



# ESTRATÉGIAS E TÁTICAS EMPREENDIDAS NAS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES DO MERCADÃO DE MADUREIRA (RIO DE JANEIRO)

## **ALEXANDRE DE PÁDUA CARRIERI**

Doutor em Administração pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em  
Administração da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

Professor da Faculdade de Ciências Econômicas da  
Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

Avenida Antonio Carlos, 6.627, Pampulha, Belo Horizonte – MG – Brasil – CEP 31270-901

E-mail: alexandre@face.ufmg.br

## **IVANA BENEVIDES DUTRA MURTA**

Mestranda em Geografia pelo Departamento de Pós-Graduação em  
Geografia da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

Avenida Antonio Carlos, 6.627, Instituto de Geociências, sala 3.056, Pampulha  
Belo Horizonte – MG – Brasil – CEP 31270-901

E-mail: ivanabenevides@yahoo.com.br

## **JULIANA CRISTINA TEIXEIRA**

Doutoranda em Administração pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em  
Administração da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

Avenida Antonio Carlos, 6.627, sala 4.012, Pampulha  
Belo Horizonte – MG – Brasil – CEP 31270-901

E-mail: julianacteixeira@yahoo.com.br

## **MARIANA MAYUMI PEREIRA DE SOUZA**

Mestra em Administração pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em  
Administração da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

Professora do Instituto de Ciências Humanas da Universidade Federal de Viçosa (UFV).  
Rodovia LMG 818, km 6, Florestal – MG – Brasil – CEP 35690-000

E-mail: mariana.mayumi@ufv.br

## RESUMO

O objetivo deste artigo é apresentar uma discussão, por meio de um estudo multicasos, acerca de como pequenas organizações familiares, inseridas no Mercado de Madureira (Rio de Janeiro), conseguiram e conseguem sobreviver tendo em vista as mudanças contextuais as quais essas organizações foram submetidas ao longo de quase um século de história. Objetivou-se saber quais são as táticas e estratégias empreendidas pelos gestores e demais sujeitos envolvidos nessas organizações familiares que lhes permitiram a sobrevivência. Trabalhou-se com o conceito de estratégia como prática, que se associa à perspectiva do cotidiano e do contexto, que influenciam os saberes-fazer dos indivíduos. Buscou-se na noção de representações sociais um caminho pela relação entre representação e ação. A abordagem metodológica foi qualitativa, pois entendeu-se que seria a alternativa mais adequada à perspectiva teórica da estratégia como prática e como processo, permitindo maior riqueza das observações advindas da associação entre sujeito de pesquisa, *locus* de trabalho e pesquisador. A pesquisa empírica foi desenvolvida a partir de entrevistas, que foram gravadas, transcritas e analisadas de acordo com caminhos propostos no âmbito da análise do discurso. Foram feitas análises quanto aos implícitos, aos percursos temáticos e à existência de polifonia. Com base nos dados analisados, compreendeu-se que os processos estratégicos empreendidos pelos gestores das organizações são cotidianamente metamorfoseados, esculpindo e polindo cada vez mais os saberes-fazer e o próprio espaço. Além disso, compreendeu-se que as práticas estratégicas não são delineadas apenas nas organizações familiares, pois elas nunca estão sozinhas em suas práticas cotidianas. As táticas e estratégias sustentam-se umas às outras, configurando assim a organização Mercado de Madureira. O trabalho contribui para os estudos de estratégia no sentido de mostrar que, além das perspectivas apontadas pelos autores que tratam da questão da representação espacial, é necessário ainda um foco sobre tal representação, tanto física como simbólica, tendo sido o espaço simbólico um elemento-chave para a pesquisa. A originalidade deste trabalho está na forma que busca estudar a estratégia, fugindo

da perspectiva de que os sujeitos – gestores de qualquer negócio – não podem desenvolver práticas sociais em que se intercalam estratégias e táticas de sobrevivência do negócio e da família.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Estratégias; Táticas; Espaço; Representação social; Mercado de Madureira.

## **1 INTRODUÇÃO**

Almejou-se, neste artigo, compreender quais as estratégias e táticas compreendidas pelos sujeitos envolvidos nas organizações familiares do Mercado de Madureira que possibilitam sua sobrevivência naquele espaço. Por tratar-se de pequenas e médias empresas, essas organizações se inserem em um contexto caracterizado por uma alta taxa de mortalidade (ROSSETTO et al., 2006), o que sugere a relevância do estudo de estratégias e táticas direcionadas à sua sobrevivência. O presente estudo é oportuno porque há poucas pesquisas sobre estratégias em pequenas empresas, uma das lacunas que se busca preencher com este trabalho (CAVEDON; FERRAZ, 2005).

A escolha do Mercado de Madureira como *locus* para a pesquisa se deu por tratar-se de um espaço antigo que passou por diversas mudanças, no qual atuam, há muitos anos, comerciantes e organizações familiares. Entende-se que o *locus* possibilitou o estudo do cotidiano dessas famílias e de como as relações familiares se misturam com práticas estratégicas. Segundo Bernhoeft (1989), a família e a empresa são instituições seculares. A família é articulada por sentimentos e emoções, e a empresa tem base na racionalidade e no determinismo, em uma perspectiva de autossustentação e sobrevivência. As organizações familiares, que representam a união dessas duas instituições, misturam sentimentos e emoções, racionalidade e determinação, ou seja, estão vinculadas a representações sociais diversas.

Adotando uma abordagem da estratégia como prática social, julgou-se que a abordagem qualitativa para a pesquisa seria a mais adequada, pois somente ela permitiria a profundidade desejada para entender como eram desenvolvidas as táticas e estratégias. Assim, *a priori*, foram consultados documentos históricos ou científicos que tratassem do Mercado de Madureira, e, somente depois, partiu-se para uma coleta de dados baseada na interação com os sujeitos pesquisados. Como técnicas, utilizaram-se a observação participante e as entrevistas

feitas com o auxílio de roteiro semiestruturado. A realização das entrevistas foi de suma importância para que se analisassem as estratégias empreendidas pelos sujeitos. Nesse sentido, as entrevistas, eventos dialógicos que são, foram clarificadoras de uma série de temas que são abordados na análise.

A pesquisa busca contribuir para a reflexão acerca da necessidade de se trabalhar com as representações sociais em torno dos espaços e do cotidiano para a compreensão dos delineamentos de táticas e estratégias. Assim, observaram-se táticas e estratégias que dependem de certa convergência de valores entre sujeitos de uma mesma organização familiar, ou até mesmo entre comerciantes de várias organizações, ou entre sujeitos da macro-organização Mercado de Madureira. Observaram-se distintas táticas que estão adequadas a diferentes espaços, o que permitiu concluir que o Mercado de Madureira não é único e inalterado, mas que, na verdade, existe e existiram vários mercados. Outro aspecto interessante descoberto na pesquisa refere-se ao fato de que há táticas que dependem das relações simbólicas entre funcionários, proprietários e clientes e entre esses sujeitos e o espaço. Por fim, identificou-se a relação entre o cotidiano e as práticas, em que as táticas são resultantes de um aprendizado ao longo do tempo naquele espaço, o que sugere a necessidade da percepção do contexto e do espaço para o empreendimento de estratégias que permitam a sobrevivência dos negócios.

Na próxima seção, apresentam-se as concepções em torno do conceito de estratégia, numa clara referência à perspectiva da estratégia como prática e processo. Em seguida, são indicados os caminhos metodológicos da pesquisa. Posteriormente, faz-se uma contextualização do estudo e é iniciado o deslindamento das principais táticas e estratégias, em meio aos sentidos construídos nos discursos dos entrevistados. Essa seção foi dividida em três partes que correspondem aos principais temas das táticas observados *in loco*. Por fim, apresentam-se as principais considerações feitas com base no estudo.

## **2 ESTRATÉGIA E TÁTICAS EM MEIO ÀS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS**

Considerando que a principal motivação deste estudo está em conhecer como as pequenas organizações familiares conseguem sobreviver no Mercado de Madureira até os dias atuais, esse objetivo se torna mais importante, pois, na economia brasileira, as empresas de pequeno e médio portes representam um percentual relevante em termos de empregados, quantidade e diversidade de setores (ROSSETTO et al., 2006). É importante conhecer como são delineadas as estratégias nesse tipo de organização, haja vista sua representatividade no país. Assim, “para que se possa entender por que determinadas estratégias são imple-

mentadas ou não nos espaços organizacionais é preciso identificar as representações que circulam no contexto estudado” (CAVEDON; FERRAZ, 2005, p. 6).

Nessa perspectiva, as estratégias e táticas cotidianas são apreendidas por meio das representações sociais dos sujeitos que as empreendem. Representações sociais seriam esferas que interligam, por meios de significados partilhados, valores e atitudes de um determinado grupo. Entende-se aqui que essas representações perpassam um determinado grupo da sociedade, como algo habitual e anterior, capaz de reproduzir as estruturas do pensamento coletivo. Ao mesmo tempo, elas também se encontram em um movimento de contínua (re) construção, a partir da realidade vivida pelos indivíduos (MOSCOVICI, 1978).

Parte-se da ideia de que os delineamentos estratégicos são processos influenciados pelos contextos (PETTIGREW, 1977), dependem dos recursos, das capacidades dinâmicas e do conhecimento em torno da *práxis*, bem como se dá pelo reconhecimento do próprio espaço ocupado e dos arredores. O contexto, bastante dinâmico nesse caso, é resultado das inter-relações nos níveis das ações cotidianas (nível micro), da cultura da organização e do sistema de liderança (nível meso) e do ambiente de atuação (nível macro) (CARRIERI; LEITE-DA-SILVA; JUNQUILHO, 2008; SILVA; CARRIERI; MOULIN, 2011). O reconhecimento desse espaço somente é apreendido pelo pesquisador na medida em que é materializado, seja pelo discurso, seja pelas táticas cotidianas observadas. O foco deste estudo está nas representações sociais materializadas discursivamente, embora se considerem as observações de campo dos pesquisadores que muitas vezes serviram como forma de contextualização e auxílio para a análise.

