

# Quando A Estratégia Como Prática Encontra Com A Política Pública De Turismo: O Contexto De Um Sindicato E De Empresas Associadas Do Turismo Gastronômico No Espírito Santo

**Arlton Marques Faria**

Universidade Federal do Espírito Santo

E-mail: arilton98@gmail.com

**Alfredo Rodrigues Leite da Silva**

Universidade Federal do Espírito Santo

E-mail: alfredoufes@gmail.com>

## Resumo

O objetivo deste artigo é compreender o “estrategizar” relacionado com as políticas públicas de turismo no estado do Espírito Santo, em um sindicato e empresas do turismo gastronômico desse estado. O referencial teórico se voltou para o contexto das políticas públicas de turismo no Brasil e no mundo, articulando com o “estrategizar”, que está imerso na abordagem da Estratégia como Prática Social (EPS), adotada neste trabalho com foco nas práticas articuladas em estratégias e táticas cotidianas (Certeau, 1998). Para tratar as evidências empíricas, a pesquisa assumiu a natureza qualitativa, contando com pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e observação não participante como técnicas para coletar os materiais empíricos. Esses foram analisados a partir da análise de conteúdo, na modalidade temática. Como resultado, pode-se compreender que o “estrategizar” relacionado com as políticas públicas de turismo nas organizações *loci* do estudo está intrincado em arranjos de estratégias e táticas cotidianas, em torno de duas práxis – a “reunião ampliada” e a “reunião do polo gastronômico da rua da lama”; e que, atualmente, esse “estrategizar” se conecta predominantemente com a política pública de turismo identificada: o projeto dos polos gastronômicos.

**Palavras-chave:** Política pública de turismo. Turismo gastronômico. Estratégia como prática. Estratégias e táticas cotidianas.

Artigo submetido em 30/10/2015 e aprovado em 02/12/2015, após avaliação double blind review.

# **When Strategy-As-Practice Meets Tourism Policy: The Context Of A Syndicate And Associated Enterprises Of Gastronomic Tourism In The Espírito Santo**

**Arlton Marques Faria**

Universidade Federal do Espírito Santo

E-mail: arilton98@gmail.com

**Alfredo Rodrigues Silva**

Universidade Federal do Espírito Santo

E-mail: alfredoufes@gmail.com>

## **Abstract**

The goal of this paper is to comprehend the “strategizing” related to tourism policy in the state of Espírito Santo, on a syndicate and enterprises of gastronomic tourism of this state. The theoretical foundation concentrates on the context of tourism policy in Brazil and in the world, articulating with the strategizing, that it is immersed on Strategy-as-Practice (SAP) approach, taken it on this paper with focus on practices articulated in strategies and tactics of everyday life (Certeau, 1998). To take care the empirical evidences, the research received a qualitative nature, accounting with documental research, semi-structured interviews and non-participant observation as techniques to get empirical materials. These materials were analyzed with content analysis, on thematic modality. Like results, it comprehends that the strategizing related to tourism policy in the organizations focused in this study is intricate in arrangements of strategies and tactics of everyday life, around two praxis – the “grand meeting” and “the meeting of gastronomic pole of the mud street”; and that, actually, that strategizing connects it predominantly with the tourism policy identified: the gastronomic poles project.

**Keywords:** Tourism policy. Gastronomic tourism. Strategy-as-Practice. Strategies and tactics of everyday life.

**Manuscript received on October 30, 2015 and approved on December 02, 2015, after one round of double blind review.**

## **1 Introdução**

O turismo tem ganhado cada vez mais importância e desafios, tanto em fatores econômicos, quanto sociais, políticos e culturais. Como forma de se lidar com tais fatores, têm-se as políticas públicas de turismo (Tonini, 2008). Cabe notar que estes fatores, assim como tais políticas, estão articulados no âmbito das organizações relacionadas ao turismo. Essas organizações lidam com essas articulações principalmente através da estratégia. A estratégia organizacional é muito relevante por se inserir na interligação do mundo interior das organizações e do mundo exterior nos ambientes em que diversos fenômenos ocorrem (Clegg; Carter & Kornberger, 2004). Com a abordagem da prática social, o foco passa para as práticas que as pessoas elaboram para fazer as estratégias nessas organizações.

Alguns autores (Jarzabkowski & Spee, 2009; Rasche & Chia, 2009; Vaara & Whittington, 2012) têm apontado o crescimento da abordagem da estratégia como prática social (EPS) nas duas últimas décadas. Essa abordagem vem acompanhada por uma virada para a prática na Administração, que tem ocorrido na mesma época, e que tem afetado diversos temas em gestão, tais como aprendizagem e marketing, até alcançar o tema da estratégia (Rasche & Chia, 2009).

Esse último tema nos possibilita entender, além de diversos fenômenos, como se articulam as políticas públicas no contexto organizacional (Mintzberg & Jorgensen, 1995). Com isso, nota-se uma contribuição para a aproximação entre as áreas da estratégia e da política pública, ao se considerar a política pública como um processo de estratégia. Essa visão processual da estratégia se difere da visão baseada na prática principalmente com relação às raízes teóricas (Valadão & Silva, 2012). A visão processual tem como base a teoria da firma, ao passo que a visão baseada na prática tem como base a teoria social. Apesar dos pontos divergentes, as duas abordagens podem ser tratadas de forma articulada, na medida em que “os processos alimentam as práticas, e estas vão, continuamente, modelando e reestruturando os processos no fazer estratégico” (Valadão & Silva, 2012, p. 188). É com a visão processual que as políticas públicas de turismo têm sido entendidas por diversos autores (Saravia, 2006). Como exemplo, podemos notar estudos em torno do estágio de formulação da política pública de turismo (Stevenson; Airey & Miller, 2008), enquanto notamos estudos que se voltam para a implementação dessa política (Krutwayshe & Bramwell, 2010).

Contudo, como demonstrado em um estudo sobre a produção científica em turismo no Brasil e no mundo (REJOWSKI, 2010), são raros os estudos que promovem o diálogo interdisciplinar entre Administração e Turismo. Além disso, algumas pesquisas que buscam tal diálogo (Tomazzoni & Bittencourt, 2013) adotam uma perspectiva ortodoxa para a estratégia, baseada em autores com uma visão estritamente econômica (Porter, 1979). Já em relação aos estudos em turismo, nota-se que o tema das políticas públicas não tem recebido a devida atenção pelos pesquisadores (Brunelli et al., 2010).

Com o intuito de promover aquele diálogo interdisciplinar, esta pesquisa se concentra nas articulações entre Turismo e Administração, com foco específico nas políticas públicas de turismo e na estratégia organizacional com a abordagem da prática, ao levantar o seguinte questionamento: como o “estrategizar” em organizações do turismo gastronômico do Espírito Santo se relaciona com políticas públicas de turismo nesse estado? Perseguimos, dessa maneira, o objetivo de compreender o “estrategizar” relacionado com as políticas públicas de turismo no estado do Espírito Santo, em um sindicato e empresas do turismo gastronômico do estado. Realizamos um estudo empírico tomando a área de turismo gastronômico do Espírito Santo como base para a investigação. Os *loci* do estudo se referem às seguintes organizações: três estabelecimentos de gastronomia localizados na capital do estado, e o sindicato de tais estabelecimentos. A partir disso, coletamos os materiais empíricos através de pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e observação não participante. Para o tratamento e análise dos materiais, realizamos análise de conteúdo, com a modalidade temática.

Após essas considerações iniciais, apresentamos a revisão da literatura abordando os temas: políticas públicas de turismo; o contexto brasileiro de tais políticas; a abordagem da estratégia como prática social. Em seguida descrevemos os caminhos metodológicos usados para o desenvolvimento da pesquisa e apresentamos os resultados com suas discussões. Ao final, elencamos algumas considerações finais.

## **2 As Políticas Públicas de Turismo**

Pela importância do turismo, nota-se que o poder público de diversos países do mundo tem se concentrado no setor (Knupp & Mafra, 2012; Silva et al., 2012; Tonini, 2008). O envolvimento dos governos no turismo se dá, principalmente, pelo interesse nos benefícios econômicos promovidos pela área (Tonini, 2008). Entretanto, ao pé dos benefícios

econômicos, encontram-se alguns efeitos negativos ocasionados pelas atividades turísticas, tais como: turismo predatório, escassez de recursos para desenvolvimento da destinação, etc. (Silva et al., 2012). Para lidar com isso, surgem relevantes ações do poder público através das políticas públicas de turismo (Silva et al., 2012; Tonini, 2008). Tais políticas podem ser entendidas como:

Um conjunto de regulamentações, regras, diretrizes, diretivas, objetivos e estratégias de desenvolvimento e promoção que fornece uma estrutura na qual são tomadas as decisões coletivas e individuais que afetam diretamente o desenvolvimento turístico e as atividades diárias dentro de uma destinação (Goeldner; Ritchie; McIntosh, 2002).

