



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL EM UM ARRANJO PRODUTIVO LOCAL: Um estudo a partir dos estrategistas culturais do Mercado Municipal de Aracaju

MARGARETH DE SOUZA COSTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)

ARTHUR LOPES AZEVEDO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)

ANNOR DA SILVA JUNIOR

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecemos aos órgãos de fomento CAPES e FAPES.

ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL EM UM ARRANJO PRODUTIVO LOCAL: um estudo a partir dos estrategistas culturais do Mercado Municipal de Aracaju

1. Introdução

No campo dos estudos organizacionais, pesquisas recentes se voltam para a temática relacionada à estratégia como prática (Brandt, Lavarda & Leal Lozano, 2017; Neves, Lavarda & Martins, 2019; Borges & Takahashi, 2021). No entanto, no Brasil, ainda são poucos os trabalhos que são desenvolvidos a partir dessa lente teórica (Tureta, Rosa & Santos, 2006; Neves *et al.*, 2019). Com o intuito de dar enfoque às práticas cotidianas que produzem as estratégias, optou-se no presente trabalho pela Estratégia como Prática Social (EPS).

A proposta da EPS insere diversos praticantes no movimento do fazer estratégia, além de lançar um olhar sobre as práticas performadas por seus praticantes (Dias, Rossetto & Marinho, 2016) tem também como um de seus postulados o envolvimento entre tais praticantes e seu fazer estratégias (Lírio & Montenegro, 2016), por meio da observação e análise das ações cotidianas dos participantes organizacionais. Vale ressaltar que esse movimento teve início com a virada para a prática, movimento dos estudos culturais que busca a compreensão do elemento social tendo como base o estudo das práticas (Reckwitz, 2002), arranjos de atividades organizadas (Schatzki, 2002) que atuam na construção do cotidiano (Certeau, 1998). Dentre as diversas áreas de estudos que adotaram tal abordagem teórica, há aqueles que relacionavam as práticas à estratégia (Jarzabkowski, 2005). A partir desse movimento, os pesquisadores começaram a observar o que os atores fazem, como e por que fazem, constituindo atividades que se transformam ao longo do cotidiano (Jarzabkowski, 2005).

A presente pesquisa considera a estratégia como uma abordagem prática proposta por Jarzabkowski (2005) e, no pressuposto de que as interações dinâmicas de grupos de interesse e suas práticas também podem influenciar os resultados de um determinado fenômeno (Dias *et al.*, 2016). Essa abordagem prática elencada por Jarzabkowski (2005) explica que as atividades cotidianas são socialmente conduzidas por meio das interações dos atores envolvidos, sendo representadas por atividades ditas como formais e informais (Jarzabkowski, 2005; Junquillo, Almeida e Leite-da-Silva, 2012).

Ao estudar a estratégia como prática social, destaca-se que o contexto inserido deve ser analisado ao identificar as suas particularidades (Whittington, 2006), de forma que este estudo não se debruce sobre uma tentativa de generalização acerca das estratégias aqui apresentadas, mas sim sobre sua compreensão, levando em consideração suas particularidades contextuais. Por essa razão, cabe destacar que a estratégia como prática social está sendo analisada no contexto do Mercado Municipal de Aracaju e quem define, molda e desenvolve essas práticas são os próprios atores sociais, (no caso, artesãos) inseridos nesse ambiente, uma vez que a estratégia como prática social diz respeito às relações entre as práticas, *práxis*, organizações, indivíduos e até mesmo a sociedade em busca da convivência (Jarzabkowski, 2005). É preciso assim, antes de dar seguimento à discussão sobre EPS, destacar qual é o entendimento do presente artigo acerca dos conceitos de *práxis* e organização.

A *práxis*, por sua vez, combina teoria e prática em um mesmo “nexo” que sinaliza ou caracteriza a atividade humana em determinada organização (Jarzabkowski, 2005). Essa abordagem elenca que a *práxis* seria um nexo que concilia as ações realizadas na organização em um determinado contexto com as justificativas para essas mesmas ações (Jarzabkowski, 2005). Pode-se argumentar que a *práxis* está incorporada na vida organizacional, pois os teóricos da estratégia a consideram uma ação consciente, caracterizando as atividades sociais

que produzem os efeitos estratégicos que os grupos e organizações sociais precisam para sobreviver.

Pelo fato de elencar organizações, a presente pesquisa faz uso do conceito descrito por Duarte e Alcadipani (2016), ao compreender que as organizações são formadas por meio de processos cotidianos e não podem ser compreendidas como entidades homogêneas e inflexíveis. Esse novo olhar traz para as organizações uma nova forma de organizar, com o intuito de contribuir para os estudos relacionados à estratégia como prática, como também no sentido de contribuir para a desconstrução de organização enquanto estrutura rígida, homogênea e não problemática. Ressalta-se que o organizar (*organizing*) é entendido enquanto processo em ciclos contínuos de uma organização (Duarte & Alcadipani, 2016).

Retomando as discussões acerca da EPS, destaca-se que em face da ligação das práticas, dos praticantes e das *práxis* resulta o *strategizing* ou fazer estratégia (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007). Para os autores, a estratégia como prática social deve ser um conjunto de atividades que se realizam a partir da interação, negociação e ação, articulados por indivíduos em um determinado contexto sócio-histórico. Esse conceito se assemelha ao argumento de Schatzki (2002) de que a prática diz respeito ao que as pessoas dizem e fazem a partir de uma lógica ou *práxis* organizacional e de suas ações em um determinado espaço social.

Assim, na presente pesquisa, em consonância ao conceito de organização trazida por Duarte e Alcadipani (2016), elencam-se as atividades desenvolvidas pelos artesãos culturais inseridas no Mercado Municipal de Aracaju são constituídas por meio do *organizing*. O objeto de estudo foi constituído por pequenas organizações artesãs e que, em sua maioria, promovem atividades de maneira coletiva (Balestrin & Vargas, 2004). Já as práticas relacionam-se às atividades cotidianas desenvolvidas pelos artesãos culturais, sendo o artesanato aqui entendido como uma atividade que considera a dimensão histórica, cultural, econômica e social (Araújo, 2020) e que é importante para o desenvolvimento de atividades econômicas, sociais, históricas e que podem beneficiar a cultura local de uma região.

