

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA – FACCAMP
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

MÁRCIO LUIZ MARIETTO

Estratégia como Prática
Um estudo das práticas da ação estratégica nas MPEs situadas em
clusters comerciais competitivos

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP

2011

MÁRCIO LUIZ MARIETTO

Estratégia como Prática
Um estudo das práticas da ação estratégica nas MPEs situadas em
clusters comerciais competitivos

Dissertação apresentada à Faculdade Campo Limpo Paulista, como pré-requisito para obtenção do Título de Mestre em Administração, sob a orientação da Professora Doutora Cida Sanches.

Linha de Pesquisa: Dinâmica das Micro e Pequenas Empresas.

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP

2011

PÁGINA DE APROVAÇÃO



FACCAMP
Faculdade Campo Limpo Paulista

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA – FACCAMP

PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PROFISSIONAL (MPA)

ATA DE DEFESA DA DISSERTAÇÃO – MESTRADO

Aos cinco dias do mês de setembro do ano de dois mil e onze, às onze horas, no campus desta Instituição, situado na Rua Guatemala, 167, Campo Limpo Paulista/ SP, reuniu-se a Banca Examinadora, formalmente convidada, para a realização da Defesa da Dissertação do candidato ao título de Mestre em Administração das Micro e Pequenas Empresas, **Márcio Luiz Marietto**, matrícula 1128 na área de concentração Gestão das Micro e Pequenas Empresas, linha de pesquisa Dinâmica das Micro e Pequenas Empresas, com o título: “Estratégia como Prática: Um Estudo das Práticas da Ação Estratégica nas MPEs, situadas em Clusters Comerciais Competitivos.”

Composição da Banca:

NOME	INSTITUIÇÃO	AVALIAÇÃO
1- Profª. Dra. Maria Aparecida Sanches	FACCAMP	Aprovado
2- Prof. Dr. Manuel Antonio Meireles da Costa	FACCAMP	Aprovado
3- Prof. Dr. Felipe Zambaldi	FEI	Aprovado

AVALIAÇÃO FINAL: Aprovado

Parecer dos Examinadores: _____

Nada mais havendo, eu Profª. Dra. Maria Aparecida Sanches, Presidente da Banca Examinadora, lavrei a presente ata, a qual será assinada pelos membros da Banca.

 Prof. Dr. Felipe Zambaldi	 Prof. Dr. Manuel Antonio Meireles da Costa
 Profª. Dra. Maria Aparecida Sanches	

DEDICATÓRIA

Dedico este estudo às Mulheres da Minha Vida: Izolda (mãe); Wanda (avó); Dé, Ana e Gi (filhas); Lary e Sofhy (Canis lupus familiaris).

AGRADECIMENTOS

Agradecer é reconhecer de que nossas ações não são suficientemente completas, não fosse à contribuição daqueles que, de alguma forma, fazem parte da nossa vida no decorrer desta etapa, por isso tenho que, aqui, fazer menção a estas pessoas e dizer-lhes que sempre serão lembradas com carinho por fazerem parte de mais uma etapa da vida.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer a minha “mãe acadêmica” transfigurada, aqui, no papel de minha orientadora, Professora Doutora Cida Sanches que, no papel de mãe, há muito tempo me orienta com muita paciência e dedicação nos percalços da minha vida acadêmica.

Gostaria de agradecer aos membros da Banca que muito contribuíram no desenvolvimento da mesma em especial ao Professor Doutor Manuel Meireles pelas suas ricas contribuições e ao Professor Doutor Felipe Zambaldi pela sua participação fundamental á banca.

Em especial, meu agradecimento à “Noiva” – Analú Possamais - companheira dedicada e fundamental na realização desta dissertação, seja no incentivo moral, seja na participação em campo e nas transcrições.

Agradeço ao Professor Doutor Osvaldo De Sordi pela oportunidade e apoio de ingressar na FACCAMP.

Finalmente, gostaria de agradecer a todos os professores, o pessoal da secretária (especialmente a Joyce) e aos meus colegas de classe na FACCAMP.

RESUMO

A Estratégia como Prática (*S-as-P*) coloca os estudos em Estratégia Organizacional sob uma nova perspectiva de se avaliar o fenômeno da atividade estratégica, agora, em uma visão sociológica de ontologia intersubjetiva que permeia os significados compartilhados pelos atores sociais nos diversos níveis da organização e entre as organizações. Desta forma, o objetivo deste estudo foi o de analisar, por meio de estudo etnográfico, como os atores sociais (proprietários-empresendedores, gerentes, vendedores e outros atores sociais) situados no *Cluster* de Lojas Comerciais da “Rua das Noivas” em São Paulo/Brasil interagem com o ambiente interno e externo para a formulação, implementação e execução das estratégias através da organização e entre as organizações, e como estas práticas socialmente imersas em um sistema de atividades, legitimadas ou não, influenciam a estrutura das unidades do cluster que, concomitantemente, os influencia e, assim, direciona-os para os resultados que promovem a durabilidade dinâmica e longitudinal das organizações deste *Cluster*. A pesquisa obedeceu aos pressupostos qualitativos de investigação etnográfica e demonstrou que parece ser pertinente inferir que o *Strategizing* acontece nas interações entre os atores sociais pertencentes ao *Cluster* e seus contextos institucionais de regras e recursos que restringem e ao mesmo tempo possibilitam a adaptação estrutural em multinível destes indivíduos, organizações e entidades presentes no *Cluster* na busca da legitimidade de suas atividades vinculadas à adaptação dinâmica de suas capacidades de compartilhamento de significados na consecução diária do *Strategizing* imerso no ambiente técnico-institucional dos rituais, cerimoniais e simbolismos da Instituição do Casamento.

Palavras-Chave: Estratégia como Prática; Etnografia; *Cluster* de Lojas Comerciais; *Strategizing*; Significados Compartilhados.

ABSTRACT

The Strategy as Practice (S-as-P) set the studies in Organizational Strategy from a new perspective to assess the phenomenon of strategic activity, now, in a sociological view of intersubjective ontology that permeate the shared meanings by social actors through organizational levels and between organizations. Thus, the aim of this study was to examine, through ethnographic study, how the individuals (owners, entrepreneurs, managers, sellers and other social actors) located in Commercial Cluster Store “Rua das Noivas” in Sao Paulo/Brazil interact with internal and external environment for the formulation, implementation and execution of strategies through and between organizations, and how these practices socially embedded in a system of activities, legitimated or not, influence the structure of the cluster units that concomitantly influence and directs them to the results that promote the dynamics durability and longitudinal of organizations in this cluster. The research obeyed the qualitative assumptions of ethnographic research and shown that it seems pertinent to realize that Strategizing happens in the interactions between social actors belonging to the Cluster and its institutional context of rules and resources that constrain and at the same time allow the structural adaptation in multilevel of these individuals, organizations and entities present in the cluster in search of legitimacy of its activities related to the dynamic adaptation of their ability to share meanings in daily achievement of Strategizing embedded in institutional dynamic context of the ritual, ceremonial and symbolic of Wedding in their shared meanings and rooted by society.