Embora o Estado faça com que suas intenções acerca de tais políticas públicas prevaleçam; amiúde, essas envolvem barganhas e conflitos de interesse entre diversos atores (Krutwaysho & Bramwell, 2010). Devido as divergentes opiniões acerca das políticas públicas de turismo, nota-se que essas dependem de estruturas formais, da comunicação, da motivação, e da personalidade dos *stakeholders* da localidade turística (Altinay & Bowen, 2006). Ademais, as divergências contribuem para o aumento das dificuldades do Estado em coordenar as atividades turísticas na destinação (Pastras & Bramwell, 2013). Apesar disso, essa instituição não deixa de exercer seu relevante papel na gestão das políticas públicas de turismo, mesmo que essas políticas estejam em uma rede intrincada constituída por conflitos, interesses e jogos de poder. Dessa maneira, para se compreender as relações conflituosas entre os diversos atores do setor turístico, faz-se relevante a investigação a partir da dimensão política (Altinay & Bowen, 2006; Stevenson; Airey & Miller, 2008).

A partir da dimensão política, verifica-se que a literatura em políticas públicas, comumente, decompõe-nas em estágios, ou etapas, como meio de esquematização teórica (Saravia, 2006). No contexto internacional, alguns estudos têm se focalizado na formulação das políticas públicas (Pforr, 2006; Stevenson; Airey & Miller, 2008); enquanto outros na implementação (Krutwaysho & Bramwell, 2010; Wang & Ap, 2013). No contexto latino-americano, as políticas públicas precisam de uma análise a partir dos seguintes estágios: agenda; elaboração e formulação (que juntas se referem à “formulação” do contexto internacional); implementação e execução (que unidas se referem à “implementação” do contexto internacional); acompanhamento; e avaliação (Saravia, 2006).

Em relação ao estágio de implementação, por exemplo, a literatura em ciência política se viu diante de um debate acerca das abordagens top-down e bottom-up (Barrett, 2004). A abordagem top-down se concentra nos atores do topo hierárquico (Hill & Hupe, 2002), isto é, nos formuladores das políticas públicas que perseguem seus objetivos (por exemplo, o governador do estado de uma federação). Nessa abordagem, os estágios das políticas públicas são vistos de forma linear, já que estão claramente separados. A abordagem bottom-up, por outro lado, concentra-se na base da hierarquia (por exemplo, as comunidades locais), onde as políticas públicas são executadas (Hill & Hupe, 2002).

Contudo, a fim de superar essa polarização, emergiu-se a abordagem de síntese na qual nos concentraremos neste estudo. Essa abordagem integra as duas anteriores ao propor que os efeitos da etapa de implementação dependem de variados fatores, tais como: incentivos e restrições do governo nacional; incentivos e restrições do governo local; os efeitos da decisão local; a capacidade local (Wang & Ap, 2013). Nota-se uma perspectiva similar para se estudar políticas de turismo no caso da pesquisa sobre política de turismo no Chipre (Altinay & Bowen, 2006). A abordagem usada nesse estudo no Chipre foi chamada de “integrada”, pois se trata de uma abordagem interativa que não envolve a abordagem top-down de maneira exclusiva; nem somente a bottom-up. Ao mesmo tempo, verifica-se a abordagem de síntese no estudo sobre políticas de turismo na ilha Pukhet na Tailândia (Krutwaysho & Bramwell, 2010). A abordagem usada nesse segundo estudo foi chamada de abordagem “relacional centrada na sociedade”. Essa se preocupa com os aspectos sociais, econômicos, políticos e culturais, ou seja, enfoca-se no contexto da sociedade (Krutwaysho & Bramwell, 2010).

Com o embasamento da abordagem de síntese, encontra-se um estudo a respeito das políticas de turismo no contexto da China (Wang & Ap, 2013), que elenca quatro principais fatores que influenciam a implementação das políticas públicas de turismo: o macroambiente; os arranjos institucionais; a coordenação e as relações interorganizacionais; os grupos de interesse. O macroambiente se refere ao ambiente político; assim como, questões macroeconômicas da localidade (Wang & Ap, 2013). Os arranjos institucionais são formados por organizações relacionadas com a gestão do turismo da localidade; comumente, por instituições públicas (Wang & Ap, 2013). A coordenação e as relações interorganizações ocorrem com a cooperação (com a interação em conjunto) entre duas ou mais organizações; inclusive, entre as instituições públicas do turismo e outras organizações que objetivam se distanciarem da adversidade e complexidade ambientais

(Wang & Ap, 2013). Os grupos de interesse são organizações – do setor privado e/ou terceiro setor – que influenciam as políticas públicas de turismo (Wang & Ap, 2013).

No contexto, essa última pesquisa se concentrou nos fatores que influenciam a implementação das políticas públicas de turismo na China, priorizando uma dada província. Nesse país, o sistema de governança é centralizado, os grupos de interesse (quarto fator de influência) possuem fraca influência, além de outras peculiaridades. Contudo, em outros países, inclusive em outras regiões da China, o ambiente socioeconômico e as instituições responsáveis pela gestão do turismo podem ser significativamente diferentes (Wang & Ap, 2013). Deste modo, a implementação das políticas públicas de turismo depende das circunstâncias da destinação (Krutwaysho & Bramwell, 2010); assumindo, por conseguinte, um caráter contingencial. Igualmente, o envolvimento do Estado com o turismo depende do país em foco, variando, por exemplo, o grau de intervenção e a importância que se dá ao setor (Tonini, 2008). Diante disso, e com o intuito de seguir o objetivo deste artigo, o tópico seguinte apresenta uma explanação a respeito das políticas públicas de turismo no Brasil.

### **3 O Contexto Brasileiro: O Turismo E As Políticas Públicas Para A Área**

Ao investigarmos as relações entre Estado e turismo no Brasil, conseguimos elencar três principais períodos: o primeiro vai da década de 1960 aos anos finais da década de 1980; o segundo se refere à década de 1990; e o terceiro se trata das duas primeiras décadas do século XXI. Nas seis primeiras décadas do século XX ocorreram apenas ações isoladas por parte do Estado brasileiro, com a criação de alguns decretos direcionados ao setor (como o Decreto n. 2.240 regulamentando as agências de viagem) (Cavalcanti & Hora, 2002; Paula, 2013). De maneira geral, esses decretos estavam concentrados na comercialização de passagens (Lanzarini & Barreto, 2014). Também data dessa época, o surgimento da Divisão de Turismo (1939) e da Comissão Brasileira de Turismo (1958) (Fino & Matheus, 2010).

Todavia, até 1960, não se constatou uma preocupação sistemática com o turismo por parte do Estado brasileiro. O marco da preocupação mais aprofundada do Estado com o turismo se dá a partir do surgimento da Empresa Brasileira de Turismo (EMBRATUR) e do Conselho Nacional de Turismo (CNTur) - ambos no final da década de 1960 (Cavalcanti & Hora, 2002; Paula, 2013). O período que se seguiu, até os anos finais da década de 1980, foi marcado pela centralização do processo decisório no país, devido ao regime militar que ocorreu até 1985 e promoveu uma lógica no turismo presente até o final da referida década.

O envolvimento do Estado com o turismo foi caracterizado pela escala nacional de espacialização, assim, pensava-se nas políticas de turismo com foco no território brasileiro de maneira generalizada (Paula, 2013). Adicionalmente, nota-se o surgimento do Fundo Geral do Brasil (FUNGETUR) em 1971 e de alguns planos e/ou projetos propostos pelo governo da época, tais como: o Projeto Turis; o Plano Diretor da Orla Marítima; e o Plano de Turismo do Recôncavo (Cavalcanti & Hora, 2002).

A década de 1990 representou a internacionalização da economia brasileira, a chegada da globalização e das propostas do neoliberalismo como ideias defendidas pelo governo brasileiro, influenciando, por conseguinte, nas políticas públicas de turismo (Cavalcanti & Hora, 2002; PAULA, 2013). Além disso, teve-se o movimento de descentralização (ampliação da participação de outras esferas governamentais nas políticas públicas) e desregulamentação (liberalização do mercado turístico com ampliação da participação da iniciativa privada) que atingiu o setor. Essa década se viu diante da escala municipal de espacialização (Paula, 2013); o foco, portanto, passou para os órgãos públicos dos municípios brasileiros. Um exemplo de programa compatível com o ideário de descentralização da época foi o Programa de Municipalização do Turismo (PNMT), lançado em 1994 (Cavalcanti & Hora, 2002). Além desse programa, a década foi marcada por outros relevantes planos e políticas, entre os quais se nota: o Programa de Ação para o Desenvolvimento do Nordeste (1992); o documento intitulado de “Diretrizes para uma Política Nacional de Ecoturismo” (1994); a Política Nacional de Turismo (1996) (Cavalcanti & Hora, 2002; Fino & Matheus, 2010; Lanzarini & Barretto, 2014; Paula, 2013).

