ORGANIZAÇÕES ALTERNATIVAS E O PARADOXO DO CRESCIMENTO SOB OS MOLDES DE UMA ORIENTAÇÃO ARTESANAL

RAPHAEL CARDOSO[1];
RENE SEIFERT JUNIOR[2];

[1]*Universidade Tecnológica Federal do Paraná – raphaeltmg@gmail.com*
[2]*Universidade Tecnológica Federal do Paraná – reneseifert@utfpr.edu.br*

Resumo: Este estudo procurou olhar para as organizações alternativas que surgem como via contrária ao modelo econômico aceito pela sociedade contemporânea, que reifica o crescimento, valoriza as forças de produtividade, a racionalização e a eficiência. O olhar central da pesquisa foi direcionado para as organizações com orientação artesanal, tendo como objetivo entender de que forma uma cafeteria artesanal e duas padarias artesanais navegam os paradoxos inerentes a uma gestão artesanal em um contexto que privilegia o crescimento. Para tanto, foi adotada a estratégia de pesquisa qualitativa, com a metodologia de estudo de múltiplos casos. A coleta de dados iniciou por uma análise de dados secundários e, em seguida, entrevistas em profundidade, utilizando o espaço do podcast do ConGestão da UTFPR. Os resultados demonstraram que as organizações artesanais apresentam uma contradição na forma como gerem a sustentabilidade do seu negócio, e essa contradição foi analisada sob a ótica da Teoria dos Paradoxos. Alinhados a essa teoria, os resultados culminaram na especificação do paradoxo do crescimento associado a três elementos: orientação do negócio, foco na operação e orientação de produção. O resultado da interação entre esses paradoxos permitiu identificar uma dinâmica de navegação, tendo como principal agente tensionador o uso de plataforma digitais.

Palavras-chave: organizações alternativas; orientação artesanal; teoria dos paradoxos

Introdução

A exploração deste estudo teve seu ponto de partida nas incertezas de crises acerca do mundo ocidental, uma vez que a globalização e o crescimento econômico são ambos questionados constantemente por forças políticas e ambientais (Chasek, 2000; Husted e Just, 2022). A atual lógica convencional que foi construída historicamente a partir da constituição do sistema capitalista (Marx, 2002), do processo de industrialização econômica (Hobsbawn, 2000; Landes, 1994), e da sistematização do trabalho (Taylor, 1970), começa a colidir em instabilidades quando surgem organizações alternativas a essa hegemonia.

Dentro do leque de organizações alternativas, vêm crescendo as discussões acerca do trabalho artesanal e de como essa via pode implicar formas alternativas de compreender a eficiência e a intensidade do trabalho, as relações de produção e consumo alinhados a uma ideia de pós-crescimento (Rennstam; Paulsson, 2024). Nesta visão, olhar para os diversos mecanismos de gestão destes espaços e avaliar como interagem entre si permite a identificação de tensões e contradições capazes de serem dissolvidos materialmente em uma abordagem paradoxal (Cunha, 2022; Gaim *et al.*, 2021; Lewis e Smith, 2022).

Sob a perspectiva de paradoxos e organizações artesanais, orientamos os esforços desta pesquisa para a comunidade artesanal na tentativa de fornecer uma visão detalhada destas organizações (Roy e Sarkar, 2024), reconceitualizar esse tipo de trabalho e imaginar novas formas e normas de organização (Gandini e Gerosa, 2023; Rennstam e Paulsson, 2024). Nesse

contexto, adentramos ao meio das organizações artesanais com o objetivo de responder à seguinte pergunta de pesquisa: de que forma uma cafeteria artesanal e duas padarias artesanais navegam os paradoxos inerentes a uma gestão artesanal em um contexto que privilegia o crescimento?

Para responder a essa pergunta, adotamos uma abordagem indutiva analisada a partir da metodologia de estudo de casos comparativos (Bulgacov, 1998; Stake, 1995), acompanhado de um processo de investigação ao longo do tempo (Yin, 2001). Os dados foram obtidos a partir de entrevistas em formato podcast feita no espaço COTED (A Coordenação de Tecnologia na Educação) da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). O processo e entrevista foi estruturado em seções que discorriam sobre a origem do negócio artesanal, quais elementos eram identificados como artesanal, a relação da produção artesanal com as plataformas digitais e pôr fim a sustentabilidade do negócio, sendo posteriormente tais constatações analisadas na sequência de etapas propostas por Creswell (2021) para pesquisas qualitativas.

Empiricamente, a exploração dos casos permitiu de início identificar os elementos centrais que norteiam a gestão artesanal nos casos estudados. Tais elementos se colocaram como cinco categorias em torno desta pesquisa, sendo elas: a) crescimento; b) qualidade; c) eficiência; d) humanização e d) uso de plataformas. Após explanar as características de gestão artesanal entre os casos estudados, percebemos a existência de elementos paradoxais, sendo o mais forte entre eles contraposição existente entre crescimento e não crescimento em um negócio que se identifica como artesanal e que tais opostos podem ser explorados e explicados por meio da Teoria dos Paradoxos em três segmentos: Orientação do Negócio, Foco na Operação e Orientação de Produção. Na tentativa de entender a forma de navegação entre os elementos apresentados, apresentou-se de primeira mão a construção de uma navegação em formato de dinâmica paradoxal, sendo a característica quanto ao uso e não uso de plataformas digitais o elemento tensionador dentro do paradoxo do crescimento e não crescimento. Percebe-se que aqueles negócios que optam por maior inserção de plataformas em sua gestão artesanal, navegam mais para a região do crescimento, da eficiência e da mecanização alimentando mais esse lado do paradoxo. Pelo contrário, quanto maior for a rejeição por essa plataformização, mais a gestão artesanal se aproxima da região de não crescimento, da qualidade artesanal do item e da humanização ao produzi-lo, reforçando essas caraterísticas em seu paradoxo.

O crescimento no contexto da gestão convencional e alternativa

Ao direcionar as lentes para os estudos organizacionais, parte-se da visão de que as organizações convencionais se aproximam de espaços burocráticos (Faria e Meneghetti, 2011), organizados de tal modo a buscar por uma eficiência técnica (Ellul, 1968) e que utilizam do crescimento econômico como justificativa para sua aceitação de economia global (Misoczky, Flores e Böhm, 2008; Seifert e Vizeu, 2015). Sob a regência de um crescimento econômico é possível incluir as construções teóricas de Adversi e Seifert (2022), como eficiência, obtenção de lucro e empresa como propriedade privada e mercadoria. Essas características abrem espaço para a chamada "reificação do crescimento", termo denominado por Adversi e Seifert (2022) ao observar de que, na literatura de *Management*, essa máxima é tida como certa (*taken for granted*) e, por isso, inquestionada. Talvez, para oferecer de forma ousada, maiores críticas ao crescimento econômico descontrolado e insustentável, seja necessário incluirmos novos vocabulários que permitam reflexões a respeito dos pós crescimento (D'alisa *et al.*, 2015). Ou ainda, dar voz a formas de organização alternativas que permanecem não representadas ou marginalizadas nos estudos organizacionais (Parker *et al*., 2014).

Uma outra forma de olhar para a alternativa em relação ao crescimento convencional seria olhar para a orientação artesanal, por exemplo. Esse campo organizacional se insere dentro da contextualização de organizações alternativas por apresentar formas de resistência na luta contra a padronização em massa, da alienação do trabalhador, da volatilidade do mercado, do consumismo capitalista e permite que novas transformações surjam nos setores de manufatura e não-manufatura (Rennstam; Paulsson, 2024; Roy e Sarkar, 2024). Uma chamada "orientação artesanal" pode se estender a um olhar sobre mudança em direção a uma economia ecologicamente sustentável e que não perceba a busca pelo crescimento econômico como um bem evidente. Existe uma possibilidade de uma nova compreensão do que se entende como modo artesanal e a possibilidade de contextualizá-lo em outras esferas como a transformação digital, nos movimentos sociais e no empreendedorismo regional (Rennstam; Paulsson, 2024; Roy e Sarkar, 2024).