Ao generalizar as unidades de análise da estratégia como prática, Regnér (2007) considera importante estudar as mútuas inter-relações entre atividades estratégicas, práticas, crenças e significados imbuídos nas organizações. De forma sistemática, considera-se importante para a pesquisa focar diversos atores e atividades atuais em múltiplos níveis: nas relações entre os atores nos níveis micro e macro, ênfase no nível da sociedade e no que as pessoas fazem quando são influenciadas pelos contextos institucional e organizacional; nas práticas institucionalizadas; e no dia a dia da organização. Nesse sentido, pode-se identificar, tal como relataram Fenton e Langley (2008), que as perspectivas acerca da estratégia como prática convergem no sentido de considerar sua elaboração como um processo resultante das relações entre os atores envolvidos, emergindo, portanto, das socializações, percepções e representações em torno do contexto de cada um dos sujeitos atores que compõem o cotidiano das organizações.

Ressalta-se, assim, que o conceito de estratégia considerado no presente estudo vai além de sua concepção empreendedora (ROSSETTO et al., 2006, p. 94), que está relacionada ao comportamento individual do gestor em relação à formação e implementação da estratégia. Busca-se o reconhecimento não só

da estratégia, como também das táticas, possíveis formadoras das estratégias, que são empreendidas tanto pelo(s) funcionário(s) como pelo(s) gestor(es). Para a análise dessas táticas, torna-se necessário associá-las à percepção do cotidiano dos sujeitos envolvidos na atividade, o que foi realizado por meio das representações sociais em torno do ambiente e das próprias práticas. Para Certeau (1994 p. 92), a diferença entre táticas e estratégias é que, por meio das primeiras, podem-se apenas utilizar, manipular e alterar pontualmente os espaços, ao contrário das estratégias, por meio das quais se pode produzir, mapear e impor. A passagem de uma para outra é percebida neste estudo, principalmente pela institucionalização das táticas na organização que passaram a ser incorporadas por todos ou pela maioria dos membros. Aprimoradas na adequação ao contexto, essas táticas, como ações, passaram a ser transformadoras da gestão das organizações, influenciando-as física e simbolicamente. Uma vez incorporadas, podem ser consideradas, então, estratégias também.

Além disso, a compreensão da diferença entre táticas e estratégias pode se dá por intermédio do conhecimento do lugar de quem as pratica, se é do lugar de quem está no poder ou não em determinado momento. As táticas, nesse sentido, são ações comumente direcionadas para subverter as estratégias e podem ser, por exemplo, caminhos diferentes dos que são propostos por determinada ordem dominante.

As estratégias são cálculos de relações de força inseridos em um ambiente circunscrito e isolado de exterioridades. Já as táticas são contextuais e oportunistas, frutos da inteligência cotidiana. São práticas que se aproveitam de certa situação para gerar resultados imediatos. Enquanto as estratégias se relacionam com o poder exercido em um lugar próprio ou em uma instituição, as táticas se relacionam com a astúcia popular (CARRIERI; SOUZA; ALMEIDA, 2008, p. 73).

A perspectiva adotada corrobora as afirmações de Carrieri, Leite-da-Silva e Junquilha (2008, p. 1), segundo os quais “não existe no fazer organizacional sujeitos agindo deslocados do seu cotidiano e das estruturas sociais ou determinações dessas últimas nas ações dos primeiros”. Convém dizer ainda que os sujeitos, ao interagirem entre si e com o ambiente, acabam por produzir seus saberes, com base em sua prática, o que torna relevante o estudo empírico. Além disso, a análise realizada coaduna com a proposta teórica dos autores, no sentido de considerar, para os estudos de estratégia, a prática social da gestão no cotidiano (CARRIERI; LEITE-DA-SILVA; JUNQUILHO, 2008; SILVA; CARRIERI; MOULIN, 2011; CERTEAU, 1994, 1996), o que se fez, principalmente, com a observação de campo.

Concorda-se também com as considerações de Cavedon e Ferraz (2005, p. 7), para as quais, “no cotidiano dos negócios, os sujeitos sociais produzem o ‘saber’ fazendo com que o conceito de estratégia seja permeado por significações próprias do contexto”. Assim, o conceito de estratégia abordado no trabalho, como já se afirmou, está relacionado ao de estratégia como prática (WHITTINGTON, 1996; FENTON; LANGLEY, 2008; CARRIERI, 2008), que parte da interpretação de que os praticantes de estratégia realmente interagem. Além disso, usa-se a concepção de que a estratégia está associada à percepção do ambiente, dos recursos (financeiros e humanos) e do conhecimento do “como fazer” pelo(s) gestor(es) e suas atitudes perante essas situações.

Destaca-se, no artigo, confirmando a análise de Murta et al. (2007), que as estratégias (e as táticas) estão intrinsecamente dependentes dos espaços. Defende-se, por fim, a análise das relações entre os sujeitos no espaço que acabam sendo frequentemente associadas à representação social em torno desse mesmo espaço.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa que originou o artigo foi de caráter exploratório-descritivo, tendo sido realizada no período de 2006 a 2008, em seis mercados da região Sudeste do Brasil, na qual foram abordados diversos aspectos das organizações em seis estudos de caso. Para o presente trabalho, o enfoque definido foi a compreensão das estratégias em um desses estudos de caso: o do Mercado de Madureira, que é composto, por sua vez, de vários casos, que são as organizações familiares estudadas.

A abordagem realizada foi qualitativa, justificada basicamente em dois aspectos. O primeiro, na perspectiva da estratégia como prática, foca o conhecimento dos sujeitos das organizações e de seu cotidiano. Assim, acredita-se que somente por meio de uma relação entre sujeitos de pesquisa e pesquisadores, em uma construção dialógica de sentidos, seja possível entender as táticas e estratégias como práticas. A segunda justificativa refere-se ao fato de que, uma vez que se objetivou aprofundar na relação entre os sujeitos e suas representações acerca das estratégias e dos espaços, somente uma abordagem qualitativa permitiria tal aprofundamento.

Inicialmente, foram feitas pesquisas documentais, nas quais foi possível ter contato com produções da mídia, documentos oficiais e trabalhos científicos que versavam sobre o Mercado de Madureira, o que permitiu sua contextualização. Posteriormente, iniciou-se a elaboração de um roteiro semiestruturado para

realização de entrevistas. Em campo, primeiramente foram feitas observações, conforme sugerido por Oliveira (1988), segundo o qual o observar e o ver precedem o perguntar. Acredita-se que a observação prévia permita um maior aproveitamento das entrevistas feitas com roteiros semiestruturados, as quais, de acordo com Thiollent (1987), permitem a inserção do pesquisador no universo discursivo e cultural do respondente. As observações não são apenas importantes, mas necessárias. Concorde-se com Bakhtin (1999, p. 37), para o qual:

[...] existe uma parte muito importante da comunicação ideológica que não pode ser vinculada a uma esfera ideológica particular: trata-se da comunicação na vida cotidiana. Esse tipo de comunicação é extraordinariamente rica e importante. Por um lado, ela está diretamente vinculada aos processos de produção e, por outro lado, diz respeito às esferas das diversas ideologias especializadas e formalizadas.

No diário de campo, eram registradas tanto situações que se observaram rotineiras na comunicação como aquelas estranhas. Esses dados presentes no diário de campo foram usados como recurso de memória e como forma de auxiliar na contextualização de algumas entrevistas, porque, nas interlocuções, não apenas o discurso verbal é importante, mas também o extralinguístico que frequentemente ajuda nas interpretações. Assim, os métodos usados complementam a abordagem teórico-empírica, uma vez que fazem menção a uma questão elementar que resulta da associação entre o cotidiano e o contexto. Segundo Certeau (1998, p. 96), fatores como “realizar”, “apropriar-se”, “inserir-se numa rede relacional” e “situar-se no tempo” “fazem do enunciado, e secundariamente do uso, um nó de circunstâncias, uma nodosidade inseparável do ‘contexto’, do qual abstratamente se distingue”.

Foram feitas 51 entrevistas, com auxílio de um roteiro semiestruturado. Em algumas entrevistas, houve participação de mais de uma pessoa (frequentemente um irmão ou amigos que estavam na loja no momento da entrevista). Os sujeitos da pesquisa foram os gestores e familiares envolvidos nas organizações localizadas no Mercadão de Madureira. Mas, além das próprias organizações familiares em si, analisou-se, em alguns momentos, a unidade familiar simbólica “Mercadão de Madureira”. Se inicialmente o objetivo era ter como unidade de análise as organizações familiares, acrescenta-se, mais tarde, a macro-organização, por ter nos sido representada como tal.

A escolha dos entrevistados foi feita segundo o método bola de neve, a partir do qual cada sujeito entrevistado indicava outros gestores. A escolha do local para realização das entrevistas era feita pelo próprio entrevistado. A maioria deles quis fazer suas entrevistas no próprio local de trabalho. Isso foi bastante positivo

tanto para a coleta como para a análise dos dados. Para a coleta, porque os entrevistados se sentiam à vontade e seguros. Também porque não sentiam que estavam perdendo tempo do comércio, já que a entrevista poderia ser interrompida para que o entrevistado pudesse atender um cliente. Para a análise, essa situação de entrevista foi bastante rica porque possibilitou a observação do pesquisador em relação à ação do entrevistado. Além disso, em alguns casos, a fala do entrevistado era exemplificada por ele próprio no contexto imediato.