Destaca-se então que os praticantes são, na presente pesquisa, representados majoritariamente pelos artesãos culturais, capazes de manifestar uma forma de cultura local e assim complementar a sua renda mensal (Castilho, Dorsa, Santos & Oliveira, 2017). Um dos praticantes pesquisados é um vendedor de uma loja do Mercado, uma vez que, conforme Balogun, Huff e Johnson (2003) a estratégia não é exclusiva de gerentes, executivos de grandes empresas, mas sim a todos os integrantes de uma empresa que a disponibilizam no cotidiano da organização. Hendry e Seidl (2003) afirmam que as diversas atividades desenvolvidas pelos agentes do nível operacional e agentes não estratégicos de uma organização podem constituir uma prática, embora não possua esse rótulo pelos participantes de uma organização.

A opção por investigar os Mercados Municipais, encontra fundamento no fato dessas instituições serem responsáveis por promover o comércio de produtos que fazem parte da economia formal e informal, como também serem responsáveis por apresentar e identificar características de uma cultura local (Araújo, 2020). Em face à atividade ligada ao comércio, os Mercados Municipais também têm como amplitude o artesanato, atividade essa que vai além do valor econômico por carregar características culturais de uma população local (Lima, 2018). É importante o estudo dessa temática relacionada ao artesanato pela contribuição que agrega para uma cultura local e assim compreender como esses artesãos executam as suas atividades no dia-a-dia, seja confeccionando seus próprios produtos ou até mesmo revendendo os produtos de seus fornecedores.

Araújo (2020) revela que essa rede de comércio (Mercado Municipal) se transformou em atrativo turístico, ambiente de compras, espaço para propagação da cultura local e desenvolvimento dos pequenos negócios. Destaca também a sua relevância pela geração de

emprego e renda (Araújo, 2020). De acordo com Lima (2018), o Mercado Municipal de Aracaju colabora para o crescimento econômico da região, para a manutenção de emprego e renda da população local, impactando diretamente no município (Araújo, 2020).

Ao estabelecer um diálogo entre o Mercado Municipal de Aracaju e os artesãos existentes dentro dessa rede de comércio, o presente artigo faz uso do conceito denominado Arranjo Produtivo Local (APL). Entende-se por APL um tipo de rede que se caracteriza por meio da interação e cooperação entre as empresas (Castro, 2009). Dessa maneira, este estudo leva em consideração que o Mercado Municipal de Aracaju tem como papel ser uma rede de valor ao apoiar os estrategistas (artesãos culturais) que lá comercializam seus produtos, constituindo-se um Arranjo Produtivo Local.

Tendo em vista o contexto anteriormente apresentado e as abordagens teóricas discutidas, o presente trabalho levanta o seguinte questionamento: como ocorre o fazer estratégia como prática social para os artesãos culturais do Arranjo Produtivo Local do Mercado Municipal de Aracaju?

Ao considerar o constante organizar das atividades desenvolvidas, o objetivo geral deste estudo é compreender o fazer estratégia como prática social para os artesãos culturais do Arranjo Produtivo Local do Mercado Municipal de Aracaju. Ao envolver-se nesse processo, este estudo visa ainda estabelecer um diálogo entre a estratégia como prática social e a perspectiva dos artesãos culturais, entendendo-os como inseridos um Arranjo Produtivo Local, o Mercado Municipal de Aracaju, espaço em que se desenvolvem as interações entre os participantes da pesquisa, que buscam o desenvolvimento e aperfeiçoando de suas atividades cotidianamente.

Como objetivos específicos, destaca-se que a presente pesquisa ainda busca:

- Identificar e analisar o contexto organizativo do Mercado Municipal de Aracaju;
- Identificar e analisar o organizar do Arranjo Produtivo Local dos artesãos do Mercado Municipal de Aracaju;

Para atingir tais objetivos, adotou-se o uso de uma metodologia qualitativa de pesquisa, com base no método de estudo de caso de Yin (2005), sendo o caso do Mercado Municipal de Aracaju descrito de forma mais aprofundada posteriormente no texto. Para a produção dos dados, optou-se pela utilização de entrevistas semi-estruturadas, feitas com seis artesãos do Mercado. Tais dados foram submetidos a uma análise de conteúdo com base em Bardin (1977).

Com relação às contribuições da presente pesquisa, destaca-se o avanço da agenda de pesquisa em EPS no cenário dos estudos organizacionais brasileiros, além de promover uma aproximação desta literatura com o conceito de Arranjo Produtivo Local. Tal contribuição emerge tendo em vista o entendimento dos desafios e potencialidades resultantes de colaborações organizadas, mesmo que informalmente, entre os artesãos estudados, mesmo que em alguns momentos seus interesses não sejam convergentes, e também outras entidades, como o governo municipal e estadual.

Após esta introdução, foram desenvolvidas seções que apresentam o referencial teórico mobilizado para desenvolver a pesquisa. Em seguida, uma seção destinada aos procedimentos metodológicos para que em sequência fosse possível apresentar os resultados, e, por fim, concluir o artigo elencando as discussões finais e sugestões para pesquisas futuras.

2. Estratégia como prática social

Ao considerar a estratégia como prática social, um dos primeiros trabalhos que enfatizaram essa temática foi o de Whittington (1996), em que o autor afirmou que o foco da prática está na estratégia como prática social e em que os praticantes agem e interagem. Observa-se que a

estratégia como prática social é estudada como algo que as organizações possuem e como algo que as pessoas fazem (Whittington, 1996).

A obra de Whittington (1996) revelou que a perspectiva da estratégia como prática concentra-se em estrategistas e estratégia. O autor trouxe como contribuição a abordagem estratégia como uma prática impulsionada pelos próprios praticantes. Nesse sentido, a prática preocupa-se com o trabalho de formulação de estratégias, sendo representadas por reuniões, conversas, preenchimento de formulários e processamento de números pelos quais a estratégia é realmente formulada e implementada (Whittington, 1996).

Um caminho a ser percorrido para entender a estratégia como prática social é tendo cautela ao analisar as práticas e o contexto em que elas estão inseridas (Chia, 2007). De acordo com Jarzabkowski (2005), uma das motivações que fizeram com que os estudos se voltassem para a estratégia como prática social tem relação com a necessidade de entender a organização, bem como o processo de organização (*organizing*). Ao considerar estudos que utilizam abordagens relacionadas à estratégia como prática, observou-se que essa pode ser concebida como aquilo que as pessoas fazem em relação à estratégia e como isso pode influenciar o contexto organizacional (Jhonson, Melin & Whittington, 2007). A atividade prática envolve ações coletivas e que, por sua vez, os atores interagem compartilhando atividades e promovendo padrões de atividades (Jarzabkowski, 2005).