Orientação Artesanal

O conceito artesanal viveu por muito tempo nas margens da pesquisa organizacional e tem sido tipicamente equacionado a uma forma primitiva de manufatura (Kroezen *et al.*, 2021). A orientação para uma forma artesanal, no entanto, parece ter ressurgido ultimamente, associada a abordagens alternativas ao trabalho e organização na sociedade contemporânea. O modo de produção artesanal, anterior aos adventos da era da industrialização, parece estar despertando novos olhares como possível alternativa ao meio de produção sistematizado dos tempos atuais (Rennstam; Paulsson, 2024; Gandini e Gerosa, 2023; Roy e Sarkar, 2024). Nos últimos anos, esse modo de orientação artesanal vem se redescobrindo como uma "terceira onda", ocupando por exemplo a esfera de empreendimentos e organizações que se contrapõe aos ideais políticos em vigor e que prezam pela sua autenticidade (Gandini e Gerosa, 2023; Jakob, 2013).

A orientação artesanal apresentada por Rennstam e Paulsson (2024), deriva de três aspectos considerados pelos autores. A primeira orientação é oriunda de um resgate filosófico a partir das construções de Richard Sennett (2020) e remete a um trabalho de excelência, com o desejo de fazer bem um trabalho para seu próprio bem. A segunda orientação tende a priorizar o engajamento humano ao invés do controle da máquina, da padronização e da eficiência (Ellul, 1968; Jakob, 2013; Luckman, 2015; Kroezen *et al*., 2021). O terceiro aspecto, vigora-se em um formato mais implícito e denota que a orientação artesanal implica uma relação substantiva do que uma relação instrumental do objeto de pesquisa. Aqui, há uma necessidade de separar objetos técnicos e objetos epistêmicos, ficando o primeiro mais próximo a uma relação de meio para fim, são pensados e utilizados para alcançar algo mais. Em contrapartida, objetos epistêmicos atuam no sentido de que são objetos com os quais os artesãos estabelecem uma interminável relação de conhecimento (Rennstam; Paulsson, 2024).

No âmbito de um cenário pós-crescimento, a orientação artesanal também se mostra presente nas esferas de trabalho e produção em três aspectos. Primeiro, a orientação artesanal implica em reconceituar o que se entende como eficiência e intensidade no mundo do trabalho, performando um aspecto mais lento de produção e reconhecendo a intensidade do trabalho numa extensão muito maior do que a atual economia intensiva (Rennstam; Paulsson, 2024). Paralelamente, a tecnologia orientada para o artesanato é reconhecida desde que ainda ofereça um processo de produção visível e compreensível com o qual os trabalhadores possam se relacionar, permitindo a criação de um modelo humanista de trabalho nas organizações (Rennstam; Paulsson, 2024; Roy e Sarkar, 2024). Por fim, existe uma tendência na orientação

artesanal em apoiar os processos sociais, aqueles relacionados à produção natural e de como os materiais são extraídos, consumidos e eventualmente devolvidos ao meio ambiente (Rennstam; Paulsson, 2024). O modo artesanal "puro", por assim dizer, está fortemente associado à comunidade, em que a ação de fazer com as próprias mãos (*do-it-yourself*) é fortemente influenciado pela construção de comunidades idealistas que são tipicamente baseadas em um senso de herança coletiva (Kroezen *et al*., 2021).

Teoria dos Paradoxos

A experiência de ser puxado em duas direções opostas é um sintoma da existência de paradoxos e ainda que seu entendimento possa ser nebuloso, não se pode negar a sua existência (Cunha, 2022). Os paradoxos são definidos por Cunha (2022), como processos marcados pela oposição persistente entre forças interdependentes e inevitáveis na vida organizacional. Por serem características integrais das organizações, o desafio de gerenciá-los tornou-se uma questão central nos estudos de gestão e organização (Gaim; Clegg; Cunha, 2021). Seguindo a definição partilhada pela comunidade e a contextualização de Cunha (2022), três elementos podem ser centrais na definição de um paradoxo: a oposição (ou seja, a presença de elementos que se contradizem), a interdependência (esses elementos se implicam mutuamente) e persistência (que se refere à impossibilidade de resolução).

Os estudos de Lewis e Smith (2022) ampliaram a visão sobre paradoxos, incluindo novos *insights* sobre como é possível navegar entre essas contradições. A estrutura denominada Sistema Paradoxo crida pelas autoras, identificou quatro categorias de abordagens formando um sistema denominado ABCD: *assumptions, boundaries, comfort, and dynamics*, traduzidas como: suposições, limites, conforto e dinâmica. Consoante Lewis e Smith (2022), as suposições se concentram em mentalidades, cognição, construção de sentido e enquadramentos. Nesse contexto, as autoras sugerem mudar nossa forma de visão para situações que acomodam demandas concorrentes simultaneamente e nos convidam a deslocar o nosso foco de dilemas imediatos, em que o contexto nos empurra para um pensamento mais restrito do tipo *either–or*, e partir para a consideração de paradoxos subjacentes, que, por sua vez, convocam um modo de pensar mais expansivo, orientado pela lógica do *both-and*. Fazer isso envolve mudar premissas sobre conhecimento, recursos e resolução de problemas.

Metodologia

Apropriando-se de um delineamento qualitativo, esta pesquisa adotou o método de estudo comparativo de casos, tendo em vista que a questão central indaga de que forma as organizações analisadas navegam os paradoxos inerentes à gestão artesanal em um contexto que privilegia o crescimento. A investigação por meio de comparação de casos permitiu ao pesquisador a possibilidade de fazer constatações sobre as similaridades e as diferenças entre as organizações do estudo, uma vez que a explicação de uma dada situação requer que se considere a diferença entre esta e outras (Bulgacov,1998). Ao focar as lentes para as organizações artesanais, a pesquisa se aproximou de um estudo de natureza descritiva e explicativa, cujo propósito foi construir uma compreensão detalhada de um determinado fenômeno, no qual os casos investigados não são vistos apenas como auxiliares a métodos mais quantitativos (Bryman; Bell, 2015). À luz das orientações sobre estudo de caso apresentadas por Stake (1995) e também alinhado à perspectiva apresentada por Yin (2001), a estratégia adotada percorreu o método de comparação entre três casos, nos quais foram analisadas suas

formas de gestão artesanal, descritas suas afinidades e desigualdades e questionado se existe uma conexão na forma como a gestão artesanal se apresentou nos casos estudos.

Tendo em vista que o conjunto de organizações artesanais distribuídas em diferentes ramos de atividade é relativamente amplo, optou-se pela escolha do nicho de cafeterias, padarias e confeitarias, por conveniência, devido à facilidade de acesso, à disposição dos indivíduos para participar da pesquisa e à adequação ao objeto de estudo. Diante desse cenário, uma busca de dados secundários foi realizada pela internet, principalmente nas redes sociais, nas quais se procedeu a uma seleção utilizando a palavra artesanal, procurando padarias e confeitarias que a apresentassem em seu nome ou na descrição de suas páginas digitais. Utilizando ainda as redes sociais, foram identificados traços de uma orientação artesanal em postagens que citavam, por exemplo, métodos de torrefação de café, a fabricação do croissant artesanal, o panetone de final artesanal e a gama de pães fabricados por meio de uma produção artesanal. Com efeito, os casos selecionados a partir de uma pesquisa nas redes sociais e levantamento de dados secundários compreenderam três organizações: uma cafeteria e duas padarias artesanais. A partir de agora, os casos serão apresentados aqui como Cafeteria, Padaria 1 e Padaria 2. As entrevistas para todos os casos explorados aconteceram no *podcast* ConGestão utilizando o espaço COTED (Coordenação de Tecnologia na Educação) da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

A entrevista para Cafeteria aconteceu no dia 30 de outubro de 2024 às 14h, horário de Brasília. A entrevista durou cerca de 56 minutos e abordou temas relacionados às alternativas do mundo da gestão, do trabalho e das organizações. A entrevista procurou compreender um pouco mais sobre a relação dos negócios que se identificam como artesanais, abrindo espaços para questões que indagavam as vantagens e desvantagens de ser artesanal nos negócios, os limites acerca do artesanal e como as plataformas digitais se inseriam dentro da gestão do negócio.