Com a posse do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, em 2003, verificou-se uma nova regulamentação para o setor, com conseqüente centralização na área do turismo (Paula, 2013). É dessa época o surgimento do Ministério do Turismo (Fino & Matheus, 2010). Como eixo de espacialização, observou-se maior preocupação com as instâncias regionais do turismo (Paula, 2013). Além disso, destacam-se dois planos desse período: o Plano Nacional de Turismo de 2003 a 2007 e o Plano Nacional de Turismo de 2007 a 2010. Em período recente, pouco se alterou na área, mesmo com a chegada da presidente Dilma Vana Rousseff, em 2011, de mesmo partido político do presidente anterior; destacando-se, porém, o surgimento do novo Plano Nacional de Turismo para o período de 2013 a 2016 (Brasil, 2013).



## **4 A Estratégia como Prática Social**

A Estratégia Como Prática Social (EPS) está inserida em um movimento mais amplo que ocorreu nas últimas décadas do século XX, capaz de ser denominado de “virada para a prática” (Rasche & Chia, 2009; Schatzki, 2001). Esse movimento ocorreu em diversas áreas do saber, tais como a filosofia, as ciências, os estudos em tecnologia, etc. (Schatzki, 2001). Entre tais áreas se encontram as ciências sociais e os estudos organizacionais, até chegar ao tema da estratégia nas organizações.

A partir da década de 1990, e principalmente no início do século XXI, tem surgido uma ampla gama de publicações acerca da EPS (Jarzabkowski & Spee, 2009; Rasche & Chia, 2009; Vaara & Whittington, 2012; Leite-da-Silva; Carrieri & Souza, 2012). O crescimento dessa área ganhou força, em parte, porque houve uma insatisfação com o ponto de vista mais convencional da estratégia (Porter, 1979), que se voltava prioritariamente para o topo hierárquico da organização (Jarzabkowski & Spee, 2009).

Na década de 1970 já se notavam diversas críticas quanto a esse ponto de vista tradicional, principalmente de autores da abordagem processual e política da estratégia (Mintzberg & Jorgensen, 1995; Pettigrew, 1977). Essa abordagem foi relevante por fornecer contribuições para a EPS (Johnson; Whittington & Melin, 2003). Uma das principais é que a estratégia não pode ser tomada como um longo período de formulação seguido (e separado) de um outro de implementação, pois esses polos são vistos de forma interdependente (Jarzabkowski & Wilson, 2004). O pensar estrategicamente envolve tornar uma linguagem complexa em algo mais simples, já o agir estrategicamente envolve a mobilização de recursos e não uma tomada de decisão; e, portanto, da interação entre o pensar e o agir, surge o “estrategizar” (Jarzabkowski & Wilson, 2004).

Contudo, apesar da corrente da EPS possuir alguns aspectos em comum com a corrente da estratégia como processo, uma das diferenças entre elas é que o foco da primeira está nas maneiras em que os atores são influenciados pelas práticas sociais na organização em suas decisões e ações (Vaara & Whittington, 2012). E por outro lado, na abordagem da estratégia como processo, o foco está nos resultados (Johnson; Whittington & Melin, 2003), além da investigação sobre como a estratégia funciona nas organizações (Leite-da-Silva; Carrieri & Souza, 2012). O campo da EPS apresenta ainda quatro características principais que a distingue das outras visões sobre estratégia (Vaara & Whittington, 2012): a primeira refere-se ao embasamento sociológico das teorias da prática; a segunda é que a corrente da EPS

amplia o escopo da explicação sobre a pesquisa em estratégia; a terceira é que a EPS ajudou a ampliar os tipos de organizações pesquisadas; a quarta refere-se ao movimento da EPS para uma ênfase em metodologias qualitativas.

Tais características distintivas levam a pensar que na abordagem da EPS, a estratégia pode ser entendida como as atividades que se baseiam em práticas estratégicas e o 'estrategizar' refere-se ao 'fazer estratégia', isto é, "a construção desse fluxo de atividades através de ações e interações de múltiplos atores e as práticas que eles se baseiam" (Jarzabkowski; Balogun & Seidl, 2007, p. 8). Para operacionalizar tais definições, são articulados os seguintes conceitos-chave: práxis, práticas e praticantes (Jarzabkowski; Balogun & Seidl, 2007). Tais conceitos-chave são definidos da seguinte maneira:

As práticas referem-se às várias ferramentas, normas e procedimentos do trabalho estratégico, dos quadros analíticos como as cinco forças de Porter para rotinas de planejamento estratégico, assim como workshops de estratégia. Práxis refere-se às atividades envolvidas no fazer estratégia, por exemplo, no processo de planejamento estratégico ou reuniões. Praticantes são todos aqueles envolvidos no, ou buscando influenciar, o fazer estratégia (Vaara & Whittington, 2012, tradução nossa).

Com isso, nota-se que o estrategizar está vinculado entre os três conceitos anteriores, fazendo surgir três tipos (domínios) de análise: no primeiro é dada maior atenção aos praticantes e às práticas; no segundo o enfoque é maior nas práticas e na práxi; e no terceiro, maior enfoque é dado para a práxi e os praticantes (Jarzabkowski; Balogun & Seidl, 2007). Porém, inevitavelmente, o pesquisador se depara com os três conceitos entrelaçados.

Esses três tipos de análise com seus conceitos entrelaçados contribuem para que a área da EPS possa ser compreendida por meio de duas dimensões ontológicas acerca dos praticantes: a primeira analisa se os praticantes se referem a indivíduos ou agregados de atores; e a segunda analisa se os praticantes estão dentro ou fora da organização (Jarzabkowski & Spee, 2009).

Essas dimensões de praticantes estão inter-relacionadas com o conceito de práxi, sendo que essa se distingue em três níveis: micro, meso e macro (Jarzabkowski & Spee, 2009). O nível micro refere-se às experiências de indivíduos ou grupos em relação a um acontecimento específico (Jarzabkowski & Spee, 2009), como uma decisão individual ou uma palestra em uma dada organização; já o nível meso trata-se de um nível organizacional ou suborganizacional, por exemplo, um programa de mudança ou processos padronizados

dentro de alguma organização; e o nível macro trata-se de um nível institucional, como exemplo, as influências das agências reguladoras e dos agentes políticos.

Ao combinar os três tipos de praticantes com os três tipos de práxis mencionadas supra, criou-se uma tipologia com nove domínios envolvendo práxis e praticantes (Jarzabkowski & Spee, 2009), são eles: praticantes individuais e micropráxis (domínio A); praticantes individuais e mesopráxis (domínio B); praticantes individuais e macropráxis (domínio C); praticantes agregados e micropráxis (domínio D); praticantes agregados e mesopráxis (domínio E); praticantes agregados e macropráxis (domínio F); praticantes externos à organização e micropráxis (domínio G); praticantes externos à organização e mesopráxis (domínio H); praticantes externos à organização e macropráxis (domínio I).

Em relação às práticas, torna-se complicado elaborar uma categorização, visto que elas se encontram em um emaranhado de elementos inter-relacionados de uma atividade (Jarzabkowski & Spee, 2009). As práticas se referem ao fazer, algo mais ativo, ao invés de representar algo estático. Elas podem ser encaradas como um conjunto complexo envolvendo diversas maneiras de fazer, que estejam relacionadas e nem sempre articuladas em algum ator envolvido no fazer (Jarzabkowski & Spee, 2009).

Apesar dessas e outras contribuições terem enriquecido o entendimento sobre o estrategizar, ainda se tem um potencial a ser explorado pela área, principalmente em saber como as atividades estão envolvidas em um contexto macroinstitucional (Vaara & Whittington, 2012). Relevante é o aprofundamento em estudos que visam práticas nesse tipo de contexto, pois a teoria da prática também busca evitar uma “micromiopia” (Vaara & Whittington, 2012) ao oferecer uma lente macroscópica. Apesar de a perspectiva macroinstitucional considerar a estratégia como fenômeno amplo, salienta-se a importância do pesquisador dar atenção às práxis locais, onde as práticas são transitadas dentro de um contexto organizacional específico (Vaara & Whittington, 2012). Até por que, as instâncias micro e macro estão inter-relacionadas e são vistas como polos de um contínuo (Jarzabkowski & Wilson, 2004).

