo que fossem capazes de obter todas as informações possíveis, não teriam faculdade mental para processá-las e transformá-las em ações efetivas.

Forçosamente, quando se trata do processo de tomada de decisões, fala-se também de comportamento e, conseqüentemente, em estratégias organizacionais. Confirmando essa perspectiva, Simon (1971, p. 69, grifo do autor) defende:

O indivíduo, ou a organização que se compõe de inúmeros indivíduos, se defronta, a cada momento, com um grande número de alternativas de comportamento, algumas das quais são conscientes. A decisão, ou a escolha [...] constitui o processo pelo qual uma dessas alternativas de comportamento adequada a cada momento é selecionada e realizada. O conjunto dessas decisões que determinam o comportamento a ser exigido num dado período de tempo chama-se **estratégia**.

A inabilidade presente no indivíduo, aflorada quando ele processa as informações extraídas dos contextos interno e externo, também é desvelada nas tarefas realizadas pelos estrategistas. Nesse instante, inauguram-se outras frentes de contestação da estratégia organizacional pautada exclusivamente na onipotência racional. Uma dessas possibilidades consiste no reconhecimento de que a estratégia organizacional é muito mais que um plano de ações, tal qual a perspectiva que considera a estratégia organizacional como uma prática desenvolvida nas organizações.

Para Whittington (2004), isso já poderia ter acontecido. Todavia, para ele, abordagens alternativas, como a que reconhece ser a estratégia organizacional uma prática social, ficaram encobertas por tanto tempo por força do modernismo. Assim, o autor defende:

O modernismo manteve a estratégia restrita em termos epistemológicos, pois considerou a imparcialidade científica superior ao engajamento prático, o geral superior ao contextual, e o quantitativo superior ao qualitativo. Hoje, no entanto, o ceticismo pós-moderno, de certa forma, está quebrando essas restrições epistemológicas e fazendo com que o monopólio modernista comece a se desintegrar (WHITTINGTON, 2004, p. 45).

Desse modo, Whittington (2004) defende a ideia de que as ações estratégicas devem se concentrar mais próximas da prática e de que a consecução da estratégia exclusivamente à maneira clássica deve ser rompida. Passa-se a considerar que estrategistas eficazes não são pessoas que se abstraem dos detalhes do dia a dia, mas que conseguem extrair do cotidiano as “mensagens estratégicas” (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

Nessa mesma direção, Clegg, Carter e Kornberger (2004, p. 26) afirmam que a pesquisa para o desenvolvimento da estratégia organizacional sob a perspectiva prática deve contemplar aspectos relacionados com o “[...] poder, identidade

profissional, agentes não humanos, ética, linguagens e instituições” que são intrínsecos ao processo. Deve ainda ater-se aos múltiplos atores organizacionais de vários níveis e de fora da organização, para compreender o fenômeno estratégico (JOHNSON, 2007).

Apesar disso, há a necessidade de identificar como diversos tipos de organização necessitam e praticam formas peculiares de conceber suas estratégias. Em consonância com essa questão, fatores extrínsecos e intrínsecos às organizações, tais como porte, contexto em que atuam, constituição gerencial, podem influenciar a maneira como os atores sociais participam da construção de estratégias. E, para uma pesquisa que pretende compreender como os atores sociais participam, por meio de suas ações, da construção das políticas organizacionais, a análise deve esperar que, em organizações de menor porte, essa ideia seja mais facilmente aceita.

Essa afirmação está pautada principalmente no momento em que são comparadas as características das grandes organizações com as de menor porte. As de maior porte, em sua maioria, possuem um conjunto de normas bem específicas para o seu funcionamento, em que as atividades de planejamento e tomada de decisões são atribuídas a um corpo gerencial restrito.

Em organizações de menor porte, as atividades desenvolvidas pelas pessoas que nelas trabalham seguem uma divisão não tão nítida como nas grandes organizações. Nesse tipo de empresa, a separação entre os que planejam e os que executam é mais fluida, pois não se distinguem com facilidade as ações que cada componente seu executa. Além disso, as atividades de planejamento e execução de ações são inversamente proporcionais ao tamanho do empreendimento. São essas e outras características responsáveis por tornar a maioria das pequenas organizações assemelhadas a sistemas orgânicos.

Sem a pretensão de discutir a validade e a contribuição atingida pelo pensamento clássico em estratégia organizacional, que possui como característica principal a separação entre aqueles que planejam e aqueles que executam as atividades (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), é imprescindível o questionamento acerca do seu enraizamento nas organizações. Torna-se também justificável a necessidade de analisar a aplicabilidade de seus pressupostos em organizações

com características específicas que por isso necessitam de formas ímpares para a assimilação da estratégia organizacional.

No contexto da pequena empresa, por exemplo, algumas pesquisas (e.g. OLIVEIRA; TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2008; RAMOS; GIMENEZ; FERREIRA, 2008; LIMA, 2009) discutem como a estratégia organizacional surge nesse tipo de organização e quais são os ganhos reais que ela obtém com o uso das ferramentas que compõem o planejamento estratégico.

Sobre isso, Oliveira, Terence e Escrivão Filho (2008) mostram que o planejamento estratégico, às vezes, não é uma alternativa que garante benefícios mensuráveis, como o aumento das vendas. A constatação realizada pelos autores revela que a formalização do planejamento estratégico é incapaz de oferecer benefícios pragmáticos às pequenas empresas, ao passo que, em grandes empresas, os benefícios que podem ser alcançados com essa ferramenta são mais facilmente percebidos.

É fato que, mesmo em empresas que não possuem planejamento estratégico, pode-se encontrar algum tipo de estratégia organizacional que, em muitas das vezes, os gestores efetivaram sem ter consciência e pretensões de ganhos futuros. Corroborando essa ideia, Lima (2009) e Peixoto e Nery (2010) acreditam que o processo de concepção de estratégias organizacionais em pequenas empresas pode surgir por vias não determinísticas. Em Lima (2009), as relações que ocorrem em âmbito social, entre os dirigentes de organizações desse tipo, podem ser de grande valia no desenvolvimento e aprimoramento da estratégia. Essas relações são denominadas pelo autor de “conversas estratégicas”, que, dependendo do grau de interação entre os sujeitos, favorecem grande troca de informações entre duas organizações. Entretanto, o autor salienta que há necessidade de se ater à quantidade e à qualidade do conteúdo das “conversas estratégicas”, tendo em vista que são a matéria-prima de muitas decisões estratégicas nas organizações.

Similarmente às pequenas empresas, é possível que, nos mais diversos tipos de organizações, a estratégia esteja também atrelada à prática e não exclusivamente à formalização do planejamento estratégico. Essa alteração de direcionamento, que abandona a exclusividade formal das decisões, para acolher a análise das ações práticas que ocorrem nas organizações promovidas por diversos atores sociais,

remete a outro tipo de redirecionamento, já que a estratégia organizacional pautada em diretrizes formais criadas por gestores organizacionais passa a configurar como uma coprodução, em que aspectos formais e informais se tornam igualmente relevantes. Nessa perspectiva, episódios aparentemente sem importância para o direcionamento estratégico da organização, como uma pausa para tomar café, criam situações informais em que os membros das organizações conversam sobre assuntos que podem agregar novos aspectos às decisões estratégicas, conforme evidencia Moraes (2007).

Diante disso, para compreender como surgem as estratégias organizacionais, é necessário que a análise esteja preocupada em identificar os momentos que contribuem para o seu surgimento e quem são os estrategistas, ou seja, os atores sociais que interagem nesses momentos. Faz-se isso com a sustentação das características do processo estratégico que afloram da prática cotidiana.

Em consonância com essas demandas, é necessário também identificar o que os sujeitos ordinários fazem na vida vivida. Sendo assim, as microatividades, que representam aquelas pequenas ações aparentemente sem importância e, portanto, sem relação explícita com a estratégia organizacional, apresentam-se como ponto-chave nesse tipo de investigação (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004).

## 2.3 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL COMO PRÁTICA E O DIRECIONAMENTO DAS PESQUISAS

O despertar da academia para a investigação das práticas gerenciais, motivado pela necessidade de atender às demandas dos gestores e aos problemas que enfrentam no dia a dia, conduziu o olhar do pesquisador para o cotidiano das organizações. Também conhecido como um retorno à prática, esse olhar está preocupado em desvelar ações camufladas por práticas totalizantes e genéricas, como se poderia dizer de várias práticas que compõem o planejamento estratégico realizado nas organizações.



Aliada a essa perspectiva está a busca de direcionamentos de pesquisa capazes de responder de que maneira as estratégias organizacionais ganham forma nas organizações. É a esse ponto que a perspectiva da estratégia como uma prática social está associada, à medida que propõem investigar de que forma as estratégias organizacionais surgem por meio da compreensão do que as pessoas fazem na prática.

Fundamentado nessa visão, Whittington (2004) argumenta que a estratégia organizacional deve estar associada à prática. Segundo ele, tal aproximação com a prática revelará que a estratégia não é algo intrínseco às organizações, mas um conjunto de ações realizadas por pessoas. Para tanto, o autor defende a superação da perspectiva modernista nos estudos que investigam as organizações, em especial aqueles que erroneamente chamam as ações práticas de estratégias organizacionais, conforme já foi defendido aqui. Whittington (2002) relaciona a noção de prática a algo menos ligado à direção prescrita da empresa e mais ligado à maneira como os profissionais agem e devem agir correspondendo aos próprios termos de eficiência.

Em uma análise sobre como surgem as estratégias nas organizações, Whittington (2006) mostra que nesse processo pode haver a integração entre três tipos de fatores/agentes: o primeiro ele denomina de práxis, que está ligada às práticas desenvolvidas atualmente nas organizações. Ela retrata aquelas práticas que estão sendo usadas em determinado momento e em determinada tarefa e, por sua natureza, é um desempenho artístico e improvisado, é o trabalho intraorganizacional requerido para fazer a estratégia e colocá-la em ação; o segundo fator/agente é o que ele chama de práticas, que são as rotinas de comportamento compartilhadas, o que inclui tradições, normas e procedimentos para pensar, agir e usar as coisas; por fim, o último fator/agente é o praticante, este é que pratica a estratégia, sendo, portanto, o estrategista - incluem-se aqui todos os atores sociais que estão, direta e indiretamente, ligados à atividade estratégica. A integração desses três agentes/fatores no processo de surgimento das estratégias é mostrada na Figura 1.

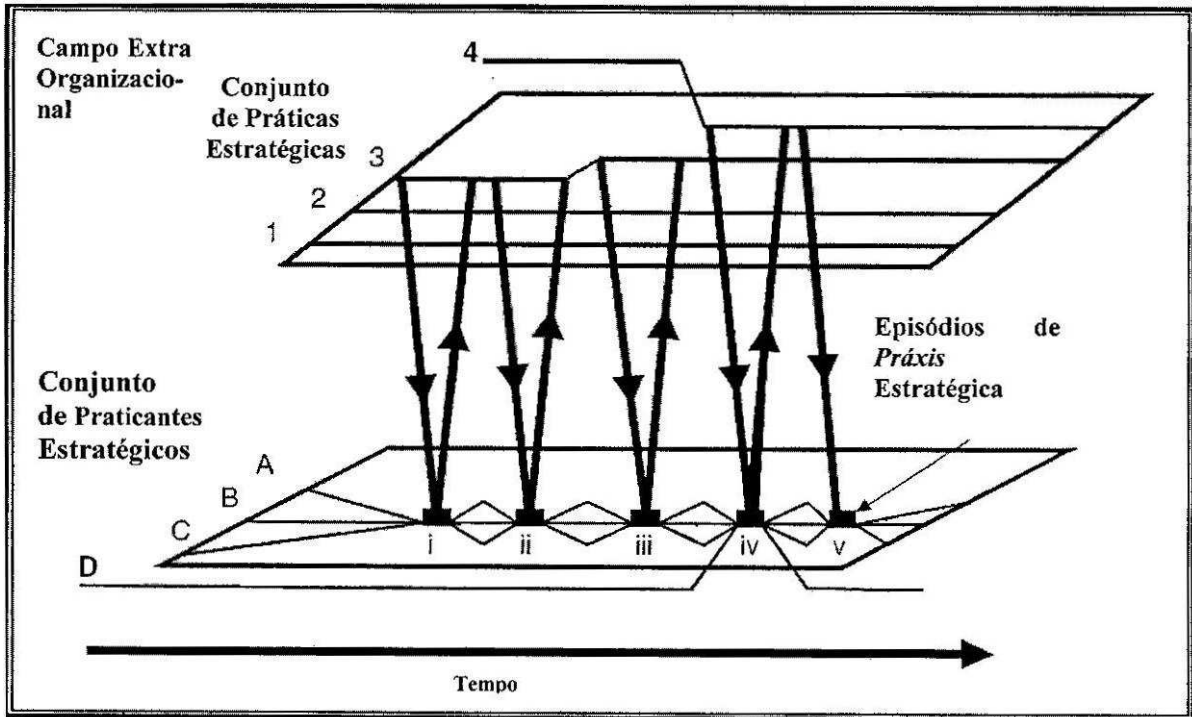


Figura 1- INTEGRAÇÃO DA PRÁXIS, PRÁTICAS E PRATICANTES

Fonte: Adaptado de Whittington (2006, p. 621)

Na Figura 1, observa-se o posicionamento de Whittington (2006) em relação à influência exercida pelos praticantes na estratégia organizacional. Ao longo do tempo, os praticantes - identificados como A, B, C e D - contribuem para o delineamento dos padrões de comportamento existentes em determinada organização. O episódio IV marca o momento em que um agente externo - D -, localizado no ambiente que circunda a organização, influencia, de determinada forma, o conjunto de práticas estratégicas. As maneiras por que os agentes externos agem são diversas, por exemplo, por meio de consultoria e programas de formação profissional. Após tal influência, o agir dos estrategistas, que são os praticantes iniciais - A, B e C -, tem novo contorno e a ação desses atores na prática se realiza de forma diferente em relação ao momento em que antecede a interferência do ator "D".

Com isso Whittington (2006) admite que não são somente as pessoas pertencentes às organizações que participam da construção de estratégias, mas também atores externos às organizações, conforme evidenciado por Walter e Augusto (2009b) no que se refere à participação de consultorias no "fazer estratégia". Assim, o novo modo de agir incorporado pelo agente externo pode ser legitimado e, portanto,

passar a ser usado pelos demais praticantes modificando a ação dos atores inseridos no contexto organizacional. Diante desse ajuste das práticas organizacionais, haverá, conseqüentemente, modificações na forma como os atores organizacionais constroem, participam e lidam com os episódios ligados à estratégia da organização.

Sobre a pesquisa em estratégia, Whittington (2006) destaca que ela não deve obrigatoriamente combinar os três elementos descritos – práxis, prática e praticantes – a um só tempo. No entanto, ele argumenta que é interessante propor uma pesquisa capaz de interligar alguns desses fatores, que obviamente obedecerão aos propósitos da pesquisa, sob risco da pesquisa não atender às necessidades impostas pela abordagem prática ficando aquém do que outras disciplinas de gestão fazem.

Compartilhando substancialmente o mesmo entendimento, para Johnson (2007), a estratégia organizacional está essencialmente ligada às atividades que ocorrem nas organizações, tipicamente na interação entre as pessoas, em vez de algo de propriedade das empresas. De acordo com essa visão, as estratégias organizacionais resultam de ações humanas em que a interação dos indivíduos está no centro das observações. Isso significa considerar funcionários de vários níveis da organização como estrategistas abrindo espaço para investigar outros atores organizacionais pertencentes não somente ao cume da pirâmide hierárquica organizacional.

Todavia isso parece não ser regra em estudos centrados na estratégia como uma prática social. Conforme descrito por Silva (2007), muitos trabalhos feitos nessa perspectiva privilegiam a ação gerencial em suas análises em detrimento das ações articuladas pelos sujeitos localizados fora da cúpula organizacional. Segundo o autor, esses estudos consideram que a base para o “fazer estratégia” seja de responsabilidade da alta gerência administrativa, o que seria, segundo o autor, uma controvérsia diante de uma característica principal dessa nova forma de compreender o fluxo estratégico nas organizações, que é considerar todos os níveis organizacionais como corresponsáveis pelos contornos tomados pela estratégia organizacional, sem haver distinção de importância entre os vários indivíduos e grupos do contexto organizacional.

A despeito disso, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) explicam que as ações articuladas pelos atores organizacionais são o “fazer estratégia” realizado pelos indivíduos. Sendo assim, a estratégia organizacional surge da construção do fluxo de atividade entre ações e interações de atores múltiplos e práticas que eles desenvolvem. Para os autores, essas práticas podem ser diversas e ser combinadas de acordo com os usos a que se destinam e a forma que elas alteram o fluxo da atividade em que são usadas. Ainda segundo eles, a definição abrangente dada ao “fazer estratégia” resulta no problema em saber quais práticas são estratégias.

Almejando delimitar quais práticas devem ser estudadas para a realização de uma investigação portadora dos preceitos da estratégia como prática, Walter e Augusto (2009a) alegam que não é a ação que é o objeto de investigação. Segundo eles, a pesquisa em estratégia como prática deve observar práticas que são regulares e consistentes em um fluxo de ação, pois, como afirmam, as ações são eventos discretos que independem dos indivíduos. Esse posicionamento, assim como o de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), contribui para a realização de estudos focados em situações crivadas por práticas reveladoras do teor estratégico da atividade humana. Contudo, é possível que práticas que não sejam intencionais, portanto, ações não estratégicas, influenciem as práticas promovidas intencionalmente (WALTER; AUGUSTO, 2009a). Na visão de Walter e Augusto (2009a), ao considerarem viável tal influência, abrem-se duas vertentes de pesquisa no campo da estratégia como prática: uma para investigar questões ligadas às práticas intencionais, portanto, estratégicas; outra para investigar questões que não são estratégicas, mas que impactam as primeiras.

Já para Rasche e Chia (2009), compreender o fenômeno estratégico significa não dirigir todas as atenções somente para o significado e intenção das ações dos atores. Para eles, devem-se, além disso, observar mais atentamente as ações sutis, frequentemente não reveladas espontaneamente e aparentemente insignificantes. Para os autores, é preciso capturar os microcomportamentos, o que significa juntar e registrar as histórias diárias compartilhadas, focando a atenção nos pedaços de incidentes aparentemente desconectados.

A grande vantagem de adotar a prática como uma unidade de análise é a possibilidade de observar a estratégia organizacional em diversos níveis atentando

para os níveis micro e macro das organizações (WALTER; AUGUSTO, 2009a, p. 11). Para Wilson e Jarzabkowski (2004), a pesquisa em estratégia está dividida em duas orientações teóricas diferentes: uma ligada à movimentação em direção à teorização e outra comprometida em refletir sobre o trabalho e as preocupações dos praticantes. Para os autores, essa divisão deve ser rompida, pois

[...] é importante desenvolver um diálogo complementar entre essas duas agendas [macro e micro], já que a primeira tenderia à abstração exagerada, tendo pouco a dizer aos praticantes sobre sua prática, enquanto a última correria o risco de um empiricismo descritivo exagerado, com pouca possibilidade de ser generalizável, além da situação particular (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004, p. 14).

Tal defesa revela a necessidade de criar correlações entre os níveis micro e macro, pois as descrições micro, que examinam os indivíduos e suas interações com suas comunidades de práticas localizadas, podem correr o risco de agregar pouco ao campo de estudos e, conseqüentemente, fornecer um número reduzido de respostas e soluções para problemas localizados na atividade prática. Por outro lado, analisar excessivamente na atividade o resultado macro ou a influência do micro sobre o macro, a pesquisa em estratégia estará ligada ao fator resultado (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004).

Sobre os conhecimentos que permeiam o processo estratégico nas organizações e a relação entre os contextos micro e macro, Rouleau (2005) mostrou como o *sensemaking* (que diz respeito ao modo como os indivíduos percebem, interpretam e criam sentido para si com base nas informações em torno da mudança estratégica) e o *sensegiving* (que tem a ver com as tentativas de mudar os resultados, para comunicar seus pensamentos sobre a mudança para outros indivíduos, para então ganhar o seu apoio) se relacionam e juntos constroem um senso de direção embasado em conhecimento tácito e em seu relacionamento com o contexto.

A relação dessas duas maneiras de influenciar as estratégias organizacionais permite supor que algumas questões já estejam sendo evidenciadas por meio da interação proposta entre micro e macro. Para Rouleau (2005, p. 1433, tradução nossa, grifo nosso), os processos “[...] estratégicos de **sensemaking** e **sensegiving** são o resultado de um complexo conjunto de micropráticas incorporadas no conhecimento tácito e no contexto social”.

Complementarmente às visões apresentadas até agora sobre as possibilidades de compreensão dos fenômenos estratégicos e da pesquisa na perspectiva da

estratégia como prática social, Tureta, Rosa e Santos (2006) e Moraes (2007) adicionam outro elemento à discussão com base na *Actor-Network Theory* (ANT). Para os autores, a estratégia organizacional, ao atentar-se para as questões micro e da agência fazem isso de maneira marginal, à medida que não levam à análise aspectos que implicam as orientações estratégicas das organizações e também não consideram a participação de fatores não humanos nesse processo. Dessa forma, quando se utiliza a perspectiva da ANT, fatores não humanos dividem em importância o mesmo lugar ocupado pelas ações desenvolvidas por pessoas, pois se acredita que eles sejam capazes de alterar o fluxo que tece o direcionamento estratégico das organizações.