O segundo caso, a Padaria 1, teve sua entrevista registrada no dia 27 de novembro de 2024 às 14h30, horário de Brasília. A entrevista durou cerca de 1 hora e 6 minutos e abordou perguntas sobre o surgimento do negócio, se existia alguma insatisfação com a lógica do trabalho convencional, o que era considerado artesanal nos negócios, como as plataformas digitais estavam inseridas dentro do negócio e por fim perguntas que buscava compreender o contexto de sustentabilidade, questionando, por exemplo, se existia um limite a uma certa prospecção nos negócios, procurando compreender melhor a questão do crescimento e do não crescimento inserido dentro de uma abordagem artesanal.

O terceiro caso, a Padaria 2, teve a sua entrevista realizada no dia 12 de dezembro de 2024 às 11h, horário de Brasília com duração de cerca de 1 hora e 3 minutos tendo como roteiro-base a divisão em quatro seções. A primeira seção teve por objetivo compreender a origem do negócio, a segunda seção foi marcada por perguntas já dentro do campo de interesse desta pesquisa, uma vez que o foco era entender, de fato, a concepção do artesanal e o que, na empresa, se mostrava fortemente como artesanal. A terceira e última seção abordaram o tema das redes sociais, procurando entender qual a importância da rede social para um negócio artesanal e quais redes eram utilizadas para a comunicação do negócio.

A análise dos dados de entrevista utilizou a sequência de etapas propostas por Creswell (2021) para pesquisas qualitativas. Primeiramente, as entrevistas foram gravadas em um arquivo de áudio e, posteriormente, foram transcritas, utilizando o sistema Transkriptor, uma ferramenta de inteligência artificial (IA). Em seguida, as transcrições foram arquivadas em um documento do tipo Google.doc para cada entrevista feita e, depois, compartilhadas com um segundo pesquisador para criar um cenário de codificação paralelo. As entrevistas foram lidas

e, nessa etapa, alguns pontos já puderam ser realizados. Concluída a etapa de leitura e marcação dos dados, iniciou-se o processo de codificação, realizado de duas formas. Em um primeiro momento, recorreu-se ao Google Keep, criando-se notas a partir dos dados, cada qual com um título específico e, em seu corpo, trechos descritivos do material empírico acompanhados de comentários analíticos do pesquisador. Após o processo de codificação, as notas criadas foram separadas em temas de acordo com o objetivo do estudo e o quadro teórico de referência. Alguns temas que emergiram no início foram: os limites ao crescimento, a preocupação com a qualidade e uma aspiração pela humanização do trabalho artesanal.

As entrevistas foram revisitadas inúmeras vezes, a fim de encontrar novos códigos e possibilidade de agrupá-los em novos temas. Ao visitar a Teoria dos Paradoxos, no quadro de referência, e revisitar as entrevistas, foram encontradas novas formas de contradições que também se mostravam relacionadas ao paradoxo do crescimento. Desse processo, surgiram elementos contraditórios, tais como a eficiência, que se destoa dos processos de qualidade na tentativa de almejar um certo crescimento nas vendas. Outra contradição foi a mecanização, que, se comparada à humanização, valoriza o processo de crescimento organizacional a partir de equipamentos e técnicas inseridas na produção artesanal. Outrossim, a relação de crescimento e não crescimento também pode ser associada ao uso e à rejeição de plataformas digitais, que, de certa forma, performam diferentes cenários em cada caso estudado. O quadro 1, a seguir, oferece trechos de citações codificadas, das categorias de primeira e segunda ordem, que foram elencadas enquanto os temas finais foram destacados.

Quadro 1 - Categorização dos códigos

Citações codificadas	**Categoria de primeira ordem**	**Categoria de segunda ordem**
"Mas eu achei que, em um segundo momento, eu fiquei morrendo de medo, eu falei, não, gente, isso não vai dar certo. Quando me propuseram fazer a escala, escalar a Padaria 2, eu falei. Não vai dar certo. É para eu abrir mão" (Proprietário Padaria 2, 2024)	Não crescimento	Orientação do Negócio
"A gente acredita que dá pra ter escala, mesmo sendo artesanal. A gente acredita nisso firmemente. É só você ter estrutura, uma estrutura que comporte o armazenamento, a refrigeração, até o transporte adequadas, com funcionário em quantidade adequada, tudo isso, e continua sendo artesanal. A gente já viu bancadas de outros lugares com 10 pessoas modelando pão ao mesmo tempo. É artesanal. E a pessoa vende centenas de pães" (Proprietário Padaria 1, 2024)	Crescimento	
"Beleza, eu sei que eu entrego um produto de qualidade, que eu consigo tirar a qualidade desse café e vender esse produto (Proprietários Cafeteria, 2024). Em algum momento eu agora tenho a minha cafeteria, tenho a minha torrefação e consigo realmente garantir para as pessoas que eu estou servindo qualidade" (Proprietários Cafeteria, 2024).	Qualidade	Foco na operação

“Uma das outras características importantes do artesanal é que, apesar da gente buscar sempre a padronização, a gente sempre quer entregar o produto igual pro cliente, nem sempre ele tá igual, né?” (Proprietário Padaria 1, 2024).	Artesanal sempre muda	
“O fato de ser humano, de humanizar um produto que durante muito tempo foi banalizado como um commodity ou algo assim, ou só um alimento para alguém vender e fazer dinheiro, e se torna um alimento onde a gente tem que prestar atenção no que a gente está fazendo de verdade em todos os sentidos. Então, para quem acaba se apaixonando pelo universo do café, é muito por isso” (Proprietários Cafeteria, 2024)	Humanização	Orientação de produção
“Então, quem faz o meu Instagram é minha filha, que mora na Europa, então eu produzo as fotos e a gente vai se conversando, ela é formada em publicidade, mas ela que faz, acho que ela faz um trabalho maravilhoso. Minha outra filha, que é designer, faz todo o design da padaria, e também mora fora, ela mora em Copenhague, e ela que faz toda a parte, vamos dizer, visual dos avisos, a embalagem, tudo que é arte, ela que faz. No começo, ela que fotografava, agora como ela não tá morando aqui, então eu tenho uma outra fotógrafa, que também é muito boa, a LA. E assim, aí o direct eu que respondo. E também tem a parte, vamos dizer, de assessora de imprensa do meu lado, de assessora de imprensa, então eu sempre gosto de fazer essa parte. E aí os directs, sempre as encomendas a gente concentra no WhatsApp” (Proprietário Padaria 2, 2024)	Manutenção da marca	
Então, eu acho, hoje, para a Cafeteria 1, essencial as redes sociais (Proprietários Cafeteria, 2024) Pra gente, é essencial. A gente mantém a rede porque, pra gente, é essencial (Proprietário Padaria 1, 2024)	Redes sociais são uma necessidade	Uso de plataformas
É, o iFood é sempre um negócio que dá um medo na gente, né? Então, a gente entrou relutantemente, mas entramos. Por que o iFood é complicado? (Proprietário Padaria 1, 2024)		
A gente não tem iFood, sei lá, essas entregas, a gente faz delivery, quase 30% das nossas vendas, 25%, 30% é por delivery, só que a gente que faz pelo WhatsApp, é uma coisa artesanal inclusive, porque a gente conversa um a um (Proprietário Padaria 2, 2024)		
Olha, por dois motivos, um porque eu acho que perder esse contato pessoal com o cliente pra mim ia mudar muito, porque o iFood, o que eu entendo, é que alguém vai lá, põe o pedido e esse pedido daqui a pouco passa o motoboy e entrega. Eu não tenho contato com ele, a não		

ser que eu tenha um problema, provavelmente esse cliente vai entrar em contato comigo. (Proprietário Padaria 2, 2024)		

Fonte: O autor (2024)

Resultados e discussões

O quadro 2 a seguir apresenta um resumo do perfil dos entrevistados, informando o local do estabelecimento, o ramo de atividade relacionada ao artesanal, a forma como a gestão artesanal é comunicada e quais plataformas digitais são utilizadas. As três empresas escolhidas como casos de estudos pertencem ao ramo de serviços, em especial o setor de serviços de cafeteria e de panificação artesanal. Todas as empresas nasceram em um contexto pós-pandemia, de alguma forma reconhecem o termo artesanal relacionado aos seus negócios e propõem um serviço diferenciado no mercado atrelado à atividade artesanal.