No tocante ao estrategizar ou ao fazer estratégia, Jarzabkowski (2005) menciona a relação existente entre as práticas, as *práxis* e os praticantes, em que as práticas se constituem por meio de ações organizadas. Já as *práxis* relacionam com as atividades que estão sendo realizadas e os praticantes são os atores estratégicos que elaboram e executam as estratégias (Jarzabkowski, 2005). Assim, o processo de estrategizar se torna central nos estudos da estratégia como prática social (Jarzabkowski, 2005) e é pensando assim que o presente objeto de estudo é proposto, por meio das relações existentes entre as práticas, as *práxis* e os praticantes.

3. A perspectiva teórica do Arranjo Produtivo Local (APL)

As discussões acerca dos Arranjos Produtivos Locais (APL) surgiram com mais ênfase a partir dos anos 1990 no Brasil (Lastres, Cassiolato & Maciel, 2003). Em termos conceituais, os APLs no Brasil, conforme destacam, Lastres *et al.* (2003), apresentam algumas características, como por exemplo, a proximidade geográfica com organizações que possuem potencial. Como também, os APLs de um modo geral levam em consideração a participação de pequenas e médias empresas e existe uma colaboração intensiva entre os participantes, o que faz com que a rede se fortaleça. E, tradicionalmente, os APLs são constituídos por meio de um processo que conta com o apoio e confiança entre os membros (Bartz, Turcato, Sausen & Baggio, 2020). Assim, conforme Manfré e Nardez (2019), o APL é uma aglomeração de empresas, inseridas em uma mesma localidade, que mantém vínculos de articulação, de cooperação entre os membros e conta com o apoio, principalmente do governo.

Uma forte institucionalidade de um conglomerado de empresas sofre influências de cooperação e competição, flexibilização, tecnologias de informação e comunicação, qualificação, aprendizagem e inovação (Martínez-Del-Río & Lorente, 2014) o que favorece para o desenvolvimento das organizações institucionalizadas dentro de um APL. Desse modo, há a necessidade que o Estado intervenha com a proposição de uma política pública, que faça despertar alguns destes elementos e com isso melhorar os índices de desenvolvimento (Manfré & Nardez, 2019).

Assim, os processos desenvolvidos nos APLs têm como intuito agregar para as organizações, de modo que as influências tragam benefícios de inovação, de flexibilização, como também

de desenvolvimento de alguns produtos inovadores pelos produtores de um Arranjo Produtivo Local (Malmberg & Maskell, 2002).

4. O Mercado Municipal de Aracaju

O Mercado Municipal de Aracaju é constituído por meio de um conglomerado de empresas de diferentes segmentos, que variam desde confecções, floriculturas, hortifrutigranjeiros e artesanato. Esse mercado está localizado no centro histórico da cidade de Aracaju, do estado de Sergipe. Uma das relevâncias do Mercado Municipal de Aracaju se refere ao fato de ser um local de saída e chegada de embarcações de diferentes localidades do estado de Sergipe trazendo mercadorias (Morato, 2016).

Inicialmente, conforme Lima (2018), este empreendimento foi construído para abastecer a população com frutas, verduras, carnes, arroz, farinha, feijão, peixes, vestuário, etc. Seu contexto histórico tem início em 1948, em virtude do desenvolvimento urbano da cidade. Ao longo dos anos, o Mercado se tornou um atrativo de turismo, de compras, de espaço para a propagação de cultura e de desenvolvimento de pequenos negócios (Morato, 2016).

Entretanto, após passar por uma reestruturação em 1998, o comércio de produtos artesanais passou a ser incorporado como atividade principal, sendo considerado um importante ponto turístico para a cidade de Aracaju (Lima, 2018).

5. Método

Para estudar a estratégia como prática social na perspectiva dos artesãos culturais, optou-se pelo desenvolvimento de uma pesquisa qualitativa (Bansal & Corley, 2011) e o método de pesquisa adotado foi o de estudo de caso (Yin, 2005), tendo como referência a priorização das atividades, as interações e as ações coletivas e individuais (Godoy, 1995). A análise de uma prática e de seus praticantes não é uma tarefa fácil, pois as interpretações e as experiências variam entre os participantes de uma pesquisa. Diante disso, o enfoque utilizado por essa pesquisa tem como propósito entender o fenômeno estudado (Denzin & Lincoln, 2018).

Em relação ao acesso ao campo, este foi feito por uma das autoras do texto, que durante o período de produção dos dados residia na cidade de Aracaju. Em visitas ao campo, ela transitou pelo Mercado e entrou em contato com os artesãos em busca de possíveis pesquisados. Como técnica para a produção dos dados, foram feitas entrevistas semiestruturadas (Kvale, 2007), tendo em vista que no que tange às práticas sociais, Fook (2002) afirma que para essa etapa da pesquisa são necessárias algumas recomendações, como a minimização da influência de uma teoria predefinida e o ajuste do método quando necessário às práticas encontradas. Uma vez que o objetivo do trabalho reside na compreensão do fazer estratégia dos artesãos, ou seja, algo que é particular de suas vivências e rotinas, que são distintas daquelas experiências pelas autorias da presente pesquisa, optou-se pelo uso desta técnica, que permite um aprofundamento na compreensão das experiências do outro (Kvale, 2007).

Durante as entrevistas, documentos como fotos, contratos e peças publicitárias foram apresentados à pesquisadora que atuou na produção dos dados. Apesar de os documentos produzidos pelos atores representarem as relações que os conectam entre os participantes de uma rede (Denis, Langley & Rouleau, 2007), estes não foram disponibilizados para uso na pesquisa, tendo um caráter ilustrativo para facilitar e agregar a compreensão da pesquisadora durante as entrevistas, não integrando assim as análises aqui desenvolvidas nem o *corpus* de dados produzido.

Cabe também ressaltar que o entendimento da dinâmica organizativa e cotidiana do mercado está em parte atrelada à presença da pesquisadora no campo, sendo ela um corpo que lá estava sendo afetado pelas inúmeras situações daquela situação. Tais entendimentos surgem durante

a escrita do presente texto, mas como um exercício de reflexividade na condução da pesquisa, e não como um procedimento de observação em si, uma vez que não houve um procedimento de observação analítica do ponto de vista do rigor metodológico em si.

A partir das entrevistas (Spradley, 1980), foi possível captar as expectativas e o entendimento que cada participante possui e o comportamento dos demais atores (Denis *et al.*, 2007). Para a realização das entrevistas, utilizou-se um roteiro semiestruturado em que as questões propostas foram sendo adaptadas para melhor compreensão dos participantes. A partir das entrevistas, houve um detalhamento de crenças, valores e motivações das pessoas (Gaskell, 2000) em relação ao desenvolvimento das práticas sociais.