Em resumo, a perspectiva que trata da estratégia organizacional como uma prática almeja romper com a concepção ortodoxa do pensamento estratégico que acredita que a estratégia nas organizações pode ser concebida estritamente pela ação gerencial pautada em um processo deliberado, realizado na direção de cima para baixo, conhecido por meio da proficuidade da língua inglesa como *top-down*. O retorno às questões práticas aponta, assim, o entendimento de como as ações individuais têm participação no delineamento estratégico das organizações. Desse modo, é possível conhecer a estratégia organizacional após um conjunto de ações realizadas e não previamente a isso (BISELLI; TONELLI, 2006).

Diante desse raciocínio, as lentes analíticas dos estudos passam a focar no que as pessoas fazem em suas atividades cotidianas submetendo à análise ações que aparentemente não têm nenhuma relação com a estratégia organizacional. Além disso, entram no rol do interesse do pesquisador as questões relacionadas com o poder que disciplina as ações individuais, mas que, concomitantemente, são usadas pelos sujeitos como subsídio para a efetivação de resistências. Passa-se agora a observar as ações dos atores de forma geral tendo, no centro das observações, aqueles envolvidos direta e indiretamente no cotidiano organizacional, os quais fundam as práticas cotidianas em suas ações.

### 3 UMA TEORIA DA PRÁTICA: A PRÁTICA COTIDIANA EM MICHEL DE CERTEAU

A estratégia organizacional como resultado da prática social é analisada com base nas ações humanas desenvolvidas por diversos atores sociais que interagem com as/nas organizações. Tal prerrogativa revela a necessidade de perceber as práticas no “fazer estratégia” como práticas guiadas pelos resultados dessas ações individuais e pelas interações entre os sujeitos que constroem o ambiente social.

Em geral, teóricos da prática, tais como Pierre Bourdieu, Michel de Certeau, Michel Foucault e Anthony Giddens, creem que os atores sociais podem engajar-se no fazer cotidiano de forma individual, porém esses autores admitem que o sentido da prática está relacionado com a atividade que as pessoas realizam na vida vivida. Desse modo, para compreender como os atores sociais estão inseridos no contexto social e perceber como realizam as suas tarefas, é necessário um olhar de orientação mais antropológica possível (WHITTINGTON, 2006).

Em Certeau (2007), que terá seus conceitos relacionados ao cotidiano utilizados nesta dissertação, recuperam-se as práticas anônimas, os fazeres escondidos no interior de práticas sociais que mascaram a fabricação silenciosa do ambiente social. Juntando o “quebra-cabeça” que retrata a superficial estrutura de todo o esquema social, não é possível perceber algumas partes que, de tão pequenas, passam despercebidas. Contudo, essas peças na estrutura desse “quebra-cabeça” assumem papel preponderante, visto que sem elas nada se encaixa. Elas funcionam como se fossem elos. Para Certeau (2007), elas são agentes que conspiram os contornos do contexto social e fazem do espaço social algo diferente daquele que nos parece.

Na edificação do social, os sujeitos, por meio dessas práticas anônimas, almejam um lugar próprio, e essa busca, segundo Certeau (2007, 99-100, grifo do autor), é acompanhada por três efeitos, conforme se veem abaixo:

- i) O “próprio” é **uma vitória do lugar sobre o tempo**. Permite capitalizar vantagens conquistadas, preparar expansões futuras e obter assim para si uma independência em relação à variabilidade das circunstâncias. É o domínio do tempo pela fundação de um lugar autônomo;
- ii) É também um domínio dos lugares pela vista. A divisão do espaço permite uma **prática panóptica** a partir de um lugar de onde a vista transforma as forças estranhas em objetos que se podem observar e medir, controlar portanto e “incluir” na sua visão. Ver (longe) será igualmente prever, antecipar-se ao tempo pela leitura de um espaço;

iii) Seria legítimo definir o **poder do saber** por essa capacidade de transformar as incertezas da história em espaços legíveis. Mas é exato reconhecer nessas “estratégias” um poder de conquistar para si um lugar próprio. [...] **um poder é a preliminar deste saber**, e não apenas o seu efeito ou seu atributo. Permite e comanda as suas características.

Ao descer às microações desenvolvidas no seio social, para evidenciar as práticas anônimas, torna-se claro como a individualidade age sobre determinada força opressora, representada por sistemas que tentam massacrar as forças que se mostram externas às suas concessões e aos limites do aceitável; por isso essas atividades individuais, por vezes, pervertem as normas e diretrizes estabelecidas para a cimentação da normalidade.

De acordo com Certeau (2007), para descobrir onde estão essas forças que corrompem, não é necessário buscá-las como uma “agulha no palheiro”, mas deixar que o contexto social as revele diante daquele que não enxerga de relance e está disposto a compreender, com olhar atento e próximo, os encaixes que formam a figura totalizante das práticas cotidianas contemporâneas.

Essas pequenas ações fundam a cultura “popular” que na instituição a servir se insinua com um estilo de resistência moral. Fazem isso criando generosidades como revanche, operações artísticas e mil formas de negar à ordem estabelecida, o estatuto de lei (CERTEAU, 2007).

Segundo Napolitano e Pratten (2007), a agência e a capacidade de resistir dos sujeitos ordinários parecem ter origem na irreduzibilidade da essência da pessoa, da alma humana. Isso mostra que, por mais submissas que possam parecer as ações humanas, há no sujeito algo que afasta a possibilidade de respeito total às regras, pois a essência humana não pode ser cerceada por completo a ponto de ser privada de toda e qualquer ação criativa.

Fazendo alusão ao trabalho com sucata, em que o trabalhador se permite recuperar, de forma criativa, refugo gerado pela indústria transformando-o em algo utilizável, Certeau (2007) mostra que esse tipo de criação é tido como transgressor, porque subtrai à fábrica tempo que poderia ser usado para fins lucrativos. Assim, no mesmo espaço dividido com a máquina a que ele deve servir, o construtor criativo “trapaceia” pelo simples prazer de mostrar para si, por meio de sua obra, um saber-fazer pessoal. São como “golpes” em espaços circunscritos por normas e formas de procedimento.



Da mesma forma que o “sucateiro”, entre normas e formas, o sujeito alija “golpes” contra a ordem estabelecida à medida que realiza ações pervertidas que não podem ser enaltecidas sob nenhum pretexto. Assim se processa a bricolagem no espaço social permitindo ao sujeito inventar e usar de sua criatividade para gerar produtos próprios de interesse particular.

Essas práticas astuciosas de que trata Certeau (2007), que ferem a ordem estabelecida, surgem em meio e por meio de uma série de padrões oferecidos aos sujeitos para que sejam consumidos. Esse consumo faz com que comportamentos sejam aceitos e reproduzidos como se emanassem de cada indivíduo tentando esconder sua singularidade em relação ao indivíduo sob o rótulo de naturalidade.

Depois de analisar as características da teoria da prática desenvolvida por Certeau, Souza Filho (2002, p. 131) supõe que o autor tenha partido da seguinte hipótese central: “[...] é erro supor que o consumo das idéias, valores e produtos pelos anônimos sujeitos do cotidiano é uma prática passiva, uniforme, feita de puro conformismo às imposições do mercado e dos poderes sociais”.

Em conformidade com a hipótese descrita, para Duran (2007), Certeau não reconhece o sujeito como um receptáculo passivo das normas para agir. Para ele, o sujeito é, ao contrário, um consumidor ativo de produtos recebidos, que seriam os modos normais de ação, pois ele cria ações de forma anônima por meio da prática cotidiana fazendo assim o desvio do uso desses produtos.

Assim, entre outras mil coisas que os indivíduos realizam, Certeau (2007) estabelece uma forma de pensar as ações cotidianas formando um ponto de observação capaz de recuperar as astúcias anônimas das artes de fazer (DURAN, 2007); mostrando como as pessoas encontram na atividade diária maneiras de driblar as prescrições; criando formas de utilizar os produtos que lhes são impostos pelo poder que reina incontestado em sua superficialidade; realizando “golpes” transvestidos em maneiras particulares de caminhar, ler, produzir, falar, cozinhar, vender e organizar.

Nesse espaço livre, como “página branca para escrever”, para Certeau (2007, p. 86), ocorre uma produção escondida, pois ela se dá em meio aos espaços ocupados pelos sistemas. Tal produção não se faz com produtos próprios, caso contrário seria descoberta e possivelmente sufocada pela força que ascende dos sistemas

massivos. Ela se faz nas maneiras de empregar os produtos impostos por uma ordem econômica dominante, que constitui as “maneiras de fazer”. “Essas ‘maneiras de fazer’ constituem as mil práticas pelas quais usuários se reapropriam do espaço organizado pelas técnicas da produção sócio-cultural” (CERTEAU, 2007, p. 41) alterando os objetos e os códigos e estabelecendo, além da (re)apropriação do espaço, o uso ao jeito de cada um (DURAN, 2007). Corroborando a perspectiva de Certeau (2007), Souza Filho (2002, p. 131 diz que, ao consumirem bens materiais e culturais, os atores sempre realizam “[...] apropriações e ressignificações imprevisíveis, incontroláveis, modificadoras de pretensões previstas na origem, no planejamento, na idealização das coisas”.

Certeau (2007) afirma que a (re)apropriação realizada pelos sujeitos, na qual é possível perceber as microrresistências que fundam microliberdades, são formas de resistência, pois, segundo ele, esses modos de proceder e essas astúcias dos consumidores compõem uma antidisciplina. Uma força justa e sutil que possibilita ao fraco tirar partido do forte e, conseqüentemente, tirar partido de forças estranhas. Possibilita ao fraco “jogar” com as regras estabelecidas de modo a driblá-las desencadeando formas politizadas de agir no cotidiano.

As mutações que tiram partido do forte criam trajetórias aparentemente desprovidas de sentido, porque não têm relação como o espaço construído, escrito e pré-fabricado (CERTEAU, 2007). Assim, as fabricações em ambientes onde residem forças opressoras despertam interesse por não ter sentido aparente, mas simultaneamente são descartadas como importantes por causa dessa mesma característica, e assim se segue o fluxo dos acontecimentos, no qual os indivíduos, por meio da bricolagem, criam a cultura ordinária.

Admitir que nos espaços onde agem forças disciplinadoras existem ações que desrespeitam a “lei” é considerar a existência, pelo menos, de dois tipos de forças, uma das quais é a estratégia cotidiana, que, para Certeau (2007, p. 99, grifo do autor), é

[...] o cálculo (ou a manipulação) das relações de forças que se torna possível a partir do momento em que um sujeito de querer e poder (uma empresa, um exército, uma cidade, uma instituição científica) pode ser isolado. Ela postula um **lugar** suscetível de ser circunscrito como **algo próprio** e ser a base de onde se podem gerir as relações com uma **exterioridade** de alvos e ameaças (os clientes ou os concorrentes, os

inimigos, o campo em torno de uma cidade, os objetivos e objetos da pesquisa etc.).

Desse modo, a estratégia cotidiana pode ser entendida como aquela ação praticada pelo próprio que impele aos sujeitos formas de comportamento e maneiras de agir. As estratégias cotidianas intencionam regular a dinâmica social e, a um só tempo, perpetuar a posição daqueles que ditam as normas. Isso porque, a todo o momento, as estratégias cotidianas querem reprimir qualquer forma de ação contraventora, que utiliza os produtos fabricados por uma elite a favor da ação criativa. Conforme diz Certeau (2007), a estratégia cotidiana vale-se de cálculos objetivos para esconder a sua relação com o poder que a sustenta, existente no lugar do próprio ou da instituição.

Nesse sentido, Certeau (2007) considera que o lugar é a ordem, em que impera a lei do próprio e do qual as regras tentam manter distante qualquer possibilidade de dinamicidade do poder estabelecido. No lugar coexistem objetos que, pré-posicionados, definem as características das forças que normatizam, fazendo dele uma configuração instantânea de posições que dá ao lugar do próprio uma indicação de estabilidade.

Já a tática cotidiana é um tipo de força que opera no lugar do próprio, que age dentro da percepção de conformidade e passividade. Por meio dela, os atores sociais criam formas de ações astuciosas e são capazes de usar, à sua maneira, os produtos adquiridos perfazendo os delineamentos de um consumo ativo. Para Certeau (2007, p. 100), a tática cotidiana é

[...] a ação calculada que é determinada pela ausência de um próprio. Então nenhuma delimitação de fora lhe fornece a condição de autonomia. A tática não tem por lugar senão o do outro. E por isso deve jogar com o terreno que lhe é imposto tal como o organiza a lei de uma força estranha.

Outra característica da tática cotidiana é que ela não almeja um espaço a ser denominado como próprio, pois está preocupada apenas em criar resistência sem, contudo, construir caminhos que a conduzam a um lugar possível, para gerir uma ordem notável; no entanto, as ações táticas podem conduzir de forma não intencional à conquista de um lugar que seja circunscrito como próprio.

Em relação a essa possibilidade, em que a tática cotidiana joga com o lugar ocupado pelo próprio, podendo conferir para si um lugar privilegiado, ela passa a assumir o caráter de uma prática do espaço. A tática cotidiana se transforma em

autora da transformação do lugar do próprio em espaço. Essas alterações do lugar privilegiado são articuladas, por meio da prática astuciosa, por atores sociais que encontram, em meio à norma, espaço para a subversão e, conseqüentemente, destituem a estabilidade do próprio ao passo que confere dinamicidade ao lugar que é vigiado para não ser alterado. “Em suma, **o espaço é um lugar praticado**” (CERTEAU, 2007, p. 202, grifo do autor). Nesse sentido, o espaço não é unívoco nem mesmo estável quanto o lugar do próprio.

Além disso, a tática cotidiana não tem condições de criar um projeto global nem de colocar o adversário em um lugar onde possa vê-lo em sua totalidade, pois ela sobrevive imersa no poder. Contudo, ela traduz transgressões em liberdades fazendo com que os atores sociais se sintam orgulhosos de seus ações que subvertem o olhar disciplinador. Para Certeau (2007), a tática cotidiana é algo que pertence ao fraco, pois essa lhe é a única maneira de engajar a criatividade a serviço próprio, à medida que aproveita circunstâncias de falhas abertas em meio à vigilância do poder proprietário.

A tática cotidiana também não estoca benefícios adquiridos com suas ações astuciosas, nem tende a aumentar a propriedade e imaginar saídas. O que ela ganha não é acumulável, pois dura somente o instante para o qual foi criada, portanto, restringe-se a este período normalmente curto. Por isso, tentar analisar a disputa entre as forças que dominam e aquelas que não querem dominar, mas fundam certo grau de liberdade, pode esbarrar em suas características naturais de não nitidez. Mas “[...] nem por isso é menos certo que apostas feitas no lugar ou no tempo distinguem as maneiras de agir” (CERTEAU, 2007, p. 102).

De mais a mais, a análise das ações dos atores sociais se torna complexa e paralelamente reveladora quando são utilizados os conceitos de tática e estratégia cotidianas discutidos por Certeau (2007), pois essa análise ocorre diante do contexto social que, conforme adotado nesta pesquisa, está em constante (re)construção. Nesse espaço, ambiente onde a pesquisa se realiza, mudanças são consumadas ao passo que os agentes que promovem essas alterações interagem entre si e com o contexto em que estão inseridos. À face disso, as práticas desenvolvidas por eles são alteradas desencadeando uma evolução nas ações articuladas no espaço social

ou ainda mantendo as ações, mas alterando os sentidos que são atribuídos a essas práticas.

Silva (2007) corrobora, em sua análise, essa perspectiva, já que considera que o dinamismo social que envolve as práticas realizadas pelos atores sociais altera os sentidos das práticas ao longo do tempo. Diante disso, é factível que práticas iguais ganhem diferentes significados com o passar do tempo, mesmo se os sujeitos que praticam tais ações sejam os mesmos. A mudança no sentido de práticas iguais depende das relações dessas práticas com as circunstâncias em que são usadas, por isso a análise deve congrega características ambientais em que o estudo acontece, características dos atores que promovem essas práticas e delas participam e aspectos intrínsecos ao desdobramento dessas ações.

A possibilidade de haver sentidos distintos para práticas iguais consente alinhar as características da análise do “fazer estratégia” na tática e na estratégia cotidianas tratadas por Certeau (2007), pois tal coexistência de sentido encontra respaldo no esforço do autor em mostrar a produção silenciosa que ocorre cotidianamente, em que essa própria mudança de sentido é uma mudança que não se faz notar. Ela mantém, em sua superficialidade, a característica deixando suas inscrições em partes não perceptíveis do agir humano sob os cercos da disciplina.

Para Whittington (2002), pode-se achar que a preocupação de Michel de Certeau com a cultura ordinária, com as suas formas particulares de caminhar, comprar e vender nada tem que ver com a preocupação dos estrategistas. Contudo, segundo Whittington (2002), Michel de Certeau permite ao campo dedicado aos estudos em estratégia organizacional, sob a perspectiva da prática social, focar o modo como os estrategistas organizacionais individualmente conduzem o processo estratégico.

Dessa maneira, supõe-se que pesquisar as estratégias e as táticas cotidianas articuladas em feiras-livres mostre a participação dos sujeitos pesquisados no fluxo estratégico organizacional. Ademais, supõe-se revelar de que modo a articulação entre o obedecer às regras e a sua subversão implicam mudanças no direcionamento da estratégia da barraca que será analisada. Assim, o olhar dessa análise recairá sobre a ação dos sujeitos que usam das estratégias e das táticas cotidianas tratadas por Certeau (2007) desvelando as astúcias cotidianas que silenciosamente jogam com as formas disciplinares dispersas no contexto social.

O desafio edificado na tentativa de buscar uma elucidação do fluxo de ações realizadas pelos atores sociais, concretizadas de maneira consciente ou não, conduz a atenção do pesquisador para o percurso metodológico inerente a este tipo de pesquisa. Desde já, salienta-se que as construções a serem realizadas se darão com base naquelas feitas pelos informantes (GEERTZ, 1989); portanto, serão construções de construções.

## 4 PERCURSO METODOLÓGICO

Conforme Barros e Junqueira (2005), tudo quanto é observado pelas lentes teóricas sofre pressão de um conjunto de representações e de esquemas exercidos pela própria teoria e pelo pesquisador. Por isso, adota-se nesta pesquisa que os fatos não existem por si sós, na forma bruta, esperando apenas pela contemplação do pesquisador, pois existe uma relação transformadora entre pesquisa e fenômeno pesquisado. Além disso, os dados não estão inertes durante a observação, já que, quando se trata da análise de um cenário construído socialmente, se espera que a realidade esteja em constante (re)construção.

### 4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa, além de extrair detalhes das ações individuais que ocorrem no contexto social de feiras-livres, procura compreender, de forma detalhada, os significados e as características situacionais apresentadas pelos entrevistados. Diante disso, ela pode ser de cunho qualitativo.

Essa característica se apoiou na pretensão de investigar os sentidos das práticas construídas por atores sociais em feiras-livres, o que requereu aprofundamento sistemático nas questões investigadas. Ademais, a pesquisa sobre estratégia organizacional sob o aspecto da prática social necessita de riqueza nas observações mediante a associação entre sujeito de pesquisa, *locus* de trabalho e pesquisador. Sendo assim, o uso de dados qualitativos é uma exigência de pesquisas que atuam nessa perspectiva (JOHNSON et al., 2007).

### 4.1.1 Contexto e Sujeitos de Pesquisa

Pesquisas em estratégia organizacional têm privilegiado o estudo de questões que se dão em meio a ambientes organizacionais formais, mesmo no caso de pesquisas realizadas na perspectiva da estratégia como prática (e.g. ROULEAU, 2005; MORAIS, 2007; WALTER; AUGUSTO, 2009b). Em vista disso, organizações que atuam na informalidade deixam de ser analisadas. Desse modo, pontos que poderiam contribuir para o entendimento da estratégia organizacional sob o aspecto da prática social possivelmente não estejam sendo contemplados no desenvolvimento do arcabouço teórico, iniciado no retorno às questões práticas ligadas ao desenvolvimento das estratégias organizacionais.

Assim, com o intuito de complementar as pesquisas na área, este estudo realizou, sob a ótica da estratégia como prática social, uma análise das práticas em feiras-livres, ambientes em que a informalidade é a característica marcante dos processos organizacionais.

A escolha do contexto de feira-livre para a realização desta pesquisa foi motivada pela possibilidade de demonstrar que a estratégia organizacional está pautada na ação e que, portanto, só pode ser definida após uma série de acontecimentos realizados por atores sociais envolvidos direta e indiretamente com as atividades organizacionais, que neste estudo são atividades ligadas ao “fazer feira”. Essas atividades são desenvolvidas por feirantes quando arrumam a barraca para mais uma jornada de trabalho, quando negociam com seus fornecedores, quando barganham com seus clientes e quando interagem entre si, além de outras interações que ocorrem no dia a dia de uma feira-livre.