Para compreender o inter-relacionamento entre tais instâncias, faz-se relevante a contribuição de teóricos sociais que se preocupam com a teorização baseada na prática. Pesquisadores da abordagem da EPS têm articulado contribuições de alguns teóricos sociais, tais como: Anthony Giddens; Pierre Bourdieu; Michel Foucault; Michel de Certeau (Golsorkhi et al., 2010). A visão “certeuniana” enfatiza, principalmente, os usos (“fazer com”) das práticas cotidianas por parte dos atores, deixando a recursividade como mais um

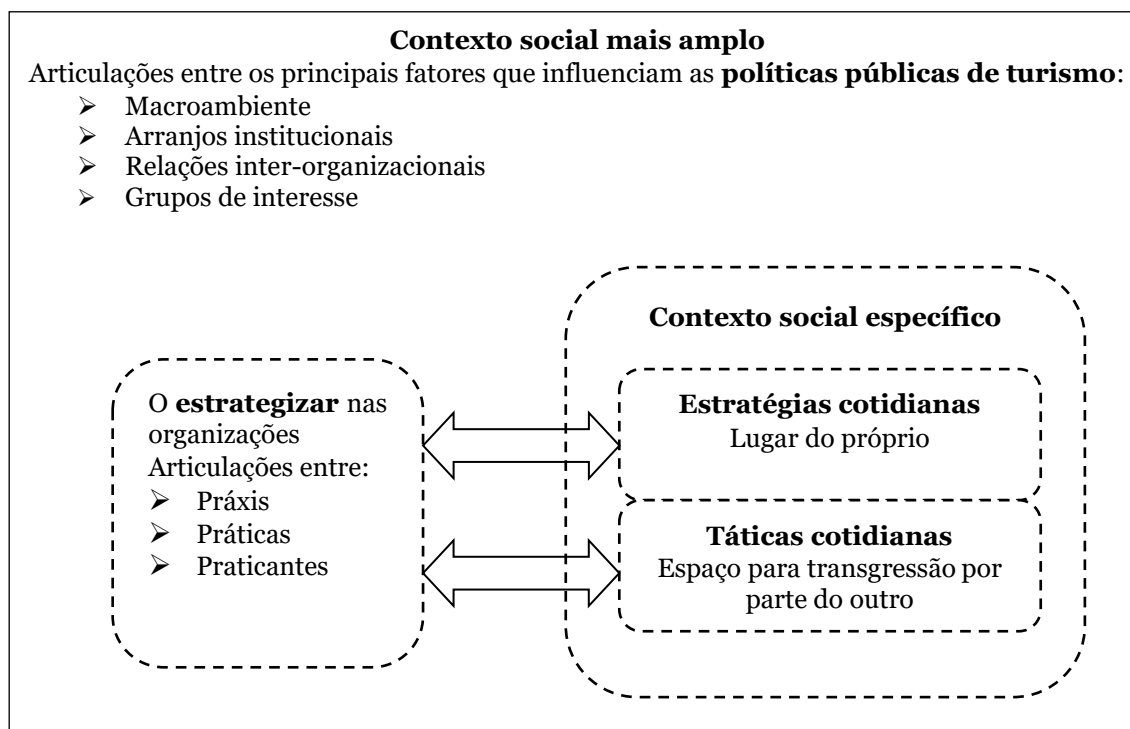
dos diversos elementos das práticas cotidianas. Devido essa preocupação central estar compatível com o objetivo deste artigo, adotamos essas contribuições teóricas.

Dois conceitos relevantes nessa perspectiva são as estratégias e as táticas cotidianas (Certeau, 1998). A tática é a transgressão, trata-se do lugar do outro, uma astúcia milenar, a arte do fraco que se baseia nas circunstâncias, aguardando oportunidades para dar golpes, sem a presença de um lugar de poder previamente estabelecido. A estratégia apresenta-se da seguinte maneira:

Chamo de estratégia o cálculo (ou a manipulação) das relações de forças que se torna possível a partir do momento em que um sujeito de querer e poder (uma empresa, um exército, uma cidade, uma instituição científica) pode ser isolado. A estratégia postula um lugar suscetível de ser circunscrito como algo próprio e ser a base de onde se podem gerir as relações com uma exterioridade de alvos ou ameaças (os clientes ou os concorrentes, os inimigos, o campo em torno da cidade, os objetivos e objetos da pesquisa, etc.). Como na Administração de empresas, toda racionalização ‘estratégica’ procura em primeiro lugar distinguir de um ‘ambiente’ um ‘próprio’, isto é, o lugar do poder e do querer próprios (Certeau, 1998, p. 99).

Ademais, outro par de conceitos relevantes é o de “lugar” e “espaço”. O “lugar” é o do “próprio”, da ordem, e que impera a estabilidade, trata-se de uma vitória sobre o tempo (Certeau, 1998). Já o “espaço” é um lugar praticado que não possui a estabilidade, nem a conformidade de um “próprio” (Certeau, 1998). Esses conceitos, apesar de distintos, estão articulados, ou seja, não são excludentes. Além disso, tais conceitos se referem ao contexto da sociedade como um todo, e não se limita ao contexto organizacional. Dessa maneira, as estratégias e as táticas cotidianas fazem parte de fluxos de práticas sociais articuladas no âmbito específico da organização e no âmbito mais amplo da sociedade. Isso nos possibilita compreender a inter-relação entre as instâncias micro e macro na abordagem da EPS – como pode ser verificado na Figura 1.

Figura 1: Esquema conceitual do artigo



Fonte: elaborada pelos autores.

Essa figura demonstra como ocorre o *estrategizar* quando se busca o diálogo entre EPS e outras áreas de estudo, nesse caso, as políticas de turismo. Para isso, expomos quatro camadas. A primeira se trata do contexto macrossocial no qual se inserem as políticas públicas de turismo. Tal contexto mais amplo influenciará as práticas sociais delimitadas no contexto microssocial, em que práticas ordenadoras (segunda camada) e práticas subversivas (terceira camada) se articulam para influenciar, junto com as práxis e os praticantes, o *estrategizar* (quarta camada). Tanto essa quarta camada, quanto as camadas das estratégias e táticas (práticas de ordenação e subversão) não são herméticas, interagindo continuamente com o contexto mais amplo. Portanto, as contribuições “certeunianas” são adequadas para se relacionar as políticas de turismo com as práticas sociais no *estrategizar*.

Além do mais, essas contribuições são valiosas para se acessar práticas cotidianas relacionadas à estratégia organizacional, assim como pode ser visto em alguns estudos que adotaram tais contribuições. Por exemplo, tem-se o estudo sobre as estratégias e táticas empreendidas por praticantes de comércios familiares localizados no Mercado de Madureira, Rio de Janeiro (Carrieri et al., 2012). Concluiu-se com essa última pesquisa que, em torno dos “preceitos clássicos da estratégia” – aqueles com foco na racionalidade técnica – nota-se uma (re) invenção do cotidiano da gestão, recuperando as maneiras de fazer

(Certeau, 1998). No mesmo percurso, tem-se a pesquisa a respeito das maneiras nas quais os praticantes de uma “feira hippie” em Belo Horizonte (Minas Gerais) se articulavam em torno de práticas desviacionistas para sobreviverem frente aos regulamentos impostos (Carrieri et al., 2008).

Assim, ao sintetizar a EPS, explica-se que, em oposição às outras visões da estratégia, essa corrente se preocupa em situar as ações e decisões dos gestores e de outros membros organizacionais em determinado contexto (Vaara & Whittington, 2012). Ou seja, essa perspectiva permite compreender o “estrategizar”, direcionando a atenção para as práticas sociais situadas (Rasche & Chia, 2009). A EPS lida com o que as pessoas fazem e não se refere com o que a organização tem; visto que, a estratégia neste ponto de vista, não significa apenas uma propriedade da organização (Jarzabkowski; Spee & Smets, 2013).

## **5 Caminhos Metodológicos**

O estudo qualitativo se concentra na realidade social, ao se preocupar com motivos, valores, crenças, aspirações, relações e outros aspectos subjetivos (Minayo, 2009). Ademais, as pesquisas qualitativas buscam compreender os fenômenos estudados a partir das perspectivas dos sujeitos (Godoy, 1995a). Assim, tendo em vista que o estrategizar está intrincado nas práticas sociais dos praticantes e que os principais teóricos da EPS (Jarzabkowski & Spee, 2009; Vaara & Whittington, 2012) defendem a adoção de uma pesquisa qualitativa para tal abordagem, decidimos adotar uma pesquisa de cunho qualitativo.

Esta pesquisa fez parte de um projeto de pesquisa mais amplo no qual se concentrou no setor de turismo do estado do Espírito Santo como um todo (abarcando as áreas de gastronomia, hotelaria, etc.), com o intuito de compreender as relações entre as práticas no estrategizar de praticantes de empresas dessas áreas do turismo capixaba e as políticas públicas para a área. No caso deste estudo, a delimitação foi a área de turismo gastronômico como forma de contribuir para o alcance do objetivo do projeto.

Deste modo, a escolha dos sujeitos de pesquisa se deu a partir dos seguintes critérios: dois empresários/proprietários de estabelecimentos representantes da área de turismo gastronômico do Espírito Santo, sendo de diferentes empresas e com atuação mínima de cinco anos; dois atendentes com atuação mínima de um ano; e um representante do sindicato dessas empresas, que fosse membro da diretoria. O primeiro sujeito que nos

possibilitou a sua inclusão no estudo foi o representante do sindicato. Então, com base na técnica de seleção “bola de neve” (Bogdan & Biklen, 1994), selecionamos todos os outros sujeitos a partir da indicação dos sujeitos anteriores. Portanto, o grupo final de sujeitos foi constituído da seguinte maneira: três empresários/proprietários de estabelecimentos (diferentes entre si) da área de turismo gastronômico do estado; dois atendentes; e dois representantes do sindicato.