Quadro 2 - Perfil das empresas entrevistadas

Caso	Local	Ramo de atividade ligado ao artesanal	Comunicação da gestão artesanal	Plataformas digitais
Cafeteria	1 unidade em Curitiba - PR	Torrefação artesanal do café	Mídias Sociais (Instagram) com 613 postagens e 21,6 mil seguidores e site e-commerce	Site e-commerce; Redes Sociais (Facebook, Instagram) Whatsapp business
Padaria 1	3 Unidades em Curitiba - PR	Panificação artesanal	Mídias Sociais (Instagram) com 540 postagens e 16,3 mil seguidores. Utilizam plataforma Ifood	Redes Sociais (Facebook e Instagram) Ifood Whatsapp business
Padaria 2	1 unidade em São Paulo -SP	Panificação artesanal	Mídias Sociais (Instagram) com 840 postagens e 46,7 mil seguidores	Redes Sociais (Facebook, Instagram) Whatsapp business

Fonte: Dados da pesquisa

Com base no problema de pesquisa proposto, foram identificados elementos centrais que norteiam a gestão artesanal nos casos estudados, a saber: a) crescimento; b) qualidade; c) eficiência; d) humanização e d) uso de plataformas.

Em relação ao crescimento, as entrevistas demonstram uma consciência dos limites do crescimento para manter a sua identidade artesanal alinhada também a uma resistência à escala. O modelo de cozinha centralizada e de múltiplas filiais é descrito como um dos agentes causadores da perda da identidade e a possível degradação da qualidade artesanal de um produto. Por outro lado, um caso caminhou em direção oposta à ideia de um limite rígido ao crescimento. Apesar de sua natureza artesanal, a organização demonstrou uma orientação para

expansão e escalabilidade do negócio. As características de crescimento e não crescimento resultaram de inúmeras constatações nas entrevistas realizadas, sendo descritas por todos os envolvidos em diferentes momentos. Esses achados revelam que a identidade artesanal desses espaços está, de distintas maneiras, articulada tanto à definição de limites quanto à possibilidade de expansão do crescimento.

No que tange a importância atribuída a qualidade no produto, diversos comentários apontaram para a preocupação com a os insumos utilizados, demonstrando uma certa valorização à transparência e a qualidade dos ingredientes. O modelo de "fazer artesanal" implica a ausência de um estoque de produtos assemelhando-se aos modelos antigos de comércio em pequenas comunidades.

Atrelado a um discurso de qualidade, alguns traços que remetem à eficiência também puderam ser considerados como característica dessas organizações. A necessidade de uma padronização dos processos internos, assim como o uso das redes sociais como estratégia de negócio e comunicação da marca, é percebida como um canal eficiente de interação com os clientes. Em algumas passagens das entrevistas, a caraterística de eficiência está mais interligada à visão de crescimento e à valorização de uma mão de obra especializada. Para alguns entrevistados, deve haver espaço para uma produção escalonada e é preciso colocar energia sobre a quantidade de produtos feitos pela organização, de modo que ambos fomentem o ganho de capital.

Analisando as entrevistas, percebeu-se que a identidade artesanal se manifesta em diversos aspectos, caracterizando-se por uma valorização de uma produção mais humanizada, carregada de manualidade e simplicidade dos processos e assim se afastando da produção massificada. As experiências vão além do consumo de café e a interação acolhedora com os clientes é posta sobre a mesa. Esses tipos de abordagens contrastam com modelos de atendimento mais padronizados e impessoais encontrados no setor industrial

Por fim, no contexto da análise acerca das plataformas digitais, os três casos estudados utilizam essas tecnologias de maneiras distintas, alguns casos com maior nível de interação, outros ainda com receio de total abrangência desses meios. O elemento em comum entre os casos foi a consideração do uso das mídias sociais como pilar fundamental para a gestão do negócio artesanal. Além de ser um catalisador das vendas, as mídias sociais são amplamente utilizadas para reforçar e comunicar o caráter artesanal. No fim, as plataformas digitais e as mídias sociais são ativos estratégicos para a gestão dessas organizações. Elas atuam como um elo fundamental entre a comunicação e a identidade artesanal das marcas, com vistas a criar uma conexão autêntica com o cliente. Contudo, essa integração impõe outros desafios relacionados à escala de produção, à padronização de processos e à gestão das expectativas do consumidor.

Após explanar as características de gestão artesanal entre os casos, foi possível perceber a existência de elementos paradoxais, destacando-se, entre eles, a contraposição entre crescimento e não crescimento em negócios que se identificam como artesanais. Tais opostos podem ser explorados e explicados à luz da Teoria dos Paradoxos.

Paradoxo do Crescimento: Orientação do negócio

No caso da Cafeteria, identificou-se que a gestão artesanal desse espaço se aproxima mais do polo do não crescimento, conforme evidenciam alguns trechos das entrevistas:

> Eu acho que do ponto de vista de negócio é muito da limitação que existe do crescimento que não é possível crescer exponencialmente justamente por ser um processo extremamente artesanal (Proprietários Cafeteria, 2024).

Outros traços que reforçam o não crescimento são passagens nas quais os empreendedores reconhecem o limite do crescimento, seja ele atrelado ao espaço, seja de estoque ou de processo. Essa consciência de limite está próxima da ideia de uma sociedade pós-crescimento trazida por Rennstam e Paulsson (2024). Outra questão incluída na análise está relacionada a romper com a chamada elitização do café. Nas entrevistas, os proprietários da Cafeteria expressam realização em quebrar, de certa forma, o padrão de um setor extremamente elitizado, buscando democratizar o acesso ao café especial e atingir um público mais amplo e diverso, o que lhes traz um grande senso de propósito. Essa via se aproxima, novamente, do que Rennstam e Paulsson (2024) descrevem, ao sugerir que o artesanato suscita questões de injustiça e de classe, enquanto a teoria do pós-crescimento oferece perspectivas sobre como enfrentá-las. Segundo os autores, uma sociedade pós-crescimento envolveria uma redistribuição significativa de riqueza, permitindo que mais consumidores de baixa renda pudessem adquirir objetos sustentáveis e, possivelmente, artesanais (Rennstam; Paulsson, 2024). Essa afirmação vai ao encontro de um trecho da entrevista, o qual é reproduzido a seguir:

> [...] digamos, nem todo mundo tem R$ 40 para comprar um pacote de café, mas mais pessoas têm R$ 8 para tomar um café. Então, o quadro do dia é um ótimo exemplo, que é meio que uma projeção desse desejo da democratização do café especial, que não deixa de ser essa realização pessoal no final do dia (Proprietários Cafeteria, 2024).

Em outras passagens, há uma certa rejeição ao formato industrial que tomou conta de grandes marcas de cafeteria da região. Segundo os proprietários da Cafeteria, a possibilidade de um modelo mais industrial, como o de grandes franquias, não foi uma realidade para a Cafeteria, que sempre prezou pelo produto café e pela forma artesanal com a qual o preparam. A própria ideia de franquear o espaço é, de certo modo, renunciada no momento atual pelos proprietários, mesmo após receberem algumas ofertas e oportunidades. Nesse trecho em que se aborda a possibilidade de expandir e franquear o negócio, emerge o primeiro indício de paradoxo. Segundo o relato dos proprietários da Cafeteria na entrevista:

> [...] se formos expandir ou se formos franquear, que seja como fazer isso sem perder a nossa essência, para nós isso é mais importante do que um grande montante de dinheiro [...] (Proprietários Cafeteria, 2024).