Além disso, ao mostrar a presença de ações de teor estratégico em um ambiente informal, por onde trafegam sujeitos que, a todo o momento, participam da construção social, resultou em uma forma diferente de perceber o espaço organizacional. Para esse fim, a escolha dos sujeitos de pesquisa partiu primeiramente da escolha de uma barraca onde as atividades ligadas ao “fazer feira”



seriam observadas. A seleção da barraca para servir a esse fim foi feita por meio da indicação realizada pelo interlocutor principal da pesquisa, João<sup>1</sup>.

Esse interlocutor foi o responsável pelo contato do pesquisador com Magno, proprietário da barraca onde trabalha parte dos sujeitos da pesquisa e onde seriam observadas as ações de outros sujeitos que, mediante relações comerciais, interagem com os feirantes selecionados.

A respeito do foco das observações realizadas, adotou-se no trabalho de campo a defesa feita por Silva (2007), contrastante com o direcionamento analítico e importância dados àqueles sujeitos concentrados em níveis hierárquicos superiores. Assim, foram considerados sujeitos de pesquisa atores sociais de diversos estratos, relacionados direta e indiretamente com as maneiras de “fazer estratégia” na barraca selecionada. Diante desses motivos, a análise realizada considera que as ações articuladas, por exemplo, pelo dono da barraca são tão importantes quanto as realizadas pelas pessoas que trabalham com ele.

Com essa igualdade de importância dada às ações realizadas por vários atores sociais em relação ao “fazer estratégia” organizacional, esta investigação envolve a análise das atividades realizadas em feiras-livres nas quais a barraca selecionada para o estudo participa. Para isso, os seguintes atores sociais tiveram suas ações submetidas à observação: o proprietário da barraca, seus familiares, feirantes contratados, feirantes vizinhos que se relacionam com as atividades desenvolvidas na barraca, fiscais da prefeitura, amigos, fornecedores que atuam nas feiras-livres e nas Centrais de Abastecimento do Espírito Santo - CEASA-ES e fregueses. Convencionou-se, nesta pesquisa, que o termo ajudante, mencionado ao longo do texto, refere-se tanto aos familiares do proprietário da barraca quanto aos feirantes contratados.

Admite-se também que, numa pesquisa que tem o cotidiano como cenário para a construção dos dados, o pesquisador não está isento da própria análise. Corroborando essa afirmação, Victorio Filho (2007, p. 101) ressalta:

No espaço e no tempo da pesquisa no/do cotidiano, nos quais a interrogação dos sentidos que damos à pesquisa é permanente, não há refúgio teórico nem prático que separe os olhos dos que vêem daquilo ou daqueles que são vistos.

---

<sup>1</sup> Os nomes dos sujeitos que aparecem nesta pesquisa são fictícios.

Em razão disso, o pesquisador também é inserido na lista de sujeitos investigados tendo, inclusive, sua subjetividade submetida à análise e, quanto maior o seu envolvimento, mais impressões ele pode registrar no fluxo informacional das construções observadas. Não deve nem há necessidade de criar formas de forçar isenção científica, modo esse que inocuamente tentaria livrar a análise da interferência sujeito/subjetividade incorporada no pesquisador. Os refúgios teóricos e práticos relatados por Victorio Filho (2007), se levados ao extremo da tradição científica, conduziram esta pesquisa à incompletude e à falsa sensação de isenção.

#### **4.1.2 Modo de Pesquisa**

O encontro do pesquisador com o local onde os fenômenos ocorrem demandou formas condizentes para a construção dos dados. Tornou-se necessária a união das características do problema de pesquisa, dos sujeitos que compuseram o contexto investigado, do pesquisador e da natureza dos fatos, para que as formas de apreensão pudessem concretizar o alcance dos objetivos propostos.

Tendo como parâmetro essas questões, o estudo de caso foi usado nesta pesquisa, pois, como estratégia de pesquisa, ele permite investigar em profundidade a unidade que serve para análise (TRIVIÑOS, 1987), que pode consistir, entre outras coisas, em fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real (TRIVIÑOS, 1987; EISENHARDT, 1989; YIN, 2005). Em outras palavras, em pesquisas como esta, que exigem interação entre pesquisador e fenômeno pesquisado, devido à simultaneidade da pesquisa e à ocorrência do fenômeno, tal estratégia mostra-se adequada.

Além disso, para Yin (2005), o estudo de caso é indicado quando não há uma clara delimitação entre fenômeno e contexto permitindo inferir que, no estudo que investiga fenômenos considerados como oriundos de práticas sociais, como no caso da estratégia organizacional, o estudo de caso é, entre outras possibilidades, uma opção que abarcou os requisitos necessários.

Em defesa da utilização do estudo de caso nesta pesquisa, acredita-se que a investigação de questões do tipo “como”, típicas do estudo de caso (YIN, 2005), está em consonância com a pergunta de pesquisa descrita anteriormente e também com o objetivo geral e os específicos perseguidos.

### **4.1.3 Instrumentos para a Construção de Dados**

A construção dos dados que serviram de suporte para a consecução dos objetivos propostos obedece às indicações metodológicas de duas escolhas realizadas pelo pesquisador. Dessa forma, a pesquisa seguiu algumas diretrizes relacionadas às características do campo de estudo, estratégia como prática social, bem como se alinhou às necessidades propostas pela estratégia de pesquisa, o estudo de caso. Deixa-se claro que essas duas escolhas, em nenhum momento, abandonaram o cuidado merecido, para evitar que preconceitos pudessem banir da experimentação do pesquisador alguns fatos relevantes.

Sobre algumas características do campo e suas recomendações, Johnson et al. (2007) alegam que pesquisar estratégia organizacional por meio da perspectiva da prática implica a realização de observações nas organizações, para apreender os fatos na hora em que ocorrem. São indicadas entrevistas e outras formas de interação com os atores organizacionais, capazes de tornar evidentes as interpretações dos praticantes em relação a suas ações. Por conseguinte, tem-se a possibilidade de construir dados por meio de artefatos necessários à compreensão do “fazer estratégia” que ocorre nas organizações. Neste tipo de pesquisa, Johnson et al. (2007) salientam que é típico o envolvimento de poucas organizações ou situações, estudadas em profundidade.

Corroborando e simultaneamente complementando tal escolha, Rasche e Chia (2009) defendem o uso da etnografia para abordar as questões estratégicas que envolvem as práticas no “fazer estratégia”. Contudo, por causa da ausência de tempo hábil para a adaptação do pesquisador ao trabalho de feirante e também para a sua aculturação, este estudo não fez uma etnografia (ROCHA; ECKERT, 2008). No entanto, valeu-se de instrumentos utilizados pelo método etnográfico, tais como a

observação participante, manutenção de diário de campo e realização de entrevistas semiestruturadas (MALINOWSKI, 1978). A utilização desses três recursos facilitou o posicionamento do pesquisador não somente como intérprete do significado do ator, mas também como observador meticuloso dos acontecimentos que ocorrem corriqueiramente. Nesse sentido, fatos empíricos aparentemente insignificantes constituem-se como construções reveladoras do comportamento dos sujeitos de pesquisa (RASCHE; CHIA, 2009).

Nas primeiras visitas ao campo onde a observação participante foi realizada, ela mostrou-se um eficiente instrumento para a construção de dados desta pesquisa. Logo no início, ela permitiu, por meio do estranhamento do pesquisador em relação aos sujeitos e aos fatos empíricos, a identificação de diferenças entre os feirantes que trabalham na feira-livre de Jardim da Penha. O pesquisador identificou que existem feirantes que diferem uns dos outros, o que lhe permitiu classificar um desses grupos como feirantes “profissionais”. Esse tipo de profissional possui o “fazer feira” como sua principal fonte de renda e trabalha em feiras-livres, pelo menos, duas vezes por semana como feirante. Vale salientar que essa categoria analítica é uma criação do pesquisador, para facilitar a escolha de parte dos sujeitos de pesquisa. Com base nessas características e por meio da indicação feita pelo informante-chave, João, uma barraca foi selecionada para ser objeto do trabalho de campo.

#### **4.1.4 Etapas do Processo de Construção de Dados**

No tocante às exigências da estratégia de pesquisa escolhida para este estudo, Eisenhardt (1989) destaca alguns métodos utilizados em estudos de caso para a construção de dados, entre os quais o autor menciona a realização de entrevistas e a observação participante. Diante disso e em consonância com todas as indicações realizadas até aqui, este estudo teve acesso aos fenômenos usando esses dois métodos e tendo suas aplicações concentradas em um mesmo momento, ou seja, enquanto as observações eram realizadas, as entrevistas ocorriam de maneira informal.

Essas observações se processaram de forma livre, portanto sem um roteiro, o que permite classificá-la também como uma observação descritiva (MINAYO, 2007a). Com início em março de 2010 e fim em novembro desse ano, a observação participante contou com a presença do pesquisador em três feiras-livres da cidade de Vitória-ES. Elas ocorrem às terças-feiras no bairro República, às quintas-feiras no bairro Praia do Canto e aos sábados no bairro Jardim da Penha.

Entende-se que nesta pesquisa a observação participante foi capaz de acrescentar significados subjacentes às atividades realizadas pelos indivíduos que trabalham na barraca selecionada e àquelas realizadas por indivíduos que, de maneira direta ou indireta, se relacionam com ela.

Para Cavedon (1999), o pesquisador deve-se infiltrar no cotidiano da cultura dos informantes. Para esse fim, o uso da observação participante apresenta-se capaz de permitir a apreensão de uma dimensão analítica detalhada e mais condizente com as configurações que compõem determinado agrupamento social.

Serva e Jaime Jr. (1995) situam a observação participante como um instrumento que se refere a uma situação de pesquisa em que observador e observados estão localizados em um mesmo espaço e posicionam-se frente a frente. Nesse encontro, os observados deixam de ser objetos de pesquisa para se configurarem como sujeitos que interagem com o estudo. Segundo Geertz (1989, p. 7), diante de tal situação, o pesquisador é convidado a “[...] ler [...] um manuscrito estranho, desbotado, cheio de elipses, incoerências, emendas suspeitas e comentários tendenciosos, escrito [...] com exemplos transitórios de comportamento modelado”. Isso torna o trabalho do pesquisador complexo e exigente de cuidados para que a discussão a ser sustentada tenha ligação com os fatos a que se tornou próximo.

O uso da observação participante se justifica pela necessidade de registrar fenômenos que não podem ser registrados, por exemplo, com o auxílio de questionários, pois devem ser percebidos no momento em que ocorrem. Esses fenômenos recebem o nome de “os imponderáveis da vida real” (MALINOWSKI, 1978, p. 29).

Ademais, a observação participante permite uma maior aproximação em relação aos fenômenos investigados. A sua aplicação no ambiente de pesquisa facilita o aprofundamento nas questões relacionadas com os próprios objetivos. Em

contrapartida, requer do pesquisador habilidades para o desenvolvimento do trabalho necessitando que ele desenvolva potencialidades sociais para interagir com os atores sociais. Rocha e Eckert (2008) acrescentam que a interação com o outro evoca uma habilidade por parte do pesquisador para participar das tramas da vida cotidiana localizando-se com o outro no fluxo dos acontecimentos.

Estabelecido o contato pessoal, com o passar do tempo o relacionamento entre os sujeitos – inclui-se aqui o pesquisador – deixa de ser estritamente artificial, estranho, para se aproximar do natural. Desse modo, segundo Malinowski (1978), com base em sua experiência com os trombiandeses, o pesquisador tem a possibilidade de conhecer melhor seus informantes e familiarizar-se com os seus costumes e crenças para se aproximar da atitude mental que neles se expressa. Blalock Jr. (1973) adverte que, nessa etapa de aproximação, além da confiança e da confidencialidade, é desejável que o pesquisador se torne um conselheiro de seus informantes. Junto com essas pessoas, o pesquisador abre espaço para uma comunicação densa que se intensifica no instante em que há aprendizagem da língua do “nativo”, para usar uma expressão de estudos que se referem a sociedades primitivas (ROCHA; ECKERT, 2008).

Nesta pesquisa, o estabelecimento de uma comunicação densa fez parte do trabalho do pesquisador, pois o processo de construção de estratégias nas organizações está ligado ao que as pessoas fazem, e isso inclui também o que elas dizem. A partir do momento em que o pesquisador foi capaz de traduzir os dizeres dos feirantes para uma linguagem mais acessível para aqueles que não são feirantes, foi possível relacionar as falas dos informantes com o fluxo estratégico modelado por eles no “fazer feira”.

Com olhar atento aos acontecimentos e sentimentos expressos no contexto observado, “com os sentidos a flor da pele” (CAVEDON, 2001, p. 2), pode-se, por meio da observação participante, tentar elucidar questões relativas às regras e regularidades dos informantes. Contudo, para não tornar as ponderações inócuas, deve o pesquisador tornar evidente a relação existente entre os fatos observados e o contexto em que eles ocorreram conduzindo a análise dos fenômenos sociais próxima daquilo que Geertz (1989) denomina de “descrição densa” na interpretação cultural. Assim como para esse autor a cultura é algo contextual que existe na

relação com vários ingredientes encontrados em determinado povo, a estratégia organizacional na perspectiva da prática social também tem seu significado à medida que outros fatores que compõem a arena social existem e relacionam-se uns com os outros. Portanto, para tentar interpretar como se dão as práticas no “fazer estratégia” organizacional, as práticas devem ser descritas de modo contextual, ou seja, com densidade para se tornarem inteligíveis, evidenciando seus significados subjetivos que se constroem com o contexto.

Na busca por elementos que possibilitem a contextualização e evidentemente a construção dos dados empíricos, é preponderante a aproximação entre pesquisador e informantes. Para tanto é necessária a criação de mecanismos capazes de mediar o desenvolvimento de confiança e cumplicidade entre os atores situados no campo de pesquisa. Na visão de Blalock Jr. (1973), tal necessidade é apontada como o requisito básico intrínseco a qualquer observação participante, devendo o pesquisador não medir esforços para estabelecer um “contrato psicológico” com o grupo (SERVA; JAIME JR., 1995).

Na tarefa de estabelecimento de um contrato psicológico com seus informantes, é louvável que o pesquisador esclareça a eles o seu papel naquele local (MINAYO, 2007b). Deve também especificar implicações de nível prático, como estabelecer de que forma pretende participar cotidianamente. Esses procedimentos podem cimentar relações estáveis entre o pesquisador e os informantes culminando em um fluxo favorável à pesquisa e aos observados.

Parafraseando Malinowski (1978), o uso da observação participante permite quebrar a dualidade existente entre pesquisador/objeto, à medida que o pesquisador é chamado a participar da construção social, da qual a princípio era apenas espectador. Nesse momento, o pesquisador deixa de observar somente o Outro e começa a observar os fenômenos, pelos quais ele e os “nativos” são os responsáveis. Nesse processo, a subjetividade do sujeito pesquisador interage com a dos demais, compondo um rizoma de forças que resultam em formas mutáveis de agir e pensar.

Durante o trabalho de campo, a subjetividade do pesquisador é instigada em resposta a sua relação direta e pessoal com o observado abrindo espaço para a

emoção, o sentimento e o inesperado (SERVA; JAIME JR., 1995). Isso em si não configura problema algum, pois, conforme Santos (2008),

[...] sabemos ou suspeitamos que as nossas trajectórias de vida pessoais e colectivas (enquanto comunidades científicas) e os valores, as crenças e os prejuízos que transportam são a prova íntima do nosso conhecimento, sem o qual as nossas investigações laboratoriais ou de arquivo, os nossos cálculos ou os nossos trabalhos de campo constituiriam um emaranhado de diligências absurdas sem fio nem pavio.

No trabalho de campo, para usar as palavras de Malinowski (1978, p. 22), o pesquisador “[...] precisa ser um caçador ativo e atento, atraindo a caça, seguindo-a cautelosamente até a toca de mais difícil acesso”. Isso mostra que, como no caso desta pesquisa, o pesquisador não se deve limitar a observar e compartilhar as atividades realizadas pelos feirantes nas feiras-livres, mas, na medida do possível, criar possibilidades de interação superiores àquelas existentes nos bairros onde elas acontecem. Seguindo tal orientação, o pesquisador lançou esforços para observar os trabalhos feitos pelos feirantes antes e depois da realização da feira-livre. Com essa intenção, o pesquisador foi com os feirantes pesquisados à CEASA-ES para observá-los durante a negociação com fornecedores participando da montagem das barracas, observando quando se preparavam para mais um dia de trabalho e também, várias vezes, indo ao supermercado com Magno fazer compras.

Após cada jornada de observação, o pesquisador se afastou do campo para, de posse das notas de campo, proceder à redação do diário de campo. Esses afastamentos eram feitos imediatamente depois de realizar a observação, para que episódios não fossem esquecidos e, por isso, deixassem de ser registrados.

O diário de campo consiste em um recurso imprescindível neste tipo de pesquisa, que tem o cotidiano como espaço para a construção de dados. Ele deve ser usado para narrar precisamente todos os acontecimentos ocorridos dia após dia (CAVEDON, 1999). Para Cavedon (1999; 2001), o pesquisador deve, inclusive, descrever tanto as expressões do grupo investigado quanto os sentimentos do pesquisador durante as observações.

O diário de campo também é responsável pela definição da capacidade de recriar formas culturais adotadas pelos fenômenos estudados, ao passo que permite ao pesquisador exercitar a habilidade de lhes dar vida com base na estrutura narrativa (ROCHA; ECKERT, 2008). Nessa criação entra em cena a capacidade do pesquisador em articular e organizar os fenômenos observados. Nesse processo é



inevitável o impacto da subjetividade do pesquisador, pois a ele é dada a oportunidade de selecionar quais acontecimentos são importantes.

A apresentação do mundo subjetivo do pesquisador como parte integrante dos procedimentos científicos de objetivação a pesquisa do mundo social e não como impedimentos a sua realização encontram na história das técnicas de pesquisa em antropologia uma fonte de inspiração (ROCHA; ECKERT, 2008).

Seu crivo diz se determinada circunstância entra ou não no escopo da análise. Isso acontece mesmo sabendo que o uso desse método demanda a apreensão de tudo o quanto puder pelo maior número possível de perspectivas (BLALOCK JR, 1973).

Simultaneamente à observação participante, o pesquisador realizou entrevistas com as pessoas que participavam no, do e com o cotidiano das construções percebidas por ele. Era nas conversas travadas no espaço das feiras-livres que o pesquisador taticamente lançava seus questionamentos a quem ele considerava dotado de faculdades intrínsecas que pudessem relevar algo que não estava diante de seus olhos, mas que se escondia revestido de conhecimento tácito sobre o “fazer feira” nas lembranças dos sujeitos.

As entrevistas seguiam sem hora marcada, sem protocolos nem mesmo perguntas preestabelecidas direcionadas ao escopo da pesquisa. Aliás, elas tinham normas sociais que diziam como deveriam ser feitas, mas o pesquisador, pelo gosto do acaso, só sabia de sua pergunta quando o cenário de pesquisa lhe apresentava os elementos. Diante disso, ele os reunia sob a forma de questão ou então de comentário sobre determinada coisa e esperava que, pela vontade do entrevistado, as informações brotassem da conversa. Naquele momento, uma pergunta elaborada anteriormente não conseguiria alcançar a informalidade necessária ao fluxo espontâneo das revelações cotidianas, além disso contrastaria com a improvisação da vida e das atividades desenvolvidas nas feiras-livres.

#### **4.1.5 Análise dos Dados**

Por conseguinte, a análise dos dados construídos que constam no presente trabalho se iniciou quando as primeiras incursões foram realizadas no campo de pesquisa, ou

seja, quando houve o desejado encontro do pesquisador no, do e com o cotidiano dos sujeitos pesquisados. Isso aconteceu sem que houvesse estruturas sólidas que guiassem tal análise, senão a intensa vontade do pesquisador em compreender a dinâmica da vida cotidiana vivida pelos feirantes observados, a começar de ações nas estratégias e táticas cotidianas que retrata Certeau (2007).

Buscou-se na análise realizada representar a interpretação dos sentidos das ações dos sujeitos de pesquisa, na qual pesquisador e pesquisados construíram juntos tais significados, tal que na presença de outro pesquisador seriam feitas observações distintas das concretizadas. Cabe também, neste momento, deixar claro ao leitor que as interpretações dos fatos remetem aos indícios cunhados na observação participante.

Portanto, considera-se que não há cisão entre pesquisador e fenômeno pesquisado, pelo contrário. Admite-se que a isenção requerida pela pesquisa moderna ou ciência normal cede espaço à junção, desta que pode ser considerada uma dualidade perversa em demasia. Quando se trata de pesquisa no, do e com o cotidiano, se torna tênue, senão desnecessária, a barreira que separa esses dois supostos mundos. Assim, a análise dos dados feita aqui é uma análise também do próprio pesquisador.

De outro modo,

Se conceitos, categorias e estruturas se mostram como elementos operacionais nas pesquisas sobre a vida cotidiana, isto é, facilitam nossas análises e evocam um certo ar de academia, penso que acabamos pagando um preço alto por isso, à medida que nossas análises ficam confinadas aos limites que essas alternativas metodológicas nos impõem (FERRAÇO, 2007, p. 77).