Foram adotadas as seguintes técnicas para coletar os materiais empíricos: entrevistas semiestruturadas (Triviños, 1987); observação não participante (Godoy, 1995b); e pesquisa documental (Merriam, 2002). Todos os sujeitos de pesquisa foram entrevistados. As entrevistas tiveram roteiros (King, 2004) com tópicos baseados no referencial teórico para direcionamento na elaboração das perguntas. Além disso, as entrevistas foram gravadas e depois transcritas. Para assegurar a confidencialidade, os nomes dos entrevistados não foram divulgados, pois utilizamos codinomes baseados em um filme de gastronomia (Akin, 2009).

As observações ocorreram em dois contextos: observações em reuniões entre vários empresários do setor gastronômico (entre os quais se encontravam os empresários/proprietários selecionados para a pesquisa) e os representantes do sindicato; assim como nos horários de funcionamento dos três estabelecimentos selecionados. Assim, todos os sujeitos de pesquisa foram observados. As observações foram realizadas durante o período de abril a maio de 2015, sendo que no primeiro contexto (observação em reuniões) as observações duraram em média noventa minutos a cada visita e no segundo contexto (estabelecimentos) as observações duraram em média cento e vinte minutos a cada visita. Os materiais coletados através das observações foram registrados em anotações de campo e depois passados para diários de campo.

Ao se tratar da pesquisa documental, aponta-se que os documentos possuem variados tipos, como o escrito, o fotográfico ou até mesmo o artefato cultural (Merriam, 2002). Acerca de tais considerações, usamos nesta pesquisa, apenas documentos escritos. Esses se trataram de documentos relacionados às políticas públicas de turismo no estado do Espírito Santo, produzidos pelo estado, assim como documentos produzidos pelos representantes do sindicato. Os documentos produzidos pelo estado foram coletados através da secretaria estadual de turismo, constituindo-se de três e codificados pelas três primeiras letras do alfabeto português. Já os documentos do sindicato foram numerados, com vinte e dois no total.

A justificativa para adoção de variadas fontes de evidências é que elas possibilitam uma coleta de dados mais aprofundada e abrangente (Merriam, 2002; Minayo, 2009; Triviños, 1987).

Acerca do tratamento dos materiais empíricos, baseamo-nos na análise de conteúdo na modalidade temática, com um foco qualitativo e interpretativo (Minayo, 2009). As categorias de análise temáticas – que foram definidas previamente com base na literatura (grade fechada de análise) – foram as seguintes: política pública de turismo; práxis; estratégias cotidianas; táticas cotidianas. Tais categorias serviram de base para a organização sistemática dos dados, separados em temas e agrupados em torno dessas categorias e, a partir delas, em subcategorias temáticas (que surgiram a partir dos dados).

Não houve a preocupação em contar a frequência das manifestações dos temas, pois buscamos temas com o potencial de contribuir para a interpretação da dinâmica do fenômeno em estudo, independente de sua frequência. Ou seja, foi considerado que a relevância do tema está nos sentidos, implícitos ou explícitos, que carrega, dependendo, também, da capacidade dos pesquisadores os utilizarem para, a partir desses sentidos, construir uma compreensão sobre o fenômeno estudado.

Antes da apresentação da análise dos dados, viabilizada pelas categorias mencionadas, apresentamos, a seguir, o contexto das organizações *loci* da pesquisa, para contribuir para a compreensão da referida análise.

## **6 O Contexto das Organizações *Loci* da Pesquisa**

Ao total, selecionamos quatro organizações: três estabelecimentos do setor de turismo gastronômico do Espírito Santo e o sindicato representante dessas empresas. Todas elas se localizam na capital do estado, Vitória. Assim como os nomes dos entrevistados, as organizações foram codificadas, mas por letras do alfabeto grego: a Alfa (o sindicato) e a Beta, a Gama e a Delta (os estabelecimentos).

Com pouco mais de vinte anos de história, a organização Alfa atua como sindicato patronal representando o setor de gastronomia e lazer de todo estado. Como membros da Alfa, constam-se trinta e duas pessoas, definidas entre: diretoria, superintendência, secretaria, e coordenarias regionais.

A Beta possui dez anos de história e se dedica à venda de esfirras. A organização está localizada na capital do estado, especificamente em um local de destaque da vida noturna



da cidade, a chamada “rua da lama”. A Beta tem um quadro com vinte funcionários, entre os quais: doze atendentes, seis cozinheiros, um gerente, e um proprietário.

A organização Gama, concentra-se na venda de pizzas em um formato diferenciado ao longo dos seus seis anos de existência. Ela também está localizada na “rua da lama” e é composta por nove pessoas, dividindo-se em: seis atendentes, um gerente e dois sócios.

A organização Delta também se localiza na “rua da lama” e tem quase trinta anos de existência. Essa organização é composta por apenas quatro pessoas, sendo: dois sócios, uma cozinheira, e um atendente. Trata-se de um bar, oferecendo bebidas e petiscos. Ressaltamos também que os três estabelecimentos estão associados ao sindicato (organização Alfa). A partir disso, apresentamos a seguir os resultados da pesquisa com a discussão.

## **7 Práticas, Turismo Gastronômico e Política Pública**

No estado do Espírito Santo, especificamente em relação às organizações do turismo gastronômico que são os *loci* da investigação, notamos a presença de uma política pública de turismo (Goeldner; Ritchie; McIntosh, 2002), mas está em fase de implementação. Trata-se de um projeto de criação de polos gastronômicos inicialmente em Vitória (capital do estado). Os quatro principais fatores que influenciam as políticas públicas de turismo (Wang & Ap, 2013) também foram identificados em torno dessa política, apesar de algumas peculiaridades da destinação.

No macroambiente (primeiro fator) é possível notar a influência da crise econômica no Brasil, assim como seus efeitos no estado do Espírito Santo, especificamente para a área do turismo gastronômico, tal qual se observa no seguinte fragmento:

Por motivos alheios à atuação do sindicato, como a crise econômica, que impactou diretamente os tradicionais patrocinadores do Festival Gastronômico Brasil Sabor, informamos que a edição 2015 do evento está cancelada no Estado (DOCUMENTO 16 do sindicato).

Como arranjo institucional (segundo fator), o turismo gastronômico no Brasil conta, atualmente, com o Ministério do Turismo como principal órgão público da área. Já no estado do Espírito Santo e em Vitória, verificam-se dois órgãos respectivamente: a secretaria de turismo em nível estadual e a secretaria para a área de turismo em nível municipal. Esses arranjos institucionais se relacionam com diversas organizações (terceiro fator), entre as

quais se destacam: as empresas do setor e o sindicato representante dessas empresas; uma instituição sem fins lucrativos que se volta para as pequenas empresas; e uma associação nacional representante das empresas da área de turismo gastronômico. Em âmbito local, foi possível identificar o principal grupo de interesse (quarto fator) na área, que se trata dos moradores da localidade ao formarem associações de moradores, como no seguinte fragmento: “[...] uma das recomendações que a gente faz é que o polo [política pública identificada] esteja sempre agindo de comum acordo com as associações de moradores locais” (Neumann, Presidente da Alfa).

Essa política dos polos gastronômicos está intrinsecamente relacionada com uma imposição por parte do poder público da destinação que também foi verificada a partir dos relatos dos respondentes. Essa imposição se trata dos projetos de lei que visam limitar o horário de funcionamento dos bares e similares em cidades do estado. A relação é que os projetos de lei podem interferir negativamente na implementação da política pública identificada, como se observa no seguinte trecho:

[...] projetos importantes como os polos gastronômicos serão paralisados caso o PL seja aprovado, prejudicando empresários, trabalhadores, moradores, turistas e a própria administração municipal, que perderá arrecadação em um ano de crise (DOCUMENTO 12 do sindicato).

Não por acaso, esses projetos de lei foram recebidos pelos praticantes – tanto do sindicato, como das empresas *loci* do estudo – de maneira negativa, já que se depararam com resistências. Em um município vizinho a Vitória, o município da Serra, esse projeto de lei foi validado; e na Capital, o projeto está em fase de implementação. É relevante notar como tal imposição se assemelha com o caso da ilha Pukhet na Tailândia (Krutwaysho & Bramwell, 2010), onde se encontrou uma lei de limitação do horário de funcionamento dos bares noturnos com opiniões de resistência sobre a mesma. Do mesmo modo ocorre em nosso estudo, já que, na visão dos entrevistados, a limitação dos horários será prejudicial para seus interesses, como pode ser notado no fragmento a seguir:

Eu sou contra, porque na verdade, esse fato de se fechar bares e restaurantes a uma hora da manhã pra conter a violência, isso é mais uma vez o poder público transferindo pra os empresários, pra quem tá trabalhando, a responsabilidade pelo que eles deviam fazer (Weiss, proprietário da Beta).