Key Words: Strategy as Practice; Ethnography; Commercial Cluster Store; Strategizing; Shared Meanings.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Representação Ampla e Generalista da Estratégia	12
Figura 2 - <i>The structure of a human activity system</i>	28
Figura 3 - <i>An activity theory framework for strategy as practice</i>	28
Figura 4 - Estágios da Análise do Discurso Crítico	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Algumas Abordagens Econômicas da Estratégia.....	14
Tabela 2 – Práxis (<i>Practice</i>) em Multinível	24
Tabela 3 - Critérios do Método de Pesquisa de Narrativas da Prática	57

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO	01
1.1 - Formulação do Problema de Pesquisa.....	03
1.2 - Objetivos	04
1.3 - Justificativa Teórica, Prática e Originalidade	05
1.4 - Estrutura do Projeto.....	06
2 - QUADRO TEÓRICO-EMPÍRICO DE REFERÊNCIA	08
2.1 – <i>Clusters</i> de Lojas Comerciais	08
2.2 - Representação Ampla e Generalista da Estratégia Organizacional	11
2.2.1- Visão Econômica da Estratégia.....	13
2.3 - Estratégia como Prática (<i>S-as-P</i>).....	14
2.3.1 - Origem da Disciplina	14
2.3.2 - Pressupostos Teóricos da Estratégia como Prática	18
2.3.3 - Estratégia como Prática e a Visão Baseada na Atividade (<i>Activity-Based View – ABV</i>)	26
2.4 - Conjuntura Teórica e Problema de Pesquisa.....	31
3 - ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	33
3.1 – A diferença entre Estratégias de Pesquisa e Métodos de Análise de Dados	33
3.2 - Estratégias de Pesquisas Qualitativas na <i>S-as-P</i>	34
3.3 - Procedimento de Coleta de Dados: Etnografia	36
3.4 - Descrição do Campo de Pesquisa: <i>Clusters</i> de Lojas Comerciais na Rua das Noivas/SP	44
3.4.1 - Descrição do Procedimento Etnográfico de Coleta de Dados.....	46
4 - PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS	52
4.1 - Métodos de Análise de Dados utilizados na <i>S-as-P</i>	52
4.2 - Método de Análise dos Dados apurados em Campo: Análise de Dados Etnográficos	57
4.3 - A Conjuntura Sócio-Profissional na Rua das Noivas	59
4.4 - O Sistema de Atividades Estratégicas na Rua das Noivas	63
5 - REFLEXÕES ACERCA DOS RESULTADOS DESTE ESTUDO.....	72
6 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75
ANEXOS	84

1. INTRODUÇÃO

Percebendo-se a importância Social e Econômica dos *Clusters* de Lojas Comerciais localizados em diversas cidades ao redor do mundo, torna-se de fundamental importância conhecer as Práticas Estratégicas que regem seus gestores, sejam eles os proprietários-empREENDEDORES, gerentes, vendedores ou outros atores sociais responsáveis pela na consecução diária de seus negócios.

Para Gimenez *et alli* (1999, p.62), a literatura sobre estratégia em pequenas empresas é altamente influenciada por duas grandes abordagens: uma de natureza econômica e outra de natureza empreendedora. A perspectiva econômica tem sido predominante na área, especialmente até meados da década de oitenta. Por outro lado, uma tendência mais recente, a empreendedora, está surgindo com o reconhecimento da possível importância da influência do comportamento individual sobre o processo de formação e implantação de estratégia, ainda que os esforços de pesquisa no campo de administração estratégica em pequenas empresas se têm mostrado pouco conclusivos em muitos aspectos. Um dos poucos pontos em que parece haver uma convergência dos estudos diz respeito à natureza do processo de planejamento estratégico em pequenas empresas, que tem sido descrito como incompleto, não estruturado, irregular, esporádico, reativo, informal e pouco sofisticado.

Desta forma, o que se pretende neste estudo é oferecer uma nova perspectiva de se estudar a Estratégia *Clusters* Competitivos de Lojas Comerciais, a Estratégia como Prática (*Strategy as Practice - S-as-P*).

A *S-as-P* figura como uma nova abordagem no campo da Estratégia que investiga as práticas, práxis, praticantes e a profissão de estrategista nas organizações com uma visão sociológica – “*sociological eye*” - (Whittington, 2007), notadamente diferente da visão econômica tradicional da estratégia. O surgimento e a expansão da Estratégia como Prática (*S-as-P*) provem de uma demanda reprimida da necessidade de se observar os estudos em Estratégia “por outra perspectiva”, uma vez que se percebe o declínio na contribuição de velhos conceitos e ferramentas de análise (Doz e Prahalad, 1991), que não explicam com profundidade a realidade dos procedimentos e resultados sociais dos atores envolvidos na estratégia operacionalizada diariamente nas organizações. Os velhos conceitos apenas “arranham” a realidade socialmente construída pela Estratégia nas organizações ao longo do tempo, com isto a necessidade do advento de uma Visão Social da Estratégia.

Por Visão Social da Estratégia entende-se que nem sempre as organizações buscam somente objetivos econômicos, em diversas ocasiões, até mesmo para atingir-se a solução do problema econômico, as organizações têm de lidar com questões sociais, inclusive levando-se em conta o ambiente social que as organizações estão inseridas (WHITTINGTON, 2001).

Esta perspectiva, que difere das abordagens empreendedoras e econômicas, não propõem uma dicotomia ou ruptura com as mesmas, mas uma alternativa de se entender o que, onde, como, por quem e por que acontece a prática estratégica no dia a dia destas organizações, ou seja, esta abordagem versa sobre uma perspectiva sociológica de análise do fenômeno da estratégia nas organizações, sejam elas grandes e complexas ou em pequenas empresas como lojas comerciais.

Para que *S-as-P* pudesse propor seu “*turn*” - (Whittington, 2002; Jarzabkowski, 2004) com o paradigma positivista da Estratégia Econômica tradicional, (transcendendo a uma posição epistemológica interpretativa e intersubjetiva que privilegia a análise das atividades práticas contextualizadas no cotidiano de trabalho dos atores sociais envolvidos nos procedimentos estratégicos das organizações em uma perspectiva longitudinal de análise), teve de incorporar em seu corpo analítico teorias de proximidade epistemológica que pudessem suportar suas intenções e interações de análise para o desenvolvimento coerente de suas estratégias e procedimentos de pesquisa no campo em expansão.