Nas entrevistas, houve o cuidado de estimular a fala dos entrevistados com o propósito de extrair os temas de análise. Os “porquês” foram intervenções bastante frequentes que permitiram o aprofundamento das análises, justificando a importância da relação entre pesquisador e sujeito da pesquisa na construção dos sentidos, enfatizando, dessa maneira, a perspectiva dialógica da palavra. Assim, ressalta-se que as análises começaram ainda em campo, feitas tanto por pesquisadores como pelos entrevistados no âmbito de suas construções discursivas, estratégias de persuasão, usos de implícitos e, às vezes, de silenciamentos.

Todas as entrevistas foram integralmente transcritas e, em seguida, lidas e divididas em fragmentos, segundo temas centrais. No grande grupo temático das estratégias, encontraram-se então percursos que foram evidenciados neste artigo, interpretados a partir de ferramentas da análise do discurso.

Entende-se que a produção dos discursos analisados foi feita segundo a perspectiva da interação verbal, na qual “o Outro desempenha papel fundamental na constituição do significado” (BRANDÃO, 2004, p. 8). Refere-se assim ao que se considera fato: que “os signos só emergem, decididamente, do processo de interação entre uma consciência individual e uma outra” (BAKHTIN, 1999, p. 34). É a partir desse fato que se tem a construção dos sentidos que pode ser entendida pela metáfora proveniente da física – o mecanismo da refração –, utilizada por Bakhtin (1999). Segundo essa metáfora, todo signo é refratado de acordo com o meio no qual se localiza. Nesse sentido, justifica-se a interpretação pela análise do discurso, porque se quer ir além do conteúdo, abarcando os sentidos dos discursos, para então se compreenderem as táticas cotidianas implementadas pelos sujeitos nas organizações familiares do Mercado de Madureira.

Entre as principais ferramentas da análise do discurso, destacam-se: implícitos pressupostos e subentendidos, polifonia, percursos temáticos, entre outros. Faz-se muita confusão entre os implícitos pressupostos e subentendidos, e a diferenciação é fundamental para o entendimento da interpretação das entrevistas. Segundo Ducrot (1987), os pressupostos ficam marcados na sintaxe das frases. Já os subentendidos não ficam demarcados, pois trata-se de dizeres mais sutis e menos escancarados. Assim, quando se recorre às analogias do referido autor, os pressupostos estariam mais relacionados à significação e ao nível da frase, enquanto os subentendidos estariam relacionados ao sentido, ao que

emerge da noção de enunciação, sendo um sentido implícito construído a partir do conhecimento prévio de quem interpreta o discurso. Já a pressuposição, nesse caso, se deve à inferência lógica, a partir da sintaxe da frase, quando “uma frase p pressupõe uma frase q, se q permanece verdadeiro quando p é negado” (MAINGUENEAU, 1998, p. 115). Por fim, o que vale ressaltar é que, na análise do discurso aqui empreendida, atentou-se significativamente para o contexto, o qual permitiu o deslindamento dos sentidos estratégicos e táticos, muitas vezes implicitamente pressupostos ou subentendidos no discurso dos sujeitos pesquisados.

## 4 POR UMA CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Como a localização do leitor no contexto estudado é imprescindível para a apreensão da análise realizada, apresenta-se, no presente tópico, um breve histórico do Mercado de Madureira. A explicitação do contexto auxiliará na compreensão dos sentidos desvendados nas análises, principalmente referentes à perspectiva do espaço simbólico. É interessante apontar que o histórico do Mercado e a historicidade do espaço estão intrinsecamente relacionados às estratégias e táticas cotidianas. É a partir das representações sociais do que foi vivenciado é que se constituem, no espaço estudado, as táticas e estratégias, visto que o centro comercial passou por diversas transformações físicas e simbólicas ao longo do tempo que repercutiram nas formas de agir tanto dos gestores como dos empregados das organizações familiares estudadas. O Mercado de Madureira tem seus primeiros registros em 1914, referentes a um desenho ilustrativo da fachada, havendo especulações de que ele seja anterior a essa data. A história do Mercado por vezes se confunde com a do bairro, localizado na zona norte do Rio de Janeiro. Os comerciantes do Mercado eram conhecidos no bairro como “capitalistas”, sendo esse sentido o de sujeitos que começaram com poucos recursos e que, por intermédio da atividade comercial, conseguiram boas condições financeiras e mantêm sua sobrevivência por meio da renda lograda no Mercado. A história do Mercado relacionada ao bairro está impressa inclusive nos deslocamentos realizados, que foram necessários para o melhor aproveitamento do espaço na região. Inicialmente localizado em Cascadura, foi deslocado posteriormente para o local hoje ocupado pela Escola de Samba Império Serrano. Somente em seguida, passou a ocupar sua atual localidade, em virtude de seu crescimento e da necessidade de melhores condições para os próprios comerciantes, que até então trabalhavam a céu aberto.

O Mercado foi sendo constituído por lavradores que se juntavam em um espaço para que pudessem circular as mercadorias excedentes que produziam, as quais lhes permitiam ter acesso a outros bens que não produziam. Muitos desses lavradores eram portugueses imigrantes que vieram para o Brasil em busca de melhores condições de trabalho e de renda. Tal como relatado por Murta et al. (2008), a identidade do mercado, em seu surgimento, era semelhante a uma “casa portuguesa”, na qual a família (também a simbólica) se reuniu e seus princípios perduraram. Essa casa foi se transformando bastante a partir das primeiras transições espaciais e a partir das duas grandes e importantes mudanças exigidas pelo contexto: o surgimento das Centrais de Abastecimento do Estado do Rio de Janeiro (Ceasa-RJ) e a ocorrência de um grande incêndio.

Se antes, o Mercado de Madureira era o entreposto comercial da zona norte do Rio de Janeiro, aquele era um espaço que tinha bastante movimento. Quitandeiros da região compravam dos comerciantes do Mercado para revender os produtos. Entretanto, com o surgimento da Ceasa e a abertura de supermercados, o Mercado perde sua função, além de haver enfraquecimento da atividade dos quitandeiros. Nesse sentido, o andamento das atividades foi significativamente alterado no Mercado, pois a Ceasa passou a centralizar as atividades de abastecimento de produtos agropecuários na região metropolitana da cidade do Rio de Janeiro. Como política brasileira de concentração do abastecimento nas Ceasas, não apenas no Rio de Janeiro, mas espalhadas pelo país, os comerciantes foram obrigados a se mudar para lá ou a transformar as formas de gerir seu negócio, a fim de permitir sua sobrevivência no Mercado.

Mais adiante, a ocorrência do incêndio representou também significativas mudanças. Com o necessário fechamento do Mercado por um período de mais de um ano, comerciantes que não tinham seguro passaram a procurar outras atividades. Posteriormente, a reestruturação física realizada em sua reinauguração implicou mudanças nos custos de manutenção do espaço (aumento do condomínio), o que resultou na saída de muitos comerciantes, que desistiram de seus negócios. A família Mercado, ou a “casa portuguesa”, se transformou, as famílias se separaram, em função da entrada de novos comerciantes que muitas vezes não compartilhavam dos mesmos valores dos antigos. Essa entrada de novos sujeitos, alguns completamente distantes da cultura que unia os comerciantes daquele espaço, repercutiu em novas mudanças de ordem simbólica.

As representações sociais de todas essas mudanças ao longo do tempo permitiram o deslindamento das principais táticas e estratégias dos proprietários e dos trabalhadores dos comércios que constituem o Mercado de Madureira. Mais ainda, permitiram compreender quais foram aquelas que contribuíram para a sobrevivência das organizações familiares estudadas.

## **5 ESTRATÉGIAS DE SOBREVIVÊNCIA: UM PASSEIO PELAS PRINCIPAIS TÁTICAS E ESTRATÉGIAS DELINEADAS NO COTIDIANO DOS COMERCIANTES DO MERCADÃO DE MADUREIRA**

As representações sociais dos comerciantes em torno de seu espaço de trabalho e de sua atividade auxiliaram no processo de entendimento das principais estratégias (re)construídas por eles, visando ao que se considerou como percurso temático central no discurso da maioria dos entrevistados: a sobrevivência. Essas estratégias frequentemente apareceram associadas à experiência dos gestores, mas não somente deles, já que a constituição da organização esteve associada à metáfora da família, pois seus “membros” também auxiliam na elaboração de estratégias que advêm de táticas cotidianas.

Na maioria das entrevistas, os vários temas que compõem as estratégias dialogam entre si na constituição de um discurso em torno da concorrência e da sobrevivência. Em geral, as táticas empreendidas têm o objetivo de burlar a concorrência e, nesse sentido, permitir a sobrevivência dos negócios e “das famílias”. O propósito do recurso e da menção a diversas estratégias era buscar uma maior quantidade possível de atrativos para o negócio. Assim, considerou-se difícil a tarefa de análise isolada de cada uma delas, o que se realizou apenas visando a uma estruturação do texto que pudesse facilitar a leitura. Vários temas surgiram nas entrevistas, mas aqueles que mais se destacaram foram os aqui evidenciados. Alguns temas, dentre os tratados neste artigo, se constituem somente a partir da socialização no espaço do Mercado, entre os quais se destaca a formação de redes. Nesse sentido, como já mencionado, essas estratégias convergem no sentido da aproximação entre os comerciantes, o que se evidencia a partir da configuração das representações sociais sobre um cotidiano semelhante.

É importante destacar que o percurso temático da sobrevivência está intrinsecamente relacionado, na questão estratégica, ao percurso temático da concorrência. Esta engloba o tema do preço, que, por sua vez, é constituído dos subtemas custo e lucro. O tema das redes, por sua vez, apresenta um discurso explícito de respeito, embora, implicitamente, esteja associado à perspectiva de território. Por fim, este artigo abarca também o percurso temático do atendimento, que aparece como diferencial em relação à modernização dos centros comerciais, relacionado ao respeito, à conquista do cliente e à pessoalidade do atendimento, visando ao retorno do cliente à organização.