Percebe-se, nesse trecho, uma contradição entre a intenção de uma possível expansão futura do negócio e a preocupação em preservar seus traços artesanais, ligados, por exemplo, a valores como a essência e a identidade da marca. Reconhece-se, assim, que o crescimento pode ser algo inerente à organização, mas que as formas de alcançar esse novo patamar são condicionadas pelos valores dos proprietários. O paradoxo entre o momento atual de não crescimento vivido e reconhecido pela organização e a projeção de um cenário no qual o crescimento possa ser a nova realidade do negócio é cercado por alguns limitadores, entre os quais destaca-se a preservação da essência. Esse limitador, hoje, se configura como uma barreira ao crescimento.

A perda da essência, limitador ao crescimento da Cafeteria, pode ser categorizada como um limite de visão abrangente e se aproxima do contexto que Lewis e Smith (2022) descrevem para essa categoria de abordagem. Segunda elas, os limites podem descrever estruturas que se constroem ao redor para sustentar mentalidades, emoções e comportamentos enquanto lidamos com paradoxos.

O caso da Padaria 2 também é cercado pelo paradoxo do crescimento. Nesse estudo de caso, percebe-se que o não crescimento é figurado por meio de uma certa resistência da proprietária. Em diferentes trechos da entrevista, a proprietária reconhece um certo "romantismo" do não crescimento, mas permanece ancorada na percepção de que, caso o negócio se expanda, ele perderá sua identidade e sua essência, conforme ilustra a passagem citada a seguir:

> Mesmo a minha mão, a minha cara, a minha presença, eu sinto que se esse negócio for expandir desse jeito, aí é como se eu não me importo mais, vamos lá, vamos ganhar dinheiro, vamos fazer croissant congelado e vamos vender pelo Brasil todo. Eu acho que é outro negócio (Proprietária Padaria 2, 2024).

> [...] mas eu realmente tenho um pouco de resistência, tanto que eu tenho um funcionário que fala, vamos abrir uma pizzaria também, vamos fazer pizza, vamos abrir o café, e aí eu fico assim, tá. Isso me dá um pouco de receio de perder essa essência, entendeu? Tudo pra mim. Eu não sei, eu ainda não tomei essa, vamos dizer, coragem (Proprietária Padaria 2, 2024).

Em outras análises quanto a esse paradoxo do crescimento, a proprietária destaca que a prioridade de sua gestão artesanal tem foco no produto, e não na quantidade produzida e na agilidade de entrega. Em outras afirmações, destaca nenhuma pretensão em escalonar e utilizar aditivos e conservantes para otimizar sua produção. Todavia, por mais que o não crescimento seja um cenário idealizado pela proprietária, uma análise em suas plataformas digitais mostra que seu crescimento é exponencial. Dos três casos estudados, a Padaria 2 configurou-se com a maior representatividade nas redes sociais, com publicações atingindo um grande número de curtidas, se comparado aos outros casos. A rede social da padaria artesanal chega a aproximadamente 54,7 mil seguidores, enquanto a Cafeteria, permanece com menos da metade desse número.

Em outras passagens, em sua entrevista sobre plataformas digitais, a proprietária da Padaria 2 reconhece que a plataforma Instagram é fundamental e se configura como a ferramenta mais importante de comunicação para seu negócio, permitindo vendas diretas. Nessas passagens, percebe-se que, nesse caso estudado, o paradoxo do crescer e não crescer também é configurado. De um lado, há a intenção da proprietária em permanecer em um cenário limitador de expansão, de outro, seu maior canal de comunicação é depositado em uma plataforma que visa ao crescimento exponencial da interação.

O caso da Padaria 2 pode ser interpretado por intermédio das contribuições de Lewis e Smith (2022) em duas direções. Por um lado, a rejeição a uma lógica de crescimento de seu negócio e a necessidade de estar presente em uma plataforma que preza pela quantificação exponencial a coloca mais próxima de suposições *both-and*, ainda que essa interpretação seja pouco percebida pela proprietária. Por outro lado, a recusa em expandir o negócio e em adotar plataformas como o iFood funciona como um conjunto de limitadores que, de certa forma, configuram um movimento de contenção da tensão em torno do crescimento.

Outrossim, o segundo caso de análise prospecta toda sua gestão para o crescimento. A Padaria 1 carrega, em seu discurso, a ideia de que crescer é possível, mesmo em um ambiente de produção artesanal que é cercado de vários limitadores, como os ingredientes. As proprietárias acreditam que, mesmo no ambiente artesanal, é possível ter escala. Elas referem-se à perenidade ao longo do ano e ao crescimento, mantendo-se fiéis ao seu modelo artesanal. Aqui, o paradoxo do crescimento está refletido na escolha por uma produção que, se comparada a atividade industrial, é limitada pelas próprias características e técnicas de produção. Nesse caso, a suposição *both-and* torna-se mais evidente no próprio discurso da proprietária. Parte-se da premissa de que é possível crescer, ainda que se preserve uma lógica artesanal.

> [...] então, o nosso produto não tem conservante, não tem antimofo, ele estraga rápido. Tem que ser consumido o mais rápido possível. Ele não vai ficar na prateleira dez dias, muito menos seis meses, entendeu? (Proprietárias Padaria 1, 2024).

> A gente acredita que dá pra ter escala, mesmo sendo artesanal. A gente acredita nisso firmemente. É só você ter estrutura, uma estrutura que comporte o armazenamento, a refrigeração, até o transporte adequadas, com funcionário em quantidade adequada, tudo isso, e continua sendo artesanal. A gente já viu bancadas de outros lugares com 10 pessoas modelando pão ao mesmo tempo. É artesanal. E a pessoa vende centenas de pães (Proprietárias Padaria 1, 2024).

Paradoxo do Crescimento: Foco na operação

A qualidade foi um atributo muito verbalizado pelos proprietários da Cafeteria, o que remete às contribuições de Rennstam e Paulsson (2024), que comentam sobre a orientação artesanal e a participação do envolvimento humano na atividade, em lugar do controle, da padronização e da eficiência técnica. Nesse sentido, quando os proprietários da Cafeteria optam por realizar uma atividade artesanal com desejo de fazê-la com qualidade, se aproximam daquilo que Sennett (2020) afirma, ou seja, "o desejo de fazer bem um trabalho para seu próprio bem", e se distanciam do ganho escalonado e da perspectiva do crescimento ao produzir o café.

Ainda que exista uma valorização da qualidade na produção do café, a operação da Cafeteria também é carregada de eficiência em seus padrões de atendimento. A empresa utiliza, eficientemente, a padronização de seus processos internos, a comunicação da arte do café em suas redes sociais e a difusão de uma cultura que preza pelo atendimento diferenciado de balcão e o modo de preparo dos cafés escolhidos pelos clientes.

> Por exemplo hoje em dia a gente tem uma equipe grande de várias outras pessoas que não são a gente que não tem a mesma personalidade que a gente mas conseguem comprar essa ideia e entender que dentro desses padrões, seja de atendimento preparo, cada um desses pequenos detalhes eles internalizam também e conseguem passar isso para o cliente então de alguma maneira isso também é um padrão, um padrão de atendimento (Proprietários Cafeteria,2024).

A Padaria 1 também reconhece a qualidade, principalmente nos insumos de seus produtos e nos itens que vão na contramão da massificação industrial. Aqui, o paradoxo do crescimento e não crescimento se insere, de maneira mais abrangente, sobre a escolha de

insumos. Ao optarem por ingredientes que exigem um consumo acelerado, deixam de possuir uma grande quantidade de itens que abasteceria uma parcela maior de consumidores. Os itens de mercado e prateleiras com altas taxas de saídas são o oposto do que a Padaria 1 preza. Para as proprietárias, utilizar tais compostos, que elevam a eficiência dos produtos, implicaria a distorção daquilo que entendem por trabalho artesanal.

> [...] então, mas o que você coloca no teu produto pra ter essa escala? Se você coloca um ingrediente químico pra melhorar, pra conservar, pra evitar o mofo, aí já pra mim já não é artesanal, né? (Proprietária Padaria 1, 2024).