Observando-se Montenegro (2009, p.19) percebe-se que a *S-as-P*, também, trata da estratégia enquanto uma atividade nas organizações, preocupando-se com as interações dos indivíduos. A *S-as-P* tem como foco aquilo que as pessoas fazem, literalmente e diretamente, distanciando-se da idéia de estratégia enquanto uma propriedade das organizações. Nessa perspectiva, enfatiza-se que a estratégia não é algo que as organizações têm, mas algo que as pessoas das organizações fazem. Ressalta-se que em uma perspectiva baseada na prática há um convite para olhar a estratégia como uma ação humana, e, porque a interação humana é posicionada no centro, essa perspectiva toma uma posição ontológica diferente das pesquisas tradicionais em estratégia (MONTENEGRO, 2009; JOHNSON *et al.*, 2007).

Neste contexto, a *S-as-P*, especificamente, a Teoria da Visão Baseada na Atividade (*Activity-Based View - ABV*) recorre aos pressupostos epistemológicos da Teoria Histórico-Cultural da Atividade, onde sua principal argumentação, apoiada em Engeström (1993 e 2002), recai sobre a atividade compartilhada que é direcionada diretamente a um resultado,

onde esta atividade é também distribuída e coletiva, porque os diferentes atores colocam suas ações individuais dentro das atividades e resultados do sistema de atividade, assim os atores individuais associam-se com a comunidade na construção da atividade orientada para os resultados (JARZABKOWSKI, 2005, p.35).

Explicando de outra forma, nas palavras de Jarzabkowski (2010, p.127):

A teoria da atividade conceitualiza a construção contínua da atividade como produto dos sistemas de atividades, incluindo o ator, a comunidade com o qual este ator interage e as ferramentas simbólicas e materiais que fazem a mediação entre atores, sua comunidade e seu exercício da atividade.

De tal modo, percebe-se que a *S-as-P* suporta-se sobre uma ontologia intersubjetiva da realidade, as Estratégias de Pesquisa, em geral, deitam-se sobre procedimentos qualitativos de pesquisa, assim, este estudo tem a intenção de, por meio de Estratégias Qualitativas de coleta e análise de dados, em especial a etnografia e a análise de dados etnográficos, fornecer uma perspectiva da atuação laboral e diária sobre a Prática da Estratégica dos atores sociais, gestores, sejam eles os proprietários-empresendedores, gerentes, vendedores ou outros indivíduos nas lojas do *Cluster* Comercial da “Rua das Noivas” na Rua São Caetano em São Paulo.

1.1 Formulação do Problema de Pesquisa

A partir das considerações que até aqui procederam, pretende-se analisar neste estudo, sob o arcabouço conceitual da Estratégia como Prática na perspectiva da Teoria da Visão Baseada na Atividade o problema a seguir:

Como, de que forma, por quem, quando, onde e por que a prática da ação estratégica nas organizações situadas em clusters de lojas comerciais competitivas é formada e direcionada pelos atores sociais imersos em um sistema social de indivíduos internos e externos à organização interagindo em um ambiente técnico-institucional, organizados pela estrutura social da organização e seu ambiente externo e mediados pelo *Strategizing* buscam e atingem suas orientações e objetivos, por meio do compartilhamento de significados direcionado aos resultados, enquanto promovem a durabilidade dinâmica destas organizações?

1.2 Objetivos

O Objetivo Geral deste estudo é analisar, por meio de estudo etnográfico, como os indivíduos (proprietários-empresendedores, gerentes, vendedores e outros atores sociais) envolvidos no trabalho diário com a Estratégia, nas lojas a serem observadas, interagem com o ambiente interno e externo para a formulação, implementação e execução das estratégias através da organização e como estas práticas (sistemas de atividades), legitimadas ou não, influenciam a estrutura da mesma que, recursivamente, os influencia e, assim, direciona-os para os resultados que promovem a durabilidade dinâmica e longitudinal da entidade.

Deste objetivo geral derivam-se os seguintes Objetivos Específicos:

Identificar quem são os indivíduos que trabalham com a estratégia nas suas diversas formas de consecução e como eles se tornaram estrategistas nos diversos níveis das organizações a serem observadas e quais são as habilidades e funções esperadas dos mesmos.

Analisar o ambiente técnico-institucional (esquemas, regras e recursos) interno e externo de rotinas institucionalizadas (sistemas de atividades) no qual os Estrategistas estão inseridos.

Analisar o que, como, onde e por que estes estrategistas executam as diversas etapas das atividades estratégicas nas organizações investigadas observando como agem e interagem em conjunto, com a organização, com as partes diretamente interessadas e com a sociedade permeando a lógica institucional que rege estas organizações.

Analisar quais os efeitos que os atores estratégicos produziram na busca de validar suas práticas diárias sobre as organizações e os sistemas sociais que as envolvem, e como as organizações investigadas, legitimando ou não, estes procedimentos adaptaram-se institucionalmente se direcionando para os resultados que promovem a durabilidade dinâmica e longitudinal destas organizações.

1.3 Justificativa Teórica, Prática e Originalidade

Pode-se justificar teoricamente este estudo, em primeiro lugar, por buscar posicionar os estudos em Estratégia Organizacional na área *Clusters* de Lojas Comerciais por uma nova

lógica no campo, a Estratégia como Prática (vide “*sociological eye*” - Whittington, 2007) e abordá-los por outra perspectiva ontológica, a “Intersubjetividade” que Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005) entendem como uma objetividade espaciotemporalmente delimitada dentro do compartilhamento de significados entre os atores sociais produtores das ações sociais.

Em segundo lugar, considerando que a *S-as-P* é uma disciplina em desenvolvimento na área da Estratégia Organizacional (Whittington, 1996, p.732), a mesma, por enquanto, não possui uma quantidade significativa de estudos e, principalmente, em *Clusters* de Lojas Comerciais, portanto espera-se contribuir teoricamente buscando avaliar um fenômeno social de alta complexidade analítica por meio de rigorosa investigação empírica qualitativa de caráter original e inédito na investigação sobre Estratégia Organizacional em sua vertente sociológica neste setor.

Pode-se justificar, também, teoricamente esse estudo, por buscar investigar a adoção de práticas de ações estratégicas (*Strategizing*) enquanto fenômeno socialmente construído destacando o caráter da investigação sobre os atores sociais, suas atividades laborais diárias e longitudinais, o aspecto cerimonial, legitimador e normativo de tais práticas, sua influência e a recursividade na estrutura organizacional por meio das abordagens sociológicas da organização que promovem um passo além de visões puramente utilitaristas e positivistas, que focam exclusivamente a eficiência organizacional como veículo difusor de práticas organizacionais, pois incorporam, além das explicações econômicas, as sociais, políticas e culturais acerca da adoção de tais práticas organizacionais (ROSSONI, 2009).