## 5.1 “ALI ESTÁ MAIS BARATO”

Neste tópico, as análises estão direcionadas, principalmente, para a questão do preço como diferencial na atração do freguês. Como se verá no trecho apresentado a seguir, essa prática surge de maneira geral dentro do Mercado, em virtude de um contexto de dificuldades financeiras, no qual os clientes passaram a priorizar o preço, deixando de ser fiéis a determinadas “casas”, como outrora eram. Tal prática pode ser considerada uma estratégia, já que se encontra institucionalizada.

Hoje em dia o *peessoal* está muito preço. Ainda tem aquele cliente que te considera e que vem. Mas são pouquinhos. Agora, eu vendo aqui por um preço, o do vizinho está mais barato, ele fala: “Ali está mais barato”. Ou você tem que fazer o mesmo preço ou eles vão comprar lá. [...] Antigamente *tinha o freguês cativo da casa*, que não te largava por nada. Agora já não tem muito, não (E01).

A primeira frase apresenta uma figura metonímica “pessoal”, que se refere ao público frequentador do Mercado. O uso do artigo definido e do lexema pessoal permite inferir certo reconhecimento de fluxo constante, mas também permite inferir que se observa uma mudança comportamental. A figura metonímica aponta para a generalização de um novo comportamento. Contudo, logo a seguir, apesar da generalização, E01 ainda aponta para raras exceções que permanecem fiéis a determinadas lojas. Em seguida, sob forma de citação, ou seja, tentando dar mais credibilidade à sua fala, E01 utiliza a polifonia para ilustrar situações do cotidiano que fizeram com que a comerciante desenvolvesse a percepção em torno de uma concorrência pelo preço. Ao ver que seus “antigos clientes cativos” deixavam de comprar em seu negócio, porque começaram a pesquisar os preços nas demais lojas, entendeu que deveria mudar suas atitudes com o propósito de manter esses clientes e conquistar novos. Essa questão do discurso polifônico, ou seja, da voz de outrem, nesse caso explícita, é bastante interessante no contexto que aqui se analisa. Como se observa, as estratégias são (re)construídas ao longo do tempo no Mercado e dependem diretamente das percepções e representações do cotidiano. Esse cotidiano, no discurso polifônico, é resgatado a fim de aproximar o interlocutor da situação que levou a comerciante a empreender as novas estratégias que tangenciam a questão do preço como forma de competir no espaço comercial.

A questão da concorrência que repercute no preço aparece de maneira explícita no trecho seguinte:

A concorrência é grande, são 42 lojas, os preços são diversificados e é bem assim... bem concorrida às vezes. Tem muito assim [...] geralmente tem... um vem tirar um pouquinho, outro tira outro pouquinho... *É um comércio popular mesmo. Não é como no shopping*, você chega para comprar uma boneca dessas, ela custa dez reais e o cara: “Oh, eu só posso fazer R\$ 9,50”. Aqui o cara faz R\$ 8,50, R\$ 7,50... Entendeu? Então, existe uma concorrência bem grande, para poder chegar o produto final. [...] A gente faz promoções, a gente procura fazer a mesma coisa (E21).

O tema do preço aqui aparece subordinado ao da concorrência, apontando para a relação de oferta e demanda. Nesse sentido, assim como no trecho anterior, percebe-se que a concorrência exige estratégias que diferenciem os muitos comércios do mesmo tipo existentes no lugar. O atual contexto, como já mencionado, é de dificuldades financeiras gerais. Além disso, a zona norte, região na qual se localiza o Mercadão, abriga, em grande medida, pessoas com baixo poder aquisitivo, o que contribui para uma maior preocupação dos clientes com o preço. Esse fato faz com que, no cotidiano dos comerciantes, sejam observadas quais estratégias devem ser delineadas. Ainda, outro aspecto que está intrinsecamente relacionado ao tema dos preços aparece como implícito subentendido. O uso da expressão “comércio popular” em oposição à ideia de “shopping” se remete à identidade projetada pelo corpo administrativo. Tal identidade deve ser percebida pelos frequentadores do espaço, e, nesse sentido, para que seja uma verdadeira identidade, é necessário que haja certa confluência da projeção, da teoria em torno do objeto e da prática, o que deixa pressuposta uma estratégia desenvolvida a partir de uma representação social, associada à identidade. Concorrência, popular, baixo custo e baixo preço são expressões imbuídas de um sentido que constitui o percurso temático da sobrevivência. A primeira seria o contexto; a segunda, a identidade projetada; a terceira e a quarta, estratégias de sobrevivência do negócio.

A questão do custo, que está diretamente relacionada ao preço, aparece ainda mais evidente a seguir, tendo o tema da qualidade aparecido também brevemente. Percebe-se, no próximo trecho, a descrição do que seria uma tática cotidiana para se desenvolver a estratégia do baixo preço, visando à sobrevivência do negócio:

Tem que se mexer, né? Comprar melhor, comprar mais quantidade, um preço melhor, botar mercadoria diferente, diversificar mais loja, para sair fora dos... do pessoal que tem aí, né? A gente trabalha mais com carroceiro também, que trabalha com cachorro-quente na rua, hambúrguer... E aí é uma coisa... uma qualidade melhor, diferenciada um pouquinho (E23).

O trecho “Comprar melhor, comprar mais quantidade, um preço melhor” ilustra bem o cerne da estratégia do comerciante. “Comprar melhor” estaria relacionada ao cruzamento de qualidade com baixo custo. Infere-se que o comerciante aponta para um “saber” necessário do comerciante, o saber comprar, para depois saber vender. É o preço baixo associado à alta qualidade que compõe um agregado de valores. Esses valores estão mais relacionados à situação econômica, tanto na questão do preço (explícito) como na da qualidade (implícito). A qualidade é também associada à situação econômica, porque está relacionada à durabilidade ou função do produto, portanto à relação de custo-benefício.

Os valores associados à relação custo-benefício da atividade, como decorrentes de relações na situação social ou como construções sociais (HELLER, 1985), foram percebidos de forma significativa nas entrevistas. Tais valores convergiram na direção de um contexto econômico dos arredores do Mercado, que, como se viu, está intrinsecamente relacionado à projeção identitária popular. Se o valor aqui é entendido como decorrente de relações e situações sociais que se desencadeiam em representações, devem-se destacar também algumas estratégias que remetem a valores mais relacionados ao elemento simbólico que representa o Mercado de Madureira, que é a perspectiva da identidade familiar. Essa perspectiva estratégica diz respeito à metáfora da família como projeção identitária. Implicitamente, no trecho a seguir, os valores da família se associam ao percurso temático da sobrevivência, identificados nas práticas do cotidiano:

[...] a gente procura *trabalhar com limpeza*, entende? Trazer as coisas mais ou menos asseadas, que você vai numa casa dessas e vê... nota mau cheiro, então a gente procura conservar, compreende? E acima de tudo fazer *um trabalho de honestidade*, é... se vale, *se está marcado X é X que vai vender*. Quando você compra, você já compra e marca dentro, daquilo que você pode, que você tem... *ninguém compra e vende sem lucro, tem que ter o lucro, porque existe a despesa*. Nós temos empregados, nós temos contador, *aluguéis, condomínios, então isso tudo tem que sair do lucro*. Então você tem que ter, como é que se diz, *além de tudo procurar ter preço, não trabalhar com preço exorbitante*. Porque às vezes vem a pessoa é... normalmente precisa do produto, e aquele você não tem... outro não tem, aí você não... eu trabalho... eu marquei aquele preço para todo mundo. [...] Procuo tratar bem, o tratamento, entende? *Atender as pessoas com respeito e com dignidade*. Só isso é o *suficiente* [...] (E32).

A limpeza, ou a preocupação com o asseio da mercadoria, está ligada aos valores econômicos, ao valor do produto. Mas é a partir da menção à honestidade que o trecho se torna ilustrativo de valores da família, que agrupa membros que

explicitamente estão fora dela, mas que são os que a sustentam – os clientes. Quando E32 diz que um dos objetivos é “um trabalho de honestidade, é... se vale, se está marcado X é X que vai vender”, um dos valores da família, a honestidade, aparece associada a um resultado de construção da confiança, que se torna uma estratégia para fidelizar clientes, para levá-los a fazer parte da “família”. Assim, institucionalizar os valores da organização familiar, visando à confiança dos clientes, representa uma estratégia que repercute na sobrevivência do negócio. Vale ressaltar, recorrendo ao diário de campo, que E32 é uma senhora, proprietária de loja de artigos de rituais religiosos, que tem como empregados pessoas da família ou pessoas que se tornaram da família. Ela destacou a importância de ter na loja pessoas confiáveis e que respeitem seus clientes, seus colegas e a própria organização.

Logo em seguida, E32 diz que a questão da honestidade não exclui a sobrevivência do negócio. Essa interpretação surge a partir da justificativa acerca da necessidade de embutir no preço final do produto o “lucro”, associando-o aos custos de comercialização. Aparece subentendido o custo do trabalho e do tempo dos indivíduos da organização, na figura dos empregados, silenciando a figura dos empreendedores, que representa a noção de sobrevivência do negócio. A estratégia aparece então para E32 como o cruzamento de alguns aspectos, que resultariam na escolha da sua loja pelo cliente. Nesse sentido, como apareceu generalizado no Mercado, em decorrência da situação econômica regional, o foco em “bons preços” não pode ser esquecido. Quando se desconsidera a situação econômica, que é o contexto macro, há ameaça direta ao contexto micro e meso, à sobrevivência do negócio e à sobrevivência do Mercado de Madureira.