> A gente não tem essa visão só do agora. A gente tem uma visão de, primeiro, de perenidade, né? De que seja uma empresa pra ficar. Ano que vem ela vai fazer cinco anos, então, assim, tem que ser algo perene e tem que ser algo que, assim, passível de crescimento. Gente, essas coisas estão alinhadas. E vai continuar sendo artesanal, com certeza (Proprietárias Padaria 1, 2024).

A renúncia a insumos catalizadores, que se fossem utilizados elevariam a taxa de perecibilidade dos produtos e ofereceriam uma maior oportunidade de ganho sobre a quantidade produzida, é uma contradição clara no que concerne ao cenário de crescimento e expansão aspirado pelo negócio da Padaria 1. O mesmo paradoxo vale para o caso da Padaria 2, já que, ao optar por uma produção artesanal de baixa escala no formato *grab and go*, o negócio perde, novamente, a eficiência da escalabilidade de itens industrializados.

> [...] porque quando eu sou artesanal, todo mundo fala, ah, por que você não abre uma filial? Por que você não abre em outro lugar, em outro estado? Porque eu acho que eu tenho ainda um pouco esse romantismo de que eu quero ter a minha padaria, que eu estou lá, mesmo que eu não esteja abrindo baguete todo dia, mas eu estou lá todo dia, eu controlo essa qualidade todo dia, eu estou vendo o produto que está saindo, o cliente sente diferente, eu acho, do que eu chegar e falar, tenho várias. (Proprietária Padaria 2, 2024).

Paradoxo do Crescimento: Orientação de produção

Identificamos, na análise das entrevistas, que a humanização é outra categoria que está presente na gestão artesanal dos casos estudados e se posiciona mais sob a perspectiva de não crescimento na Teoria dos Paradoxos estudada nesta pesquisa. No caso da Cafeteria, essa humanização é declarada em todo processo de produção do café, desde a colheita (mão humana selecionando os melhores frutos), passando pela torra (experiência e decisões do mestre de torras), até o preparo feito pelos baristas. A ideia de democratizar o café e atingir um público mais amplo, inclusive pessoas que normalmente não teriam acesso a esse tipo de produto, também é revelada pelos proprietários da Cafeteria.

> [...] dá muito mais trabalho apoiar esse trabalho humanizado do que simplesmente comprar uma série de máquinas e fazer elas trabalharem entre muitas aspas, de graça pra nós" (Proprietários Cafeteria, 2024).

Para a Padaria 1, o engajamento humano de suas equipes na busca contínua pela melhoria dos processos é visto com destaque pelas proprietárias.

> [...] mas eu acho super interessante como eles se reúnem ali. Às vezes, eles estão tendo altas discussões sobre um processo. Então, vamos aumentar aqui a hidratação dessa massa. Tantos por cento. Ah, eu acho que é muito. Ah, eu acho que aguenta mais. Ah, então vamos bater esse creme de uma outra forma. Ah, temperatura isso. Ah, eu vi um vídeo assim. Ah, eu aprendi isso aqui no meu curso. Então, é uma coisa que se constrói todos os dias e eles têm essa autonomia de estar ali discutindo, de estar fazendo junto, de estar melhorando. E sim, é um aprendizado constante. Isso que é bacana, né? Eles não vão só lá liga uma máquina e, no final do dia, tira a luva e vai embora. Eles têm esse engajamento, essa necessidade de estar presente (Proprietária Padaria 1, 2024).

Tanto a Cafeteria quanto a Padaria 2 valorizam a interação direta com o cliente. O primeiro busca por uma conversa mais próximo no chamado "balcão coletivo", espaço em que clientes e baristas trocam ideias e experiências. Já o segundo, os clientes são tratados pelo nome, a conversa é prioridade e a interação é tão intensa que quase se torna uma terapia de balcão.

> [...] porque eu, desde o começo, lá na minha casa, eu era um por um, eu conversava com todo mundo, sabia o nome de todo mundo, todos os clientes, eu conversava e sabia deles. Tanto que eu tenho cliente dessa época ainda, até hoje, lá na padaria. E aí eu fico imaginando, imagina se eu tirasse esse contato com as pessoas que chegam na loja. As pessoas chegam na loja, eu fico batendo papo, contando a vida da pessoa, é quase terapia no balcão, entendeu? Então assim. É até isso que mostra um pouco a diferença, porque a gente quer saber da vida das pessoas, as pessoas gostam de ter esse contato, a gente gosta de explicar a cada pão, o benefício do pão, o ingrediente. Isso também faz parte do nosso negócio artesanal (Proprietária Padaria 2, 2024).

Ainda que a humanização seja um valor disseminado nesses espaços, o paradoxo do crescimento vai se inserindo dentro da organização, tal como uma resposta ao fato de esses locais inserirem sua identidade artesanal em suas plataformas digitais. Como a própria lógica das plataformas digitais está orientada para o crescimento, os negócios artesanais aqui apresentados acabam se vendo pressionados a mecanizar parte de sua produção para conseguir, ainda que em pequena escala, responder à demanda gerada por esses canais.

A Padaria 2, por exemplo, é situada em um cenário de contradição ligado ao crescimento quando as lentes se voltam para seu formato *grab and go* e para a produção diária feita pela empresa. Segundo a proprietária, espera-se que a produção realizada no dia se esgote no mesmo dia, sem possibilidade de armazenamento de produtos de um dia para o outro. Nessa dinâmica, admite-se a possibilidade de que alguns clientes encontrem o espaço sem determinados itens disponíveis ao chegarem ao estabelecimento.

> E é complicado, é uma, sim, muitas vezes os clientes ficam frustrados porque chega na loja, mas não tem mais [...] O que a gente faz é tipo, olha, reserva, por favor. Então a gente tem uma lista de reserva bem grande e reserva antes porque aí você garante o seu panetone ou pizza [...] então a gente tem essa, vamos dizer, vontade

> de explicar e tentar que o cliente entenda que a gente faz pra acabar no dia. Então, uma hora vai acabar. E realmente é complicado (Proprietária Padaria 2, 2024).

O reconhecimento da proprietária de não conseguir atender a toda a sua demanda, somada à solução encontrada por meio de reservas e lista de espera, coloca a Padaria 2 em uma contradição de produção. Todavia, entende-se que a relação entre mecanização e humanização na gestão artesanal, nos casos apresentados, evidencia um equilíbrio delicado. A humanização, que abrange o processo de produção, a relação com o cliente e a cultura organizacional, constitui a essência e o principal diferencial que define esses negócios. Essa perspectiva proporciona realização pessoal aos proprietários e favorece a construção de uma conexão autêntica tanto com a comunidade quanto com a equipe de trabalho. A mecanização, por outro lado, se insere aos poucos nos contextos de gestão desses espaços. Ainda que sua presença seja imperceptível aos olhos dos entrevistados, o uso de plataformas digitais como forma de geração de receita é também uma forma de mecanização digital do atendimento que, nesse caso, prioriza a venda em lugar do contato humano e, consequentemente, se coloca em uma via de prospecção de crescimento.

Dinâmica de navegação entre o Paradoxo do Crescimento

A Teria dos Paradoxos foi utilizada, nesta pesquisa, como forma de explorar e explicar as características presentes no aspecto de gestão de organizações com orientação artesanal. De fato, o paradoxo de crescimento elencado carrega, dentro de suas discussões, traços de contradições, considerando as contribuições de Berti e Cunha (2022). O paradoxo observado também permanece mais próximo a um campo de comunicação e discurso, conforme evidenciado na análise das entrevistas, o que o caracteriza, aos olhos de Cunha (2022), como um fenômeno de natureza socialmente construída.

Ao ampliar as reflexões acerca desse paradoxo, foi possível perceber que grande parte dele se posiciona no aspecto de suposições e que, subjetivamente, existe uma mentalidade que permite cognitivamente manter duas forças opostas ao mesmo tempo (Lewis; Smith, 2022).