Esse estudo, enquanto dimensão prática justifica-se por elucidar os aspectos relacionados à aceitação social das atividades estratégicas nas nos *Clusters* de Lojas Comerciais que possuem uma lógica relativamente diferente de outras lojas devido a suas características econômicas e sociais, demonstrando de que forma elementos como reputação, prestígio, visibilidade, interesses, conduta social, ambiente e lógica institucional interna e externa podem afetar a estrutura e a forma organizacional e, recursivamente, a estrutura afetar os indivíduos sociais postergando a sobrevivência da organização.

Por fim, podem-se apontar alguns aspectos que garantem a originalidade desse trabalho no campo da pesquisa dos Estudos Organizacionais em Estratégia no Setor de *Clusters* de Lojas Comerciais. Diferentemente de outros estudos que analisaram a Estratégia

Organizacional, na perspectiva econômica, como variável dependente ou independente que afeta o desempenho da organização, pretende-se analisar as atividades estratégicas dos atores sociais envolvidos com a mesma como fator racionalizador das relações sociais inerentes ao ambiente organizacional, onde os atores sociais e suas atividades laborais diárias, na execução da estratégia em seus diversos níveis, possuem o papel de impulsionar, executar e legitimar a conduta e a estrutura organizacional de forma recursiva, ou seja, busca-se analisar a atividade estratégica como fenômeno multidimensional, já que, por sua vez, o efeito social destas práticas pelos atores sociais pode condicionar a sobrevivência da organização.

1.4 Estrutura do Estudo

Este estudo está estruturado em cinco partes, além desta introdução. Nesta primeira parte, foram desenvolvidos os primeiros apontamentos acerca da problemática a ser estudada, destacando-se o problema de pesquisa que guiará o estudo, desdobrando-se de tal problema, os objetivos que permeiam a pesquisa e, após, as justificativas Teóricas, Práticas e de Originalidade da Dissertação.

Na segunda parte, apresenta-se o quadro teórico-empírico de referência que, por sua vez, foi dividido em quatro partes. Em primeiro lugar, contextualiza-se a definição de *Clusters* de Lojas Comerciais, em um segundo momento o que o autor postula como conceito Amplo e Generalista dos Estudos em Estratégia Organizacional e uma breve localização aos leitores sobre a Visão Econômica da Estratégia, em seguida, na terceira seção, argumenta-se sobre a Estratégia como Prática, sua origem, seus pressupostos teóricos direcionando-os a ABV que figura como pressuposto teórico orientador desta pesquisa e basilar à quarta seção que expõem a conjuntura teórica e o problema de pesquisa.

Na terceira parte, destacam-se as estratégias de pesquisa que suportam a parte analítica do desenvolvimento da dissertação. Nesta parte, em um primeiro momento procura-se esclarecer a diferença entre Estratégias de Pesquisa e Métodos de Análise de Dados, em seguida procura-se debater algumas Estratégias de Pesquisas Qualitativas na *S-as-P* e, na sequência procura explicar os procedimentos de coleta de dados executados nesta pesquisa, descreve-se o campo de pesquisa e relatam-se, por meio, das transcrições algumas análises de acontecimentos relevantes *in loco*.

A quarta parte explicita alguns Métodos de Análise de Dados utilizados na *S-as-P*, em seguida aborda o Método Análise de Dados Etnográficos, método este utilizado na análise de dados deste trabalho e, finalmente procede no tratamento dos dados realizando a contextualização teórico-empírica deste estudo.

Finalmente, na quinta parte, tecem-se as reflexões sobre os resultados deste estudo.

2. QUADRO TEÓRICO-EMPÍRICO DE REFERÊNCIA

Com o intuito de demonstrar a sustentação teórico-empírica, as definições e as categorias de análise para o estudo, o quadro teórico-empírico precedente abordará os eixos teóricos essenciais para a elucidação do problema de pesquisa. Assim sendo, diante da problemática do estudo abordada no tópico anterior, pretende-se definir as categorias analíticas que sustentarão a Análise dos Dados deste estudo por meio, inicialmente, da caracterização de *Clusters* de Lojas Comerciais, objeto empírico deste estudo e, em seguida, por um breve resgate conceitual, a título de apenas localizar o leitor, no campo da Estratégia Organizacional, esperando-se contribuir com o que se considera ser uma Representação Ampla e Generalista da Estratégia, tanto no embate econômico quanto social da mesma e um breve resgate da Visão Econômica da Estratégia. Após, realiza-se a contextualização da Estratégia como Prática (*S-as-P*) desde sua origem demonstrando suas vertentes de estudos e consolidando-a na perspectiva da ABV buscando relacioná-la com a dimensão discutida no tópico anterior, apontando como ela está vinculada ao direcionamento dos resultados e a durabilidade dinâmica das organizações. Em seguida, atenta-se ao fenômeno/objeto deste estudo: os atores sociais e a prática da ação estratégica nas organizações do *Cluster* de Lojas Comerciais de confecções e acessórios para noivas, mais conhecido como “Rua das Noivas” na Rua São Caetano em São Paulo sob os pressupostos da Estratégia como Prática na Perspectiva da ABV, onde se apresenta a conjectura teórica, desdobrando-a no problema de pesquisa que guiará a conjuntura empírica deste estudo.

2.1 *Clusters* de Lojas Comerciais

Para se fundamentar a caracterização de *Clusters* de Lojas Comerciais inicia-se definido alguns conceitos de *Clusters* encontrados na literatura.

Porter (1998, p.78) definiu *Cluster* como:

Concentrações de companhias e instituições interconectadas em um campo geográfico particular. Os *clusters* englobam uma matriz de indústrias e outras entidades interligadas importantes para a competição. Eles incluem, por exemplo, fornecedores especializados de matérias primas, maquinários e serviços e proveem uma infraestrutura especializada. Os *clusters* também frequentemente se estendem verticalmente para os canais e consumidores e lateralmente para os produtores de

produtos complementares e as empresas relacionadas pelas habilidades, tecnologias, ou matéria-prima em comum. Finalmente, muitos *clusters* incluem instituições governamentais e outras como – universidades, agências reguladoras, usinas de ideias (*think tanks*), empresas de treinamento vocacional e associações comerciais – que proveem treinamento especializado, educação, informação, pesquisa e suporte técnico.

Naturalmente, se percebe que a definição Porteriana de *Cluster* está voltada aos complexos industriais, objetos fundamentais de seus estudos investigativos sobre as relações econômicas e administrativas que se perfazem naquele campo.

Direcionando ao objetivo deste estudo, para Olave e Amato Neto (2001, p.298), os *clusters* de PMEs possuem grande dificuldade de caracterização, já que os sistemas produtivos nem sempre podem ser claramente separados. Convém destacar que esta dificuldade não altera em nada o fato essencial de que a aglomeração traz ganhos em eficiência coletiva que raramente produtores separados podem atingir. Por outro lado, porém, estes ganhos em eficiência não resultam, necessariamente, da existência de um *cluster*. A eficiência coletiva deve ser entendida como o resultado de processos internos das relações interfirmas. Cabe observar, também, que a concentração geográfica e setorial de PMEs são sinais evidentes da formação de um conglomerado (*cluster*), porém não suficientes para gerar benefícios diretos para todos os seus membros.