O roteiro das entrevistas incluiu 17 perguntas que serviram de base para compreender a estratégia como prática social dos artesãos estudados. Para tanto, optou-se por levar em consideração as indicações de Spradley (1980), por meio de perguntas gerais de contextualização do fenômeno e, em seguida, seguindo com perguntas mais específicas que tratavam sobre o organizar e sobre as práticas sociais desenvolvidas. Para tanto, o roteiro foi dividido em três blocos. O primeiro envolveu sete questões descritivas sobre o contexto organizativo do Mercado Municipal de Aracaju; o segundo incluiu cinco questões estruturais sobre o organizar dos artesãos e, o terceiro compreendeu cinco questões sobre as práticas estratégicas dos artesãos.

Os artesãos selecionados foram entrevistados individualmente e presencialmente, visando uma maior interação entre a pesquisadora e os participantes da pesquisa (Gaskell, 2000). Durante as entrevistas, o maior desafio foi com relação ao tempo, pois todos os artesãos se mostraram bem atarefados e com pouco tempo disponível para a realização da entrevista. Foi compreensível, em virtude de muitas das lojas possuírem apenas o artesão como único representante da organização. Além disso, importante mencionar que, as entrevistas foram gravadas em suas totalidades e em seguida transcritas.

A pesquisa contou com seis participantes do Mercado Municipal de Aracaju, sendo cinco artesãos que são proprietários da organização e uma artesã que é vendedora. Com o intuito de garantir a preservação da identidade, optou-se pela omissão dos nomes dos entrevistados, sendo esses denominados de entrevistados (1 a 6). Os participantes da pesquisa foram delineados no Quadro 1, evidenciando, resumidamente, seus perfis.

Quadro 1. Participantes da pesquisa.

Participante	Idade	Escolaridade	Profissão
Entrevistada 1	37	Ensino Médio Completo	Artesã
Entrevistada 2	62	Ensino Fundamental Incompleto	Artesã
Entrevistada 3	44	Ensino Fundamental Incompleto	Artesã
Entrevistado 4	23	Ensino Médio Incompleto	Artesão
Entrevistada 5	31	Pós graduação	Artesã
Entrevistada 6	71	Ensino fundamental Completo	Artesã

Fonte: Elaboração própria.

Tais artesãos contemplam a proposta do artigo, pois seu objetivo foi compreender o fazer estratégia como prática social para os artesãos culturais do Arranjo Produtivo Local do Mercado Municipal de Aracaju. Em relação ao desenvolvimento da pesquisa, os entrevistados foram informados sobre a proposta do estudo, bem como sobre o sigilo dos participantes.

Descritos os procedimentos de produção dos dados, é preciso agora descrever aqueles adotados em sua análise, sendo tal descrição procedimental também um procedimento analítico, visto que é um modo a organizá-los em consonância com a teoria e assim responder ao problema e objetivos da pesquisa (Creswell, 1998). Cabe ressaltar que de acordo com Creswell (1998), tais procedimentos geralmente têm como escopo produzir observações interpretativas decorrentes do processo de pesquisa.

Dentre o leque de técnicas de análise de dados disponível, optou-se pela análise de conteúdo, que tem como objetivo contribuir para a compreensão de um determinado fenômeno a partir de procedimentos de codificação e categorização (Bardin, 1977).

Conforme Gibbs (2009) o agrupamento dos textos deve-se alinhar de modo a conseguir uma codificação dos dados. Dessa maneira, foram utilizadas nesta pesquisa análises comparativas que serviram de base para a codificação dos dados (Glaser & Strauss, 2006). O processo de codificação da pesquisa se deu por meio de leituras e releituras das transcrições. Após a transcrição completa das entrevistas, o *software* Microsoft Office Word foi utilizado para incluir os dados em um arquivo único. Posteriormente, foram definidas temáticas que alinhavam às perspectivas da pesquisa. Em seguida, foram reunidas palavras que se repetiam nas falas dos entrevistados, a partir dos conceitos teóricos, e que puderam ser agrupadas de modo a organizar a codificação, conforme os conceitos propostos por teóricos da literatura. Assim, as ações semelhantes foram agrupadas em categorias (Corbin & Strauss, 1990). Além disso, por meio das análises comparativas aplicáveis aos possíveis códigos destacados (Glaser & Strauss, 2006), foram criados conceitos que representam uma melhor abstração do fenômeno encontrado.

Dessa maneira, foram criadas quatro categorias que emergiram a partir dos dados coletados e que representam relação aos códigos conceituais: 1- Rotinas do artesão: percepções da realização do trabalho cotidiano dos artesãos; 2 - Ferramentas do artesão: maneiras encontradas pelos artesãos para obter mais vendas; 3 – Parceria entre os artesãos: maneiras que os artesãos compreendem sobre parcerias existentes entre praticantes que representam o Mercado de Aracaju; 4 – Turismo e vendas: particularidades que os praticantes externos (prefeitura de Aracaju) agem no sentido de atrair o turismo para a região e conseqüentemente garantir o aumento das vendas dos artesãos. As categorias de análise e definições dessas categorias são apresentadas de acordo com a perspectiva teórica da pesquisa, no Quadro 2.

Quadro 2. Categorias de pesquisa e definições

Categorias	Definições
Rotinas do artesão	São as percepções da realização do trabalho cotidiano dos artesãos.
Ferramentas do artesão	São as maneiras encontradas pelos artesãos para obter mais vendas.
Parceria entre os artesãos	São as maneiras que os artesãos compreendem sobre parcerias existentes entre praticantes que representam o Mercado de Aracaju.
Turismo e vendas	São as particularidades que os praticantes externos (prefeitura de Aracaju) agem no sentido de atrair o turismo para a região e conseqüentemente garantir o aumento das vendas dos artesãos.

Fonte: Elaboração própria.

Bardin (1977) explica que é necessário criar um *ranking* em categorias de análise e classificá-las, permitindo gerar inferências e, se possível, gerar aplicabilidade ao conjunto de informações. Assim, as categorias delineadas da presente pesquisa explicam as rotinas do artesão; as ferramentas do artesão; a parceria entre os artesãos e, por fim, o incentivo ao turismo e vendas.

Dando continuidade, seguiu-se para o último procedimento da análise, em que as categorias principais foram unificadas de forma a expor a ideia principal do fenômeno estudado (Corbin e Strauss, 1990), ou seja, compreender o fazer estratégia como prática social para os artesãos culturais do Arranjo Produtivo Local, do Mercado Municipal de Aracaju. A seguir, os resultados desse processo de análise serão apresentados e discutidos.