Esse posicionamento, que trata sobre a utilização de estruturas que provocam cientificidade, mas que concomitantemente promovem estreitamento das possibilidades de pesquisa e reflexão sobre fenômenos estudados, teve seu uso e efeitos controlados nesta pesquisa de modo geral, sobretudo na análise de dados. Foi prudente nesta pesquisa deixar-se levar pelas sinuosidades da trajetória de pesquisa ampliando as possibilidades à medida que a pesquisa acontecia.

Sendo isso realizado, o início do trabalho de campo foi marcado pela liberdade de escolha dos elementos facilitadores do mergulho<sup>2</sup> na vida vivida dos sujeitos feirantes, sendo a mesma liberdade instaurada na análise dos dados construídos. Trabalhou-se com a ideia de que o cotidiano é complexo a tal ponto que pensar em categorias limitaria a proposta de pesquisa.

Nesse sentido, a discussão dos dados obedece a uma cronologia subdividida em temas estabelecidos pelo pesquisador, que nada remetem a categorias de análise preestabelecidas. Nelas os fatos que envolvem os sujeitos feirantes ordinários foram agrupados posteriormente à análise, para facilitar a organização do texto e a compreensão do cotidiano com usos de estratégias e táticas observadas nas feiras-livres. Então, aquela é uma ordem de apresentação julgada pelo pesquisador como favorável à apreensão que o leitor fará.

Aglomeradas em torno desses temas, as passagens que contam o cotidiano das pessoas com as quais o pesquisador conviveu, por mais vivas que possam parecer, nem de longe conseguem expressar a intensidade da vida cotidiana, constatação feita também por Ferraço (2007). Mesmo assim, colocadas em contato com o referencial teórico sobre estratégia como prática social, conseguem direcionar a compreensão, mesmo que parcialmente, para aquilo que as pessoas fazem e que tem ligação com a estratégia organizacional da barraca observada. Nesse instante, duas perspectivas, da estratégia como prática social e das ações dos sujeitos ordinários retratadas por Certeau (2007), aproximam-se por meio de suas preocupações com o micro para então revelar o cotidiano vivido pelos sujeitos que trabalham na barraca – objeto de estudo.

Em suma, o caminho percorrido pela análise realizada corrobora a visão de Oliveira (2008), quando a autora argumenta que a pesquisa no, do e com o cotidiano deve reinventar o próprio ato de pesquisar, que abarca, conseqüentemente, o modo de analisar os dados construídos. Na busca pela reinvenção metodológica e desligamento de algumas formas científicas que engessam as possibilidades de compreensão dos fios que compõem o rizoma da vida cotidiana, é que se constitui a presente análise deste trabalho.

---

<sup>2</sup> Termo cunhado por Alves (1998) para representar a imersão do pesquisador no contexto estudado, ampliando as interfaces de contato com o fenômeno em questão.

Ademais, pesquisas feitas no, do e com o cotidiano (e.g. ALVES, 1998; FERRAÇO, 2007) necessitam de formas diferentes de condução e análise dos dados. Com isso uma problemática faz-se presente e direciona a pesquisa para além do “após o modernismo” descrito em Whittington (2004). O cotidiano requer dos pesquisadores posicionamentos teórico-metodológicos diferentes daqueles herdados da modernidade, livrando o cotidiano de categorias prévias (FERRAÇO, 2007). Consoante a isso, as tessituras descritas no próximo capítulo foram feitas com o cuidado de aproximá-las das construções feitas pelos estudos no, do e com o cotidiano.

## 5 MERGULHANDO NOS SENTIDOS DAS PRÁTICAS COTIDIANAS DOS FEIRANTES PESQUISADOS

O primeiro contato do pesquisador com um dos *loci*, a fim de investigar as práticas no “fazer estratégia” em feiras-livres, ocorreu em março de 2010. Nessa ocasião foi feita uma visita à feira-livre apenas com a intenção de observar o funcionamento de uma barraca qualquer. Ao chegar à feira-livre, que ocorre aos sábados no bairro Jardim da Penha, o pesquisador se posicionou na parte inferior de uma barraca que vendia legumes e verduras. Devido à falta de movimentação de funcionários – alguns estavam dormindo – e de clientes nessa barraca, o pesquisador procurou por outra.

Na próxima barraca, escolhida aleatoriamente, foi realizada uma observação direta aproximadamente de duas horas. Durante esse tempo, alguns elementos da prática cotidiana se revelaram ao pesquisador. Frases com conteúdo promocional e sobre a qualidade dos produtos eram emitidas constantemente pelos feirantes da barraca em questão. Aspectos relacionados como a organização do trabalho e com o fluxo de execução das tarefas mostraram-se explícitos para quem os quisesse ver.

Apesar de curta, essa primeira observação revelou que existem conteúdos tácitos no que tange à estratégia organizacional utilizada pelos feirantes para comercializar produtos. Observou-se também comportamentos e a utilização de instrumentos que não podem ter o seu sentido de uso revelado somente por meio da observação direta, sem o “mergulho” tratado por Ferraço (2007). Esse primeiro contato também mostrou que o estudo de como se dá o fluxo estratégico em feiras-livres pode revelar conteúdos desconhecidos para o observador despreocupado com os fazeres e astúcias cotidianos.

Na outra semana, de volta à feira-livre de Jardim da Penha, o pesquisador aproximou-se de outra barraca, desta vez com a intenção de promover uma aproximação maior com futuros pesquisados. Sem definir critérios específicos para efetuar tal aproximação, o pesquisador escolheu qual feirante seria abordado, simplesmente em razão da oportunidade de iniciar uma conversa, ou seja, por acessibilidade. Foi aí que se manteve o primeiro diálogo com os feirantes.

Concedida a permissão para realizar a observação na barraca, que tinha o João como responsável, vários fenômenos ligados ao “fazer estratégia” se mostraram pertinentes em relação ao objetivo da pesquisa. Em três horas e meia de acompanhamento das atividades realizadas por quatro pessoas que trabalhavam nessa barraca, várias informações foram passadas ao pesquisador, além daquelas que afloravam de ocasiões cotidianas.

Os dados construídos nessa primeira conversa realizada somente com o João tiveram um grande efeito com a presença do pesquisador, pois, na tentativa de corresponder às expectativas do João e, a um só tempo, criar um ambiente de proximidade entre pesquisado e pesquisador, perguntas foram feitas até que o diálogo entre as duas partes pudesse fluir sem muita resistência.

Após essa primeira aproximação com um dos *loci* de pesquisa, o pesquisador conseguiu extrair do campo uma importante diretriz para guiar este trabalho, já que o estranhamento provocado pelo encontro do pesquisador com o fenômeno pesquisado o conduziu na escolha de quais seriam os sujeitos de pesquisa.

Tendo em vista que na feira-livre de Jardim da Penha foram observados vários tipos de feirantes, definiu-se considerar também como sujeitos da pesquisa feirantes que têm o trabalho em feiras-livres como a sua principal fonte de renda e que trabalham, pelo menos, em duas feiras-livres do município de Vitória-ES.

Essa tipologia de feirante passou a ser considerada neste estudo como feirante “profissional”, conseqüentemente a barraca do João deixou de ser observada lançando o pesquisador na busca de feirantes com essas características. Salienta-se que, além dos feirantes “profissionais”, pessoas que, direta e indiretamente, se relacionam com eles compuseram o rol de pesquisados.

Empreendendo esforços para alcançar os objetivos propostos, no sábado seguinte o pesquisador pediu que João indicasse algum feirante com as características que pudessem classificá-lo como “profissional”. Ele indicou Magno ressaltando o recente ingresso deste na feira-livre.

A aproximação com o sujeito indicado como feirante “profissional”, que passou a ser observado, foi facilitada pelo fato de ele ter sido indicado por João. Depois de identificar-se ao responsável pela barraca, o pesquisador procurou saber de quais feiras-livres Magno participava. Além de participar da feira-livre de Jardim da Penha -

FJP, ele informou participar da feira-livre do bairro República - FBR na terça-feira e da feira-livre do bairro Praia do Canto - FPC na quinta-feira. De posse dessas informações que comprovam a sua participação em várias feiras-livres e que também permitem entender que essa seja a sua principal atividade remunerada, foi possível confirmar o enquadramento de Magno como sujeito adequado para a pesquisa.

## 5.1 ESTRATÉGIAS E TÁTICAS COTIDIANAS NO FAZER ESTRATÉGIA DE UMA BARRACA EM FEIRAS-LIVRES

Desejoso de compreender a dinâmica social que engloba os comportamentos “microbióticos” da ação cotidiana e sua participação no fenômeno estratégico organizacional, o pesquisador percorreu os caminhos para a investigação. Ele acompanhou a barraca selecionada nas feiras-livres em que é montada, onde foram observadas as características de cada feira-livre e também as maneiras de “fazer feira” realizadas pelos sujeitos de pesquisa, à medida que os dias da semana se alternavam e com eles os *loci* de pesquisa.

Cada uma das feiras-livres de que a barraca participou – FJP, FPC, FBR – exigiu dos feirantes diferentes formas de negociar suas mercadorias, como também formas diversas de relacionamento com os fregueses, fiscais da prefeitura de Vitória, fornecedores e outros atores sociais. Por isso, tornou-se indispensável compreender as características das feiras-livres frequentadas pelos feirantes relacionando o uso de estratégias e táticas cotidianas no “fazer feira” e, conseqüentemente, no fazer estratégia organizacional.

A análise das observações redigidas no diário de campo indicou temas que descrevem ações e situações vividas pelos sujeitos de pesquisa e que fazem parte do dia a dia dos feirantes e dos demais atores sociais. Por vezes, as práticas descritas mostram-se repetitivas tendo em vista que no cotidiano os acontecimentos não seguem um fluxo ordenado e também que práticas iguais em suas aparências alcançam sentidos diferentes ou até múltiplos sentidos.

A seguir são discutidos 15 temas sob a perspectiva da estratégia como prática social, com foco nos sentidos dessas práticas, levando em conta as ações dos sujeitos ordinários ancoradas na estratégia ou na tática cotidiana (CERTEAU, 2007). Os temas são discutidos na respectiva ordem, conforme a seguir: Funcionamento e Comercialização; As Feiras-Livres Estudadas e suas Interfaces com o Poder Público; A Organização da Barraca; A Barraca como um Empreendimento da/para a Família; Garantia das Vendas e dos Lucros; Diferenciação; Fidelização de Clientes; Reforço na Fidelização de Clientes Antigos; Atender Melhor os Melhores Clientes; Adequação dos Produtos aos Clientes; Aproximação Pessoal entre Feirantes e Fregueses; Relacionamento com Feirantes Vizinhos; Justificativa para o Insucesso; Imagem Positiva da Barraca e das Feiras-Livres; e Aquisição de Produtos.

### **5.1.1 Funcionamento e Comercialização**

Os produtos expostos na barraca de Magno possuem no mínimo quatro origens. Eles podem ser comprados na CEASA-ES, ser trazidos da propriedade rural do tio de Magno e ser comprados de fornecedores que entregam diretamente nas feiras-livres ou, ainda, ser fornecidos por vizinhos de sua residência em Domingos Martins-ES.

Quando ocorre o fornecimento de mercadorias por vizinhos, Magno não tem o compromisso de repassar o dinheiro referente a tudo aquilo que foi levado para a feira-livre. Caso o produto fornecido por vizinhos fique boiando<sup>3</sup>, cabe a Magno repassar somente o dinheiro referente às vendas realizadas, descontada a parte de Magno referente ao valor adicionado ao valor mínimo estabelecido por quem lhe forneceu o produto. Além disso, o feirante devolve ao fornecer o que ficou boiado.

Como não foi paga nenhuma quantia referente aos produtos fornecidos por seus vizinhos, Magno organiza a barraca, expondo com prioridade os produtos que consumiram investimento. Esses produtos ocupam os melhores espaços da barraca

---

<sup>3</sup> Palavra utilizada pelos feirantes observados para designar os hortifrutícolas que não tiveram vendas conforme o esperado e por isso, ao final das feiras-livres, apresentam-se em grande quantidade sobre os tabuleiros.



e ficam bem ao alcance dos fregueses. Outros produtos que, por sua vez, não são prioridade nas vendas, por não terem sido comprados, ficam expostos em lugares menos privilegiados e, muitas vezes, fora até do campo de visão dos clientes. Essa ação almeja garantir ao feirante o retorno monetário daquilo que foi investido na compra dos produtos, mesmo que para isso tenha de deixar de vender alguns produtos levados para a feira-livre.

Quando os tabuleiros já estão todos arrumados, ainda há produtos que não couberam sobre eles. Esses produtos permanecem dentro de caixas próprias e, à medida que o montante sobre o tabuleiro diminui, Magno e seus ajudantes repõem uma quantidade capaz de formar novamente uma “montanha” de hortifrutícolas. Essas caixas que contêm produtos para reposição também servem para garantir a satisfação de clientes que, por algum motivo, não agradaram do aspecto daqueles produtos expostos sobre o tabuleiro. Dessa forma, Magno oferece ao cliente o produto que está dentro das caixas deixando transparecer para o cliente que aqueles que se encontram abaixo dos tabuleiros estão melhores.

Contudo, a iniciativa de pegar os produtos dentro da caixa deve partir de Magno ou de qualquer outro feirante, pois nessa situação o cliente se submete à estratégia do feirante. Ao cliente não é dada a autonomia para pegar um produto da caixa, mas, quando ele pede, Magno não pega imediatamente e faz com que o cliente espere por alguns minutos. Essa é uma forma encontrada na estratégia cotidiana usada para demarcar o espaço praticado por Magno, onde as regras e as normas de funcionamento são definidas por ele.

As preocupações de Magno mostraram-se em consonância com a manutenção da boa qualidade dos produtos ofertados, e, quando isso não foi possível, o feirante não tentou esconder dos clientes. Dessa maneira, quando o cliente levanta o fato de a qualidade dos produtos não estar muito boa, Magno é o primeiro a concordar. Quando pratica essa ação, o feirante realiza uma transgressão do lugar privilegiado dos feirantes profissionais demarcado pela defesa da boa qualidade dos produtos comercializados. O que se observou, então, foi um movimento contrário ao concretizado por seus vizinhos de feira-livres, pois, quando alguém comenta a baixa qualidade de algo que está sendo vendido, esses feirantes agem pautados na defesa de sua qualidade.

À luz dessas ideias, ficou explícito que essa ação promovida por Magno reforça a imagem criada pelos clientes sobre a qualidade dos produtos vendidos por ele. Mesmo agindo desse jeito, ou seja, quando assume que os produtos vendidos naquele dia não estão de acordo com o padrão de qualidade exigido pelos consumidores, as vendas não diminuem. Nessa situação, o fato de as vendas não diminuírem é possível diante da transgressão realizada por Magno, que pratica o lugar do outro na tentativa de reforçar a imagem de que naquela barraca há o compromisso de vender hortifrutícolas de qualidade.

A todo o momento, os feirantes não paravam, obedecendo ao fluxo constante de consumidores. Além daqueles que compravam utilizando-se da parte da frente da barraca, outros aproveitavam para escolher seus produtos por meio da área destinada ao trabalho dos feirantes. Esses clientes, considerados mais íntimos e assíduos, e mais liberdade para escolher os produtos, não possuem prioridade no atendimento. Diante do grande movimento, os feirantes atendem os clientes que ainda não são fiéis ou que estão comprando pela primeira vez com eles.

Concomitantemente a isso, os feirantes trabalham os dois clientes: os mais antigos que consideram que o bom atendimento é deixá-los à vontade para escolher livremente o que querem sem preocupação com o tempo; aqueles que consideram a agilidade no atendimento ser fundamental. Para os mais antigos, que compram semanalmente com Magno, o “fazer feira” está aparentemente mais relacionado com a oportunidade para encontrar com os amigos, do que propriamente comprar.

Como alternativa para agilizar o atendimento em horários em que a presença de clientes é grande, Magno resolveu escrever experimentalmente o preço de alguns produtos usando pedaços de papelão. Segundo ele, isso faria com que menos tempo fosse dedicado para atender clientes que perguntam o preço e que, por algum motivo, não compram. Essa ação cotidiana, portanto, mostra que a prioridade é atender os clientes que já decidiram comprar. No entanto, depois de afixados, os preços ficam expostos até o final da feira-livre, o que impede que vantagens oriundas da não exposição dos preços sejam alcançadas.

Nesses momentos em que o movimento é grande, trabalham feirantes, ajudantes, vizinhos de feira e até clientes. Sobre esses últimos, em vários momentos na FBR se observou uma senhora que, ao ver clientes esperando por atendimento, deixou sua

posição de cliente para investir no trabalho de feirante pondo em sacolas hortifrutícolas e recebendo o pagamento. Em todas as observações realizadas nessa feira-livre, foi constatado o trabalho de feirante realizado por essa cliente. Pela habilidade com que ela ajuda nas vendas, tal tarefa é rotineira e realizada por ela há algum tempo.

Observando os preços pendurados numa espécie de varal, o pesquisador verificou que o valor da batata comercializada na barraca observada era o mesmo que estava sendo praticado na barraca logo em frente. Apesar de Magno não confirmar que o valor é combinado, sabe-se que a proximidade de um negócio com o outro possibilita a troca de informações, e entre elas o preço é um assunto conversado, mostrado e compartilhado entre os feirantes. Isso significa também que o preço, em algum momento, foi definido por um feirante e logo outros ficaram sabendo do preço praticado. Com base no preço que pagaram pelos produtos a seus fornecedores, estabeleceram os preços.

Em certa medida, essa proximidade entre os negócios facilita o estabelecimento de valores para as mercadorias, sem que haja o risco de alguém formar um preço nada parecido com o de seus concorrentes, o que atrapalharia sua competitividade. Manter o preço elevado sem fazer o consumidor perceber qualquer vantagem pode significar, ao final da feira-livre, um grande volume de produtos boiados.

Sem que sejam chamados para se dirigirem à barraca, como fazem alguns feirantes, os clientes restritos aos produtos que estão sobre os tabuleiros escolhem livremente o que desejam comprar. As compras nessa barraca funcionam seguindo o princípio de que lá é o cliente que se serve. Em alguns casos as ações praticadas pelos consumidores extrapolam a escolha, podendo, inclusive, o cliente colocar o produto na sacola e somar o valor de sua compra. Depois disso, resta apenas informar ao feirante o valor resultante dos produtos comprados e repassar-lhe o dinheiro.

Essa autonomia percebida nas ações realizadas por alguns fregueses, que vão além da escolha e do pagamento dos hortifrutícolas, remete a uma transgressão do lugar reservado às práticas necessárias às atividades de compra. Agindo assim, parte do trabalho pela qual os feirantes são responsáveis é realizado pelos clientes.

Feito isso, se houver troco a ser dado ao cliente e se, por algum motivo, este esquecer o dinheiro e, ainda, se o responsável pela devolução for um feirante

contratado, o troco não voltará para o caixa. Nesse caso, a pessoa responsável pela devolução da quantia coloca o dinheiro no bolso e passa a considerá-la como uma gorjeta. Vale ressaltar que essas ações foram observadas poucas vezes e, em nenhuma delas, os feirantes contratados se esforçaram para devolver o troco aos clientes.

Para alguns clientes, a feira-livre é o local onde compram a maior parte dos alimentos que consomem durante a semana, por esse motivo alguns os compram em grande quantidade. Ao fazer isso, o cliente pode solicitar o serviço de entrega, que pode ser um serviço agregado às vendas ou então oferecido por indivíduos que ficam dispersos pelas feiras-livres. No caso da barraca observada, não há a prestação desse serviço e, quando o cliente deseja que alguém o ajude a carregar suas compras, é sempre uma mesma pessoa quem faz.

Pelo fato de conhecer bem o entregador e primar pela boa qualidade do serviço, Magno acompanha o andamento da execução do trabalho. Por esse motivo, mesmo o serviço não sendo oferecido por Magno, ele se sente responsável pela satisfação do cliente com as compras e também com a sua entrega. Entretanto, conforme observado, Magno tem pouco controle sobre a forma como o entregador trabalha.

Outro aspecto relacionado ao tema funcionamento e comercialização é a transformação de perdas no presente em ganhos futuros. No diário de campo, lê-se:

Após receber o pagamento de uma compra realizada por uma cliente frequente, Magno ficou pensativo. Depois de alguns segundos ele confessou ao pesquisador que fez a conta errada. Logo em seguida disse que na próxima semana iria as forra (Diário de Campo).

Essa ação do feirante denota que, tratando-se de um cliente assíduo, o fato de somar errado a quantia que o cliente pagou não representa uma perda. Devido à assiduidade do consumidor, numa próxima negociação entre eles, Magno usa do lugar do próprio do feirante, dono da barraca, para tirar vantagens capazes de sanar as perdas obtidas na última negociação. Diante das observações, faz-se factível eleger a “conta de cabeça”, aquela que o feirante faz sem o auxílio de calculadora, caneta e papel, como responsável por camuflar a ação que está em consonância com a expressão ir “as forra”. Inclusive, Magno confessou ao pesquisador que as contas que realiza nunca são exatas.