## **5.2 “O FREQUÊS É A GENTE QUE FAZ”: ANÁLISES EM TORNO DO TEMA “ATENDIMENTO”**

O atendimento foi o eixo estratégico que mais apareceu nas entrevistas feitas no Mercado de Madureira. De forma explícita ou implícita, o discurso em torno do atendimento aos clientes está relacionado à sobrevivência do negócio. Não há comércio sem os sujeitos que necessariamente estão envolvidos nele. A questão da relevância do atendimento talvez se deva à projeção identitária da família ou do lugar familiar. Nesse atendimento, de maneira geral, observou-se a preocupação em respeitar o cliente, o que pode ser associado àquela perspectiva sobre a honestidade observada na fala de E32. De certa forma, a questão da honestidade volta a aparecer quando o eixo temático central é o atendimento. E, como comentado no início desta análise, neste subitem surge uma confluência de temas ligados a estratégias, mas destaca-se aqui o tema do atendimento como central.

No trecho seguinte, por exemplo, o atendimento e o relacionamento interpessoal, juntamente com as estratégias ligadas aos preços, são o foco. Para a interpretação desse trecho, é imprescindível uma breve contextualização. O entrevistado é um jovem comerciante do Mercado que trabalha com artigos religiosos, e o trecho se refere a um recorte da resposta à seguinte pergunta: “Você frequenta os terreiros?”.

De vez em quando. É, é o meu ganha-pão, tem que *fazer o comercial*, né? [...] *Cliente vai conforme você tratar bem. Se você tratar bem, aí tem preço, aquelas paradas tudo, se tratar bem, ele volta. Aí, você vai fazer uma visita, se é pai-de-santo, alguma coisa, vai no barracão dele, alguma coisa...* (E18).

Como se viu, a relação mais íntima estabelecida entre o proprietário da loja e seus clientes está relacionada a uma *práxis* estratégica. Apesar de inicialmente parecer uma relação de envolvimento, de aproximação à metáfora da família, o próprio enunciador menciona que essa prática é mantida visando à fidelização dos clientes. A expressão “fazer o comercial” pode ser interpretada no sentido de fazer os contatos comerciais ou de cativar o cliente. Apesar de ser um jovem comerciante do Mercado, o sujeito deixa claro que trabalha na confluência com valores de outras organizações mais antigas por meio da aproximação com o cliente. Mas essa questão do atendimento, como supracitado, não aparece em primeiro plano, ela assume importância muito próxima da relacionada ao preço e a outros aspectos, entre os quais se poderia destacar também a qualidade.

O próximo trecho, por sua vez, apresenta a relação entre atendimento e retorno do cliente de maneira explícita:

Eu acho que *cada um tem seu freguês, tem seu modo de tratar o freguês*. Eu acho que freguês tem que ser bem tratado, certo? *Se você tratar o freguês bem, ele vai e volta; se você tratar mal, ele não volta*. Vai embora e não volta porque foi maltratado. Então meu lema aqui dentro do meu pessoal é tratar bem. O freguês é a gente que faz. O freguês vem na loja, você trata bem e tal, ele volta. Negócio com concorrência sempre tem, todo lugar tem concorrência, mas a gente tem que aceitar né? (E36).

Primeiramente, E36 argumenta que o cliente é tratado de diferentes formas em cada organização, o que aqui poderia ser entendido como um dos traços identitários relacionado à estratégia adequada ao tipo de cliente, de acordo com o conhecimento que se tem a seu respeito. Explicitamente, E36 afirma que o cliente retorna quando bem tratado. Nesse caso, E36 silencia outros aspectos que

também influenciariam, como preço e qualidade. Entretanto, como as estratégias são definidas de acordo com o conhecimento da prática, pode-se inferir que, no caso desse comerciante, o atendimento parece ser o ponto mais importante, apesar do contexto econômico. Por fim, E36 aponta que concorrência sempre há no comércio, sendo uma representação social da atividade. E a aceitação que o entrevistado propõe é percebida em relação à competição, aceitá-la significa estimular o desenvolvimento de estratégias que sejam adequadas ao seu público.

No mesmo sentido abordado por E36 no que concerne ao atendimento, E27, mais abertamente, explica como é efetivada a preocupação que tem com o atendimento ao cliente. Em seu discurso, como antiga empregada de uma loja especializada em vinhos, emerge um aspecto muito específico da necessidade de adequação do atendimento ao cliente:

E nós aqui, vou falar da nossa loja, prezamos o bom atendimento ao cliente, com respeito... atendemos o cliente com respeito, com competitividade, nós temos todos os tipos de cliente. Nós temos aqueles clientes que são de baixa renda, como temos clientes que são advogados, médicos com a família, então você tem que estar preparado para receber e estar à altura de cada um. *Eu não posso falar com o advogado como eu falo com uma outra pessoa que não tem tanto entendimento, daí você tem que falar mais da maneira dele para que ele possa entender aquilo que você está explicando* (E27).

A partir da primeira frase, pode-se inferir que o excerto se trata de uma confissão que representa o compartilhamento de uma estratégia de concorrência. O “segredo” da organização que trabalha apenas com bebidas alcoólicas e que é especializada no comércio de vinhos é o atendimento. Para E27, que ocupa o cargo de gerente da loja, não existe um modelo para esse atendimento, o segredo é que a linguagem utilizada seja adequada ao contexto do cliente. Nesse sentido, percebe-se aquilo que Pêcheux (1990) chamou de construção das imagens dos enunciadores. A preocupação da gerente é fazer com que os atendentes falem a língua dos clientes. Para tal, é necessário que aqueles construam a imagem discursiva destes. Se a imagem construída é a de um cliente que entende de vinhos, usa-se uma linguagem mais técnica da enologia. Se, em contrapartida, percebe-se que é um cliente com pouco conhecimento sobre vinhos e com menor nível de exigência, a linguagem é mais simples e procura-se mostrar vinhos que atendam à sua necessidade. Nesse caso, evidencia-se um conhecimento reflexivo de ferramentas discursivas de estratégias de persuasão. É interessante apontar que tal conhecimento é fruto da prática, o que, nesse sentido, reforça a importância do estudo das táticas e estratégias que emergem do conhecimento cotidiano.

A seguir, a relação de dependência em relação ao cliente e, mais ainda, ao freguês aparece explicitada:

Muito bem. A gente não pode maltratar o freguês, *a gente vive do freguês*. *A gente não pode maltratar o freguês, a gente vive dele*. Eu sou freguês lá no açougue para comprar uma carne, o cara me trata bem. Aí eu tenho que tratar bem também. Eu não gosto... por exemplo, se os meus funcionários maltratarem o freguês, eu vou chamar a atenção. Porque não é certo. Mas eles são legais, porque sabem tratar o freguês. Todos eles (E19).

O uso do lexema *freguês* aqui deve ser destacado, uma vez que dá o sentido de consumidor que retorna, consumidor fiel ou que está, de alguma forma, ligado à organização comercial. Como forma de justificar sua estratégia de conquistar fregueses, é importante destacar que E19 usa, além da sua experiência e do seu cotidiano de comerciante, sua percepção em torno da prática com o cliente. Em seguida, finalizando a asserção em torno da necessidade de tratar bem o cliente, ele aponta que essa estratégia constituiu-se de um dos valores transmitidos aos funcionários.

Já no próximo fragmento, além do atendimento, que aparece de maneira geral, há outras táticas que o compõem, quando se trata de fregueses mais antigos:

Às vezes tem um agradozinho... Não é assim muita coisa, mas... Um cafezinho... Café de manhã, que a gente dá aqui... Depende da situação do jeito que está, a gente... Nem para todos. Um ou outro a gente pega... Depende do momento. [...] e dá para o cliente. Dou qualquer agradozinho, a pessoa já está satisfeita (E08).

O agradozinho *nem para todos* é dado como forma simbólica na tentativa de se ir além do “tratar bem”, que aparece tão generalizado nas falas dos entrevistados. É interessante perceber que esse agrado se dá na forma de comida, algo que, em geral, está relacionado à sociabilidade. Compartilhar a comida e convidar a comer é uma atitude de hospitalidade, que, nesse caso, é convertida em estratégia para continuar cativando aqueles fregueses mais antigos. Nesse sentido, a atitude simbólica é percebida e valorizada. O agradozinho deixa de assumir o caráter de tática a partir do momento em que se torna institucionalizado dentro do Mercado. Observa-se que o que antes poderia parecer uma prática para subverter as ações comuns da concorrência se transforma em uma estratégia. Nesse sentido, a tática se vale “do estabelecido a fim de reconstruir um novo cotidiano, acontecendo contínua e permanentemente” (CARRIERI et al., 2010, p. 5).

No trecho seguinte, várias questões permeiam a estratégia do atendimento. Há menções relativas tanto aos funcionários como às próprias estratégias de persuasão discursiva para atrair o cliente, demonstrando-se de maneira implícita relações de poder estabelecidas. O início do seguinte trecho é descritivo e figurativo, para exemplificar quais são os valores praticados no que tange ao atendimento ao cliente:

Eu estava com o cara aqui aquela hora. É um cara trabalhador pra caramba. O cara que estava aqui é até mineiro, lá de Liberdade. É um cara legal, trabalhador, honesto, um cara bacana, mas muito fechado, muito [...]. Eu já chamei atenção, várias vezes. [...] Já pensou? Você vai numa loja, o cara te trata mal, você vai voltar lá? [...] Eu pelo menos, eu não vou ficar reclamando com o cara que eu fui mal atendido, eu simplesmente não volto mais naquela loja. Então, eu acho que muitos são assim [...]. Tem que saber lidar com tudo. Às vezes a gente passa, olha, aí: *“Alguma coisa, freguês?”*. Eu pelo menos sou assim, sempre fui assim [...] parece que a gente tem obrigação de levar alguma coisa, acha que isso é legal, tal. [...] faz parte da educação. Tenho muito cliente antigo. Por isso que a gente... *Vamos supor, essa moça aqui compra comigo desde que eu estou aqui. Ela é esposa do moço ali. É legal para caramba. [...] pô, eu vou cobrar ela? Então... deixar para lá; dois merréis... Assim, é uma pessoa mais idosa.* Então, a pessoa vai ficando mais idosa... eu tenho pai, tenho mãe, vai ficando mais [fraco]. É normal. Então, você tem que saber lidar com tudo. Igual eu estou falando desse rapaz, às vezes eu também... não vou dizer para você que nessa vida toda eu nunca dei um coice aqui em um cliente. Já. Tem hora que você não aguenta, né? Mas não é o normal. *O certo é você trabalhar certo. A moça pediu presunto Sadia [...] aí quando cortou, ela: “É Sadia mesmo?”*. *“É. A senhora quer ver?”* Aí eu falei: *“Senhora, se a senhora não estiver satisfeita, eu mando ele cortar de novo para a senhora”*. Ela: *“Não, não, meu filho, está bom”*. [...] Então, você tem que chegar e falar. Senão você perde uma cliente, perde outro... E o negócio é você ganhar todas, não é perder (E23).