Ao aprofundar a análise sobre o paradoxo encontrado nas organizações artesanais estudadas, o estudo constatou que o uso de plataformas digitais se configura como um elemento tensionador no interior do paradoxo entre crescimento e não crescimento. Ainda que a Cafeteria e a Padaria 2 optem por uma visão de não crescimento, a sua participação ativa e reconhecida nas redes sociais os coloca em contraposição a esse elemento paradoxal. Os seguintes trechos das entrevistas confirmam que o paradoxo do crescimento e não crescimento é intermediado pela presença ativa nas plataformas digitais:

> Então, eu acho, hoje, para a Cafeteria, essencial as redes sociais (Proprietários Cafeteria, 2024).

> [...] mas o Instagram é fundamental.... É impressionante como a resposta do Instagram é imediata, a gente posta e começa a entrar no WhatsApp os pedidos, é uma coisa incrível. Então, o Instagram para a gente é a ferramenta mais importante (Proprietária Padaria 2, 2024)

A Cafeteria estende sua atuação nas plataformas digitais utilizando um site e-commerce, bem como de redes sociais (Facebook, Instagram) e aplicativo de comunicação e vendas, mais

especificamente o Whatsapp Business. Esse conjunto de plataformas a posiciona em uma expectativa de crescimento, na medida em que tais tecnologias são estruturadas sob a lógica da expansão contínua. Em diferentes trechos da entrevista, identifica-se a importância atribuída pelos proprietários à inserção nesse ambiente plataformizado.

> A Cafeteria surgiu nas redes sociais, nós não tínhamos uma loja física, né, nós éramos 100% online, a rede social foi um dos pilares mais fortes da marca (Proprietários Cafeteria, 2024).

A navegação pelo paradoxo entre o não crescimento e crescimento é, em certa medida, reconhecida pelos proprietários, que reconhecem a existência de um limite, ainda que não saibam ao certo em que lugar ele se situa nem em que momento começará a dar sinais de esgotamento.

> [...] mas a gente entende que isso vai ter um limite, então do dia um para a Cafeteria de agora, para os tempos atuais não houve, não demos passos para trás. A gente só deu passos para a frente, então ainda estamos vivendo o crescimento, mas em algum momento com certeza isso vai chegar em um limite seja de espaço, seja de estoque e ou de processo e ahe então a gente vai ter que encarar (Proprietários Cafeteria, 2024).

Para a Padaria 2, a navegação entre a ideia de não crescer e seu mergulho profundo nas redes sociais evidencia claramente a contradição exposta aqui nesta pesquisa em forma de paradoxo. A proprietária destaca, em diversos trechos, o princípio fundamental da rede social Instagran em seu negócio. Ela comenta que a taxa de retorno com as publicações é imediata, gerando pedidos e aumentando, por conseguinte, os resultados. Esse aumento nas margens de venda, gerados principalmente por meio de manipulações nas plataformas digitais, revela que essas redes afastam a Padaria 2 de uma ideia de não crescimento, ainda que a proprietária carregue esse desejo em seu discurso.

> Talvez seja uma coisa um pouco romântica demais, mas é assim que eu vejo, eu não quero virar uma indústria. Já tive várias propostas de montar, vamos montar, eu quero ser seu sócio, vamos montar uma cozinha central e daí nessa cozinha central você vai poder controlar seu produto e a gente mandar para várias filiais, que eu vejo que tem várias aqui que fazem isso. Não sei, eu acho que o produto vai mudar, ele vai mudar (Proprietária Padaria 2, 2024).

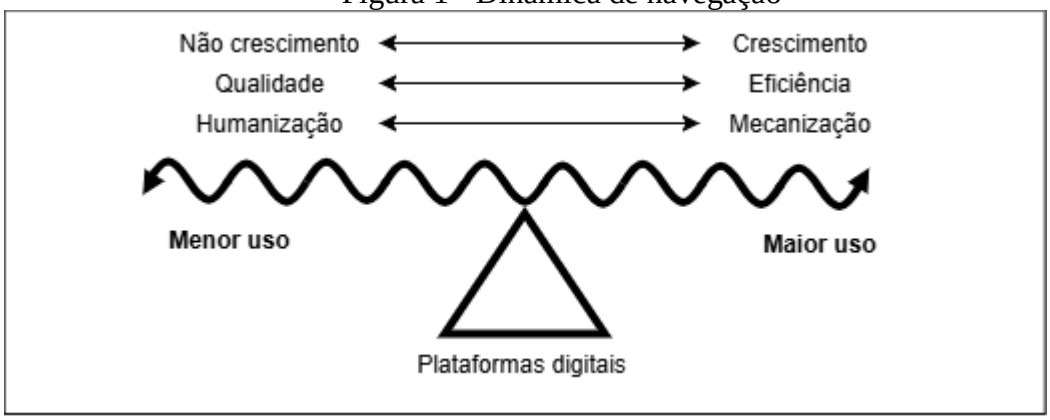
A Padaria 1, por outro lado, se constituiu como um caso que, desde o início de sua entrevista, deixou claro seu posicionamento quanto à busca pelo crescimento. Nas passagens em que tratam do uso de plataformas, as proprietárias reconhecem que as redes sociais se caracterizam como uma força estratégica para seus negócios.

> A gente viu a força da rede social. Realmente, hoje, rede social, eu digo, é o Instagram, basicamente, né, que a gente usa. Então, tem que ter um Instagram bonito. Tem que chamar atenção. Lá é realmente a porta de entrada de muitos clientes (Proprietárias Padaria 1, 2024).

De fato, todos os casos reconhecem a importância e a necessidade do uso de plataformas, em especial as redes sociais. Nesse contexto, retoma-se a pergunta de pesquisa inicial: de que forma essas organizações navegam os paradoxos inerentes a uma gestão artesanal em um contexto que privilegia o crescimento? Observa-se, assim, que essa navegação pode ser mediada pelo uso de plataformas digitais.

De modo adicional, percebe-se que aqueles negócios que optam por maior inserção de plataformas em sua gestão artesanal tendem a navegar em direção ao polo de crescimento, da eficiência e da mecanização alimentando mais esse lado do paradoxo. Em contrapartida, quanto maior a rejeição a essa plataformização, mais a gestão artesanal se aproxima do polo de não crescimento, da qualidade artesanal do produto e da humanização de seu processo de elaboração, reforçando essas caraterísticas no interior do paradoxo. Essa dinâmica de navegação permitiu a elaboração da Figura 1, apresentada a seguir.

Figura 1 - Dinâmica de navegação



Fonte: O autor (2024)

Conclusão

Historicamente, os processos de mudança social têm sido estruturados sobre o mito de que "mais é melhor" e de que o crescimento constitui condição necessária e desejável (Rennstam; Paulsson, 2024). A presente pesquisa conseguiu identificar casos que vão na contramão desse mito descrito pelos autores, ao evidenciar organizações que problematizam a centralidade do crescimento econômico ilimitado. Dois casos de estudo analisados reconhecem explicitamente um certo limite ao crescimento e, desse modo, configuram-se como formas de organizações alternativas legitimas.

Dentre os casos analisados, um deles, a Cafeteria, se aproximou mais dos princípios de solidariedade e responsabilidade reforçados por Parker et al., (2014). Por outro lado, um dos casos de estudo avançou na ordem de crescimento, trazendo mais tonalidades quanto ao assunto sobre gestões alternativas e convencionais. Nesse quadro, essa aspiração pelo crescimento pode ser tratada como uma certa tendência do capitalismo de cooptar as alternativas que se apresentam como oposição (Rennstam; Paulsson, 2024), o que, frequentemente, pode ser entendido como *craftwashing* (Wallace, 2019), ou "industrialismo artesanal" (Anderson, 2022).

A teoria do paradoxo utilizada nesta pesquisa conseguiu oferecer uma nova visão sobre as contradições organizacionais analisadas dentro de um contexto da gestão artesanal, não na tentativa de atingir um otimizador, mas sim na construção de um novo olhar para os estudos

sobre a orientação artesanal, que abra possibilidades de incluir maior diversidade polifônica com espaço para a rotina criativa (Cunha, 2022).

A partir dos discursos nas entrevistas durante o procedimento de análise de dados, foram identificados, nos múltiplos casos estudados, diferentes formas de gerir o negócio artesanal em meio aos paradoxos do crescimento e não crescimento, da qualidade e eficiência e da mecanização e humanização.