6. Apresentação e discussão dos resultados

As entrevistas realizadas possibilitaram compreender o fazer estratégia como prática social para os artesãos culturais do Arranjo Produtivo Local do Mercado Municipal de Aracaju. Para a apresentação dos resultados, serão analisadas as quatro principais práticas estratégicas (que se configuram como as categorias rotinas do artesão; ferramentas do artesão; parceria entre os artesãos; e turismo e vendas) que emergiram durante a pesquisa de campo. Com o intuito de facilitar a exposição, as práticas serão abordadas de maneira separada, embora elas possuem relações de mútua influência. Serão analisados os três elementos básicos propostos por Jarzabkowski (2005), são eles: as práticas (comportamentos compartilhados), a *práxis* (atividades realizadas) e os praticantes (atores estratégicos). A seguir, serão apresentadas as quatro práticas estratégicas, para posteriormente reunir os principais aspectos que representam a estratégia como prática social. Na sequência, serão apresentados e discutidos os dados obtidos com as entrevistas.

6.1 Rotinas do artesão

Dentre as principais práticas que emergiram na pesquisa, constatou-se que “rotinas do artesão” ocupa uma posição relevante, inclusive essa foi a grande motivadora para o fazer estratégia como prática. Dessa maneira, no que diz respeito a essa prática, foi possível observar como é a rotina dos artesãos pesquisados. Conforme relata a Entrevistada 1:

“Abro a loja, faço a limpeza, arrumo os produtos, anoto o que vendo, faço pagamento, converso com cliente, converso com outros lojistas, converso com fornecedores... (Entrevistada 1)”.

Pelo fato de que todos os dias os artesãos precisarem retirar e colocar as mercadorias à mostra, esses arrumam os produtos de maneira que fiquem visíveis aos clientes. No tocante ao anotar as vendas, isso também condiciona a criação de uma rotina estratégica por meio do monitoramento e observação das vendas realizadas. É evidente que esse monitoramento poderia ser melhorado por meio de planilhas e tabelas, constando informações referentes ao montante comprado e vendido. Esse monitoramento poderia ser melhor explorado dentro de um contexto de um APL com mais desenvolvimento, proporcionando uma aprendizagem, inovação e tecnologia de informação aos participantes dessa rede.

Pelas peculiaridades inerentes às organizações, é relevante contextualizar o organizar ampliado do cotidiano entre essas organizações. Um caminho encontrado para observar as rotinas dos artesãos é por meio da análise das falas dos entrevistados, em que: abrir a loja, fazer a limpeza, conversar com fornecedores, esperar os clientes e sair para fazer pagamento reaparecem entre os entrevistados:

“É todo dia a mesma coisa. Abro a loja, limpeza, converso com fornecedor, saio para fazer pagamento...” (Entrevistada 2)

É possível identificar por meio das falas dos entrevistados como se desenvolvem as ações no dia-a-dia, bem como as negociações que estes realizam e as interações estabelecidas. Assim, de acordo com Jarzabkowski (2005) a estratégia é continuamente criada por meio da realização do trabalho estratégico. Observa-se que essa prática é constituída com base em interações e que ocorrem no dia a dia do processo de estrategizar (Denis *et al.*, 2007). Além disso, observa-se que essa prática também ocorre por meio de elementos tecnológicos (fazer pagamento).

Em suma, a prática estratégica “rotinas do artesão” está diretamente relacionada com a prática “ferramentas do artesão”, uma vez que essas práticas possibilitam que os artesãos ofereçam melhores preços, realizem promoções, como também criem algum benefício aos clientes, muitas das vezes por meio de redes sociais. Foi observado com base nas falas que muitos dos produtos não são de fabricação própria e não possuem exclusividade, mas sim obtidos por

fornecedores, o que pode contribuir para que esses produtos sejam vendidos mais rapidamente a partir da criação de algumas ferramentas.

6.2 Ferramentas do artesanão

O desafio enfrentado pelos artesãos no Mercado Municipal de Aracaju é a venda. Por conta da grande concorrência, esses praticantes percebem que é necessária a criação de práticas que possibilitem o acesso às vendas. Como relata a entrevistada 5:

“Alguns produtos são de fabricação própria: porta lata personalizado, decoração junina, laços. Temos também fornecedores em todo lugar do Brasil. Esses clientes gostam de comprar da gente, sabem que nossos produtos são de qualidade” (Entrevistada 5).

Complementando a fala da entrevistada 5, ela afirma também sobre a importância das redes sociais como uma forma de ferramenta e no auxílio para a venda:

“Tenho redes sociais e é mantida atualizada desde a pandemia (2 anos) e isso tem facilitado e muito a venda dos meus produtos, inclusive fazemos entregas pela cidade de Aracaju e é grátis” (Entrevistada 5).

Uma vez que a artesã (Entrevistada 5) realiza a fabricação própria de alguns produtos, observa-se que ela representa uma praticante no sentido de utilizar a organização para praticar a sua estratégia. Pois, conforme Whittington (2006) a estratégia não é somente o que as organizações têm, mas também o que os praticantes fazem ao utilizar o que as organizações possuem, ressaltando que esse é o foco dos que praticam a estratégia.

“Vendo para outros estados também por meio de redes sociais. O carro chefe daqui é a panela de barro, forneço para vários restaurantes daqui de Sergipe. A minha empresa é uma das maiores daqui, sempre com qualidade, com limpeza e ótimo atendimento” (Entrevistada 3).

Ao analisar o trecho acima da Entrevistada 3, observa-se que a praticante possui como estratégia a venda por meio de redes sociais e essas vendas contribuem para a ampliação do seu negócio, inclusive para outros estados. Dessa maneira, a dinamicidade da estratégia e da estrategista pode ser considerada a responsável por moldar, por agir e por desenvolver as práticas. É importante destacar que, conforme Jarzabkowski (2005), a estratégia como prática não é algo estático, mas sim dinâmico em que os praticantes têm um papel primordial no contexto da organização por serem os responsáveis pela elaboração das práticas. Dessa maneira, são os praticantes que moldam, que agem, que desenvolvem as práticas (Jarzabkowski *et al.*, 2007).