Esses benefícios só podem ser obtidos via um conjunto de fatores facilitadores os quais representam o conceito de eficiência coletiva, a saber: a) divisão do trabalho e da especialização entre produtores; b) estipulação da especialidade de cada produtor; c) surgimento de fornecedores de matérias primas e de máquinas; c) surgimento de agentes que vendam para mercados distantes; d) surgimento de empresas especialistas em serviços tecnológicos, financeiros e contábeis; e) surgimento de uma classe de trabalhadores assalariados com qualificações e habilidades específicas; e f) surgimento de associações para a realização de *lobby* e de tarefas específicas para o conjunto de seus membros (OLAVE E AMATO NETO, 2001, p.299).

Todavia, interessa aqui, as definições elencadas por Zaccarelli (2005). Em suas argumentações sobre *cluster* o autor informa que este é representado por um conjunto de empresas que formam um conglomerado para competir com outras, não pertencentes ao *cluster* ou para competir com outro *cluster*. Neste sentido, o autor define *cluster* como

“agrupamento competitivo”, esclarecendo que um *cluster* não é uma organização formalizada na qual as empresas “se inscrevem e ganham uma carteirinha de membro do *cluster*, como se fosse um clube ou associação”, porém as empresas concentradas numa mesma área geográfica apresentam, naturalmente, um comportamento como um sistema, independente da sua consciência de participação no agrupamento (ZACCARELLI, 2005, p.197-198).

A principal contribuição de Zaccarelli (2005), para este estudo, está na sua menção de *Clusters* de Lojas Comerciais. Embora o autor não tenha definido claramente este conceito o mesmo deixa pistas para uma posterior definição.

Zaccarelli (2005, p.199) aborda algumas características competitivas destes *clusters* de lojas comerciais exemplificando a possibilidade de se comprar peças de automóveis na Rua Duque de Caxias em São Paulo e não em lojas separadas apontando que as vantagens competitivas são a “disponibilidade de ampla linha de produtos e preços confiáveis”, também enfatizando que estas vantagens competitivas surgiram independentemente da vontade dos lojistas, pois são “o resultado automático da concentração de lojas vizinhas resultando em vantagem sobre outras lojas isoladas geograficamente”.

Outra passagem interessante e, de extrema coincidência, pois o autor deste estudo não sabia da menção que Zaccarelli (2005, p.197) faz a Rua das Noivas em São Paulo:

Podemos mencionar diversos tipos de clusters. Dentre os comerciais, **na cidade de São Paulo encontramos o cluster de vestidos de noiva na rua São Caetano (300 metros de rua onde todas as lojas vendem exclusivamente vestidos de noiva)**, as 25 lojas de flores na frente do cemitério do Araçá, que funcionam 24 horas por dia, ou as lojas de lustres na avenida da Consolação. **(Grifo do autor).**

Deste modo, define-se:

Definição 1 (Clusters de Lojas Comerciais): Concentração de lojas comerciais e outras entidades comerciais e institucionais interconectadas em um campo geográfico particular, com a finalidade competitiva de vendas comerciais, seja em atacado e/ou varejo, de uma categoria de produtos específicos e similares, além de complementos, suplementos e seus componentes primários de produção (PORTER, 1998; ZACCARELLI, 2005).

2.2 Representação Ampla e Generalista da Estratégia Organizacional

Como afirma Hambrick (1980), a estratégia é um conceito multidimensional e situacional e isso dificulta uma definição de consenso, porém, Marietto e Sanches (2010, p.737) expõem que desde Sun Tzu em A Arte da Guerra escrita no século IV a.C. até a atualidade, a estratégia é tratada com base na incerteza, ou seja, quando se remete a palavra estratégia subentende-se, entre outras coisas, um composto de fenômenos de atitudes e comportamentos humanos (formular, planejar, avaliar, decidir, implementar, executar, averiguar, medir, entre outros) que são incertos, de resultados que podem ser inesperados mesmo dentro dos esperados.

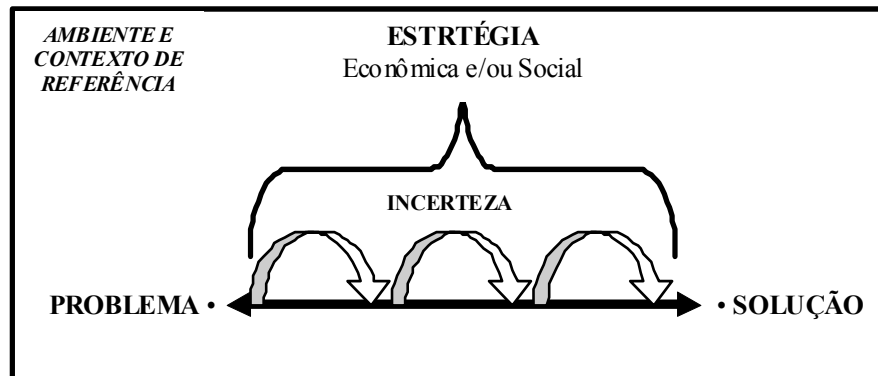
Muitos autores, entre eles Marietto e Sanches (2010, p.737) evidenciam que a estratégia é algo complexo. Esta complexidade está ligada diretamente aos atores, ao contexto e ao ambiente envolvidos na Estratégia e em todas as etapas da mesma devido à incerteza presente em sua essência.

A partir da interpretação dos conceitos elencados por Zaccarelli (2005, p.42-48), pressupõe-se que, em geral, a estratégia preocupa-se na solução de problemas, sejam problemas que afetam o indivíduo em um contexto meramente local até problemas que envolvem todos os seres do planeta, todos cercados por situações econômicas e/ou sociais, assim, pode-se sumarizar que o problema, em qualquer esfera ou contexto, é indissociável da solução, ou seja, não existem problemas sem solução nem soluções sem problemas. Em última instância, quando existir um problema a solução aparecerá mesmo que não seja a solução esperada ou até mesmo imaginada, mas um problema só termina com a solução. Adota-se, aqui, que solução é uma posição ou situação social e/ou econômica desejável de ser alcançada por um indivíduo ou coletividade, solução esta que gera a percepção de uma insatisfação (problema) com a situação ou posição atual seja causada pelo indivíduo ou coletividade, ambiente ou contexto, ao qual estão inseridos.

Definição 2 (*Definição Ampla e Generalista de Estratégia*): *A estratégia será o composto de fenômenos de atitudes e comportamentos individuais ou coletivos, econômicos e/ou sociais, em contextos de referência locais, regionais, internacionais em quaisquer ambientes de influência galgadas pelas incertezas de resultados,*

adotadas durante o percurso entre o problema e a solução (MARIETTO E SANCHES, 2010; ZACCARELLI, 2005; MACHADO-DA-SILVA E BARBOSA, 2002).