No início do enunciado, a figura do empregado mineiro e trabalhador aparece de maneira interessante, na qual se percebeu uma negociação de sentido, usando fortemente a construção das imagens dos interlocutores. Sendo o entrevistador um mineiro e o entrevistado um carioca, percebe-se o uso de uma imagem compartilhada estereotipada do *mineiro* para apontar características que seriam imprescindíveis à descrição. Nesse sentido, a imagem regionalista (estereotipada) é a de um homem trabalhador, honesto, acolhedor, mas desconfiado (ABDALA, 2007). Esse empregado, apesar de possuir qualidades que seriam inerentes ao mineiro, às vezes não trata os clientes como o proprietário (carioca)

gostaria. Nesse caso, é possível, por exemplo, indicar uma contraposição das culturas carioca e mineira. O carioca, nesse sentido, seria mais divertido, mais socializador e convidativo.

As táticas direcionadas para o atendimento requeridas pelo carioca se constituem de práticas que ele próprio considera persuasivas, já que, como citou, o passante que é convidado a entrar na loja se sente intimidado por não fazê-lo e acaba cedendo aos encantos do vendedor: “‘Alguma coisa, freguês?’ Eu pelo menos sou assim, sempre fui assim [...] parece que a gente tem obrigação de levar alguma coisa, acha que isso é legal, tal”. Novamente, cabe destacar aqui a referência ao comportamento do proprietário como cliente, consumidor de outros produtos. Ao usar a primeira pessoa no discurso, referindo-se ao comportamento do consumidor, insere sua experiência cotidiana e, a partir dela, desenvolve estratégias e práticas. Outra questão que se pode inferir do trecho é a aproximação entre o proprietário ou empregado com o cliente, o que é bastante valorizado nos tempos atuais.

Outro aspecto importante nessa fala refere-se à tática de ceder para que os outros cedam, como facilitar o troco e a compra do cliente, ainda que isso implique perda financeira. Subentende-se ser mínima tal perda, se comparada aos ganhos obtidos com a fidelização do consumidor. Essa tática permite também a criação de laços entre o proprietário e o consumidor que ultrapassam uma relação formal. Fala-se em relação formal porque, pela fala de E23, presume-se a existência de uma relação formal no atendimento, principalmente para estimular uma relação de confiança do cliente com a loja. Em um fragmento extremamente polifônico, o enunciador relata um caso (o da moça que pediu o presunto Sadia). Ao fazê-lo, novamente o discurso de outrem serve como estratégia de persuasão ou como forma de ilustração figurativa e temática em torno da questão da confiança que perpassa a ética e o tratamento formal.

Com base na análise desses poucos trechos que refletem as diversas estratégias delineadas que se referem explicitamente ao atendimento, concluiu-se que, na maioria dos casos, elas se tornam valores praticados na organização. Em muitas organizações, tratar bem os clientes e ser cortês é praticamente uma obrigação imposta pelo proprietário aos empregados. Nesse sentido, tratar bem o cliente partiu de duas perspectivas, uma formal e a outra informal. Inferiu-se a existência da perspectiva formal na relação estabelecida entre comerciante e empregado de maneira ética, considerando aspectos éticos valorizados pelo grupo de comerciantes de maneira geral. Já a perspectiva informal foi observada na aproximação dos comerciantes e empregados com os passantes ou fregueses, em suas brincadeiras ou no convite à pessoalização da relação.

Nos tempos atuais, em que grande parte das formas de atendimento é bastante impessoal e formal, o Mercado de Madureira surge então como oportu-

nidade de reviver algumas das relações interpessoais que emergem da prática comercial. Dessa forma, o atendimento personalizado passa a ser uma excelente estratégia compartilhada no Mercadão de Madureira. Aquela perspectiva da família novamente aparece, ainda que na família haja também exploração. Além disso, a perspectiva em relação à confiança surgiu como um tema que abarca tanto a perspectiva formal como a informal, sendo a que mais imprime possibilidades de laços entre comerciantes e clientes.

### 5.3 “EMBORA EU NÃO GANHE NADA”: ENTRE EXPLÍCITOS E IMPLÍCITOS – UMA TEIA CHAMADA MERCADÃO

Outra decorrência do estudo foi a observação da formação de redes associada à metáfora da família como projeção identitária, entendida como tática e estratégia para garantir a conquista dos clientes. Como será analisado adiante, é muito frequente o discurso em torno da existência de “uma concorrência diferente”, se comparada a outros centros comerciais. As organizações do Mercadão compoariam uma família, e o espaço do comércio de todos seria uma casa. O depoimento seguinte descreve a relação entre os comerciantes no caso de um cliente não encontrar determinado produto em uma loja. O contexto específico aqui é o dos “lavradores”.

*A gente vai lá, pega a erva, porque o freguês não pode ir embora sem a erva, aí o freguês vai embora, a gente pega o dinheiro, vai lá e paga. A gente faz política, às vezes eu não tenho as ervas todas, aí o outro também não tem, a gente pede. Aí vai lá... Agora, se ninguém tiver, o freguês é obrigado a ir embora mesmo. Se nós não conhecermos ou se ninguém tiver, porque tem época que não tem, então aí o freguês... Mas vai até lá no final perguntando quem tem. Aí, se tiver, tudo bem, se não tiver... aí o freguês vai embora sem erva mesmo. Aí leva as outras, né? (E03).*

A estratégia de formação de rede em caso de inexistência de produto é descrita nas primeiras orações do trecho. Se não há o produto na loja, um dos vendedores vai buscar esse produto em outro *box*. Deixar o cliente sair sem o produto só é uma possibilidade caso não haja em nenhuma loja da ala dos lavradores. Assim, percebe-se a “apropriação” implícita do cliente, que aparece institucionalizada na ala dos “lavradores”. Não se “roubam os clientes”, ou seja, não há intervenção de nenhum comerciante no sentido de chamar um cliente que está em outra loja. No diário de campo, há registros também que descrevem a ala de verduras:

É um espaço verde, uma ala separada, bem marcada ao canto. É onde mais vejo senhores e senhoras. Se não lhes perguntasse nada e somente inferisse, diria que aqui estão os mais antigos do Mercado. As coisas aqui funcionam em sistema de feira, se é que posso dizer assim. É isso mesmo, porque todos os vendedores ficam chamando “Vamos chegar freguês?”, “De que estamos precisando freguês?”, “Bom dia, temos ervas e verduras”, entre outras várias falas que atraem passantes a olhar a exuberância de ervas e verduras e, claro, logo comprá-las. Às vezes nem vejo os corpos desses senis vendedores, somente cabecinhas em meio ao verde que os circunda. Também outro aspecto interessante que aqui percebo é que há uma regra que os impede de ir chamando clientes que estão parados diante de outras bancas (Diário de campo, 17 de julho de 2007).

Voltando à fala de E03, entende-se que, ao dizer que no mercado se *faz política*, sugere a existência implícita de uma relação de negociação. Essa expressão é utilizada no sentido vulgar, para denotar relações cuidadosas e cautelosas com seus pares e com os fregueses.

Cabe ressaltar que as redes não são estabelecidas apenas entre os “lavradores”, pois foram observadas e relatadas em praticamente todo o Mercado. Somente não se observaram como integrantes dessas redes os comerciantes mais novos e que não têm uma história de vida vinculada ao espaço comercial. A seguir, destaca-se um trecho de uma senhora angolana que há muitos anos é comerciante do Mercado e que tem sua família também inserida no negócio de produtos religiosos:

[Quando falta algum produto] *Aí eu procuro comprar no vizinho só para atender ele, embora eu não ganhe nada. “Fulano vai lá e compra.” “Quanto custou?” “X”, aí eu repasso. “Olha custou X, e eu estou colocando na sua conta aqui.” Só para não deixar o freguês ir para lá. Porque às vezes o freguês chega aqui, o freguês gostou mais desse, chega aqui, gostou daqui, mas chega lá, vê uma coisa diferente, gostou de lá e fica lá. Então para evitar essas coisas, eu vou lá [...] todo mundo fazia isso (E32).*

Na primeira asserção descritiva das atitudes desenvolvidas na rede, percebe-se um elemento que é silenciado. A enunciadora diz que compra o produto no vizinho “para atender ele”, e “ele” aqui se refere ao cliente. Nesse fragmento, E32 silencia a perspectiva tática da rede: ao atender o cliente e não deixar que ele saia de sua loja, desenvolve três táticas implícitas: 1. não deixar que ele vá a outro negócio e que compre possíveis produtos complementares nele; 2. fazer com que o cliente se sinta grato pelo esforço despendido no atendimento; e 3. criar um

clima de familiaridade entre vendedor e cliente em uma projeção identitária de uma concorrência respeitosa no espaço. Apesar de silenciar no início do trecho os “ganhos” dessa rede, esses benefícios aparecem como implícitos subentendidos no final quando relata o temor em “perder o cliente”.

Nesses trechos, pode-se observar que não há uma explicitação do resultado da tática empreendida. Mas, ainda que a tática de utilizar as redes para atender os clientes quando não os produtos estão disponíveis possa não gerar um retorno imediato para o comerciante, há, *a posteriori*, uma maior fidelização do cliente. Em termos imediatos, contudo, o cliente, ao permanecer na loja, pode optar por levar outros produtos complementares.