Muitas vezes as organizações dos artesãos do Mercado de Aracaju não são conhecidas nem mesmo pelos clientes locais, a partir do momento que esses clientes se deparam com a existência das mesmas nas redes sociais, isso gera fidedignidade e confiança. Além disso, faz com que a venda dos produtos seja facilitada, tanto para clientes locais como também para outras localidades. Porém, muitos artesãos ainda não fazem uso dessa ferramenta, o que prejudica na divulgação da sua empresa, do seu produto, bem como no desenvolvimento de criação de estratégias. A interpretação dos praticantes do mercado ao fazerem uso ou não dessa ferramenta remetem as experiências pessoais que os praticantes agem estrategicamente (Jarzabkowski *et al.*, 2007).

Algumas dessas empresas estão ativas há décadas e é de suma importância que elas consigam se desenvolver acompanhando o trabalho das empresas parceiras, até mesmo acompanhando o trabalho desenvolvido das gerações anteriores. Dessa maneira, essas empresas podem tentar assumir um comando com novas estratégias, de modo a não perder a sua historicidade, mas sim fazendo frente à substituição ou complementação de estratégias, visando garantir mais vendas.

Foi observado que tais praticantes, cujo negócio tem mais tempo de existência, são menos flexíveis quanto à mudança e, por outro lado são mais amigáveis, o que possibilita interpretar como positiva e ao mesmo negativa a consolidação da estratégia da empresa perante o cliente.

Se, por um lado, a prática “rotinas do artesão” sofreu convergência de falas e ações, a prática “ferramentas do artesão” culminou em divergência no sentido de que nem todos optam por utilizar as mesmas ferramentas de vendas, alguns fazem uso constante das redes sociais, outros optam pela conexão direta com o cliente. Como pode ser retratado na frase da Entrevistada 6:

“Não utilizo redes sociais, só vendo quando o turista vem aqui mesmo. Inclusive isso é algo que eu já deveria mudar em meu *box* e assim conseguir mais vendas com meus clientes e até mesmo que outros clientes que ainda não me conhecem possam ter contato com o meu *box*” (Entrevistada 6).

Uma articulação de ferramentas poderia ser melhor explorada para o desenvolvimento dessas organizações inseridas nesse APL, como por exemplo, a influência da tecnologia de informação e a própria comunicação entre a Prefeitura e os artesãos.

6.3 Parceria entre os artesãos

Apesar de não haver um consenso entre os artesãos no quesito parceria, pode-se perceber que a relação entre eles é amigável. Foi constatado e até mesmo observado que eles tentam colaborar para o negócio do próximo. Conforme constata na fala de um dos entrevistados:

“Existe sim parceria. Um ajuda o outro aqui e não tem ninguém de mal de ninguém. Isso é muito difícil encontrar em outros lugares. Já trabalhei também em feiras e percebia que ninguém era amigo de ninguém”. (Entrevistada 1).

Durante a pesquisa, foi presenciado uma das negociações, em que o artesão (praticante interno) não tinha o produto que o cliente (praticante externo) buscava em sua loja e assim o artesão encaminhou o possível cliente à loja de um outro artesão parceiro, com o intuito de agradar ao cliente e a realização de uma venda para o artesão parceiro. Também foi observado uma outra negociação entre um artesão e um cliente, em que o contexto da situação possibilitava possíveis opções interessantes para ambos, considerando aspectos que relacionavam preço, aparência e materiais utilizados na fabricação de um determinado produto. Dessa maneira, observou uma interrelação estabelecida com os artesãos que dividem o mesmo espaço. A prática social, de acordo com Tureta e Lima (2011), tem como foco os praticantes da estratégia de forma a observar como eles atuam e interagem. Levando em consideração uma perspectiva similar, Whittington (2006) afirma que a estratégia é tida como algo que as pessoas fazem, sendo possível compreender a maneira que esses atores influenciam no desempenho da organização.

“Sempre procuro ajudar o meu colega. Indicando a loja, falando com fornecedor, dizendo ao cliente para ir conhecer o *box* do colega. Sou uma pessoa que gosta de ajudar o próximo. Tem fornecedor que quer deixar só comigo o produto e eu digo que não e que pode revender para outros artesãos do Mercado. Eu não me preocupo com exclusividade” (Entrevistada 3).

Se por um lado, a parceria oferece benefícios mútuos entre os artesãos, conforme foi constatado. Por outro lado, foi observado também, a partir da fala de uma das entrevistadas, que a parceria não existe:

“Todo mundo quer vender, então não existe uma parceria, aqui ninguém indica ninguém. Eu mesma indicava o *box* dos colegas, mas depois de um tempo percebi que eles não me indicavam e aí parei também de indicar” (Entrevistada 6).

A problemática maior inserida nessa situação é a dificuldade de estabelecer o que seria para os artesãos uma atuação de parceria, seja em termos de relacionamento, de preços, de produtos, de formas de atendimento ao cliente. Com isso, dificulta o que eles absorvem como uma parceria, principalmente em se tratando de um contexto de APL. Uma vez que o APL converge para uma relação de parceria, cooperação e vínculos de articulação entre os envolvidos dentro dessa rede. Às vezes, na percepção dos autores, por conta de um mal-estar criado em uma determinada situação entre os artesãos, pode impactar em uma inexistência ou uma minimização de parceria para os artesãos. A relação de parceria existente traz consigo

bem-estar entre os praticantes, uma relação de ganha-ganha e uma relação duradoura de vendas com possíveis clientes interferindo positivamente nas vendas.

6.4 Turismo e vendas

O processo de estrategizar que envolve o turismo e vendas é complementar às demais práticas mencionadas, tanto diretas como indiretamente. Em princípio, a questão que relaciona o turismo também envolve outros praticantes, como por exemplo, a Prefeitura de Aracaju. Por um lado, alguns dos artesãos da pesquisa relataram que a prefeitura quase nem incentiva o turismo na região, o que acarreta em diminuição de vendas para os artesãos do Mercado. Por outro lado, foi dito pelo Entrevistado 4 que a prefeitura incentiva, mesmo que de forma mínima:

“A prefeitura poderia colaborar mais. Aqui ela manda BTS, que é a empresa de limpeza aqui do Mercado de Aracaju, policiamento quase não vê, fiscal quase não vê, só vê no final do dia” (Entrevistado 4).