Nessa perspectiva de paradoxo, os casos de gestão artesanal encontrados não revelaram uma resposta única acerca de como esses espaços se posicionam em relação ao crescimento e não crescimento. Ainda que o desejo de não crescer esteja presente no discurso e na idealização de alguns casos, a prática e a gestão do negócio artesanal, quando associadas às plataformas digitais, revelam, por si só, um cenário contraditório.

A ideia de pertencer a um determinado extremo da dinâmica apresentada é configurada a partir das escolhas feitas por cada caso estudado. Porém, as plataformas digitais se inserem nessa navegação entre o paradoxo e atuam como um agente tensionador. O estudo de paradoxos em casos de gestão artesanal conseguiu reafirmar o que Cunha (2022) cita, isto é, que os paradoxos correspondem, em resumo, a processos organizacionais nos quais duas forças vitais têm de ser equilibradas ao longo do tempo, sem que a tensão que as opõe possa ser resolvida. A contribuição gerada revela que os negócios artesanais aqui explorados estão ligados a contradições. Entre esses processos contraditórios, o crescimento e não crescimento destaca-se como o paradoxo de maior nuance encontrado, sendo o posicionamento desses locais mediado por um agente tensionador: sua inserção nas plataformas digitais.

De implicações práticas, surge a oportunidade de aprofundar outras dimensões da identidade artesanal que não foram exploradas em detalhe nesta pesquisa. Essas características podem culminar em outras relações a serem construídas como paradoxos e oferecer à empresa subsídios para definir estratégias sobre a forma como desejam navegar essas tensões no plano da mentalidade e da experimentação, em consonância com sua visão de negócios.

Quanto as limitações, ainda que a pesquisa conseguiu abranger múltiplos casos, as segmentações dessas organizações tendem mais para padarias artesanais, com dois casos explorados, enquanto o ramo de cafeterias teve apenas um representante. Em segundo plano, o estudo utilizou as entrevistas como forma de coleta de dados e, desse modo, teve apenas o olhar dos donos e proprietários representados na busca pela problematização se afastando das recomendações de Bendl *et al*. (2022) para o campo dos estudos sobre organizações alternativas. Em terceiro plano, embora o estudo de múltiplos casos exija uma descrição rica, densa e de profunda análise, o tempo de devoção para essas construções foram limitados a partir da experiência do pesquisador (Merriam, 2007, pág. 42). Com efeito, ainda que as limitações façam parte desta pesquisa, o estudo abre portas para futuras linhas de pesquisa sobre paradoxos e sobre gestão artesanal, especialmente investigações acerca de como a gestão artesanal lida com as pressões exigidas no ambiente de plataformas digitais (Caliandro *et al*., 2024).

Referências

ADVERSI, L. G.; SEIFERT, R. E. Organizações alternativas: Reflexões sobre a pesquisa nacional e possibilidades de estudos futuros. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, Curitiba, v. 9, n. 3, p. 513-542, set/dez, 2022.

ANDERSON, B. **Craft capitalism: Labour and the narratives of artisanal production**. Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, 231 pages. Simon Fraser University. 2022

BENDL, R., FLEISCHMANN, A., SCHMIDT, A. Inclusion done differently? Representations of inclusion and exclusion in the discourse of alternative organizations. **Organization**, v. 31, n. 1, p. 115-138, 2022.

BERTI, M.; CUNHA, M. P. E. Paradox, Dialectics or Trade-Offs? A Double Loop Model of Paradox. **Journal of Management Studies**, 21 dez. 2022.

BRYMAN, A., BELL, E. **Business Research Methods**. Oxford University Press, Oxford, 2015.

BULGACOV, S. Estudo Comparativo e de Caso de Organizações de Estratégias. **Revista O&S**, v. 5, n. 11, jan./abr. 1998.

CALIANDRO, A., GANDINI, A., BAINOTTI, L., ANSELMI, G. The platformization of consumer culture: A theoretical framework. **Marketing Theory**, 24(1), 3-21, 2024.

CHASEK, P. S.The global environment in the twenty-first century: Prospects for international cooperation. Estados Unidos: **United Nations University Press**, 2000.

CRESWELL, J., W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. John W. Creswell, J. David Creswell; tradução: Sandra Maria Mallmann da Rosa; revisão técnica: Dirceu da Silva. – 5. ed. – Porto Alegre: Penso, 2021.

CUNHA, M. P. E. Repensar Organizações e Sociedade a partir de Paradoxos. **Organizações & Sociedade**, v. 29, n. 100, p. 195–216, 2022.

CUNHA M. P. E., CLEGG S., REGO A., GIUSTINIANO L. From a hobby to a business: Drifting through paradox while the business accelerates. **Organizações & Sociedade**, v. 31, n. 108, p. 88–116, 2024.

D'ALISA, G., DEMARIA, F., KALLIS, G. **Degrowth: A Vocabulary for a New Era**. New York: Routledge, 2015.

ELLUL, J. **A Técnica e o Desafio do Século**. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1968.

FARIA, J. H.; MENEGHETTI, F. K. Burocracia como organização, poder e controle. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 5, p. 424-439, 2011.

GANDINI, A., GEROSA, A. What is 'Neo-Craft' Work, and Why it Matters. **Organization Studies**, v. 0, n. 0, 2023.

GAIM, M., CLEGG, S., & CUNHA, M. P. E. Managing impressions rather than emissions: Volkswagen and the false mastery of paradox. **Organization Studies**, 42(6), 949-970.(2021).

HOBSBAWN, E. J. **A Era das Revoluções**: 1789-1848. São Paulo: Paz e Terra, 1962.

HUSTED, E.; JUST, S. N. The Politics of Trust: How trust reconciles autonomy and solidarity in alternative organizations. **Organization Theory**, v. 3, n. 2, 2022.

JAKOB, D. 'Crafting Your Way Out of the Recession? New Craft Entrepreneurs and the Global Economic Downturn'. **Cambridge Journal of Regions Economy and Society**, v. 6, n. 1, p. 127–40, 2013.

KROEZEN, J., RAVASI, D., SASAKI, I., ŻEBROWSKA, M., SUDDABY, R. Configurations of Craft: Alternative Models for Organizing Work. **Academy of Management Annals**, v. 15, n. 2, p. 502–36, 2021.

LANDES, D.S. **Prometeu Desacorrentado: Transformação Tecnológica e Desenvolvimento Industrial na Europa Ocidental, desde 1750 até a Nossa Época**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1994.

LEWIS, M. W. AND SMITH, W. K. 'Reflections on the 2021 decade award: navigating paradox is paradoxical'. **Academy of Management Review**, 47, p. 528–48, 2022.

LUCKMAN, S. **Craft and the Creative Economy**. New York: Palgrave Macmillan, 2015.

MARX, K. **O capital.** Vol. 6, 20 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**: Revised and expanded from case study research in education. 2. ed. Londres, England: Jossey-Bass, 2007.

MISOCZKY, M.C; FLORES, R.K; BÖHM, S. A práxis da resistência e a hegemonia da organização. Revista Organizações & Sociedade, v. 15, n. 45, 2008.

PARKER, M., CHENEY, G., FOURNIER, V., LAND, C. (Eds). **The Routledge Companion to Alternative Organization. London and New York**: Routledge, 2014.

RENNSTAM, J., PAULSSON, A. Craft-orientation as a mode of organizing for postgrowth society. **Organization**, v. 0, n. 0, 2024.

ROY, M., SARKAR, A. Craft approach to work: a humanist model of work in organizations. **Manag Rev Q**, 2024.

SEIFERT, R. E; VIZEU, F. Crescimento Organizacional: Uma Ideologia Gerencial? Revista de Administração Contemporânea, v. 19, n. 1, p. 127-141, 2015.

SENNETT, R. **O artífice**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2020.

STAKE, R. E. The art of case study research. Thousand Oaks: **SAGE Publications**, 1995.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1970.

WALLACE, A. 'Brewing the truth': Craft beer, class and place in contemporary London. **Sociology**, v. 53, n. 5, p. 951–966, 2019.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.