É importante, porém, destacar que as redes no Mercado de Madureira não são construídas somente com o objetivo de benefícios para cada organização, pois alguns comerciantes, como é o caso de E27, percebem a necessidade de manter o cliente no Mercado e não somente na sua loja. Nesse sentido, a metáfora da família aparece entremeada pelas discussões de indicação de outras lojas.

Às vezes eu... não tem uma bebida aqui e o meu colega ali de trás tem, eu como... eu acho que o cliente não deve sair daqui de dentro mercado, eu indico: “Você está vendo aquela galeria? Ali você vai encontrar”. Mas tem cabeça de muitos aqui, que acha que se ele não tem, ele não vai passar pro outro. Então não sobra cliente pro lado de fora, ah, o senhor vai ali, vai aqui, que ali tem, em vez de manter o cliente aqui dentro. Eu acho essa política burra... eu trabalho com esse tipo de indicação, eu às vezes saio da minha loja e levo até a loja que eu sei onde tem, indico e eles fazem a mesma coisa comigo, fazem também a mesma coisa (E27).

Percebe-se a perspectiva estratégica de E27 associada à projeção identitária e à representação social do Mercado de Madureira como espaço onde se encontra de tudo, como espaço comercial da diversidade. As alternativas de compra advindas das indicações fazem com que os clientes passem a incorporar a representação do Mercado de Madureira como espaço diverso no qual, de fato, se encontra de tudo. Se não se encontra de tudo em uma única loja, pode-se encontrar dentro do próprio espaço do Mercado, em outras lojas.

Assim, reforça-se a afirmação de que há no Mercado de Madureira uma concorrência diferente, que é peculiar em virtude do estabelecimento das redes e da prática do respeito ao espaço do outro. Pode-se observar, nesse sentido, uma ajuda mútua estabelecida entre os comerciantes, já descrita por Gomes de Sá (2010, p. 4) ao estudar o contexto de feirantes: nesses espaços, “a tradição estimula [...] a solidariedade e o auxílio mútuo por meio das relações pessoais, afinal, acredita-se que quem alcançou sucesso deve se servir de seu próprio êxito

para ajudar aos outros, começando pelos membros da própria família”. E é exatamente a aproximação com a noção de família dentro do Mercadão que reforçaria tal dinâmica.

Interessante, contudo, é pontuar uma contradição no discurso dos entrevistados. Apesar de a maioria apontar o respeito ao cliente ou aos outros comerciantes em uma conexão radial, há implícitos que permitiram compreender tal conexão como uma rigidez territorial. Manter um cliente parece ter o sentido também de apropriar-se dele. Nesse sentido, a representação do cliente como integrante da família é desfeita, pois ele passaria a representar o papel de financiador do negócio dos comerciantes.

Assim, a ideia contida na expressão que deu o título a este tópico, “Embora eu não ganhe nada”, sugere, na verdade, a prática de táticas e estratégias que formam um contexto caracteristicamente familiar que, ao mesmo tempo, permite aos comerciantes, e ao Mercadão de Madureira como um todo, a sobrevivência de seus negócios. É na sutileza de tais táticas e estratégias, envoltas nessa aura familiar, que se mantêm e se conquistam os clientes. Deve-se, por fim, ressaltar novamente a origem das práticas aqui discutidas: o conhecimento do cotidiano dos sujeitos envolvidos no espaço do Mercadão.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente estudo foi saber quais são as táticas e as estratégias empreendidas pelos gestores e sujeitos envolvidos nas organizações familiares localizadas no Mercadão de Madureira, no Rio de Janeiro, que lhes permitiram a sua sobrevivência. A perspectiva utilizada foi a do conceito de estratégia como prática, ressaltando a necessidade de analisar as representações sociais em torno dos espaços e do cotidiano para a compreensão dos delineamentos das táticas e das estratégias. Aqui se buscou narrar práticas do cotidiano da gestão dos negócios familiares. Como nos lembra Certeau (1994), há uma variante de práticas, de estratégias e táticas pelas quais os usuários se reapropriam do espaço organizado e o transformam para a sua sobrevivência.

O trabalho busca mostrar que o cotidiano das organizações familiares no Mercadão de Madureira tem dois sentidos temporais que são complementares. Um engloba o repetitivo, duradouro e até banal, e o outro, o transformador, o instantâneo e até mesmo o excepcional (GUARINELLO, 2004). Esses dois sentidos podem ser observados nas táticas e estratégias desenvolvidas pelos feirantes, sujeitos da pesquisa, partindo-se da compreensão de que os sujeitos do Mercadão tecem redes de práticas e de conhecimentos (CERTEAU, 1994), entrelaçadas nas diversas formas de gerir seus negócios.

Observou-se que a relação entre os comerciantes do Mercado, constituída a partir de um sentido compartilhado e de uma convergência de valores, configura uma identidade que, por sua vez, passa a ser representada por estratégias e associada também a elas. Os elementos influenciadores dos delineamentos estratégicos praticados pelos comerciantes ocorrem nos níveis micro, meso e macro, e a formação de estratégias é influenciada não apenas pelos espaços físicos e por suas características, possibilidades e ameaças, mas também e fortemente pela concepção do espaço simbólico e por sua representação.

As táticas em torno dos espaços simbólicos foram frequentemente percebidas nas narrativas dos empreendedores que, ao representarem o ambiente ou o espaço, acabam por utilizar metáforas, como o caso da família, que leva à identificação do espaço do Mercado como uma casa. Das relações de cunho familiar, emergem novas táticas cotidianas, algumas delas transformadas em estratégias explícitas nas organizações, como as estratégias associadas ao atendimento ao público, baseadas na formação de redes. Nesse sentido, destaca-se a principal contribuição dos estudos que utilizam o conceito de estratégia como prática: a demonstração das representações sociais em torno dos espaços físicos e simbólicos, as quais são o próprio meio para esses estudos (CARRIERI; LEITE-DASILVA; JUNQUILHO, 2008; SILVA; CARRIERI; MOULIN, 2011).

Como se viu no Mercado de Madureira, não existe um modelo estratégico a ser seguido. Nesse espaço, os comerciantes que perduraram foram adequando seus “saberes-fazer” à situação física e simbólica, de acordo com o contexto, com as relações entre os comerciantes e com os próprios espaços. Tal observação reforça a importância de estudar a estratégia como prática, pois, formal ou informalmente, é necessário conhecer o ambiente para que táticas e estratégias sejam empreendidas. Em um processo de tentativa e erro, é possível descobrir as táticas mais apropriadas para conseguir a sobrevivência dos negócios. Outro aspecto interessante é que, nas organizações familiares estudadas, tanto proprietários como empregados são responsáveis pelo deslindamento de táticas possíveis. Além disso, o aprendizado a partir do cotidiano acaba por ser partilhado não somente no âmbito estrito da organização, como também, metaforicamente, no âmbito da família do Mercado.

Observou-se também que, em geral, as táticas sustentam-se umas às outras, e nenhuma delas é completamente independente ou estanque. Há, como já mencionado, uma rede de táticas. Ademais, para o sucesso de algumas delas, observou-se a necessidade de trabalho conjunto entre comerciantes de diferentes organizações, demonstrando a existência, em alguns casos, de um contrato simbólico, baseado em uma relativa convergência de valores. Como implícito subentendido, esse contrato simbólico entre vários comerciantes demonstrou também relações de poder sobre um território e, mais, sobre a circulação de mercadorias

em determinados territórios, ressaltando ainda a ideia implícita de apropriação dos clientes por parte dos comerciantes. Ainda, as distintas táticas observadas se ajustam a diferentes espaços (simbólicos) dentro do Mercado, permitindo concluir que o *locus* não é único e inalterado. Na verdade, existiram e ainda existem vários mercados formados e reformados pelos sujeitos, por suas socializações e suas estratégias.

A originalidade deste trabalho está na forma que busca estudar a estratégia, fugindo da perspectiva de que os sujeitos – gestores de qualquer negócio – não podem desenvolver práticas sociais em que se intercalam estratégias e táticas de sobrevivência do negócio e da família. A ideia é compreender e interpretar as práticas contemporâneas, recuperando as artes de fazer (CERTEAU, 1994). Na perspectiva da estratégia predominante, a da racionalidade técnica, o melhor modo possível de gerir um negócio, pessoas e coisas é atribuir-lhes um espaço, um papel e produtos a produzir, vender e até mesmo consumir. Mas o que se mostra aqui no estudo da estratégia como prática é que os sujeitos de pesquisa escapam silenciosamente dessa conformação dita racional. Esse escape produz a (re)invenção do cotidiano da gestão e estabelece uma (re)apropriação do espaço e do uso ao jeito de cada um. Outrossim, é importante aos pesquisadores e professores de estratégia entender que o ensino de uma representação dominante, doutrinada como o código da promoção socioeconômica, não indica, de modo algum, que ela é usada nas práticas sociais dos gestores no cotidiano, a exemplo os feirantes do Mercado de Madureira. Assim, sempre é importante considerar a sua (re)invenção pelos praticantes que não a fabricaram. A reflexão por parte dos pesquisadores e professores do tema pode ajudar a entender as representações das diferentes formas de fazer a estratégia (e as táticas) e esta aparecer no cotidiano dos negócios, sejam eles familiares ou não. Essa reflexão ajuda a evidenciar as diferentes formas de gerir, fazendo-as aparecer no cotidiano da prática administrativa. Tais reflexões podem produzir “novos” saberes, novas formas de entender a nossa realidade cotidiana.