Figura 1: Representação Ampla e Generalista da Estratégia



Fonte: Marietto e Sanches (2010, p738)

Retornando a Sun Tzu, em diversos trechos de sua obra, o autor descreve sempre suas intenções de conquista dando a impressão de que seus territórios atuais não satisfazem e a solução seria a conquista de mais territórios, para isto, traçam-se planos táticos, operacionais, avaliam-se possíveis cenários, alocam-se recursos bélicos e humanos e, acima de tudo, tenta-se prever, ou pelo menos minimizar, a incerteza da reação dos seus inimigos e do ambiente externo perante suas estratégias. O relatado pelo autor, em muitos contextos, é semelhante aos eventos encontrados atualmente no campo organizacional e/ou social. Relativo a esta representação, observa-se que o composto de fenômenos de atitudes e comportamentos humanos (estratégia) está ligado diretamente a posições econômicas e/ou sociais (MARIETTO e SANCHES, 2010, p.738).

Aqui, delimitam-se os construtos econômicos e/ou sociais dentro das organizações capitalistas que possuem uma racionalidade formal (Weber, 1991) que oferece como referência à ação humana, a aplicação de regras, leis e regulamentos institucionalizados em determinado contexto social, com base no cálculo utilitário de consequências no estabelecimento de relações meio-fim ou ainda, uma racionalidade instrumental, definida por Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000, p.23), como a que se refere ao exercício de uma racionalidade científica, que visa à dominação da natureza para fins lucrativos, submetendo a ciência, a técnica e a própria produção cultural ao capital.

Em tese, pode-se inferir que a Estratégia está, essencialmente, imersa na Incerteza. Voltando-se ao exemplo de Sun Tzu, seu problema de territórios insuficientes encontra

solução na Estratégia da conquista de mais territórios: será possível conquistar mais territórios? Como será que os proprietários destes territórios e seus exércitos vão reagir? Assim, é neste ponto que se diferencia a Estratégia da Tática e da Operacionalidade que será executada para a conquista destes territórios, constantemente, observando-as na possibilidade de diminuir a incerteza de reação dos oponentes.

A metáfora elencada por Sun Tzu pode ser transposta de maneira adequada aos estudos de estratégia organizacional quando se refere às organizações e seus problemas vinculados a incerteza de seus próprios movimentos, movimentos de seus concorrentes diretos ou de outras esferas do ambiente externo sejam sociais, políticas ou institucionais na direção de se elaborarem táticas e operacionalidades para estes objetivos, conquanto táticas e operacionalidades articuladas na tentativa de diminuir a incerteza dos movimentos.

2.2.1 Visão Econômica da Estratégia

Somente para a contextualização, pois não faz parte do escopo deste trabalho, procura-se apresentar os principais conceitos e autores referentes ao Campo Econômico da Estratégia de maneira não exaustiva, pois percebe-se que na Estratégia como Prática, pode-se inferir que os movimentos estratégicos são impulsionados, também, de maneira contextual (ver figura 1), para os objetivos econômicos das organizações, além dos sociais.

A Visão Econômica da Estratégia pode ser encontrada em diversos periódicos e livros como abordagem clássica e/ou evolucionista da estratégia, porém possui em comum o processo racional de cálculos e análises deliberadas, com o objetivo de maximizar a vantagem, o lucro ou a rentabilidade em longo prazo dentro de um ambiente empresarial de competição imprevisível e, portanto, difícil de ser planejado, onde o que prevalece é a supremacia do mercado na posição e seleção das organizações neste ambiente (BAIN, 1956; ANSOFF, 1965 e 1988; PORTER, 1986, 1980 e 1979; HANNAN e FREEMAN 1988; WILLIAMSON, 1991; ZACCARELLI, 2005).

Ainda, referente a esta visão, Whittington (2001, p.49) complementa que: “É o mercado, e não os gerentes, que faz as escolhas mais importantes. (...) o que os gerentes podem fazer é garantir que suas empresas se ajustem mais eficazmente possível às exigências do ambiente onde atuam”.

Expondo de outra forma, pode-se perceber que o foco principal da Visão Econômica da Estratégia é a perpetuação das organizações no ambiente instável e incerto de mercado por meio da aplicação de uma racionalidade (imprevisível e incerta) que justifique a maximização do lucro e da rentabilidade, onde o principal ator de decisão, posicionamento e seleção é o mercado econômico no qual a organização está imersa em constante competição com outras organizações, assim, outros atores (indivíduos e sociedades representados por suas organizações) são meros expectadores que possuem a obrigação de se ajustar rápida e eficazmente às mudanças desta entidade (mercado econômico) se desejar permanecer vivos.

Tabela 1: Algumas Abordagens Econômicas da Estratégia

Modelo de Estrutura, Conduta e Desempenho – ECD	Porter, 1979 e 1980; Scherer e Ross, 1990; Ghemawat, 1991.
<i>Resource Based View</i> - RBV	Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984 e 1995; Barney, 1986 e 1991;
Posicionamento Estratégico e Estratégia em Indústrias	Porter, 1986, 1998 e 1999; Scherer e Ross, 1990;
Vantagem Competitiva	Zaccarelli, 2000; Meireles <i>et alli</i> , 2007; Marietto e Sanches, 2010.
Capacidades Dinâmicas e Competências	Prahalad e Hamel, 1990; Eisenhardt e Martin, 2000; Teece, 2009.
Planejamento Estratégico	Mintzberg, 1994
Indicadores Estratégicos	Kaplan e Norton, 1996

Fonte: Adaptado de Marietto e Sanches (2010, p.739)

2.3 Estratégia como Prática (*S-as-P*)

2.3.1 Origem da Disciplina

Preliminarmente, explica-se que os estudos em Estratégia Organizacional do ponto de vista social são, relativamente, modernos. Esta questão é levantada com afincos por Richard Whittington que, de forma seminal, aborda as questões de estrutura social e decisões estratégicas nas estratégias corporativas das organizações em ambiente de recessão e recuperação. Após, em 1993, o autor publica a obra *What is Strategy and Does it Matter?* Onde realiza uma explanação sobre as diversas abordagens da estratégia, importando aqui, a Abordagem Sistêmica que esclarece que, do ponto de vista sociológico, os Estrategistas não possuem interesses puramente econômicos e utilitaristas, pois fazem parte de um sistema social que exerce pressão para se adaptar a realidade contextual. O objetivo principal é plural,

ou seja, está relacionado com as características sociais e do contexto social, onde as regras da cultura social exercem grande influência (WHITTINGTON, 2001).