De algum modo, ao fazerem as contas dessa forma, os feirantes não conseguem passar confiança na exatidão do resultado, tanto que, em alguns casos, os feirantes são obrigados a refazer o somatório de maneira pausada e mais lenta que da primeira vez. Quando desconfiam da conta realizada pelos feirantes e é solicitado que a refaçam, os feirantes mostram-se insatisfeitos com a atitude dos clientes, já que o trabalho de feirante é baseado na confiança e na informalidade; isso mais parece negócio entre amigos do que uma comercialização normal.

Todas essas ações e outras que não foram objeto da discussão deste tópico passam por grande impacto sobre aquilo que Magno considera como a forma correta do “fazer feira”. Além dos já citados, outros dois exemplos marcam essa questão de forma clara. O primeiro deles diz sobre o controle das tarefas executadas por seus ajudantes, em que Magno determina o momento apropriado para que eles se alimentem definindo o horário para deixar a barraca e usar o banheiro. Isso mostra que tudo que não seja relacionado ao trabalho propriamente dito deve ter a permissão de Magno para ser realizado.

No segundo caso, exemplo ilustrativo da fiscalização sobre as tarefas realizadas na barraca, aponta-se um episódio em que um cliente exigente estava sendo atendido simultaneamente por duas pessoas, de modo que o trabalho dos feirantes se complementava com o intuito de atender o cliente em menor tempo possível. Diante disso, ao final do atendimento, Magno, em tom de voz ríspido, questionou aquilo que ele acabava de observar. Dizia ele que, para atender um cliente, não precisariam duas pessoas e que isso significava deixar de atender outros clientes. Sem considerar o posicionamento dado pelos feirantes que realizaram o atendimento, aquele pequeno diálogo marcava mais uma regra que deveria ser seguida por aqueles que trabalham na barraca.

Assim, tratando-se de funcionamento e comercialização, o observado foi “[...] um exercício frenético que congrega teste de memória, destreza manual, paciência e esforço físico. E assim foi durante quase todo o tempo, sem pausas para tomar café e ir ao banheiro”, obedecendo às regras (Diário de Campo).

### **5.1.2 As Feiras-Livres Estudadas e suas Interfaces com o Poder Público**

Na busca pela compreensão da dinâmica que envolve o “fazer feira” e da forma que isso é caracterizado como algo que participa da tessitura da estratégia organizacional, os espaços em que essa dinâmica ocorre devem ter suas características descritas. São nesses espaços e com eles que a vida cotidiana dos sujeitos feirantes é vivida, quando estão com outros atores sociais alimentando as estratégias organizacionais.

Nos três bairros onde o “fazer feira” foi acompanhado, as feiras-livres seguem um padrão de organização físico e legal desenvolvido pela prefeitura de Vitória. Algumas das regras que possibilitaram a padronização surgiram quando o município aprovou o Decreto 11.975, de 29 de junho de 2004, que, desde a data de sua publicação, tornou obrigatório o alvará para a participação dos feirantes nas feiras-livres. O alvará pode ser fornecido pela prefeitura de Vitória após análise da Secretaria de Meio Ambiente, que avalia se há vaga para a atividade que o requerente desempenhará na feira-livre solicitada.

Em 2007, um projeto conferiu medidas normativas às feiras-livres realizadas no município de Vitória-ES. Nesse ano foi lançado o projeto “Feira Legal”, que culminou na padronização das barracas usadas pelos feirantes e na setorização dos produtos comercializados. Por causa disso, os feirantes que trabalham nas feiras-livres e utilizam o espaço público têm de estar de acordo com as normas legais estabelecidas pela prefeitura.

Em todas as feiras-livres em que ocorreu a pesquisa, o lugar reservado ao seu funcionamento é uma rua ou uma avenida, que necessariamente estão dispostas em linha reta, sendo possível aquele que está em seu início ter ciência de sua extensão. No bairro Jardim da Penha, a feira-livre ocorre na Rua Comissário Octávio Queiroz; no bairro Praia do Canto; na Rua Constante Sodré; no bairro República, na Avenida Presidente Castelo Branco.

O lugar destinado a cada barraca está sinalizado por marcações no chão na cor amarela. Essas marcas estão espalhadas onde as feiras-livres são realizadas, devendo cada feirante respeitar os limites territoriais impostos por elas. Quando os

limites não são respeitados, a fiscalização conversa com o feirante sobre a necessidade de a barraca estar em conformidade com as normas, podendo, se for o caso, emitir um auto de intimação<sup>4</sup> e, em caso de reincidência, aplicar multa.

Nesses lugares, exceto na FPC, é permitido aos feirantes montar suas barracas diante das garagens de prédios e casas impedindo a saída dos moradores com seus veículos. Consoante a esse fato, um morador ou pessoa que visita alguém no bairro e que, por descuido, deixa o veículo na rua, pode ser impedido de sair com o automóvel. Haja vista que, se houver um carro estacionado no lugar reservado à montagem da barraca, ele ficará preso, pois a barraca é montada deixando o carro entre ela e a calçada.

Sobre isso Magno contou que, num dia na FPC, ele prendeu o carro de um morador, que ficou muito irritado com a impossibilidade de sair com seu veículo e, portanto, achou cabível ameaçar o feirante. O feirante, tentando privar sua família e a si de qualquer violência, cedeu desmontando parte da barraca para a retirada do carro.

Em casos como esse, quando há um carro no espaço reservado para a barraca, Magno estaciona o seu caminhão deixando parte dele sobre a calçada. Geralmente isso acontece na FPC e acaba atrapalhando quem trafega pela calçada, mas nada que comprometa a passagem. Contudo, para tratar desse assunto, um dos fiscais que atuam na FPC foi à barraca para conversar com Magno. Ao chegar à barraca, Magno deixou o movimento baixar para depois atender o fiscal, pois, segundo ele, não deixaria de “[...] ganhar dinheiro para receber o fiscal”.

A conversa entre os dois não demorou e, assim que terminou, Magno relatou a conversa. Disse que os moradores reclamaram da presença do seu caminhão sobre a calçada, mas informou ao fiscal que não poderia fazer nada, já que a rua estava ocupada indevidamente por carros. Tomando-se por satisfeito diante da resposta do feirante, o fiscal foi embora sem que Magno tivesse que retirar o caminhão do local reservado à passagem de pedestres. Magno aparentemente não ficou preocupado com a possibilidade de ser punido pela infração.

A análise da interação entre feirantes e fiscais da prefeitura denota que entre eles a relação é aparentemente amistosa. Essa constatação se construiu diante das

---

<sup>4</sup> De acordo com o Decreto-Lei n. 11.975, de 29 de junho de 2004, criado pela prefeitura de Vitória (ES), o auto de intimação é uma medida adotada para que o infrator satisfaça o fiel cumprimento da legislação em vigor.

conversas presenciadas entre eles e também por meio de ações específicas, quando se observou um dos fiscais passeando com o filho de Magno pela feira-livre. Todavia, apesar dessa característica da relação entre feirantes e fiscais, os feirantes estabelecem formas de mostrar descontentamento diante de uma ação praticada pelos fiscais. Dessa maneira, quando algum fiscal circula pela parte destinada ao trabalho de atendimento ao cliente ocupado pelos feirantes, expressões faciais dos feirantes puderam ser captadas e interpretadas como descontentamento. Isso foi ratificado quando essas expressões foram complementadas pela fala dos feirantes sobre essa ação praticada pelos fiscais.

Além disso, outras ações praticadas pelos fiscais incomodam os feirantes observados. Conforme aconteceu na FBR, quando os feirantes começam a desmontar as barracas, os fiscais surgem em meio às pessoas para se apropriar indevidamente de produtos que estavam sendo comercializados. De acordo com o fragmento abaixo extraído do diário de campo, é possível visualizar essa outra ação.

Também é na hora da xepa que a fiscalização aparece, não para fiscalizar e orientar os feirantes, mas apenas para apanhar alguns produtos. Um fiscal veio à barraca e pela parte de dentro pegou alguns produtos e os colocou em sacolas sem pedir permissão para fazer isso. Magno também não reagiu e sequer olhou para o rosto do fiscal. Agiu como se não tivesse ninguém pegando os produtos e os levando sem pagar (Diário de campo).

Apesar de Magno aparentemente não se importar com o fato de os fiscais pegarem produtos sem pagar, seu silêncio vela sua intenção de fazer das ações dos fiscais um meio para negligenciar algumas regras e, assim, não ser autuado por infração alguma. Diante disso, compreende-se que a ação do fiscal viola uma ordem estabelecida, a qual não permite que um funcionário público se utilize do seu cargo para benefício próprio. Aproveitando da violação dessa regra legal da atividade de fiscalização, Magno, bem como outros feirantes, pode-se colocar acima das regras estabelecidas pela prefeitura que normatizam os trabalhos desenvolvidos em feiras-livres.

Apesar da apropriação ilegal de produtos feita por fiscais, em nenhum momento esse assunto fez parte das conversas entre os feirantes observados e seus vizinhos de feira-livre; portanto, foi mencionado somente com o pesquisador a indignação em relação a tal prática.

Mesmo não sendo dito, tampouco comentada a ação dos fiscais, esse suborno dado aos agentes públicos tem um preço estabelecido. Em virtude desse fato, os fiscais



ficam impedidos de se apropriar de produtos com valores mais elevados, tais como ovo e feijão. Sabendo disso, um dos fiscais esperou Magno sair da barraca para voltar, após uma visita anterior, e pegar um pacote de feijão que era comercializado por quatro reais. Quando o fiscal se apropriou do feijão sem efetuar o pagamento, só havia na barraca um feirante contratado, que, devido à movimentação intensa de fregueses, não percebeu a presença do fiscal. Ao retornar à barraca, o fato foi relatado pelo pesquisador a Magno, que, demonstrando indignação, disse que, se estivesse presente, não permitiria ao fiscal levar o produto sem pagar.

Entre as tarefas desenvolvidas pelos fiscais da prefeitura, que legalmente competem a eles no exercício de sua função, está a de averiguar se os feirantes estão em conformidade com as regras estabelecidas pelo Decreto 11.975/2004. Por tornar obrigatória a licença para trabalhar em feiras-livres e devido à limitação de espaço físico para a instalação das barracas, o número de empreendimentos montados nas feiras-livres é limitado. Desse modo, observou-se que conseguir o alvará da prefeitura não é uma tarefa fácil, principalmente quando se utiliza dos meios legais para fazer isso.

No caso da barraca selecionada como objeto de estudo, a licença foi adquirida pela quantia de dezoito mil reais, paga ao antigo feirante. A venda de pontos em feiras-livres vai contra o Decreto 11.975/2004, já que, no artigo 252, menciona que o alvará de permissão de uso é intransferível. Entre os feirantes, esse assunto gera controvérsias, pois, conforme se observou, o vizinho da barraca de Magno na FJP contestou a atitude do antigo feirante, de quem Magno comprou a licença. Ele disse que, se um dia tivesse que parar de vender ou não quisesse mais trabalhar, simplesmente entregaria o ponto à prefeitura.

Sobre sua ação, Magno disse que ela não foi correta, mas não imaginava outra possibilidade de obter a licença da prefeitura para comercializar hortifrutícolas nas feiras-livres. Nesse caso, o exercício do “fazer feira” inicia-se em contraversão de regras que versam sobre a legalidade no processo de licenciamento para o funcionamento da barraca observada.

### 5.1.3 A Organização da Barraca

Os produtos dispostos nos tabuleiros seguem uma ordem de organização traçada por Magno. No dia a dia das feiras-livres, observa-se a importância de manter os produtos organizados diante dos olhos do consumidor. Por causa disso, os feirantes periodicamente arrumam os hortifrutícolas expostos. Semelhantemente, quando determinado tipo de produto exposto se aproxima das últimas unidades disponíveis para venda, Magno o repõe. Para o feirante, “os produtos têm que vender sozinhos”, daí a necessidade de arrumá-los de forma a fazer o consumidor se sentir atraído e, conseqüentemente, fazê-lo comprar. Para isso o freguês deve ser convidado a comprar sem que necessariamente o feirante tenha que chamar sua atenção com o uso de frases que evidenciam a disponibilidade de produtos ou sua qualidade.

Pôde-se identificar que as folhas são os principais atrativos da barraca, assim como também são responsáveis pelo suprimento da demanda da maioria dos clientes. Elas ocupam mais da metade da barraca e curiosamente estão dispostas em posições diferentes de uma feira-livre para a outra, conforme determina Magno. Por exemplo, na FJP e na FPC elas ficam expostas do lado esquerdo da barraca, lado oposto ao que são expostas na FBR. Como são consideradas os principais produtos vendidos na barraca devido à quantidade comercializada, as folhas ocupam lugares que facilitam a visualização delas pelos clientes. A mudança de posição delas de uma feira-livre para outra obedece ao fluxo dos clientes nas feiras e também a posição do sol em relação à barraca. Evita-se ao máximo deixar as folhas sob o sol, pois elas perdem um pouco de sua aparência saudável.

Já que a forma pela qual os produtos devem ser arrumados sobre o tabuleiro é traçada por Magno, fica fácil para ele comprovar se o trabalho desenvolvido pelos ajudantes está em consonância com seus critérios. Dessa forma, quando seu primo, que o ajuda na barraca, arrumou os tomates sobre os tabuleiros colocando os verdes sobre os mais maduros, Magno realizou críticas insistentes. Segundo Magno, os tomates maduros estavam mais próximos do estado de putrefação, por isso deveriam ser colocados sobre os mais verdes para ser vendidos primeiro. Nesse momento, Magno agiu de forma enérgica e até mesmo grosseira deixando claro o equívoco cometido pelo ajudante e reforçando o lugar privilegiado que ocupa

quando está em discussão a forma como os produtos devem ser colocados em cima dos tabuleiros.

Ainda sobre a arrumação da barraca com o objetivo de fazer o produto vender por si só, regularmente Magno se dirige às alfaces e colhe as folhas que se soltam, enquanto os clientes escolhem aquilo que comprarão. Quanto mais movimentado for o dia, ou seja, quanto mais clientes estiverem comprando na barraca observada, maior será o número de folhas que se soltam do “pé de alface” e, portanto, maior será o trabalho de Magno para deixar o tabuleiro organizado. Como sabem que dá trabalho para organizar as alfaces e que suas folhas se soltam facilmente, a maneira como os clientes escolhem os produtos é controlada pelos feirantes.

Isso ficou evidente quando uma cliente movia incessantemente as alfaces de lugar mostrando-se indecisa sobre a escolha que deveria fazer. Nesse instante, a mãe de Magno ficou bastante irritada e, em breve conversa com a feirante, o pesquisador compreendeu que aquela cliente sempre faz isso e por esse motivo a feirante por pouco não o chamou à atenção. Esse episódio demonstra que a preocupação com a boa aparência dos produtos sobre os tabuleiros está acima da máxima de que “o cliente tem sempre razão”.

Apesar de geralmente ditar as ordens sobre a organização da barraca, Magno costuma aceitar algumas colocações propostas por sua esposa, como mudar de lugar o tomate para dar mais visibilidade ao produto, mesmo tendo que deixar folhas, como a alface e a couve, sob o sol. Com isso, observou-se que, mesmo Magno traçando as maneiras de “fazer feira”, pessoas situadas no contexto de venda de hortifrutícolas que não ocupam o cume hierárquico podem desvendar formas de tornar a atividade mais produtiva. Elas fazem isso no cotidiano à medida que salientam aspectos não percebidos por aquele que supostamente é o mais habilitado no assunto, desempenhando, portanto, papel importante no desenvolvimento da estratégia organizacional (SILVA, 2007).

A busca por maior lucratividade, quando realizada pelos ajudantes que trabalham na barraca, revela que a lógica de Magno é assumida por eles. Ao fazerem isso, eles dividem as ações de melhoria da produtividade e, por conseguinte, reforçam o lugar privilegiado ocupado por Magno.

Nas atividades desenvolvidas no dia a dia do “fazer feira”, Magno tenta deixar a barraca organizada, sem coisas espalhadas pelo chão. Nesse sentido, parte de sua atividade diária revela-se ligada à manutenção da organização do ambiente de trabalho. Dessa forma, quando alguém desrespeita as normas relativas à arrumação da barraca, Magno salienta as demarcações do lugar do próprio à medida que chama à atenção aquele que as subverte.

Deixar algo fora do lugar que costumeiramente é reservado ao objeto é, portanto, uma infração punida, primeiramente com uma observação. Em caso de reincidência, Magno se mostra agressivo, conforme foi evidenciado quando um dos feirantes contratados deixou algumas caixas destinadas ao transporte de mercadorias na parte da barraca em que os feirantes transitam. Como o fato ocorreu na FBR, onde o feirante mantém duas barracas, Magno pediu que o feirante fosse trabalhar na outra barraca, mostrando-se impaciente com a pessoa que naquele momento o ajudava.

#### **5.1.4 A Barraca como um Empreendimento da/para a Família**

As atividades desenvolvidas pelos feirantes que trabalham na barraca de Magno são comandadas por ele. A todo o momento, ele orienta as pessoas que trabalham na barraca observada sobre a forma correta de realizar as tarefas. Ele faz isso porque sabe o preço mínimo pelo qual determinado produto pode ser vendido, o que, em certa medida, facilita o processo de barganha com os clientes. Além disso, Magno se sente responsável pelo provimento de sua família, pois o trabalho nas feiras-livres em que mantém barracas é sua principal fonte de renda e do restante de seus familiares.

A responsabilidade de Magno como chefe de família vai além da família que acabou de constituir, composta por esposa e um filho recém-nascido, envolvendo, além dessas pessoas, sua mãe, que o acompanha nas feiras-livres em que ele trabalha. Ela desenvolve atividades no “fazer feira” como se a relação entre eles fosse apenas de patrão/empregado. Desse modo, quando, por algum motivo, ela não realiza o trabalho como um feirante contratado, Magno imediatamente a repreende.

Isso pôde ser observado quando a mãe de Magno parecia fugir do campo de visão, na tentativa de remediar o esforço que deveria fazer para ajudar na preparação dos hortifrutícolas sobre os tabuleiros<sup>5</sup>. Diante disso, não demorou muito para sua ação furtiva ser captada por Magno, que, ao fazer isso, indagou o baixo rendimento do trabalho realizado por sua mãe.

Em episódios como esse, em que Magno interfere no trabalho realizado por algum dos feirantes, percebe-se, em sua fala e em seus gestos, um elevado grau de autoritarismo. Ele praticamente não ouve a opinião das pessoas que trabalham com ele e, quando faz isso, antes de colocá-la em prática, avalia sua pertinência com relação à forma percebida por ele de “fazer feira”. Suas ações perseguem o objetivo de garantir lucratividade por meio do bom desempenho dos prestadores de serviços contratados e também daqueles que fazem parte de sua família.

As instruções que são passadas por Magno às pessoas que trabalham na barraca, principalmente àquelas que pertencem à família, estão relacionadas com a sobrevivência do empreendimento e, conseqüentemente, de sua família.

Esse aspecto que remete ao papel desempenhado por Magno, o de provedor da família, pode ser observado nos diálogos feitos cotidianamente, por exemplo, quando um cliente perguntou como estava o seu filho. Em resposta, Magno se referiu ao seu filho dizendo: “Aquele ali é o herdeiro”. Esse trecho remete à vontade de Magno em iniciar o seu filho no trabalho de feirante dando continuidade ao trabalho do pai. Em certa medida, isso já está acontecendo, já que ele está sendo apresentado aos clientes que futuramente atenderá, caso dê seguimento ao trabalho de feirante atualmente realizado por Magno.

Outro aspecto reforça a preocupação de Magno em fazer da barraca um empreendimento da/para a família. Ele remete à decisão de Magno em deixar outra barraca que mantém na FBR sob o gerenciamento do seu irmão. Essa atitude foi tomada em virtude da baixa quantidade de vendas apresentada pela outra barraca que mantém na FBR, em comparação com os rendimentos que as outras feiras-livres lhe conferem.

---

<sup>5</sup> Neste trabalho, o termo “tabuleiro” tem o mesmo significado que os sujeitos de pesquisa atribuem à armação de madeira que fica sobre a estrutura de aço da barraca e em que os produtos ficam expostos durante sua comercialização.

Observou-se, então, que, em vez de vender o ponto por conta de seu reduzido movimento, o feirante acredita que trabalhar na outra barraca seja uma oportunidade para o seu irmão. Mesmo que existam pessoas dispostas a comprar o ponto, a prioridade é dada a alguém da família. Ao tornar seu irmão responsável por uma das barracas da FBR, é reforçada a vontade de Magno em garantir o provimento de sua família, ao mesmo tempo que reforça os laços com ela.

### **5.1.5 Garantia das Vendas e dos Lucros**

Nas feiras-livres os produtos comercializados geralmente perecem em curto espaço de tempo, por isso os feirantes buscam maneiras de diminuir o tempo de permanência do produto em sua posse ou exposto sobre os tabuleiros. Para isso se busca na comercialização de hortifrutícolas aumentar a quantidade de produtos comprados por cliente. Essa necessidade também está intimamente ligada à geração de lucros, visto que muitos dos produtos são pagos aos fornecedores no momento em que são adquiridos.