Vale destacar que BTS é uma empresa para os serviços terceirizados de limpeza no Mercado Municipal de Aracaju. Os pesquisadores, enquanto realizava as entrevistas no período da manhã, observou que a prefeitura incentiva em melhorias do Mercado. Como por exemplo, foi observado o policiamento na região, como também fiscais que monitoravam até onde os artesãos poderiam explorar a área do mercado com suas mercadorias. Além disso, foi observado que a limpeza do local estava sendo feita por funcionários contratados da prefeitura. Talvez essa observação constatada pelos pesquisadores tenha sido uma situação atípica e que a participação da Prefeitura pudesse ser mais ativa, colaborando com os artesãos e demais praticantes do Mercado. A Entrevistada 3 comentou sobre essa situação da prefeitura:

“Aqui tem diretor de mercado que tá sempre organizando, os fiscais estão sempre orientando o espaço porque a gente como lojista quer tá sempre usando mais do espaço e aí atrapalha até mesmo os turistas de se locomoverem e aí os fiscais nos auxiliam dessa forma para não passar do nosso espaço” (Entrevistada 3).

Ao evidenciar sobre o turismo, existe uma postura que a prefeitura poderia fazer uso, como a de vinculação perante os praticantes, visto que os artesãos do Mercado enfrentam uma concorrência desleal na região da Orla de Aracaju. Essa região, localizada na praia da Atalaia, conta com vários pontos turísticos e é um dos cartões postais mais famosos da cidade. É constatado que a participação da prefeitura nessa região turística da cidade é bem mais ativa ao incentivar o turismo. Por um lado, as feiras de artesanato localizadas na Orla de Atalaia muitas das vezes possuem produtos de qualidade inferior e com preços mais altos. Por outro lado, os produtos comercializados no Mercado, além de estarem disponíveis em maior quantidade e diversidade, a qualidade é em muitas das vezes superior do que os dos produtos vendidos em outros trechos da capital sergipana.

Devido à especificidade do contexto, os artesãos do Mercado de Aracaju praticam diferentes preços e bem abaixo dos praticados com os artesãos da Orla de Atalaia. Dessa maneira, é inserido um contexto de concorrência desleal e com o auxílio da própria prefeitura e órgãos municipais. Nesse sentido, conforme Jarzabkowski (2005), a prática da estratégia acaba sendo prejudicada no processo de formulação, implementação e comunicação.

Vale ressaltar que a Orla de Aracaju é o local que atrai mais turistas devido à localização de hotéis, pousadas, restaurantes, como também, pela proximidade das praias. Concentrando-se, então, maior número de turistas e priorizando o comércio dessa região. Com o intuito de garantir que os interesses estratégicos dos artesãos culturais do Mercado de Aracaju sejam atendidos, é importante que a Prefeitura crie estratégias com mais incentivos para o turismo também no Mercado Municipal de Aracaju e isso pode ser planejado ao utilizar as emissoras de televisão, as próprias redes sociais vinculadas à prefeitura e até mesmo propaganda em

rádio local. Afinal, o papel da Prefeitura em manter um vínculo de articulação com este APL propicia melhor desenvolvimento e institucionalização dessas organizações.

Muitas das vezes o turista ou até mesmo a população local não conhece a região do Mercado pela falta de incentivo e também pela falta de conhecimento dos produtos que são comercializados no Mercado. Além de os artesãos serem dependentes do Mercado para a sua sobrevivência e sustento, essa dependência está atrelada a obrigações junto à prefeitura por meio de regras, de impostos e de acordos de coletividade. Então, é importante que o papel da prefeitura seja mais ativo no sentido de contribuir com os artesãos do Mercado de Aracaju.

7. Considerações finais

Este trabalho buscou se alinhar e contribuir com a literatura de estratégias como prática por meio da investigação e compreensão do fazer estratégico dos artesãos culturais do Mercado Municipal de Aracaju, aqui entendido como um Arranjo Produtivo Local. De posse dos dados produzidos por meio de entrevistas, verificou-se que as práticas estratégicas desenvolvidas nesse contexto de trabalho estão relacionadas ao desenvolvimento de uma rotina pré-estabelecida e mais ou menos estável, que envolve em grande medida o uso de ferramentas organizacionais para a manutenção e crescimento das vendas. Porém, tal rotina é composta por uma distribuição de agências entre diversos atores sociais, integrantes de um Arranjo Produtivo Local, como outros artesões, entidades públicas e clientes, criando situações de contornos únicos que precisam ser manejadas pelos estrategistas. Destaca-se assim a emergência do fazer estratégico destes artesões culturais, que lidam com tais situações conforme elas acontecem, em uma negociação constante com o campo de atuação, reforçando assim o caráter processual e contextual das práticas. As parcerias que se formam entre os artesãos são um exemplo de como os contornos de um determinado contexto impactam no fazer estratégico destes artesãos, que visam superar situações como a falta de apoio da prefeitura de Aracaju na divulgação turística do Mercado. Essa situação destaca pelos entrevistados torna-se ainda mais crítica quando se leva em consideração a ótica de Arranjo Produtivo Local, evidenciando uma falta de colação deste setor do serviço público para com os artesãos.

Percebeu-se na pesquisa, que os praticantes artesãos do Mercado lidam com constantes divergências de entendimentos sobre as práticas estratégicas e que essas se desdobram em interesses comuns e divergentes, fazendo dos procedimentos de negociação entre os atores uma constante no Mercado. Se, por um lado, cada praticante está inserido em seu contexto específico, por outro verificamos que uma prática sofre interferência nas demais práticas e que isso pode gerar contradição na compreensão por parte dos artesãos na dinâmica do contexto.

Os apontamentos deste trabalho dizem respeito ao fazer estratégico dos artesãos do Mercado Municipal de Aracaju, de forma que esta investigação, ao compreender tais estratégias, permite avançar na compreensão teórica das práticas estratégicas em contextos diversos, especialmente aqueles que envolvem procedimentos de negociação entre entidades e atores diversos em atividades culturais e turísticas.

Futuras pesquisas podem enfatizar aspectos não abordados pelo presente trabalho. Primeiro, aprofundar a discussão sobre a estratégia como prática social em outros contextos que relacionam os artesãos culturais, uma vez que esse processo é controverso. Segundo, investigar a estratégia como prática social em outros formatos organizacionais, tendo como premissa que esse processo está vinculado nos relacionamentos que acontecem nos cotidianos dos atores. Para futuras investigações, aponta-se o aprofundamento das discussões de novas categorias que podem surgir em outros Mercados Municipais ou até mesmo em outros contextos relacionados aos artesãos culturais.