Com a publicação de *Strategy as Practice* em 1996, Whittington inicia uma nova abordagem nos estudos de Estratégia Organizacional, a abordagem que leva em consideração a Estratégia do ponto de vista social que, respaldada, inicialmente, pela Teoria Estruturacionista e influenciado pela sociologia das organizações, aborda, entre outros fatores, como a Estratégia é feita e executada no seu dia a dia, quem são seus atores e, principalmente, a qual contexto social que os atores e as organizações estão imersos no dia-a-dia da implementação das estratégias.

Outra autora que possui relevantes estudos em Estratégia como Prática é Paula Jarzabkowski que inicia suas contribuições a partir de 2001 com artigos diversos congressos e periódicos internacionais e em 2005 lança o livro *Strategy as Practice: An Activity-Based Approach*.

Neste contexto, Whittington (1996, p.732) fala que as ciências sociais têm investigado a prática dos cientistas, contadores e arquitetos e que neste momento é a vez dos estrategistas, assim, o autor inaugura um novo campo de estudos na Estratégia Organizacional, A Estratégia como Prática (*Strategy as Practice*) ou (*S-as-P*).

A Estratégia como Prática altera a perspectiva estratégica da “*core competence*” da empresa para a competência prática dos gerentes como estrategistas. (...) A perspectiva prática é concedida na atividade dos gerentes, como os gerentes “fazem estratégia”, ou como os praticantes da estratégia (*practitioners*) realmente agem e interagem (WHITTINGTON, 1996, p.731-732).

O autor traz perguntas como (p.732): O que é fazer estratégia? Qual o trabalho do Estrategista? Quais as habilidades esperadas do gerente estrategista? Como gerentes e consultores agem e interagem em conjunto ao realizar a estratégia (*strategy-making*)?

Contextualizando adequadamente, para o surgimento e a expansão da Estratégia como Prática (*S-as-P*) provem de uma demanda reprimida da necessidade de se observar os estudos em Estratégia “por outra perspectiva”, uma vez que se percebe o declínio na contribuição de velhos conceitos e ferramentas de análise (Doz e Prahalad, 1991), que não explicam com profundidade a realidade dos procedimentos e resultados sociais dos atores envolvidos na estratégia operacionalizada diariamente nas organizações. Os velhos conceitos apenas

arranham a realidade socialmente construída pela Estratégia nas organizações ao longo do tempo, com isto a necessidade do advento de uma Visão Social da Estratégia (MARIETTO *et al.* 2011).

Em outra coincidência com a proposta deste trabalho, Whittington (2007, p.1577) utiliza-se do experimento do casamento para explicar o potencial do olhar sociológico sobre a Estratégia:

Por que a estratégia deve ser estudada como outra prática social qualquer? Vamos tomar o casamento (apesar do direito, jornalismo ou guerra também se ajustarem). Os Sociólogos estudam casamento de muitas maneiras. Para começar, o casamento pode ser tratado como uma instituição socialmente imersa, tendo diferentes formas em diferentes sociedades e períodos. Aqui o fascínio sociológico é com a compreensão dessas diferenças, suas causas e suas consequências sociais. Casamento também envolve muitas classes diferentes de atores: os parceiros do próprio casamento (masculino, feminino, heterossexuais, homossexuais e assim por diante), mas também atores auxiliares (membros da família, figuras religiosas, funcionários do Estado e toda uma indústria de prestadores de serviços de apoio) cada uma com papéis a desempenhar e interesses para avançar. Esses atores, suas conexões e suas desconexões são um rico alimento para os sociólogos. Casamentos também podem ser tratados como episódios particulares (cerimônias) com associação às práticas e parafernália (cerimônias arcaicas, discursos grandiosos, vestidos extravagantes e assim por diante). Cheios de significados e armadilhas escondidas, estes são irresistíveis para a ironia do sociólogo. Finalmente – aqui pelo menos – os sociólogos não estão preocupados com os problemas de desempenho: assim, os casamentos podem ser tomados como unidades mais ou menos duradouras, com entradas particulares (variação de compatibilidade entre os parceiros), processos (maneiras de resolver as diferenças) e resultados (crianças, bem-estar econômico, felicidade ou outros).

Whittington (2007, p.1578) conclui que tal como está, a Estratégia é predominantemente estudada no último sentido do exemplo acima, onde, como nos casamentos, as Estratégias organizacionais têm *inputs* (recursos), processos (tomada de decisões, mudança, entre outros) e resultados (normalmente ligados ao desempenho financeiro), por outro lado a visão sociológica da estratégia encoraja a observar a Estratégia em todas as suas manifestações amplamente conectada e profundamente imersa nos contextos sociais organizacionais.

Definição 3 (*Visão Social da Estratégia*): Por *Visão Social da Estratégia* entende-se que nem sempre as organizações buscam somente objetivos econômicos, em diversas ocasiões, até mesmo para atingir-se a solução do problema econômico, as organizações têm de lidar com questões sociais, inclusive levando-se em conta o ambiente social que as organizações estão inseridas (WHITTINGTON, 1996; WHITTINGTON, 2007; MARIETTO, SANCHES e MEIRELES, 2011).

Neste ponto, abre-se um parêntese para tentar explicar alguns pressupostos da *S-as-P* que, como qualquer disciplina em formação, enfrenta certo ceticismo e má compreensão de suas propostas.

Como na Visão Econômica da Estratégia, busca-se um respaldo explicativo, objetivo positivista nas Teorias da Economia, a *S-as-P* propõem-se a adotar teorias de cunho intersubjetivo sociológico para a análise de seus fenômenos ou objetos de estudo.

De outra forma, a Teoria da RBV (Penrose, 1959; Wernerfelt 1984; Barney, 1991), Teoria Evolucionária (Nelson e Winter, 1982) e Co-evolucionária (Lewin *et al.*, 1999), Teoria dos Custos de Transação (Coase, 1937; Williamson, 1985; North, 1985), Teoria da Agência (Ross, 1973), entre outras tantas teorias da Economia Organizacional, Industrial, Institucional e outros campos da economia emprestaram suas teorias e pressupostos aos estudos positivistas (em geral estatísticos inclinando-se sobre as relações de causa e efeito sobre a o desempenho organizacional e seus resultados) da Estratégia na perspectiva Econômica. Conquanto, que a *S-as-P* recorre a teorias como o Estruturacionismo de Giddens (1979; 1984), a Teoria da Atividade (Jarzabkowski, 2005) e a Teoria da Prática e o conceito de *habitus* de Bourdieu (1990), entre outras, como pressupostos teóricos para suportar as análises qualitativas de cunho intersubjetivo voltado aos constituintes sociais da Estratégia no campo dos Estudos Organizacionais.