Enquanto esse projeto de lei não é validado em Vitória pelo poder público, os praticantes da pesquisa se valem de táticas cotidianas (Certeau, 1998) para adiar a ordem imposta, aproveitando-se de lances para dar pequenos golpes e obter vitórias momentâneas. Essas táticas podem ser constatadas a partir do movimento de ocupação das galerias da Câmara onde o projeto de lei seria validado, como se verifica no seguinte fragmento:

O Projeto de Lei (PL) nº 16/2015, que limita o horário de funcionamento de bares, restaurantes e similares em Vitória [...] será debatido em uma audiência pública na Câmara [...] após representantes do sindicato, em conjunto com donos e funcionários de estabelecimentos do setor, ocuparem as galerias da casa para protestar contra a medida (DOCUMENTO 12 do sindicato).

Ademais, esses projetos de lei de limitação dos horários, bem como o projeto dos polos gastronômicos, tornaram-se destaque entre os assuntos de um encontro envolvendo apenas os representantes do sindicato e os empresários do setor de gastronomia do estado, chamado de “reunião ampliada”, que a consideramos como práxis (Jarzabkowski & Spee, 2009). Essa reunião pode ser entendida da seguinte maneira:

A reunião ampliada é uma reunião [...] feita normalmente uma vez por mês [...] que visa reunir o maior número possível de associados [...] para apresentar todas as atividades que o sindicato tem feito naquele determinado período; as novidades; as coisas que vão acontecer; discutir estratégias de mercado; discutir as coisas [...] que são inerentes ao setor [...] (Weiss, proprietário da Beta).

Nessa reunião, verificamos movimentos estratégicos por parte dos representantes do sindicato; e táticos, por parte dos empresários. Os representantes do sindicato se baseiam no cálculo das relações de forças ao convidarem alguns fornecedores de produtos e serviços de interesse dos empresários, tomando esses últimos como o alvo, como se nota na fala do praticante a seguir: “Nessas reuniões eu levo alguns fornecedores de produtos e serviços que vem aqui no sindicato me oferecer, e aí a gente testa se realmente esse produto é um produto bom [...]” (Neumann, presidente da Alfa). Já os empresários se articulam com astúcias de caçadores acerca da ordem do lugar (Certeau, 1998). Eles inventam a “reunião ampliada”. Os empresários “fazem uso” na medida em que aproveitam ocasiões para outras intenções, como conversar com os amigos, além de comer e beber o que é servido “por conta da casa”. Sem contar nas escapadas em pleno momento em que as pautas estavam sendo executadas,

como se verifica no fragmento: “[...] Nisso Illias [sócio da Gama] foi embora. Então, Neumann falou sobre o projeto dos polos gastronômicos” (Diário de campo, 18 de maio de 2015).

Além dessa “reunião ampliada”, os praticantes representantes do sindicato e os empresários das empresas *loci* da pesquisa participam de outra reunião (outra práxis) que se concentra apenas no projeto dos polos gastronômicos, especificamente sobre a criação do polo gastronômico na localização (“rua da lama”) das empresas *loci* da pesquisa. Essa reunião sobre o polo gastronômico também é exclusiva para representantes do sindicato e empresários, mas apenas os empresários do polo gastronômico em questão. Igualmente, movimentos estratégicos e táticos foram identificados nessa reunião do polo.

Os representantes do sindicato se baseavam na estratégia criando a exterioridade de alvos com a elaboração da pauta e da lista de presença, além da posse da palavra, já que grande parte da reunião se manteve com a fala do presidente do sindicato (Diário de campo, 23 de abril de 2015). Entretanto, a não passividade dos empresários foi constatada no momento em que alguns ignoravam a fala do presidente, como se nota no seguinte fragmento do diário: “Outro parecia nem ouvir, pediu em voz alta, direcionando o olhar para o proprietário do restaurante, a senha do wi-fi e ficou concentrado no celular” (Diário de campo, 23 de abril de 2015). Também observamos movimentos estratégicos por parte dos empresários, com o auxílio dos representantes do sindicato, na medida em que combinavam datas e asseguravam a presença dos atendentes dos estabelecimentos, em cursos e palestras para melhorarem o atendimento ao público. “Gesto cartesiano”, talvez, ao tentarem docilizar o “Outro” (o atendente) com o auxílio do domínio sobre o tempo.

Práticas desse arranjo estratégico também se encontram no cotidiano dos estabelecimentos *loci* da pesquisa. Os proprietários jogam com imposições direcionadas aos atendentes, como pode ser visto na fala do atendente de um dos estabelecimentos:

Então, a nossa preocupação é sempre essa, atender bem, atender com agilidade. Nós temos um prazo aqui de entregar as esfirras, por exemplo, nas mesas dos clientes, num prazo de quinze a vinte minutos. Então a gente tem sempre que tá atento a esse prazo (Sokrates, atendente da Beta).

A ordem, no entanto, entrelaça-se com modos de sobrevivência por parte dos atendentes, sobre os quais articulam maneiras de “fazer com” (Certeau, 1998), retórica das práticas, trampolinagem cotidiana. Em meio às discussões com clientes, agravadas por

“erros” de atendimento, os praticantes atendentes conseguem superar tal situação com certa inventividade (“jogo de cintura”), como se nota a seguir:

Sempre tem uma saída. Graças a Deus, tem que ter esse jogo de cintura, quando tem algum problema com o cliente, tentar resolver pra não sair ruim nem pra ele, nem pra o estabelecimento. Esse é o grande desafio, na verdade, é ter jogo de cintura pra situações que são impostas no dia a dia, que são várias [...] (Zinos, atendente da Gama).

Além disso, os atendentes se articulam com os proprietários, e inclusive adicionam os clientes dos estabelecimentos como cúmplices, para driblar imposições advindas do poder público da destinação. Por exemplo, isso ocorre em relação a uma instrução normativa implementada pela prefeitura para restringir a área das calçadas ocupadas pelas mesas dos estabelecimentos, com a pintura obrigatória de faixas amarelas para indicar os limites (DOCUMENTO 13 do sindicato). Nas entrevistas, porém, foi possível observar que grande parte dos praticantes da pesquisa coadunam com a estipulação supracitada, como no seguinte fragmento: “[...] eu sou favorável a essa regulamentação. [...] desde que a gente funciona aqui, [...] a gente sempre respeitou o espaço público. Cliente não coloca mesa fora da faixa [...]” (Weiss, proprietário da Beta). A despeito disso, uma entrevistada se contrapôs a determinação: “[...] acho uma frescura, [...] não vejo porque ter que deixar calçada de não sei quantos [...] metros... [...] Mas tudo bem, [...] eu tô seguindo [...]” (Nadine, sócia da Delta).

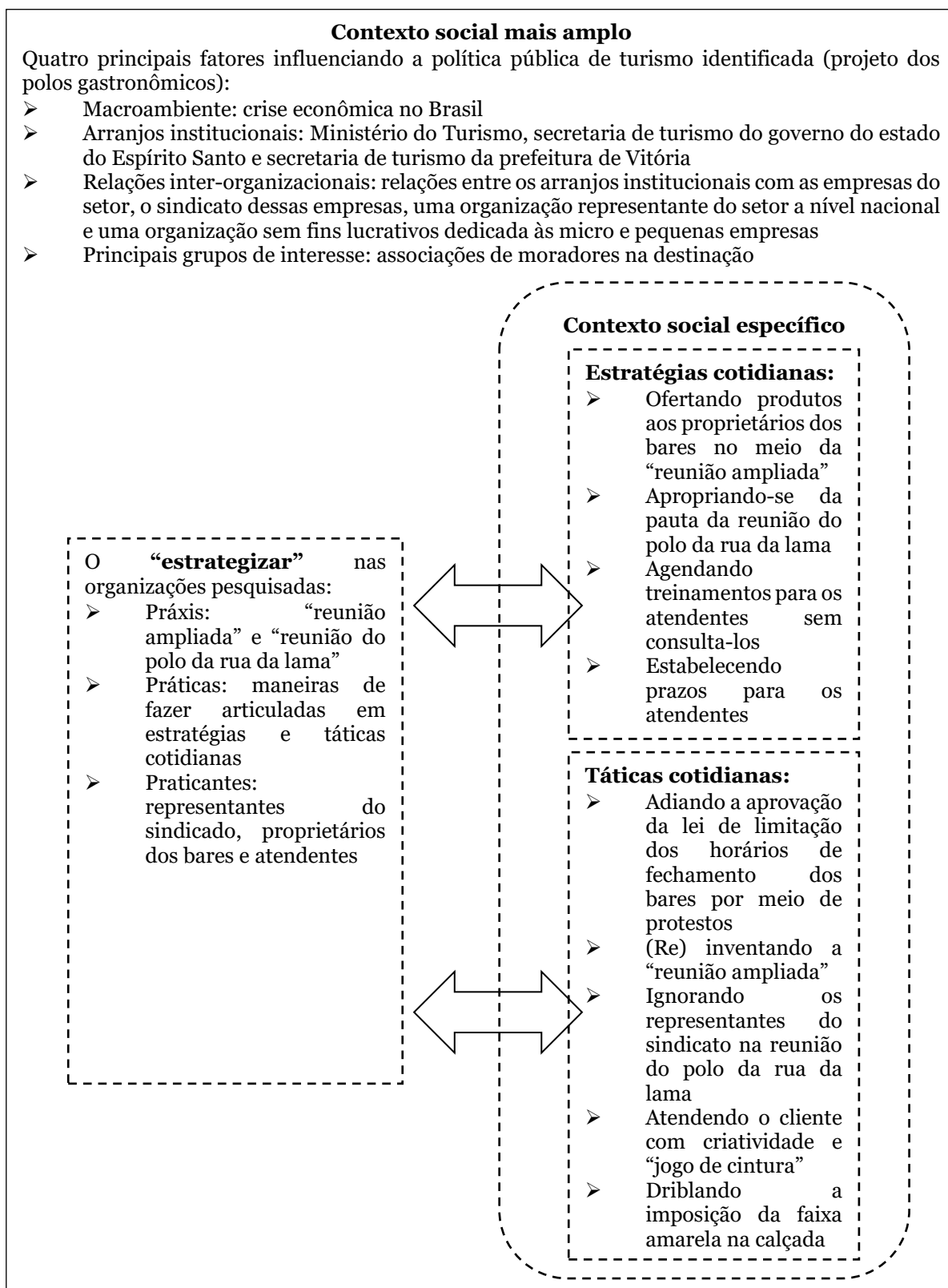
Contudo, os praticantes se distanciaram das falas de que seguem a norma ao passo que nos foi possível observar táticas cotidianas, sobre as quais os sujeitos ordinários zombam da cominação por parte do poder público na destinação em foco. Isso fica saliente a partir do fragmento a seguir: “Alguns clientes desconsideravam a faixa amarela no chão e arrastavam as cadeiras para fora do espaço permitido. Além disso, observei mesas colocadas num ponto em que não tinha faixa amarela” (Diário de campo, 12 de maio de 2015).