REFERÊNCIAS

- Araújo, M. V. O. (2020). *A identidade e a imagem organizacional do Mercado Municipal Antônio Franco em Aracaju – SE: uma análise a partir da visão dos stakeholders*. [Dissertação de Mestrado em Administração]. Universidade Federal de Sergipe.
- Balestrin, A.; Vargas, L. M. (2004). A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(1), 203-227.
- Balogun, J., Huff, A. S., Johnson, P. (2003). Three responses to the methodological challenges of studying strategizing. *Journal of Management Studies*, 40(1), 197-224.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. São Paulo, SP: Edições 70.
- Bartz, C. R. F., Turcato, J. C., Sausen, J. O. & Baggio, D. K. (2020). Colaboração e open innovation: a importância da governança colaborativa para a constituição de um ecossistema de inovação aberta em um Arranjo Produtivo Local (APL). *Interações (Campo Grande) [online]*. 21 (1), 155-172.
- Bansal, P.; Corley, K. (2011). The Coming of Age for Qualitative Research: Embracing the Diversity of Qualitative Methods. *Academy of Management Journal*, (54)2, 233–237.
- Brandt, J. Z.; Lavarda, R. A. B. & Leal Lozano, M. S. P. (2017). Strategy as Social Practice in the Construction of a Gender Perspective for Public Policy in Florianópolis (SC). *Cadernos EBAPE*. 51(1), 64 -87.
- Borges, J. F. & Takahashi, A. R. (2021). The Uncomfortable Lack of Space and Spatiality in Strategy Studies as Social Practice: a Research Agenda. *Organizações & Sociedade*, 28(97), 343-369.
- Castilho, M. A., Dorsa, A. C., Santos, M. C. L. F. & Oliveira, M. M. G. (2017). Artesanato e saberes locais no contexto do desenvolvimento local. *Revista Internacional de Desenvolvimento Local*. 18(3), 191-202.
- Castro, R. S. (2009). Relações de trabalho no processo de reestruturação produtiva na indústria têxtil e de confecção de Nova Friburgo. *Congresso brasileiro de sociologia*.
- Certeau, M de. (1988). *The practice of everyday life*. University of California Press.
- Chia, R. (2007). Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations* 60(1), 217-242.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. Thousand Oaks: SAGE.
- Corbin. J., Strauss, A. (1990). Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21.
- Denis, J. L., Langley, A. & Rouleau, L. (2007). Studying strategizing in pluralistic contexts: rethinking theoretical frames. *Human Relation*, 60(1), 179-215.
- Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S. (2018) *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. (5th edition). London: SAGE.
- Dias, A. T. B. B. B., Rossetto, C. R., & Marinho, S. V. (2017). Estratégia como Prática Social: um Estudo de Práticas Discursivas no Fazer Estratégia. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(3), 393-412.
- Duarte, M. F. & Alcadipani, R. (2016). Contribuições do organizar (*organizing*) para os estudos organizacionais. *O&S*, 23(76), 57-72.
- Fook, J. (2002). Theorizing from practice: towards an inclusive approach for social work research. *Qualitative Social Work*, 1(1), 79-95.
- Gaskell, G. (Orgs.). (2000). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes.
- Glaser, B. G.; Strauss, A. (2006). *The Discovery of Grounded Theory: Strategy for Qualitative Research*. New Burnswick, London: Aldine.

- Gibbs, G. (2009) *Análise de dados qualitativos*. Porto Alegre: Artmed.
- Godoy, A. S. (1995) Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63.
- Hendry, J., Seidl, D. (2003). The structure and significance of strategic episodes: social systems theory and the routine practices of strategic change. *Journal of Management Studies*, 40(1), 175-196.
- Jarzabkowski, P. (2005). Strategy as practice: An activity based approach. *London: Sage*.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: the challenges of a practice perspective, *Human Relations*, 60(1), 5-27.
- Johnson, G., Melin, I., Whittington, R. (2007). *Strategy as practice: research directions and resources*. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.
- Kvale, S. (2007). *Doing interviews*. London: SAGE Publications Ltd.
- Lastres, H. M. M., Cassiolato, J. E. & Maciel, M. L. (2003). Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local. *Relume Dumará*, https://www.researchgate.net/publication/274699819_O_foco_em_arranjos_produtivos_locais_de_micro_e_pequenas_empresas.
- Lima, N (2018). História do mercado central mostra evolução urbana, <https://www.aracaju.se.gov.br/index.php?act=leitura&codigo=42598>.
- Lírio, G. & Montenegro, L. M. (2017). Estratégia como prática social e comportamento empreendedor: entendendo a ação estratégica dos empreendedores. *IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais*.
- Junquilha, G. S., Almeida, R. A. de, & Leite-da-Silva, A. R. (2012). As 'artes do fazer' gestão na escola pública: uma proposta de estudo. *Cadernos EBAPE.BR*, 10(2), 329-356.
- Malmberg, A. and Maskell, P. (2002). The elusive concept of localization economies: towards a knowledge-based theory of spatial clustering. *Environment and Planning* 34(1), 429-449.
- Manfré, E. R. & Nardez, R. (2019). Desenvolvimento local e o arranjo produtivo local – APLs / Local development and the local productive arrangement – APLs. *Revista Geografia em atos*. 6(13), 96-112.
- Martínez-del-Río, J., & Céspedes-Lorente, J. (2014). Competitiveness and legitimation: the logic of companies going green in geographical clusters. *Journal of Business Ethics*, 120(1), 131–146. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1636-z>
- Morato, A. (2016). Mercados municipais de Aracaju-SE: Antônio Franco, Thales Ferraz e Albano Franco, <http://blogmeudestino.com/2016/04/22/mercados-municipais-aracaju-se-antonio-franco-thales-ferraz-e-albano-franco/>
- Neves, T. K., Lavarda, R. A. B., & Martins, C. B. (2019). Práticas Estratégicas de Internacionalização de Programas de Pós-Graduação: Estudo de Caso em uma Universidade Pública do Sul do Brasil. *Internext*, 14(2), 93–110.
- Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), p. 243–263.
- Schatzki, T. R. (2002). What Is a Social Practice? The site of the social: a philosophical account of the constitution of social life and change. *Pennsylvania: Pennsylvania State University*, 295.
- Spradley, J. P. (1980). *Participant observation*. New York: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, 1980.
- Tureta, C. & Lima, J. B. (2011). Estratégia como prática social: o estrategizar em uma rede interorganizacional. *Revista de Administração Mackenzie*. 12(6), 76-108.

- Tureta, C.; Rosa, A. R.; Santos, L. L. da S. (2006). Estratégia como prática social e *actor-network theory*: uma possível conversação para o estudo da estratégia. *Encontro nacional da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração*.
- Yin, R. K. (2005) Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005, http://www.efaidnbnmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fsaudeglobaldotorg1.files.wordpress.com%2F2014%2F02%2Fyinmetodologia_da_pesquisa_estudo_de_caso_yin.pdf&cliclen=8234875&chunk=true
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731-735.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634.