Uma das possibilidades utilizadas para garantir um maior volume de produtos comercializados foi aproveitar a disponibilidade de um ponto, antes usado pela esposa de Magno, para comercializar produtos para o pai dela. Nessa barraca, montada na FBR, alguns produtos são os mesmos e outros são diferenciados à medida que são vendidos em formatos distintos, como picadinhos<sup>6</sup>. Essa prática mostrou-se viável, pois, por meio dela, os feirantes conseguem colocar à disposição dos clientes uma oferta maior de tipos de produtos, ao mesmo tempo que aumentam as chances de acesso ao consumidor.

Quando determinado produto não está tendo boa saída em uma barraca, ou seja, não está sendo vendido em quantidade satisfatória, os feirantes costumam tentar vendê-lo na outra barraca. Eles aproveitam o fluxo diferenciado de pessoas por diversos pontos da feira-livre, para tentar garantir os rendimentos esperados. Assim,

---

<sup>6</sup> Representa um conjunto de hortifrutícolas comercializados picados. Para isso os feirantes utilizam pequenas sacolas cheias com um tipo de produto ou com vários formando camadas que chamam a atenção do freguês pelo colorido resultante da mistura.

os produtos vão e vêm entre as duas barracas, e, nessas remessas de produtos, os feirantes aproveitam para distribuir proporcionalmente a quantidade necessária para suprir a demanda observada naquele dia em cada ponto da feira-livre.

As decisões que determinam os produtos e as quantidades que devem ser transferidas de uma barraca para a outra são tomadas tanto por Magno quanto por aqueles que no momento trabalham na segunda barraca. Os feirantes, ao perceberem produtos boiando sobre os tabuleiros, sugerem que sejam oferecidos em outra barraca. Normalmente essa ação logra êxito e reforça o interesse de Magno quanto à garantia das vendas e dos lucros.

Pode-se apontar também, como uma forma de garantir a venda de produtos, e com isso os lucros, a adequação da qualidade dos produtos ao que os consumidores estão dispostos a pagar. Na FBR os produtos comercializados obedecem a um padrão de consumo identificado pelos feirantes, pois, por meio da experiência acumulada, eles definiram alguns critérios que guiam a comercialização de hortifrutícolas nesta feira-livre. Segundo os feirantes, não se pode levar produtos com uma qualidade superior para essa feira-livre.

Magno salienta sobre esse aspecto que, se ofertasse, por exemplo, tomates com qualidade superior, com a mesma qualidade daqueles que são vendidos nas demais feiras-livres de que participa, e cobrasse mais por isso, conseqüentemente os produtos ficariam boiando. Essa prática cotidiana de adequação dos produtos ao perfil percebido é uma forma encontrada pelos feirantes de atender as suas necessidades e também daqueles que frequentam a FBR.

A garantia das vendas e dos lucros também segue as ações que os feirantes contratados realizam, conforme se observou, quando o feirante consultou Magno sobre a possibilidade de vender o tomate pelo valor que estava sendo praticado por outro feirante, valor informado por um cliente. Segundo o feirante contratado, a freguesa disse que, em outra barraca, o mesmo produto estava sendo comercializado a um real o quilo, enquanto, na barraca de Magno, o mesmo produto estava sendo vendido a um real e cinquenta centavos. Antes que Magno respondesse ao feirante, sua esposa interveio e disse ao feirante contratado que ele deveria baixar o valor gradativamente, até atingir um nível satisfatório para o cliente, ou então até atingir o valor praticado pelo concorrente.

Já em contato com o cliente e a uma distância que impedia tanto Magno quanto sua esposa de ouvirem o que dizia, o feirante contratado adicionou uma prática que não foi compartilhada com eles, pois informou ao cliente que faria o valor do quilo a um real se ele comprasse dois quilos de tomate e não um, como queria quando chegou à barraca. Assim, observou-se que os responsáveis pela definição do valor das mercadorias são Magno e sua esposa.

O feirante contratado agiu dessa forma na tentativa de esgotar o tomate disposto sobre os tabuleiros. Essa medida não teve nenhuma aprovação daqueles que naquele momento ocupavam o lugar do próprio, elucidado por Certeau (2007), mas usou dos elementos oriundos desse lugar privilegiado. Nesse sentido, a ação do feirante contratado reforça a intenção de Magno e sua esposa – de vender os produtos o mais rápido possível – tendo em vista que o intervalo existente entre a realização de uma feira-livre e outra pode tornar parte dos tomates impróprios para o consumo.

Além disso, ao empreender uma nova forma de negociação com o cliente, o feirante contratado acabava por inserir um tipo de prática até então não presente no cotidiano da barraca. Provavelmente esse tipo de ação já é realizado por ele em outras barracas, pois ele é um prestador de serviços, por isso trabalha em outras barracas para garantir seu sustento. Naquele momento, o feirante jogou com os subsídios que a situação lhe permitia modificando o fluxo das ações, à medida que empregava uma prática exterior à barraca; portanto, figurou-se como um agente externo que altera o cotidiano das ações empreendidas, conforme evidenciado por Whittington (2006). Essa prática pode ser legitimada e passar a compor o conjunto de ações praticadas no “fazer feira”.

Outras práticas se inserem no cotidiano da barraca observada por meio de ações cotidianas desenvolvidas por feirantes contratados. Essas práticas relacionam-se não somente com a oferta de produtos, mas também na forma como os clientes são atendidos quando estão comprando. Como tentativa de persuadir os consumidores, um dos feirantes contratados, que, no momento da observação, trabalhava na FBR, quando foi perguntado sobre o valor das mercadorias expostas, se dirigia ao cliente da seguinte forma, conforme descrito no diário de campo:



[...] dizia que o preço é aquele somente para aquela pessoa, tentando passar para o cliente a sensação de aquele ser um bom negócio. Sua fala se resume a: “para você é um real, você é *vip*”.

Diante da ação do feirante, Magno mostrava-se conivente, já que preferia deixar o feirante contratado realizar o trabalho a sua maneira, sem interferir.

A abordagem ao cliente, que normalmente é feita pelos vizinhos da barraca observada, em nenhum momento foi realizada por Magno ou por aqueles que trabalham com ele. Notou-se que algumas coisas favoreciam a proatividade dos fregueses na busca por informações sobre os preços. Parte da proatividade daqueles que vão às feiras-livres em busca de hortifrutícolas pode ser creditada à não exposição do valor dos produtos, pelo menos no início das observações. A não informação dos preços mostrou vantagens inspiradoras daquela ação: primeiro, pelo fato de não expor os preços das mercadorias e segundo, pelo fato da arrumação dos hortifrutícolas expostos estar chamando a atenção dos fregueses; assim, os clientes se aproximavam da barraca e dos feirantes para perguntar-lhes os valores. Nessa ocasião, os feirantes aproveitavam para falar da qualidade dos produtos e tentar, por meio do bom atendimento, concretizar a venda.

Outro aspecto também justificava a ação de não afixação dos preços, pois, ao se dirigir à barraca para procurar por um produto ou para saber o valor de algo sobre o tabuleiro, o cliente poderia encontrar e comprar um produto em que, até então, ele não estava interessado.

Escolhidos os produtos e sabido o valor resultante da compra, os feirantes geralmente perguntam ao cliente se eles poderiam, para efeito de arredondamento, incluir um tempero, por exemplo. Quando realizada por Magno e sua esposa, essa ação acontecia sem romper o fluxo da normalidade deixando o cliente à vontade para comprar somente aquilo e a quantidade de seu interesse. Contudo, quando praticada por um dos feirantes contratados, essa ação conduzia a negociação para situações, às vezes, constrangedoras em que o cliente, mesmo já tendo recusado a oferta, continuava sendo assediado. Em um caso particular, o cliente exigiu o arredondamento do preço, e resistindo o feirante sugeriu que ele levasse um tempero. Insatisfeito em relação à proposta, o consumidor mostrou-se irritado como se o feirante tivesse obrigação de cobrar-lhe menos pelos produtos escolhidos.

O grau de insistência observado nas relações desse feirante contratado com os fregueses é uma característica particular dele. Em nenhum momento, Magno definiu a forma de trabalho que ele deveria desempenhar; deixou, portanto, o feirante livre para decidir a melhor forma de negociar com os clientes.

Fazer o cliente comprar além da sua demanda inicial era obtido também pela forma como o preço era informado. Quando o consumidor na FBR se dirigia a um dos feirantes contratados que trabalhavam na barraca observada e perguntava o valor da mercadoria, o feirante, em vez de responder informando o preço unitário, informava o valor de dois produtos. Dessa forma, o cliente era induzido a pensar que o preço das duas unidades era melhor que o de apenas uma.

Com o intuito de garantir as vendas, mesmo que seja necessário diminuir o lucro, Magno fornece algumas vantagens àqueles que comprem em grande quantidade. Clientes como os restaurantes compram a preços menores que um cliente comum. Visando a atender distintamente esse tipo de cliente, Magno altera os preços somente daqueles produtos que são produzidos por ele e que possuem preços elevados. Nesse sentido, alguns produtos têm seus valores mantidos não importando se o cliente compra muita quantidade ou não.

Preocupado com os preços praticados aos sábados, quando a barraca é montada na FJP, Magno sempre vai ao supermercado comprar algumas coisas. Ao chegar ao supermercado, antes de realizar a compra que o conduziu até lá, ele se dirige à parte do supermercado onde ficam expostos frutas, verduras e legumes. Lá ele compara os preços pelos quais os produtos estão sendo vendidos com os que são praticados em sua barraca. No caso de haver diferença significativa para menos, ou seja, se no supermercado determinado item estiver custando menos, imediatamente ao chegar à feira-livre Magno procede a sua baixa. Caso o valor praticado seja menor, isso é informado aos clientes e usado como argumento nas negociações.

Ao aproximar-se do horário final indicado para o término das feiras-livres, que, de acordo com o Decreto Municipal 11.975/2004, devem ser encerradas até as doze horas, chega o momento popularmente conhecido como xepa. Nesse período, as barracas que compõem as três feiras-livres observadas usam de suas ações para vender aqueles produtos que não tiveram o volume esperado de unidades vendidas e que, portanto, estão boiando. Alguns preferem diminuir o preço e anunciá-los em

papelões escritos à mão, que ficam pendurados nas barracas ou afixados entre os produtos. No caso da barraca de Magno, não se alteram os valores dos produtos, mas a maneira de anunciar o preço aos clientes, conforme se evidencia no trecho abaixo extraído do diário de campo.

Já no final da observação, às 11:00 horas, o movimento era bastante fraco, mas apesar disso aumentou o número de clientes dispostos a barganhar o preço dos produtos. No entanto, os feirantes não abaixaram os preços. Eles apenas acrescentaram artimanhas no discurso, que fizeram os clientes pensar que o valor estava mais barato (Diário de campo).

Nesse sentido, quando é hora da xepa e Magno é consultado sobre o valor das mercadorias, ele responde dizendo “dá para fazer por [...]”. Essa ação induz o freguês a pensar que realmente o valor foi modificado em virtude de o término da feira-livre estar próximo. Nesse raciocínio, quem está à procura de determinado produto acaba comprando para não perder aquela aparente oportunidade para comprar a preço baixo.

Analisando esse fato, observou-se que os clientes até podem buscar por preços mais baixos, mas o que eles obtêm é a vantagem aparente de estar comprando a valores inferiores aos normalmente praticados. Ao fazerem isso, aparentemente os clientes acreditam estar lidando com comerciantes que, por virtude do final da feira-livre, têm que desfazer de tudo o que levaram para as feiras-livres, para que os produtos boiados não se transformem em prejuízo. Em essência, os feirantes estão preocupados com os produtos não vendidos, mas observou-se que necessariamente isso não significa que os produtos sejam vendidos a preços aproximados aos de custo.

### **5.1.6 Diferenciação**

A barraca escolhida como objeto de estudo possui, entre suas características, uma que a torna destacável em relação às outras barracas montadas na FJP. Pelo menos, nessa feira-livre, quando a barraca é montada, os feirantes se preocupam em chamar a atenção dos clientes que transitam em frente a ela. Para isso Magno e seus ajudantes dispõem os produtos em grandes montes sobre o tabuleiro.

Inclusive, uma das formas encontradas pelo informante-chave, para que o pesquisador pudesse encontrar a barraca indicada por ele, foi contar que a barraca era uma “cheia de folhas”. Essa expressão revela fidedignamente a ação empreendida pelos feirantes para passar aos clientes a imagem de fartura e também de bons negócios, visto que, havendo grande volume de folhas, há uma expectativa por parte do feirante de grande volume de vendas até findar o dia, podendo essa ideia perpassar por bons preços ofertados aos clientes.

Para Magno a forma como ele arruma os produtos sobre os tabuleiros é o principal item da estratégia de sua barraca. Ele mostra que essa ação é responsável pelas boas vendas que realiza. Isso se tornou evidente ao serem considerados dois momentos: o primeiro quando no início das observações, ao saber sobre os propósitos da pesquisa, Magno revelou que a forma como os produtos estão expostos sobre a barraca configuravam o principal diferencial dela. Tal sentido é expresso abaixo no trecho disposto no diário de campo:

[...] logo começou a contar sobre a disposição das mercadorias sobre o tabuleiro da barraca. Disse que enche o tabuleiro de verduras porque isso chama a atenção dos clientes (Diário de campo).

Junto com a ação que constrói os grandes montes de verduras, está também a intenção de oferecer aos clientes opções mais amplas, quando estes pretendem escolher os melhores produtos que estão sobre os tabuleiros. Em meio àquela grande quantidade de folhas, podem-se certamente encontrar algumas com boas características, de acordo com aquilo que os clientes julgam ser as principais em produtos de qualidade.

O segundo momento diz respeito à própria observação realizada pelo pesquisador, capaz de comprovar a importância na arrumação dos tabuleiros no “fazer feira”, pois várias vezes foi observado os feirantes despendendo esforços para organizar os tabuleiros e assim deixá-los com características capazes de chamar a atenção das pessoas que transitam pela feira-livre. Isso contribui, então, para a proposta de Magno sobre a necessidade de os produtos venderem por si sós.

Outra ação presente na tessitura do cotidiano realizada pelos feirantes, que também está empenhada na diferenciação da barraca, é realizada quando os feirantes inovam trazendo para as feiras-livres produtos que normalmente não são comercializados por eles. Esses produtos não precisam estar necessariamente

ligados à alimentação humana, como é o caso das flores que começaram apenas com o copo-de-leite e, ao final da pesquisa, já eram vendidas, pelo menos, quatro espécies.

Entre as implementações no rol de produtos vendidos, relacionadas com a inserção de novos produtos, está a oferta de ovos de galinha. Esses produtos começaram a ser vendidos numa iniciativa promovida pela mãe de Magno, responsável pela inserção de nova prática. Magno inicialmente se mostrou contra a venda desse tipo de produto. Para ele, outros produtos que não aqueles que vendem há algum tempo não apresentam grande aceitação dos clientes. Contudo, a ação cotidiana de disponibilizar aos clientes novos produtos, antes não comercializados, apresentou-se como uma forma de incrementação da receita da barraca e também como uma ação promovida não por Magno, mas por uma pessoa que o ajuda nas tarefas desenvolvidas. Isso ratifica, portanto, a visão de Whittington (2006) sobre a participação de agentes externos no fluxo estratégico.

### **5.1.7 Fidelização de Clientes**

Todas as pessoas que trabalham com Magno nas feiras-livres realizam ações relacionadas com a fidelização de clientes que, diante da representação encontrada na Figura 1 extraída de Whittington (2006), representa a práxis. Dessa maneira, os feirantes contratados, os familiares de Magno e também o próprio Magno são responsáveis pela realização de ações que moldam a estratégia relacionada à fidelização. Tal ação é necessária quando se trata da manutenção de clientes e conquista daqueles que compram pela primeira vez e que, portanto, não podem, antes das ações ligadas à fidelização, observar outras vantagens em comprar com Magno, senão a qualidade aparente e o preço praticado.

Nesse sentido, o “fazer feira” é permeado por microatividades relacionadas à fidelização, como é o caso do desconto proporcionado pelo arredondamento de preços feito sempre para dar vantagem ao cliente. Isso ocorre quando o cliente escolhe uma determinada quantidade de produtos e pede que sejam pesados. Tendo peso e preço auferidos, mostrados no visor da balança, o feirante que

naquele momento realiza a pesagem ainda, assim, informa o valor exato ao cliente, que pode conferi-lo.

Contudo, quando o valor é informado, os feirantes realizam um arredondamento no valor sempre para diminuir o valor que será pago pelo cliente e, assim, atendem a dois propósitos observado: no primeiro, dependendo da cédula de dinheiro que o cliente tem para efetuar o pagamento, o valor é arredondado de modo que o feirante não tenha que se dirigir ao caixa para pegar o troco e ganhar tempo, que pode ser empregado em outro atendimento; o segundo relaciona-se diretamente com a fidelização do cliente, que consegue perceber vantagens em comprar naquela barraca em virtude de o valor cobrado geralmente ser inferior ao valor informado pela balança, podendo os valores dos descontos, segundo as observações realizadas, chegar a cinquenta centavos de real.

Pode-se considerar que, nesse processo de fidelização do cliente, a balança usada para pesar os produtos e informar o valor do produto tanto ao cliente quanto ao feirante é de grande importância. Desse modo, corrobora a defesa realizada por Morais (2007), que, baseado na ANT, fala da importância de elementos não humanos na orientação da estratégia organizacional. No ato de compra, diante da grande quantidade de produtos expostos, os clientes, às vezes, levam muito tempo para escolher aquilo que vão comprar e também se mostram indecisos quanto à qualidade dos produtos. Na tentativa de ajudar os clientes, tanto Magno quanto a esposa se oferecem para ajudar o consumidor a escolher o produto desejado. Durante a realização desse tipo de atividade, observou-se que alguns clientes depositam confiança na escolha que o feirante faz e, simultaneamente, sentem-se satisfeitos em ser ajudados por aqueles que manifestam conhecer bem os produtos que estão à venda.

Na escolha dos melhores produtos, os clientes ocupam o lugar do próprio segundo a perspectiva de Certeau (2007), pois, conforme o trecho abaixo, essa tarefa é realizada por alguns clientes que, ao exercerem seu poder de compra, querem escolher, além de poder pagar, os produtos segundo os próprios critérios.

[...] um cliente [...] escolheu uma alface e Magno pegou uma melhor para ele. A princípio o cliente estava relutante e não queria mudar de opinião, mas com um tanto de insistência Magno acabou convencendo-o. Neste processo de convencimento, observou-se certo desgaste entre eles e com isso a vontade de Magno em ajudá-lo pode ter prejudicado a relação cliente/vendedor (Diário de Campo).

A análise do trecho acima permite inferir que o cliente ocupa o espaço privilegiado, quando escolhe os produtos que deseja comprar e, mesmo aceitando a ajuda dos feirantes, o que prevalece é a opinião do cliente, quando, dependendo da insistência do feirante em mudar a opinião dele, a intenção de fidelização pode resultar em efeito contrário.

### **5.1.8 Reforço na Fidelização de Clientes Antigos**

O grau de liberdade conferido àqueles que realizam compras na barraca do Magno está intimamente relacionado com a forma como os clientes se comportam durante as compras que realizam. Quando os que já se consideram clientes antigos, por demonstrar elevado grau de intimidade com Magno e com os demais que trabalham com ele, têm seus comportamentos comparados com os daqueles clientes que não podem ser considerados assíduos em virtude de uma frequência esparsa. Observa-se que os primeiros possuem ações baseadas puramente na confiança dos feirantes.

Corroborando isso, a análise da forma como os clientes antigos realizam a escolha dos produtos e efetuam o pagamento mostra que a relação entre clientes e feirantes é permeada pela confiança, conforme trecho registrado no diário de campo: “[...] clientes mais íntimos se servem dos produtos colocando-os nas sacolas e ao final dizem o que compraram ao barraqueiro para que ele informe o valor”. Aos clientes antigos é dada total liberdade para andar pela barraca; assim, rompe-se o lugar dedicado aos clientes, identificado como a parte da frente da barraca.

Tamanha é a liberdade que as pessoas que chegam à barraca com intenção de compra não conseguem distinguir quem é feirante e quem é cliente assíduo, exceto pelo modo como os feirantes manipulam os produtos. Essa ação cotidiana de deixar os clientes antigos escolherem os produtos livremente é acompanhada por outra ação realizada por aqueles que ocupam o lugar do próprio nessa situação. Nesse sentido, alguns clientes antigos escolhem e também eles próprios acondicionam os produtos escolhidos em sacolas que ficam penduradas na barraca. Feito isso, eles chamam um dos feirantes e informam aquilo que está dentro das sacolas.

Geralmente não se verifica a veracidade das informações prestadas pelos clientes e, em seguida, sem a ajuda de calculadora, o responsável naquele momento por receber o pagamento informa o valor.

Quando não escolhem os produtos que desejam levar, os clientes antigos, por isso são classificados como “fiéis” aos produtos oferecidos por Magno, têm os seus hábitos de consumo identificados pelos feirantes. Por meio da previsão das compras que serão feitas por determinados clientes, Magno procede à separação de produtos deixando-os reservados para eles. Desse modo, quando os clientes antigos chegam à barraca, Magno imediatamente informa que os produtos que eles normalmente compram estão separados. Essa ação é praticada cotidianamente pelos sujeitos observados para poupar o tempo que o cliente gastaria com a escolha de produtos e a um só tempo fazê-lo pensar que, naquele estabelecimento, é tratado com distinção perante os demais.