Poderíamos apontar algumas limitações da pesquisa. Para alguns pesquisadores, a principal seria estudar a estratégia como prática em pequenos comerciantes familiares no Mercado de Madureira, uma vez que a visão predominante no tema impõe um discurso de que só nos grandes negócios há estratégias. Revertermos as outras limitações em sugestões para futuros trabalhos. Uma delas é a não investigação aprofundada das origens e trajetória de vida dos comerciantes do Mercado, o que poderia permitir uma melhor compreensão acerca da forma como administram seus negócios, como sugeriria Gomes de Sá (2010). Dessa forma, uma perspectiva histórica relativa aos sujeitos da pesquisa seria enfatizada de forma mais significativa. Como sugestões gerais para estudos em estratégia, indica-se a importância de estudá-la associada às categorias de território

e de lugar. Essa segunda categoria estaria relacionada à percepção ambiental (TUAN, 1980) ou à representação social dos espaços de maneira mais efetiva.

## STRATEGIES AND TACTICS PERFORMED BY FAMILIAL ORGANIZATIONS IN MERCADÃO DE MADUREIRA (RIO DE JANEIRO)

### ABSTRACT

In this paper, our main goal was to present a discussion about small familial organizations inside Mercadão de Madureira (in Rio de Janeiro). The discussion is based on a study of multiple cases. We intended to comprehend how families could survive facing contextual changes along almost a century. We wanted to know which tactics and strategies were used by managers and other subjects involved in familial organizations in order to guarantee their survival. We worked, in this case, with the concept of strategy as practice, which is associated with the perspective of everyday life and influences individuals' practical knowledge. We also based on social representations as a way to relate representation and action. In order to reach our goals, we chose a qualitative methodological approach, because this would be the most appropriate one, considering our theoretical perspective of strategy as practice and process. Qualitative approach allows better observations, arising from associations between research subjects, research locus and researcher. Empirical work was developed by in loco interviews. Conversations were recorded, transcribed and then analyzed according to elements proposed by Discourse Analysis area. Data analysis took into account the identification of implicit ideas (presupposed and inferred), thematic courses and polyphony. From interpretation of collected data, we could comprehend that strategic processes performed by organizational managers are metamorphosed in an everyday basis, continuing carving and polishing practical knowledge and space itself. In addition, we could understand that strategic practices are not delineated only inside familial organizations, because they are never alone in everyday practices. Tactics and strategies are supported by each other. In this way, they all together end up building the Mercadão de Madureira organization. In a nutshell, we observed that, besides all perspectives pointed by spatial representation literature, it is necessary to focus on such representations (physical and symbolical). Indeed, symbolical space was considered a key-element to our research. The paper's originality resides on the way we have studied strategy. We avoided the perspective that subjects (managers of their own organization) cannot

develop social practices with strategic and tactic senses in order to maintain their businesses and their families.

## KEYWORDS

Strategies; Tactics; Space; Social representation; Mercado de Madureira.

## ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS EMPRENDIDAS EN LAS ORGANIZACIONES FAMILIARES DEL MERCADÃO DE MADUREIRA (RIO DE JANEIRO)

### RESUMEN

Con este estudio multicaseos, se intenta presentar una discusión, acerca de cómo pequeñas organizaciones familiares del Mercado de Madureira (Rio de Janeiro), lograron y logran supervivir, tras cambios contextuales a los cuales fueron sometidas a lo largo de casi un siglo de historia. Se quiso saber cuáles las estrategias y tácticas de los gestores y demás sujetos involucrados en dichas organizaciones familiares les permitieron la supervivencia. Se trabajó el concepto de estrategia como práctica, asociándolo a la perspectiva del cotidiano y del contexto, que influyen los saberes-haceres de los individuos. Se buscó las representaciones sociales como camino para la relación entre representación y acción. El abordaje metodológico fue cualitativo, por ser la alternativa más adecuada a la perspectiva teórica de estrategia como práctica y como proceso, permitiendo un análisis más rico, a partir de las observaciones de la asociación entre sujeto de investigación, *locus* de trabajo e investigador. Fueron hechas entrevistas grabadas en el Mercado, las cuales fueron transcritas y entonces analizadas según el análisis del discurso. Los análisis fueron desarrollados en cuanto a los implícitos (presupuestos y sobrentendidos), los recorridos temáticos y a la polifonía. Así, se comprendió que los procesos estratégicos emprendidos por los gestores de las organizaciones son cotidianamente metamorfoseados, esculpiendo y puliendo cada vez más los saberes-haceres y el propio espacio. Además, se observó que las prácticas estratégicas no son dibujadas solamente en las organizaciones familiares, ya que nunca están solas en sus prácticas cotidianas. Las tácticas y estrategias se sostienen unas a las otras configurando la organización Mercado de Madureira. El trabajo contribuye con los estudios de estrategia al presentar que, además de las perspectivas apuntadas por los autores que trabajan la representación espacial, es necesario un enfoque sobre los aspectos físicos y simbólicos, una vez que el espacio simbólico fue un elemento-clave para la investigación. La originalidad

de este trabalho está en la manera que se busca estudiar la estrategia, saliendo de la perspectiva de que los sujetos – gestores de cualquier negocio – no pueden desarrollar prácticas sociales en las cuales se intercalan estrategias y tácticas de supervivencia del negocio y de la familia.

## **PALABRAS CLAVE**

Estrategias; Tácticas; Espaço; Representación social; Mercado de Madureira.

## **REFERÊNCIAS**

- ABDALA, M. C. *Receita de mineiridade: a cozinha e a construção da imagem do mineiro*. 2. ed. Uberlândia: Edufu, 2007.
- BAKHTIN, M. M. *Marxismo e filosofia da linguagem*. 9. ed. São Paulo: Hucitec, 1999.
- BERNHOEFT, R. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: Nobel, 1989.
- BRANDÃO, H. H. N. *Introdução à análise do discurso*. 2. ed. Campinas: Editora da Unicamp, 2004.
- CARRIERI, A. P.; LEITE-DA-SILVA, A. R.; JUNQUILHO, G. S. *O fazer estratégia na gestão como prática social: articulações entre representações sociais, estratégicas e táticas cotidianas nas organizações*. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 2008. CD-ROM.
- CARRIERI, A. P.; SOUZA, M. M. P.; ALMEIDA, G. O. Feirante ou barraqueiro? A construção de identidades e estratégias na Feira do Jubileu em Congonhas. *Economia e Gestão*, v. 8, p. 70-87, 2008.
- CARRIERI, A. P. et al. Estratégias subversivas de sobrevivência na “Feira Hippie” de Belo Horizonte. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 6, n. 2, p. 174-192, 2010.
- CAVEDON, N. R.; FERRAZ, D. L. S. Representações sociais e estratégia em pequenos comércios. *RAE-Eletrônica*, v. 4, n. 1, jan./jul. 2005. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=2036&Secao=FOR.GEST.B&Volume=4&Numero=1&Ano=2005>>. Acesso em: 4 fev. 2009.
- CERTEAU, M. *A invenção do cotidiano I: as artes do fazer*. Petrópolis: Vozes, 1994.
- \_\_\_\_\_. *A invenção do cotidiano 2: morar, cozinhar*. Petrópolis: Vozes, 1996.
- DUCROT, O. *O dizer e o dito*. Campinas: Pontes, 1987.
- FENTON, C.; LANGLEY, A. Strategy as practice and the narrative turn. *Les Cahiers de Recherche du GÉPS*, v. 2, n. 6, May 2008.
- GOMES DE SÁ, M. Feirantes: quem são? Como administram seus negócios? In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2010.
- GUARINELLO, N. L. História científica, história contemporânea e história cotidiana. *Revista Brasileira de História*, São Paulo, v. 24, n. 48, p. 13-38, 2004.

- HELLER, A. *O cotidiano e a história*. São Paulo: Paz e Terra, 1985.
- MAINGUENEAU, D. *Termos-chave da análise do discurso*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1998.
- MOSCOVICI, S. *A representação social da psicanálise*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- MURTA, I. B. D. et al. Construção de estratégias e os espaços simbólicos: um estudo no *Shopping Popular Oiapoque*. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2007. CD-ROM.
- \_\_\_\_\_. Mercadão de Madureira: era uma casa portuguesa com certeza. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2008.
- OLIVEIRA, R. C. de. O trabalho do antropólogo: olhar, ouvir, escrever. In: \_\_\_\_\_. *O trabalho do antropólogo*. Brasília: Paralelo 15; São Paulo: Editora Unesp, 1988.
- PÊCHEUX, M. Análise automática do discurso. In: GADET, F.; HAK, T. (Org.). *Por uma análise automática do discurso: uma introdução à obra de Michel Pêcheux*. Campinas: Editora da Unicamp, 1990. p. 61-87.
- PETTIGREW, A. M. Strategy formulation as a political process. *International Studies of Management & Organization*, v. 7, n. 2, p. 78-87, 1977.
- REGNÉR, P. *Strategy as practice: untangling the emergence of competitive positions*. Strategy us Practice, 2007. Disponível em: <[http://www.s-as-p.org/files\\_papers/Regner%20-%20Strategy%20as%20Pactice%20EGOS.pdf](http://www.s-as-p.org/files_papers/Regner%20-%20Strategy%20as%20Pactice%20EGOS.pdf)>. Acesso em: 21 jan. 2009.
- ROSSETTO, C. R. et al. Comportamento estratégico em pequenas e médias empresas: um estudo multi-casos em pousadas na Lagoa da Conceição – Florianópolis – SC. *Revista de Negócios*, Blumenau, v. 11, n. 3, p. 93-108, jul./set. 2006.
- SILVA, A. R. L.; CARRIERI, A. P.; MOULIN, E. Social practices and strategizing: a study of produce merchants in Vila Rubim Market. *Brazilian Administration Review*, v. 8, p. 86-106, 2011.
- THIOLLENT, M. J. M. *Crítica metodológica, investigação social e enquete operária*. São Paulo: Polis, 1987.
- WHITTINGTON, R. Strategy as practice. *Long Range Planning*, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.