Os praticantes “fazem uso” dessa instrução normativa, pois ela é tratada com maleabilidade. Ao lidarem com práticas do lugar do “próprio” (a exigência em obedecer a faixa amarela delimitando o local), os praticantes se aproveitam de circunstâncias (determinados dias, momentos e horários sem fiscais) com suas práticas de desvio para dar golpes transformando o local num lugar praticado, um espaço (com mesas e cadeiras desordenadas), além de deixarem que os usos dos clientes façam parte da articulação da

tática. Nessa manobra flexível, os praticantes inventam graus sobre a proibição, podendo algo ser “pouco proibido” e/ou “altamente proibido” dependendo do momento do dia. Isso é o que se nota nessa fala: “[...] há que ter o bom senso [...] do poder público de também entender que a partir de uma determinada hora não pode ter a mesma rigorosidade que tem durante o dia, [...] porque a calçada é muito menos demandada [...]” (Neumann, presidente da Alfa).

Essas táticas podem ser visualizadas no esquema a seguir (Figura 2) em que apresenta tais práticas desviacionistas articuladas com os principais resultados encontrados e discutidos nesta parte do artigo.

Figura 2 – Esquema conceitual aplicado ao contexto estudado.



Fonte: elaborada pelos autores com base nos materiais empíricos coletados.

Com esse esquema é possível notar que o estrategizar no contexto investigado se dá, principalmente, por meio de reuniões envolvendo praticantes empresários e praticantes representantes do sindicato, deixando de lado os praticantes atendentes. Apesar disso, esses últimos se articulam com os praticantes anteriores na medida em que praticam o cotidiano por meio de estratégias e táticas. Essas práticas cotidianas, portanto, tiveram um papel marcante no estrategizar desses praticantes e não se concentraram apenas no cotidiano dos bares, já que o extrapolaram ao trazer as influências da política de turismo identificada.

## **8 Considerações Finais**

O objetivo da pesquisa foi compreender o “estrategizar” relacionado com as políticas públicas de turismo no estado do Espírito Santo, em um sindicato e empresas do turismo gastronômico do estado. A partir da política pública de turismo identificada – os projetos dos polos gastronômicos, conseguimos compreender sua relevância em torno do estrategizar nas organizações *loci* da pesquisa, principalmente pelo fato de que tal política se tornou o principal assunto a ser praticado na “reunião ampliada” – o primeiro tipo de práxis identificada. Ademais, o projeto dos polos gastronômicos também assumiu importância no contexto das organizações do estudo porque a política pública levou ao aparecimento de uma reunião (o segundo tipo de práxis identificada) exclusiva para assuntos do polo gastronômico da “rua da lama”.

Adicionalmente, ao considerarmos três agregados de praticantes no estudo – os representantes da organização Alfa, os empresários/proprietários dos três estabelecimentos da “rua da lama” e os atendentes desses estabelecimentos – conseguimos compreender o “estrategizar” relacionado com a política pública de turismo identificada ao notarmos que tais praticantes se articulam em práticas arranjadas em estratégias e táticas. Isso fica evidente na reunião do polo gastronômico da “rua da lama”, sobre a qual os praticantes empresários, por exemplo, articulam peripécias em torno das imposições por parte dos representantes do sindicato, ao não prestarem total atenção nas falas desses. Porém, na mesma reunião, os empresários se juntam aos representantes do sindicato para elaborarem cálculos de relações de forças – as estratégias, na medida em que escolhem as datas que levarão seus funcionários para treinamentos e palestras. Assim, podemos notar que as posições dos mesmos praticantes nos arranjos são efêmeras, ora articulando estratégias, ora articulando táticas.



Outro ponto a ser mencionado em torno do “estrategizar” em foco, refere-se ao tratamento, por parte dos praticantes da pesquisa, de duas imposições identificadas – leis de limitação dos horários dos estabelecimentos e normas de restrição do espaço das calçadas dessas organizações. Todos os praticantes se posicionaram de maneira contrária em relação a primeira imposição quando entrevistados. Entretanto, com relação a segunda imposição, grande parte deles se apresentou favorável quando perguntados. Apesar dessa ruptura acerca das opiniões, observamos táticas cotidianas dos praticantes para driblar ambas determinações. Enquanto na primeira imposição os praticantes apenas buscavam ocasiões para impedi-la de ser implementada; na segunda – que já tinha sido implementada, os sujeitos ordinários faziam-na parecer inexistente.

Dessa maneira, a partir deste estudo, exibimos implicações teóricas a respeito da pesquisa em políticas públicas (geral e com foco em turismo) e da pesquisa em estratégia organizacional (com foco na prática). Isso porque mostramos a possibilidade de caminhos de pesquisa que visam expandir a área da estratégia a partir da articulação com outras áreas de estudo (como o turismo com suas políticas públicas), não se limitando ao hermetismo predominante na literatura da área. Isso compatibiliza com a pesquisa em políticas públicas, haja vista sua natureza multidisciplinar (Souza, 2006). Além disso, abordamos a estratégia organizacional focada nos estudos baseados em prática (Bispo, 2013), a partir da abordagem da EPS, que não tem recebido a devida atenção entre as pesquisas brasileiras (Cardoso; Figueiredo & Gomes, 2015). Além do mais, adotamos a lente “certeuniana”, mostrando seu potencial para entender o “estrategizar”, e que também não tem recebido a devida atenção pelos pesquisadores brasileiros (Bispo, 2013).

Com base nessa lente, apesar de termos tratado as políticas públicas (geral e com foco em turismo) partindo do enfoque processual e do modelo teórico do ciclo das políticas públicas, revelamos articulações teóricas com os estudos baseados em prática, sugerindo uma abordagem, para pesquisas em políticas públicas, pouco comum na literatura sobre o tema (Souza, 2006).

Ao lado dessas implicações teóricas, podemos expor algumas implicações para o cotidiano dos praticantes pesquisados. A principal é que, ao invés de se voltarem para contextos puramente econômicos e adotarem como referência a realidade objetiva de alguns estrategistas formais privilegiados, diversas instâncias relacionadas ao turismo, como a dos responsáveis pelas políticas e projetos de lei, precisariam levar em consideração, principalmente, as peculiaridades cotidianas dos praticantes da manifestação turística em

foco. Elas consistem em práticas de heróis anônimos (Certeau, 1998), seres distantes da passividade e completa docilidade quanto a imposições. Não seria de se espantar que estudos futuros notassem, por exemplo, fracassos na imposição em torno do horário de funcionamento dos bares. Essa imposição tende a ser contornado pela criatividade e astúcia dos praticantes. Entretanto, ao mesmo tempo, a questão da insegurança pública, que legitima a referida imposição, faz parte das preocupações cotidianas desses praticantes, o problema é a falta de sentido para eles em como essa segurança é buscada, o que revela a complexa dinâmica do fenômeno estudado.