Contudo, pode acontecer de o cliente chegar à barraca e somente naquele momento Magno lembrar que os produtos que normalmente ele separa para aquela pessoa não estão reservados. Em consonância com o objetivo de mascarar sua falha, o feirante informa que separou o produto colocando-o sob a “montanha” de produtos que se encontra sobre o tabuleiro. Quando assim procede, a intenção do feirante é fazer o cliente pensar que realmente houve uma preocupação em separar aquilo que normalmente ele compra, mesmo sem isso ter acontecido. Nesse ínterim, o feirante se livra do julgamento do cliente que talvez possa indicar sua falta de atenção às qualidades do bom comprador, o que, de fato, reforça o lugar do próprio.

### **5.1.9 Atender Melhor os Melhores Clientes**

Apesar da recente participação de Magno nas feiras-livres atuando como proprietário de barraca, alguns aspectos identificados por ele moldam a forma como ele e seus ajudantes trabalham e também organizam o “fazer feira”. Entre esses aspectos, destaca-se a análise que o feirante realiza para oferecer aos melhores clientes os produtos que apresentam melhor qualidade.



Dessa análise se observou que, nas feiras-livres em que o poder aquisitivo dos clientes é alto, existe uma oferta maior de produtos e a qualidade é também superior. Isso acontece na FJP e FPC, onde, além de haver grande quantidade de produtos vendidos, existem os clientes mais exigentes. Assim, a prática cotidiana de disponibilizar produtos com qualidade superior nessas duas feiras-livres está relacionada com a necessidade de satisfazer as exigências dos clientes que as frequentam.

Incide também sobre essa prática o fator concorrência, já que a observação daquilo que os outros feirantes fazem compõe o conjunto de ações que os feirantes observados pelo pesquisador colocam em prática e que, por consequência, define seu modo de agir. Por esse motivo, ao dispor de produtos melhores sobre o tabuleiro na FJP e FPC, a barraca observada está em consonância com aquilo que é praticado e compartilhado pelos feirantes integrantes das feiras-livres em questão. Essa perspectiva de compartilhamento das práticas, destacada por Whittington (2006) e observada na presente pesquisa, elucida que, no contexto social de feiras-livres, as pessoas compartilham rotinas que, ao serem colocadas em prática, tornam a qualidade como uma característica homogênea dos produtos ofertados. Desse modo, na FJP e na FPC não se pode apontar a qualidade dos produtos como uma vantagem competitiva e, portanto, algo que diferencia positivamente uma barraca da outra.

Em vez disso, essa prática cotidiana relaciona-se, sobretudo, com a manutenção do negócio, mesmo que para isso os valores dos produtos vendidos nas FJP e FPC possam ser até 50% maiores que os praticados na FBR.

A ação de atender melhor os melhores clientes também versa sobre a identificação daquilo que os clientes consomem, quando o feirante, em uma prática cotidiana situada no lugar do próprio, se aproveita do conhecimento sobre o perfil de compra do cliente, para oferecer-lhe determinados produtos. No instante em que se processa o atendimento ao cliente, o feirante o lembra dos produtos que costumeiramente compra oferecendo-os e simultaneamente salientando as qualidades dos produtos naquele dia. Isso, conforme se observou, está pautado na tentativa de agradar o cliente, pois, ao saber o que ele consome e deixar isso claro para ele, o feirante mostra-se atento aos padrões de consumo, portanto há certo

grau de intimidade que contribui significativamente para a relação feirante/cliente delineada no contexto de feira-livre.

### **5.1.10 Adequação dos Produtos aos Clientes**

Os produtos levados às feiras-livres para serem comercializados são escolhidos, observada a qualidade, de acordo com cada feira-livre. Isso significa que há variações na qualidade dos produtos ofertados, quando se realiza uma comparação entre as feiras-livres, conforme descrito no tópico anterior. Nesse sentido, os produtos que possuem menor qualidade são encontrados na FBR, já que lá geralmente são comercializadas as sobras, ou o que os feirantes chamam de produtos “boiados” em outras feiras-livres.

Como inexistente um padrão de consumo que permite realizar uma estimativa de venda precisa de produtos estabelecendo a quantidade que será comercializada de cada produto, exceto na previsão de compra geralmente feitas por clientes “fiéis” e pelos donos de estabelecimentos comerciais, os feirantes levam os produtos para as feiras-livres de acordo com a quantidade vendida na feira-livre passada naquele mesmo bairro. Vale dizer que, quando as vendas, em determinado bairro, foram boas no “fazer feira” da semana anterior, na semana seguinte a quantidade levada de produtos é a mesma ou superior; neste último caso, se a quantidade levada à última feira-livre não tenha atendido à demanda. Assim, como base somente na quantidade de produtos vendidos outrora, é comum haver sobra de produtos, o que mostra a falta de planejamento ou a própria impossibilidade de prever a quantidade de produtos que serão vendidos.

Quando sobram produtos sobre o tabuleiro e estes não são dados como forma de pagamento a um dos feirantes contratados, Magno leva os hortifrutícolas de volta para Domingos Martins. Se, durante os dias em que separam a realização das feiras-livres, os produtos mantiverem condições de ser comercializados, eles novamente são colocados à venda. Contudo, os produtos “boiados” são levados preferencialmente para a FBR, pois lá, conforme trecho extraído do diário de campo,

os produtos devem ter um valor mais em “conta”, já que os clientes não compram se o preço estiver elevado. Assim,

[...] Magno adequou a qualidade dos produtos ao poder aquisitivo de seus clientes. Como na FBR as pessoas não podem pagar muito pelos produtos elas acabam por terem a sua disposição produtos com qualidade inferior em relação aos que são comercializados nos demais bairros em que Magno trabalha (Diário de Campo).

Dessa maneira, Magno aproveita para escoar os produtos não vendidos nas FPC e FJP colocando-os à disposição dos consumidores a um valor abaixo daquele praticado nessas duas feiras-livres, em que é maior tanto o poder aquisitivo dos clientes quanto a exigência deles na escolha de produtos.

Pelo menos uma cliente que frequenta a FBR percebeu que os produtos vendidos lá possuem valores inferiores em relação aos daqueles praticados, como na FJP. Segundo a cliente, ela prefere comprar no bairro República porque lá os preços são mais baixos, enquanto em Jardim da Penha, “só por ser em Jardim da Penha”, os valores são mais elevados. Isso revela que a questão da qualidade pode ser usada pelos feirantes como parâmetro para o estabelecimento de preço, sem que o consumidor perceba a diferença entre os produtos ofertados nas feiras-livres.

Cabe ressaltar que não somente os hortifrutícolas que “boiam” e são levados para a FBR são de qualidade baixa, mas também produtos recém-colhidos ou comprados, conforme observado durante o trabalho de campo. A esse respeito, quando foram perguntados sobre o tamanho dos tomates expostos nas FBR, os feirantes disseram que aqueles produtos que estavam sobre os tabuleiros foram colhidos no dia anterior e que os maiores foram selecionados, por isso não foram retirados da horta. A intenção dos feirantes, quando colheram os menores tomates, era reservar os melhores frutos para colhê-los um dia depois e ofertá-los primeiramente na FPC.

A adequação dos produtos aos clientes também versa sobre a quantidade de produtos colocados em pequenas sacolas para serem comercializados. Dessa maneira, são vendidas pequenas quantidades de cenoura, aipim, vagem e outros produtos. E na FBR eles são colocados em menor quantidade nas sacolas e conseqüentemente pesam menos nessa feira-livre. Esse aspecto foi levantado por uma cliente que questionou o motivo por que o aipim é vendido por dois reais na FJP e por um real e cinquenta centavos na FBR. Na ocasião, a pergunta direcionada à esposa de Magno foi respondida por ela e a resposta confirmada por Magno.

Segundo eles, o valor é menor na FBR porque a quantidade de produtos nos saquinhos vendidos também é menor.

Nesse sentido, como não há nas sacolas nenhuma menção do peso que elas contêm, é possível que alguns clientes cheguem a pensar que, nesses saquinhos, existam quantidades não fracionadas, por exemplo, um ou dois quilos. Acredita-se que um cliente, depois de levar para casa um desses saquinhos, não vai conferir o seu peso, já outros consumidores, antes de comprarem, perguntam o peso de cada embalagem que contém os produtos, mas a resposta nunca é precisa, visto que os feirantes não utilizam a balança para pesar todas as sacolas. Eles apenas pesam a primeira sacola, em seguida, contam o número de produtos que havia na embalagem com o peso desejado e, depois, sem considerar a variação que pode haver de um produto para o outro do mesmo tipo, procedem à contagem dos produtos que colocam nos saquinhos.

### **5.1.11 Aproximação Pessoal entre Feirantes e Fregueses**

A aproximação pessoal existente entre feirantes e fregueses é facultativa numa relação, mesmo que comercial, em que as pessoas são condicionadas a conversar umas com as outras. A existência dessa relação e sua intensidade dependem da vontade e da necessidade dos atores sociais de conversar uns com os outros e manter relações que extrapolem, nesse caso, a comercialização de produtos hortifrutícolas.

Diante das ações cotidianas que os sujeitos de pesquisa realizam, observou-se que existem níveis de proximidade distintos e que eles são responsáveis pela afetividade entre feirantes e clientes. Dessa maneira, alguns clientes mantêm relações apenas comerciais com os feirantes, mas outros possuem intimidade e por isso conversam sobre os mais diversos assuntos, brincam e reproduzem fatos jocosos com os feirantes. Num outro grupo de clientes, as relações comerciais têm menor importância e o que se observa é amizade entre eles.

Esses três tipos de relações estabelecidas entre os sujeitos de pesquisa tiveram como intermédio para a sua consolidação a comercialização de hortifrutícolas, que, além do papel de intermediadora desse processo, é fortemente impactada pelo grau de proximidade entre eles, conforme está explícito no diário de campo:

A relação entre os feirantes observados e alguns clientes é bastante próxima. Hoje, por exemplo, uma cliente levou o filho recém-nascido de Magno para tomar banho em seu apartamento. Isso, em certa medida, influencia a relação entre eles, por certo, estabelecendo mais confiança entre as partes (Diário de campo).

Nas feiras-livres observadas, a relação entre feirantes e fregueses é permeada pela confiança, às vezes mútua, e esse é um fator de grande importância quando se trata de relações comerciais permeadas pela informalidade, na qual o peso e quantidade são estabelecidos pelo olhar; na qual as contas são feitas “de cabeça”; na qual alguns clientes pegam o troco diretamente no caixa; na qual as contas são deixadas para serem pagas na outra semana sem que nada seja anotado. Portanto, as conversas aparentam não ter nenhuma relação comercial, no fundo se prestam e são usadas por ambas as partes no jogo de compra e venda. Vende-se e se compra conversando e, nesse ínterim, os atores juntam no diálogo elementos do contexto e os utilizam em suas práticas cotidianas.

### **5.1.12 Relacionamento com Feirantes Vizinhos**

De uma feira-livre para a outra, os vizinhos da barraca observada mudam, e com eles, as trocas de favores e formas de relacionamento. As relações estabelecidas entre feirantes e vizinhos são permeadas pela presteza e confiança; eles se ajudam e também confiam muito uns nos outros.

Sobre a ajuda que eles prestam entre si, um fato ganha destaque e é fonte de estranheza até para os que frequentam a FBR semanalmente: trata-se do favor que um dos vizinhos da barraca observada presta às atividades desenvolvidas na barraca de Magno. Tal favor, que pode ser considerado uma prestação de serviços, acontece quando o movimento na barraca de Magno está intenso. Quando isso acontece, os clientes normalmente ficam esperando o atendimento com os braços

estendidos segurando hortifrutícolas para serem colocados em sacolas ou segurando o dinheiro para efetuar o pagamento de produtos colocados em sacolas por eles mesmos. Vendo tudo isso, um feirante que possui uma barraca ao lado sempre se dispõe a ajudar. Assim,

Quando o movimento aumentou um feirante, que vende panos de pratos etc., veio à barraca e começou a vender como se fosse vendedor daquela barraca e não da dele. Ele fez praticamente igual aos ajudantes de Magno, ensacou verduras e recebeu o dinheiro (Diário de Campo).

Essa participação do feirante vizinho no “fazer feira” ocorre sem que os feirantes observados tenham que pedir qualquer tipo de ajuda. Sendo assim, esse agente externo à barraca concede espontaneamente sua força de trabalho pela simples constatação de que os clientes não estão sendo atendidos e que a ajuda pode contribuir no funcionamento do processo de venda da barraca observada. Com o seu modo específico de tratar as pessoas e de vender, o feirante vizinho ingressa cotidianamente no “fazer feira” da barraca observada participando das atividades realizadas. Agindo assim, interfere, conforme salienta Whittington (2006), nos episódios de práxis estratégica que alteram o conjunto de práticas estratégicas organizacionais.

A ajuda realizada pelo feirante vizinho é retribuída quando ele vai à barraca de Magno e escolhe alguns produtos que quer levar e não paga nada por isso. Observa-se nessa prática a intenção do ator social, que vislumbra a concretização de uma vantagem futura, funcionando como um sistema de trocas em que um despende esforço físico e tempo em troca de bens comercializados por aquele que recebe a ajuda.

Do mesmo modo, quando precisa para consumo próprio de algum produto que não esteja à venda em sua barraca, Magno recorre aos vizinhos e o pega com a promessa de que, quando eles precisarem, também poderão recorrer a sua barraca para pegar aquilo de que precisar. Entre os feirantes, isso funciona bem, e o que conta não é o valor praticado do produto, ou seja, seu valor de venda, mas o favor realizado. Dito de outra forma, não há representação de valores na troca de produtos entre os feirantes e, assim, a permuta acontece com foco na troca e não no valor. Quem deve, deve um favor/troca e não o valor referente ao produto.

Outros favores também estão presentes no cotidiano dos sujeitos observados, como a troca de dinheiro, o empréstimo de caixas, de sacolas e até mesmo de produtos

para serem vendidos por outros feirantes a seus clientes. Sobre este último, há entre os feirantes uma espécie de acordo comercial que permite que um vizinho pegue emprestado determinado produto para vender ao seu cliente e, conseqüentemente, consiga atendê-lo. Essa prática é realizada sem a pretensão de quem tomou emprestado ter qualquer tipo de vantagem econômica imediata, pois o valor pago pelo cliente é repassado integralmente ao feirante que cedeu. A lógica desse comportamento revela que essa ação é praticada com a intenção manter o cliente fiel à barraca que pegou emprestado o produto deixando transparecer que atender o cliente é prioridade para aquela barraca.

### **5.1.13 Justificativa para o Insucesso**

Não raramente são veiculados discursos que versam sobre o insucesso das práticas comerciais desenvolvidas pelos feirantes da barraca observada. Esses discursos, na maioria das vezes, justificam o insucesso que determinado produto obteve ao não ser vendido, conforme previam os feirantes, ou então as vendas de forma geral, principalmente, na FBR.

Central nessa discussão sobre o insucesso das práticas desenvolvidas na barraca observada, as vendas na FBR ganham destaque à medida que, praticamente em todas as terças-feiras, quando se realiza a feira-livre do bairro República, ouviram-se lamentações e propostas de ação contra tal insatisfação, conforme registrado no seguinte trecho do diário de campo:

Pelo menos por três vezes Magno reclamou da feira-livre. Segundo ele, dá desânimo ir trabalhar nesta feira-livre, pois é nela que ele mais trabalha e aquela em que aufera o menor lucro. Contudo, por outras vezes se observou Magno reclamar que o movimento é fraco e contraditoriamente hoje ele disse que é o local em que mais trabalha. Independente disso ele se mostra realmente descontente com os resultados da feira e, inclusive, já vem se precavendo e hoje, por exemplo, trouxe uma menor quantidade de produtos para não ficarem “boiando” (Diário de campo).

Segundo Magno, essa feira-livre já foi responsável por grande parte de seu faturamento e não sabe o que aconteceu para que se tornasse pouco profícua, a ponto de levá-lo a pensar em desfazer do ponto que mantém nela.

Como alternativa ao baixo rendimento das vendas na FBR, ele mantém duas barracas, mas isso parece não funcionar como ele pretendia, pois, para Magno, usando suas próprias palavras, “juntando as vendas das duas barracas eu não vendo igual na feira-livre de Jardim da Penha”. Apesar disso, conforme já discutido, a FBR possui importância para o escoamento de produtos “boiados” em outras feiras-livres e a decisão de não trabalhar mais nela poderá acarretar prejuízo.

A justificativa para o insucesso pode originar de vendas que não se concretizaram, como corriqueiramente acontece, quando os clientes que compram em grande quantidade e por encomenda ligam para cancelar o pedido. Como esses clientes compram semanalmente a mesma quantidade, Magno traz o volume que costumam comprar sem consultá-los ou então a quantidade encomendada. Ao receber o aviso de cancelamento da compra, sempre por telefone, em vez de lamentar a venda perdida, Magno atribui ao cancelamento caráter de oportunidade. Segundo ele, com o cancelamento de venda de produtos encomendados é possível atender clientes que chegam ao final da feira-livre e que ainda poderão encontrar produtos disponíveis e com qualidade.

Nesse caso específico de insucesso, Magno altera o sentido que normalmente a ação teria, passando de negativo para positivo, com o intuito de ganhar o apoio dos demais feirantes e simultaneamente não mostrar que sua prática de vender sob encomenda apresenta riscos. Diante disso, a perspectiva discutida por Rouleau (2005), quando a autora trata sobre *sensegiving*, floresce com fonte elucidativa na compreensão das práticas envolvidas no “fazer estratégia” da barraca observada.

#### **5.1.14 Imagem Positiva da Barraca e das Feiras-Livres**

Existe entre os consumidores que frequentam as feiras-livres em que a barraca observada participa a preocupação com o processo de produção dos hortifrutícolas disponíveis para comercialização. Essa preocupação foi observada em excesso na FPC, onde as pessoas rotineiramente perguntavam sobre o uso de agrotóxicos nos produtos. Esses consumidores faziam isso motivados pela boa aparência daquilo que estava à venda, pois geralmente esse tipo de pergunta surgia depois de



exclamarem a qualidade dos produtos à venda. Sobre isso, também há no contexto de feiras-livres a ideia de que os hortifrútícolos comercializados lá provêm de processos de produção menos industriais, se comparados com os vendidos em supermercados. No entanto, observou-se que essa imagem nem sempre condiz com a realidade, já que a maioria dos produtos vendidos na barraca observada é comprada na CEASA-ES, que tem empresas agrícolas como fonte de suprimento.

Quando foram interrogados sobre o uso de agrotóxicos no cultivo das alfaces, os feirantes respondiam negativamente, visto que as alfaces eram cultivadas por eles. De outro modo, em uma situação específica, ao ser interrogado sobre o uso de agrotóxicos no cultivo dos tomates, Magno respondeu conforme o trecho abaixo extraído do diário de campo:

[...] constrangido Magno disse que aquele tomate tinha um “pouquinho” de agrotóxico. Na verdade Magno estava assegurando uma condição que ele conhece pouco, pois os tomates são comprados na CEASA e talvez ele não conheça profundamente a qualidade do produto e quais substâncias são usadas em seu cultivo (Diário de campo).

O constrangimento do feirante diante da pergunta do cliente evidencia que as imagens da feira-livre e da barraca como locais que vendem produtos com qualidade e saudáveis foram rompidas. Como o feirante desconhece a origem dos produtos ou sabe que realmente naquele tipo de produto se usam agrotóxicos, ele prefere não mentir, mas busca diminuir o impacto que causaria usando uma palavra no diminutivo que expressa o uso de produtos tóxico: “pouquinho”.

Para manter a imagem positiva da barraca e das feiras-livres das quais os feirantes participam, em alguns momentos eles buscam formas de evitar que o cliente faça considerações negativas sobre elas. Observou-se, por exemplo, que, quando o consumidor pergunta sobre um produto que não está disponível, porque não foi levado para a feira-livre, eles atribuem a falta à não oferta dele no mercado ou ao elevado preço praticado pelos fornecedores. Sobre essa última justificativa, ela revela ao cliente a preocupação da barraca em não oferecer produtos com valores elevados. Contudo, nem sempre é isso que é percebido pelo cliente, já que, em inúmeras oportunidades, o pesquisador presenciou clientes reclamarem de preços altos.

Ao serem perguntados sobre a disponibilidade de produtos, os feirantes contratados respondem de forma diferente. Eles dizem que o produto acabou e justificam tal

prática afirmando que, se disserem que não estão vendendo aquele produto, o cliente provavelmente não voltará a procurá-lo naquela barraca. Acreditando nisso, eles preferem mentir e fazer o cliente pensar que naquela barraca é possível encontrar aquele produto e que, para comprá-lo, os clientes têm de chegar mais cedo à feira-livre livrando, portanto, a barraca de uma imagem negativa relacionada à falta de variedade de produtos.

Quando, no início da observação, o pesquisador perguntou sobre a origem dos produtos comercializados, Magno revelou que a maioria dos produtos era produzida por ele deixando a imagem do fornecedor não ocupar espaço importante na produção dos bens. Essa imagem de que Magno produz quase tudo que vende, passada para os clientes, foi sendo desconstruída à medida que o pesquisador foi compreendendo a dinâmica que envolve o “fazer feira” da barraca observada.

Outro aspecto que comprova a preocupação dos feirantes observados com a imagem positiva das feiras-livres versa sobre a indicação de barracas onde o cliente encontrará aquilo que não encontrou na barraca de Magno, fato esse observado no trecho abaixo destacado do diário de campo:

[...] uma cliente perguntou aos atendentes se eles conheciam um tipo de vegetal (fava). Um dos feirantes contratados por Magno disse que lá em Domingos Martins acha, mas não é muito fácil. Já Magno, disse que é provável que em uma barraca que vende feijão na FJP é possível que ela encontre tal produto.

Ao apontar alguém que provavelmente tem o produto na feira-livre em que participa naquele dia, Magno contribui para a construção da imagem positiva das feiras-livres, além disso, passa a imagem de cooperação entre os feirantes. Esse tipo de ação é muito comum nas feiras-livres observadas e acontece com os mais variados tipos de produtos.

Essa preocupação divide espaço com outra, que é levar para as feiras-livres produtos que os feirantes normalmente não colocariam à venda somente para obter lucro. Alguns desses produtos, como a alface roxa, são comercializados para atender à demanda de alguns clientes que sempre procuram por essa folha. Realmente a quantidade desse tipo de alface sobre o tabuleiro é pequena, quando comparada com a de outros tipos. Ratificando essa afirmação, segundo Magno, eles têm “aquela alface só por ter”.

### 5.1.15 Aquisição de Produtos

Contraditoriamente ao que foi passado ao pesquisador no início das observações nas conversas que ele e Magno tiveram, verificou-se que não é a maioria dos produtos vendidos que é produzida pelos feirantes. Desse modo, a grande maioria dos produtos é comprada na CEASA-ES em vez de produzida pelos feirantes. Essa constatação vai de encontro não só ao que foi informado ao pesquisador, como também à imagem que os clientes constroem sobre a origem dos produtos.

Numa das vezes em que o pesquisador acompanhou os feirantes nas compras que fazem semanalmente na CEASA-ES, ficou claro o caráter propositado da tentativa de fazer o cliente pensar na autoria de produção dos hortifrutícolas ofertados nas feiras-livres atribuída aos feirantes. Na passagem abaixo, presente no diário de campo, a informação que agora é contrastante se apresenta nitidamente. Assim,

[...] o feirante apontou para a próxima loja que ia, ironizando que compraria as cenouras que colhe em sua roça. Segundo ele quase todo mundo crê que a cenoura é produzida por ele, em sua lavoura, mas na realidade é comprada diretamente do fornecedor e pela curta negociação que fez não é possível saber exatamente sobre a qualidade do produto e onde é plantado (Diário de campo).

Fazer o cliente pensar que os produtos adquiridos são produzidos pelos feirantes é uma alternativa estabelecida por eles que lhes permite informar os clientes sobre a origem dos produtos e também informar sobre a forma como são produzidos. Mas, como descreve o trecho do diário de campo, não é cabível que afirmações precisas sobre a origem e modos de produção sejam passadas aos clientes.

As negociações entre os feirantes e seus fornecedores são sempre curtas e feitas justamente dessa maneira, para não tomar o tempo dos feirantes que compram em instantes que antecedem o retorno a suas residências. Assim, eles negociam sem barganhar os preços pagando geralmente o preço estabelecido pelo fornecedor. A tarefa de negociação é dividida entre Magno e sua esposa, que, ao desembarcarem na Pedra<sup>7</sup>, procuram pelos produtos que desejam comprar.

Os pagamentos podem ser realizados à vista, como ocorre na maioria das negociações, mas nem sempre é isso que acontece. Em determinada oportunidade,

---

<sup>7</sup> Representa um elevador de concreto que permite o desembarque, com menor esforço físico, de produtos que estão sobre os veículos e onde os feirantes passam a maior parte do tempo negociando quando estão na CEASA-ES.

o pesquisador constatou que um dos fornecedores anotou o que os feirantes compraram, deixando que eles realizassem o pagamento na próxima semana. Especificamente com esse fornecedor os feirantes mantêm relação de confiança e fidelidade comercial, pois, enquanto não chega tal fornecedor, os feirantes não vão embora. À guisa de exemplo da confiança entre fornecedor e feirantes, observou-se numa negociação que o que havia sido comprado por Magno na semana anterior não estava anotado no caderno do fornecedor; mesmo assim este foi lembrado da compra, cujo pagamento foi efetuado pelo feirante.

É interessante observar que, nas negociações que ocorrem na CEASA-ES, Magno abandona as artimanhas de vendedor para aderir às de comprador. Nesse modo de agir, insere-se, por exemplo, o troco deixado com o fornecedor depois de ter efetuado o pagamento, que nesse caso é usado para galgar vantagens comerciais futuras.

Sobre as vantagens futuras, algumas são previstas pelos feirantes ao passo que fortalecem a confiança entre eles e seus fornecedores. Isso foi observado na comercialização de feijão, quando o feirante pagou adiantado, para ir aos poucos solicitando a quantidade desejada de acordo com a demanda registrada nas feiras-livres. Para o feirante isso é uma vantagem visto que o preço do feijão na época da negociação aumentava constantemente e o pagamento realizado é o compromisso de fornecer com o preço no momento da negociação; assim, se houver aumento do preço em sua produção, esse valor não será repassado para o feirante. Diante de tal fato, o feirante poderá auferir lucros maiores à medida que aumentar o preço para o consumidor final.

Quando o produto não é comprado na CEASA-ES, ele pode ser incorporado ao rol de produtos ofertados sem que tenha havido desembolso de dinheiro. Além disso, ficou evidente, em trecho a seguir extraído do diário de campo, que não há uma divisão entre aquilo que será consumido pela família de Magno e aquilo que pode ser vendido. Então, durante a observação realizada, registrou-se o seguinte:

Magno disse que ganhou aqueles ovos de sua avó para serem consumidos por sua família, mas disse para ela que os venderia na feira-livre. E foi isso que ele fez, vendendo-os a três reais a dúzia (Diário de Campo).

Essa utilização de um produto recebido em forma de presente, que por isso deveria ser consumido pelos feirantes, pode ser motivada pela não separação do negócio,

“fazer feira”, da vida pessoal do proprietário da banca e de seus familiares. Para Magno a prioridade em suas tarefas (por isso as guiam) é a prosperidade do negócio e sua consequente lucratividade, haja vista que a sobrevivência de sua família é garantida pela concomitante sobrevivência do negócio.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou compreender a dinâmica que engloba a participação dos mais diversos atores sociais no delineamento da estratégia organizacional de uma barraca que participa de três feiras-livres. Observou-se como esses atores atribuem sentidos as suas práticas e assim constroem o direcionamento estratégico da barraca.

A análise do diário de campo, construído por meio de observações participantes, permitiu identificar 15 temas relacionados com o “fazer estratégia” em feiras-livres. Entre os temas evidenciados e discutidos nesta dissertação, em alguns há um quantitativo superior de ações, comparado-os com os outros, como o que evidencia as práticas inseridas na forma como os feirantes fazem a barraca funcionar e como comercializam os produtos ofertados. Além disso, observou-se que os feirantes dedicam maiores parcelas do seu tempo a algumas poucas atividades.

Ademais, algumas ações praticadas pelos sujeitos de pesquisa puderam ser enquadradas em diversos temas. Diante dessas práticas, que ora se mostram associadas a um determinado tema, ora a outro, pode-se afirmar que os sujeitos atribuem vários significados a uma mesma prática, ratificando, portanto, uma das contribuições de Silva (2007). Além do mais, esses significados não são encontrados separadamente em uma situação específica, pois uma prática no “fazer feira” revela vários propósitos.

Sobre os sentidos dessas práticas que dizem sobre os lugares ocupados pelas pessoas quando participam das ações empreendidas nas feiras-livres, fez-se perceber que estratégias e táticas cotidianas são sentidos que podem ser dados a uma mesma ação cuja alteridade depende de quem pratica a ação. Em consonância com essa alteridade, determinado ator social pode estar situado no lugar do próprio ou não.

Nesse sentido, a pessoa que ocupa o lugar do próprio em uma determinada situação pode-se situar no lugar do outro numa situação diferente da primeira. Dito de outra maneira, o lugar privilegiado, de onde emana a maneira pela qual as pessoas devem comportar-se na construção do espaço social, não é exclusivo a uma pessoa ou a

um grupo. Na barraca observada, isso ficou claro quando Magno oferecia aos clientes os hortifrutícolas que estavam sobre o tabuleiro e foi interrompido por um cliente que queria um produto que estava em uma das caixas que ficam embaixo dos tabuleiros. Nesse raciocínio, Magno, que ocupava o lugar do próprio na venda de hortifrutícolas, negociava com um cliente que também contava com um próprio.

Tal reposicionamento dos feirantes observados, praticando ações na estratégia ou na tática cotidianas, altera a forma como eles pensam o funcionamento do empreendimento. Durante as investigações realizadas pelo pesquisador, as ações na tática cotidiana, depois de serem aceitas por Magno, passaram a ser compartilhadas e por isso deixaram de ter caráter astucioso e foram realizadas corriqueiramente à medida que sua execução se mostrou ser uma vantagem competitiva da barraca.

Desvelou-se, ainda, que a separação entre cérebro e corpo, presente na Abordagem Clássica da estratégia organizacional, conforme criticado no trabalho de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), dá lugar a outro tipo de configuração. Isso porque, no ambiente de feiras-livres, a interação entre os sujeitos pesquisados apresentou um corpo com mente, representado por Magno, almejando que seus ajudantes trabalhassem somente com o corpo.

Assim, Magno assumiu um posicionamento que o evidencia como a única pessoa que trabalha na barraca capaz de pensar a estratégia dela, mas não se limita a pensá-la. Na tarefa diária, ele a pratica e exige que seus familiares e feirantes contratados façam apenas essa parte. Contudo, mesmo fazendo o possível para que isso ocorra, as pessoas com as quais ele trabalha criam formas astuciosas de subverter as regras impostas, principalmente quando sua mãe inseriu um produto que, até o momento, não havia sido vendido, mas que, a contragosto de Magno, passou a ser. Mostrando-se rentável, com o passar do tempo houve o aumento gradativo da quantidade ofertada do produto.

Ao dirigir a análise para o trabalho realizado pelos feirantes contratados, ela mostra como a forma descrita por Whittington (2006), de influência de agentes externos na construção de estratégias organizacionais, pode ocorrer. Mas, diferentemente da proposição de Whittington (2006), o diário de campo expõe que, em nenhum momento, ações praticadas pelos feirantes contratados foram incorporadas ao rol de

ações praticadas no “fazer feira”. Não que elas não estivessem presentes, mas ficaram restritas às atividades desenvolvidas somente pelos contratados.

À luz dessas discussões, foi possível perceber a maneira como os sujeitos a todo o momento trabalhavam seguindo normas e padrões e, em determinados momentos, jogavam com os elementos do cotidiano para forjar uma nova maneira de vender, barganhar, convencer, entre outras coisas que tangenciam o “fazer feira”. Então ganham representatividade e importância no direcionamento estratégico não somente as ações que emanam do lugar privilegiado, mas também as que, por tanto tempo, ficaram fora das análises, por serem consideradas sem importância, já que eram praticadas por pessoas que não ocupavam posições privilegiadas dentro da estrutura organizacional.

Sem configurar como um dos objetivos principais desta pesquisa, já que a análise focou prioritariamente na interação dos atores sociais que participam do “fazer feira”, este estudo também evidenciou que agentes não humanos possuem importância no “fazer estratégia” da barraca observada. Consoante o constatado por Morais (2007), foi mostrado que a balança da barraca de Magno desempenha um papel de destaque no dia a dia. Diante disso, segundo Morais (2007), é salutar que, além das pessoas, seja observada a influência dos objetos na forma como os sujeitos dão sentidos a suas ações.

O alcance dos objetivos desta dissertação exprime lacunas que podem ser preenchidas por estudos futuros. Nesse sentido, a multiplicidade de intenções atestada em uma mesma prática, conforme exposto, mostra que o “fazer feira” observado nas feiras-livres é simplificado. Desse modo, se essas práticas com diversos significados tivessem seus sentidos desmembrados, e se fosse necessário realizar ações específicas para atingir cada um dos objetivos alcançados por uma prática que detém várias intenções, o “fazer feira” seria permeado por tantas outras práticas. Em certa medida, esse aspecto pode ser capaz de suscitar reflexões sobre as múltiplas intenções de práticas totalizantes, como o planejamento estratégico.



## 7 REFERÊNCIAS

- ALVES, N. *O espaço escolar e suas marcas*. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.
- ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARROS, A. T. de; JUNQUEIRA, R. D. A elaboração do projeto de pesquisa. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (Orgs.) *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 2005.
- BERTERO, C. O.; VASCONCELOS, F. C. de; BINDER, M. P. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. *Revista de Administração de Empresas*. v. 43, n. 4, p. 48-62, out./dez. 2003.
- BISELLI, F.; TONELLI, M. J. Praticantes e práticas: um estudo empírico sobre a construção de sentidos em estratégia. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 30., 2006, *Anais eletrônicos...* Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.
- BLALOCK JR., H. M. *Introdução à pesquisa social*. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.
- CASTORIADIS, C. *Os Domínios do Homem: encruzilhadas do labirinto II*. São Paulo: Paz e Terra, 1987.
- \_\_\_\_\_. *A Instituição Imaginária da Sociedade*. São Paulo: Paz e Terra. 6. ed., 2007.
- CAVEDON, N. R. O método etnográfico em estudos sobre a cultura organizacional: implicações positivas e negativas. IN: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. *Anais eletrônicos...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.
- \_\_\_\_\_. Recursos metodológicos e formas alternativas no desenvolvimento e na apresentação de pesquisas em administração. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. *Anais eletrônicos...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.
- CAVEDON, N. R.; FERRAZ, D. L. da S. Representações sociais e estratégia em pequenos comércios. *RAE-eletrônica*, v. 4, n. 1, Art. 14, jan./jul. 2005. Disponível em:  
<<http://www16.fgv.br/rae/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=2036&Secao=FOR%2EGEST%2EB&Volume=4&Numero=1&Ano=2005>>. Acesso em: 21 de jun. 2010.
- CERTEAU, M. de. *A invenção do cotidiano: 1, Artes de fazer*. 13. ed., Petrópolis: Vozes, 2007.
- CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER, M. A “máquina estratégica”: fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. v. 44, n. 4, p. 21-31, out./dez. 2004.
- DURAN, M. C. G.. Maneiras de pensar o cotidiano com Michel de Certeau. *Diálogo Educ.*, Curitiba, v. 7, n. 22, p. 115-128, set./dez. 2007.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*. v. 14, n. 4, p. 532-550. 1989.

FERRAÇO, C. E. Pesquisa com o cotidiano. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 28, n. 98, p. 73-95, jan./abr. 2007.

GEERTZ, C. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 2007, 60(5), 5-27.

JOHNSON, G. et al., R. Introducing the strategy as practice perspective. In: \_\_\_\_\_. *Strategy as practice: research directions and resources*. Ed. Cambridge University, UK, 2007.

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

LIMA, E. Relações internas e conversa estratégica nas pequenas e médias empresas. *Revista Economia & Gestão*. v. 9, n. 20, p. 74-98, maio/ago. 2009.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; VIZEU, F. Análise institucional de práticas formais de estratégia. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. V. 47, n. 4. p. 89-100, out./dez., 2007.

MALINOWSKI, B. *Argonautas do Pacífico Ocidental*. São Paulo: Abril Cultural, 1978

MINAYO, M. C. de S. *O desafio do conhecimento*. 10. ed., São Paulo: Hucitec, 2007a.

\_\_\_\_\_. Trabalho de campo: contexto de observação, interação e descoberta. In: \_\_\_\_\_. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 25. ed. Petrópolis: Vozes, 2007b.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORAIS, C. A. T. de. *Estratégia como prática social em redes interorganizacionais: um estudo na perspectiva da teoria ator-rede*. 2007. 136 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2007.

NAPOLITANO, V.; PRATTEN, D. Michel de Certeau: Ethnography and the challenge of plurality. *Social Anthropology*. v. 15, p. 1-12. 2007.

OLIVEIRA, I. B. Estudos do cotidiano, pesquisa em educação e vida cotidiana: o desafio da coerência. *ETD – Educação Temática Digital*, Campinas, v. 9, n. esp., p. 162-184, out. 2008.

OLIVEIRA, J. de; TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Planejamento estratégico e operacional na pequena empresa: impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 32., 2008, Rio de Janeiro. *Anais eletrônicos...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.

PEIXOTO, D. L; NERY, M. F. Sobre o processo de formulação de estratégias: visões múltiplas, contra-hegemônicas e possíveis para a pequena empresa. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 6., 2010, Recife. *Anais eletrônicos...* Recife: EGEPE, 2010. 1 CD-ROM.

- RAMOS, S. C.; GIMENEZ, F. A. P.; FERREIRA, J. M. Cognição, instituições e estratégia em pequenas empresas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 32., 2008, Brasília. *Anais eletrônicos...* Brasília: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.
- RASCHE, A.; CHIA, R. Researching strategy practices: a genealogical social theory perspective. *Organization Studies*. v. 30(07), p. 713-734. 2009.
- REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Orgs.) *Handbook de estudos organizacionais*. v. 1. São Paulo: Atlas, 2006. p. 61- 97.
- ROCHA, A. L. C. da; ECKERT, C. Etnografia: saberes e práticas. In: PINTO, C. R. J.; GUAZZELLI, C. A. B. (Orgs.) *Ciências humanas: pesquisa e método*. Porto Alegre: Editora da Universidade, 2008.
- ROULEAU, L. Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: how middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management Studies*. 42:7, Nov., p. 1413-1441, 2005.
- SANTOS, B. de S. *Um discurso sobre as ciências*. 5. ed., São Paulo: Cortez, 2008.
- SARAIVA, E. V. S.; CARRIERI, A. P. Construção de estratégias corporativas sob a perspectiva não determinística. *RAE-eletrônica*, v. 6, n. 2, art. 11, jul./dez. 2007. Disponível em:
- <<http://www16.fgv.br/rae/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3406&Secao=ARTIGOS&Volume=6&Numero=2&Ano=2007>>. Acesso em: 21 jun. 2010.
- SERVA, M.; JAIME JR., P. Observação participante e pesquisa em administração: uma postura antropológica. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, vol. 35, n. 1, p. 64-79, mai./jun. 1995.
- SILVA, A. R. L. da. *As práticas sociais e o "fazer estratégia": um estudo dos comerciantes de hortifrutícolas no Mercado da Vila Rubim*. 2007. 301 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.
- SIMON, H. A. *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro: FGV, 1971.
- SOUZA FILHO, A.. Michel de Certeau: fundamentos de uma sociologia do cotidiano. *Sociabilidades*. São Paulo-SP, v. 2, p. 129-135, 2002.
- TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- TURETA, C.; ROSA, A. R.; SANTOS, L. L. da S. Estratégia como Prática Social e *Actor-Network Theory*: uma Possível Conversação para o Estudo da Estratégia. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006. CD ROM.
- VICTORIO FILHO, A. Pesquisar o cotidiano é criar metodologias. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 28, n. 98, p. 97-110, jan./abr. 2007.
- VITÓRIA, Decreto-lei n. 11.975, de 29 de junho de 2004. Regulamenta a Lei 6080, de 29 de dezembro de 2003 – Código de Posturas e de Atividades Urbanas – e dá outras providências. *A TRIBUNA*, Vitória, 30 de junho de 2004.

VOLBERDA, H. W. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. *RAE—Revista de Administração de Empresas*, vol. 44, n. 4, p. 32-43, out./dez. 2004.

WALTER, S. A.; AUGUSTO, P. O. M. Strategy as practice: what kind of practice is strategic? In: IV Encontro de Estudos em Estratégia, 2009, Recife. *Anais eletrônicos...* Rio de Janeiro : Anpad, 2009a. 1 CD-ROM

\_\_\_\_\_. O caleidoscópio da estratégia: o papel das consultorias externas no *strategizing* de uma organização. In: IV Encontro de Estudos em Estratégia, 2009, Recife. *Anais eletrônicos...* Rio de Janeiro: Anpad, 2009b. 1 CD-ROM.

WHIPP, R. Desconstrução criativa: estratégia e organizações. In: CLEGG, S. S.; HARDY, C.; NORD, R. W. (Org.). *Handbook de estudos organizacionais: ação e análises organizacionais*. v. 3. São Paulo: Atlas, 2004. p. 229-250.

WHITTINGTON, R. *O que é estratégia*. São Paulo: Thomson, 2002.

\_\_\_\_\_. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. *RAE-eletrônica*, v. 44, n. 4, out./dez. 2004.

\_\_\_\_\_. Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*. 27 (5): 613-634, 2006.

WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. v. 44, n. 4, p. 11-20, out./dez. 2004.

YIN, R. k. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.