Com as atenções voltadas também às práticas do dia a dia dos estabelecimentos do setor de turismo gastronômico capixaba, as políticas públicas, possivelmente, teriam maiores chances de serem úteis ao passo que se compatibilizariam com o cotidiano dos praticantes, incluindo os representantes do sindicato, os proprietários dos estabelecimentos, os atendentes e os clientes. Nessa direção, também notamos propostas disponibilizadas pelos praticantes a respeito das maneiras de implementação da política pública. Essas propostas ganham em relevância no enfoque da estratégia como prática, pois ela se vale do preceito de que os estrategistas não são apenas os atores do topo, os estrategistas formais privilegiados.

Essa ótica contribui para que os atores formalmente privilegiados, envolvidos na implementação da política pública, ponderem se os praticantes da “linha de frente” estão sendo considerados de maneira efetiva, e não apenas com propósitos meramente cerimoniais de participação. No caso deste estudo, as manifestações de resistência dos praticantes, como a ocupação das galerias da Câmara, surgiram como o reconhecimento dessa tentativa de cerimoniar a prática da participação, recebendo como contragolpe a própria prática da participação. Neste artigo propomos que do reconhecimento dessa dinâmica de golpes e contragolpes possamos produzir um espaço mais propício para se ampliar a utilidade das políticas públicas para o turismo gastronômico no Espírito Santo. Por fim, defendemos que essa proposição e o caminho teórico empírico aqui adotado para se chegar nela podem levar a atenção de pesquisadores e praticantes para outros contextos, nos quais a revelação da dinâmica de golpes e contragolpes daquele cotidiano crie espaços propícios para ampliar a utilidade das políticas públicas em outros setores, muito além do turismo gastronômico.

## Referências

- Akin, F. (Diretor). Akin, F. et al (Produtores). Soul Kitchen [Filme]. Alemanha: Corazon International, 2009.
- Altinay, L.; Bowen, D. Politics and tourism interface: the case of Cyprus. *Annals of Tourism Research*, 33, 2006.
- Barrett, S. Implementation studies: time for a revival? Personal reflections on 20 years of implementation studies. *Public Administration*, 82, 2004.
- Bispo, M. Estudos baseados em prática: conceitos, história e perspectivas. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 2, 2013.
- Bogdan, R.; Biklen, S. *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Portugal: Porto, 1994.
- Bourdieu, P. *The logic of practice*. Cambridge: Polity Press, 1990.
- Brasil. Ministério do Turismo. Plano Nacional de Turismo 2013-2016. Brasília, 2013.
- Brunelli, M. et al. Scientific research in tourism: review of the literature from 2005 to 2009. *Revista de Administração Pública*, 44, 2010.
- Cardoso, E.; Figueiredo, S.; Gomes, J. Análise bibliométrica de publicações sobre estratégia, em revistas acadêmicas brasileiras, nos últimos 10 anos: em busca da estratégia como prática social. *III CBEO*, 2015.
- Carrieri, A. et al. Estratégias e táticas empreendidas nas organizações familiares do mercadão de Madureira (Rio de Janeiro). *Revista de Administração Mackenzie*, 13, 2012.
- Carrieri, A. et al. Estratégias subversivas de sobrevivência na “feira hippie” de Belo Horizonte. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 6, 2008. <http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/49/42>.
- Cavalcanti, K.; Hora, A. Política de turismo no Brasil. *Turismo em Análise*, 13, 2002.
- Certeau, M. de. *A invenção do cotidiano: artes de fazer*. Petrópolis: Vozes, 1998.
- Clegg, S.; Carter, C.; Kornberger, M. A “máquina estratégica”: fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. *Revista de Administração de Empresas*, 44, 2004.
- Fino, P.; Matheus, Z. Políticas Públicas: o turismo no Brasil através da análise do Novo Institucionalismo. VII Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo. São Paulo: ANPTUR, 2010.
- Foucault, M. *Microfísica do Poder*. Rio de Janeiro: Graal, 1998.
- Giddens, A. *A Constituição da Sociedade*. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- Godoy, A. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35, 1995a.
- Godoy, A. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35, 1995b.
- Goeldner, C.; Ritchie, J.; McIntosh, R. *Turismo: princípios, práticas, filosofias*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- Golsorkhi, D. et al. *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.
- Hill, M.; Hupe, P. *Implementing public policy: governance in theory and in practice*. London: Sage, 2002.
- Jarzabkowski, P.; Balogun, J.; Seidl, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60, 2007.
- Jarzabkowski, P.; Spee, A. Strategy-as-practice: a review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11, 2009.
- Jarzabkowski, P.; Spee, A.; Smets, M. Material artifacts: practices for doing strategy with “stuff”. *European Management Journal*, 31, 2013.

- Jarzabkowski, P.; Wilson, D. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. *Revista de Administração de Empresas*, 44, 2004.
- Johnson, G.; Melin, L.; Whittington, R. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, 40, 2003.
- King, J. Using interviews in qualitative research. In: Cassell, C.; Symon, G. *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: Sage, 2004.
- Knupp, M.; Mafra, F. Redes do Turismo: uma análise da política de turismo do estado de Minas Gerais - Brasil. *Turismo em Análise*, 23, 2012. <http://www.turismoemanalise.org.br/turismoemanalise/article/view/272/173>.
- Krutwayshe, O.; Bramwell, B. Tourism policy implementation and society. *Annals of Tourism Research*, 37, 2010.
- Lanzarini, R.; Barretto, M. Políticas públicas no Brasil para um turismo responsável. *Turismo: Visão e Ação*, 16, 2014. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/31463/politicas-publicas-no-brasil-para-um-turismo-responsavel>.
- Leite-da-Silva, A.; Carrieri, A.; Souza, E. A constructionist approach for the study of strategy as social practice. *Brazilian Administration Review*, 9, 2012.
- Merriam, S. Introduction to qualitative research. In: \_\_\_\_\_. *Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.
- Minayo, M. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 2009.
- Mintzberg, H.; Jorgensen, J. Una estrategia emergente para la política pública. *Gestión y Política Pública*, 4, 1995.
- Pastras, P.; Bramwell, B. A strategic-relational approach to tourism policy. *Annals of Tourism Research*, 43, 2013.
- Paula, M. Institucionalização, estratégia de desenvolvimento e padrão de espacialização: eixos estruturantes para uma retrospectiva do planejamento governamental do turismo no Brasil. *Caderno Virtual de Turismo*, 13, 2013. <http://www.ivt.coppe.ufrj.br/caderno/index.php?journal=caderno&page=article&op=view&path%5B%5D=749&path%5B%5D=357>.
- Pettigrew, A. Strategy formulation as a political process. *International Studies of Management & Organization*, 7, 1977.
- Pfarr, C. Tourism policy in the making: an australian network study. *Annals of Tourism Research*, 33, 2006.
- Porter, M. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57, 1979.
- Rasche, A.; Chia, R. Researching strategy practices: a genealogical social theory perspective. *Organization Studies*, 30, 2009.
- Rejowski, M. Produção Científica em Turismo: análise de estudos referenciais no exterior e no Brasil. *Turismo em Análise*, 21, 2010. <http://www.turismoemanalise.org.br/turismoemanalise/article/view/99/83>.
- Saravia, E. Introdução à teoria da política pública. In: Saravia, E.; Ferrarezi, E. (Orgs.). *Políticas públicas: coletânea*. Brasília: ENAP, 2006.
- Schatzki, T. Introduction: practice theory. In: Schatzki, T.; Cetina, K.; Von Savigny, E. (Orgs.). *The practice turn in contemporary theory*. London: Routledge, 2001.
- Silva, F. et al. A política de circuitos turísticos de Minas Gerais: uma avaliação baseada na percepção de agentes estratégicos. *PASOS: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 10, 2012.
- Souza, C. Políticas públicas: uma revisão da literatura. *Sociologias*, 8, 2006.
- Stevenson, N.; Airey, D.; Miller, G. Tourism policy making: the policymakers' perspectives. *Annals of Tourism Research*, 35, 2008.
- Tomazzoni, E.; De Bittencourt, R. Análise das ferramentas de gestão estratégica de hotelaria familiar: estudo de quatro organizações da região turística da Serra Gaúcha. *Turismo em Análise*, 24, 2013. <http://www.turismoemanalise.org.br/turismoemanalise/article/view/269/182>.

Tonini, H. Políticas públicas e turismo: enoturismo no Vale dos Vinhedos/RS. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 6, 2008.

Triviños, A. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

Vaara, E.; Whittington, R. Strategy-as-Practice: taking social practices seriously. *The Academy of Management Annals*, 6, 2012.

Valadão, J.; Silva, S. Justaposições da estratégia como prática e processo de estratégia: antes da visão pós-processual da estratégia. *Revista de Administração Mackenzie*, 13, 2012.

Wang, D.; Ap, J. Factors affecting tourism policy implementation: a conceptual framework and a case study in China. *Tourism Management*, 36, 2013.

### **Agradecimentos**

Os autores agradecem à FAPES e ao CNPq pelo apoio financeiro.