Sabe-se (e ninguém contesta) que outros autores da sociologia como, por exemplo, Granovetter (1985), Scott (1987, 1992, 1995), Whitley (1991) entre tantos outros, já abordavam a Estratégia nas organizações do ponto de vista sociológico, no entanto, os mesmos rogavam seus estudos à sociologia ou suas áreas afins. Todavia, é a *S-as-P* que, inicialmente com Whittington (1996), passa a observar os estudos de cunho sociológico no campo da Estratégia Organizacional.

Em outras palavras, a *S-as-P* procura institucionalizar a vertente sociológica dentro da área da Estratégia procurando oferecer um novo ponto de vista de se analisar Estratégia a partir do campo e dos pressupostos da Estratégia Organizacional vinculados a pressupostos da Sociologia em paralelo com a Perspectiva Econômica da Estratégia e não a partir de pressupostos sociológicos que, ocasionalmente, incluíam a Estratégia das Organizações, ou áreas organizacionais afins em seus estudos (eg. A definição de Campo Organizacional de DiMaggio e Powell, 1991, p.64-65).

Na *S-as-P*, no campo da Estratégia Organizacional, o fenômeno/objeto Estratégia, principalmente, a Prática Estratégica, é central, como na perspectiva econômica é central o fenômeno/objeto Estratégia para desempenho/resultados da organização, e não paralelo ou casual como em estudos anteriores da sociologia que, eventualmente, esbarravam ou incluíam a Estratégia nas organizações. Em geral, o fenômeno/objeto central de estudos na sociologia eram outros e acabavam por envolver ou esbarrar na Estratégia das organizações.

2.3.2 Pressupostos Teóricos da Estratégia como Prática

Marietto *et al.* (2011) explicam que a Estratégia como Prática desponta como uma nova abordagem no campo de estudos da Estratégia Organizacional que investiga as práticas, práxis e *practitioners* nas organizações com uma visão sociológica – (“*sociological eye*” - Whittington, 2007) - notadamente diferente da visão econômica tradicional da estratégia. É uma disciplina em formação que não se propõem a fornecer um *framework* teórico em sua base, mas empresta de outras teorias de caráter sociológico seus pressupostos. Sua proposta é de analisar a Estratégia Organizacional, ou mais especificamente, a Prática Estratégica, sob uma perspectiva sociológica, promovendo um “*turn*” (Whittington, 2002; Jarzabkowski, 2004) sobre o pressuposto ontológico positivista econômico que domina os estudos em Estratégia, porém sem arrogar uma dicotomia ou rompimento com o mesmo, simplesmente olhar a prática estratégica como um fenômeno social que está imerso em um ambiente social e institucional como outro qualquer (WHITTINGTON, 2007).

Para que *S-as-P* pudesse propor seu *turn* (Whittington, 2002; Jarzabkowski, 2004) com o paradigma positivista da Estratégia Econômica tradicional, transcendeu a uma posição ontológica interpretativa e intersubjetiva que privilegia a análise das atividades práticas

contextualizadas no cotidiano de trabalho dos atores sociais envolvidos nos procedimentos estratégicos das organizações em uma perspectiva longitudinal de análise e teve de incorporar em seu corpo analítico teorias de proximidade ontológica e epistemológica, tais como o Estruturacionismo (Giddens, 1979 e 1984) e a Teoria da Visão Baseada na Atividade (Jarzabkowski, 2005), para que pudessem suportar suas intenções e interações de análise para o desenvolvimento coerente de suas estratégias e procedimentos de pesquisa no campo em expansão (MARIETTO *et al.* 2011).

Deve-se salientar que os pressupostos do conceito de “*Habitus*” de Bourdieu (1990), bem como o Realismo Crítico (Bhaskar, 1989; Archer, 2000) figuram como alternativas a Teoria Estruturacionista de Giddens (1979 e 1984) utilizada, principalmente, por Whittington na *S-as-P*, enquanto que o *Sensemaking* de Weick (1995) é complementar a Teoria da Visão Baseada na Atividade elaborada para a disciplina de *S-as-P* por Jarzabkowski (2005) a partir dos pressupostos da Teoria Histórico-Cultural da Atividade (ENGESTRÖM, 1987; 1993 e 2002).

Marietto *et al.* (2011), também, evidenciam que a *S-as-P* fornece as categorias e os níveis de análise quando sugerem estudos sobre as Práxis (*practice*), *Practitioners*, Práticas e a Profissão de Estrategista (ou seja, o trabalho, os trabalhadores, as ferramentas e os consultores, professores, pesquisadores e estudantes em estratégia) nas organizações com uma visão sociológica. Portanto, não se vai a campo analisar as categorias das Práticas Estratégicas somente com o arcabouço teórico da *S-as-P*. A disciplina roga outras teorias de ontologias convergentes à prática diária imersa na realidade organizacional sob seu “guarda-chuva” para captura do seu contexto.

Neste sentido, muitas vezes, tentar enquadrar pressupostos econômicos como processo, conteúdo ou resultado (para detalhes adequados sobre estes pressupostos observar Bulgacov *et alli*, 2007) pode, por vezes, gerar uma incoerência ontológica e distorcer conceitos que a disciplina de *S-as-P* não procura tratar, pois a mesma propõe a análise em um sentido sociológico apelando a uma estrutura de significados compartilhados sob uma ontologia intersubjetiva e interpretativa de potenciais procurando-se em capturar a prática estratégica na potência, no momento em que ela ocorre, por meio do compartilhamento de significados entre os atores sociais em seus diversos níveis, assim, pressupostos econômicos, de uma realidade positiva tida como “dada” não se enquadram nesta perspectiva dinâmica, uma vez que existe a necessidade do olhar sobre o momento e o aspecto temporal deste e não

uma análise sobre algo que está positivamente outorgado como um processo, conteúdo ou resultado.

Definição 4 (Intersubjetividade): *Intersubjetividade se refere ao compartilhamento de significados atribuídos por atores individuais em cada situação social específica, garantindo uma objetividade localizada, porque é espaciotemporalmente delimitada possibilitando o estabelecimento de pontes significativas em relação aos conceitos de subjetivo e objetivo (MACHADO-DA-SILVA, et al. 2005).*

Categoria Analítica 1 (Significados Compartilhados): *Entendimento tácito que emerge quando os membros de um ou mais grupos interagem (SCHEIN, 1992, p.7).*

Whittington (1996, p.733) definiu o conceito de *practitioners* como o indivíduo social em uma perspectiva laboral diária que está ligado diretamente à estratégia nas organizações que, posteriormente, levará a concluir que a investigação recai, geralmente, sobre a equipe de alta direção (*Top Management Team – TMT*) das organizações (JARZABKOWSKI, 2003, p.25).

Cabe aqui uma explicação, as palavras *practitioner* e *practitioners* não serão traduzidas ao português neste estudo por não encontrarem uma definição adequada em língua portuguesa que expresse o real significado contextualizado das mesmas em língua inglesa (língua original destes termos), assim preservar-se-á sua origem gramatical.

Whittington (1996, p.732), também comenta que o *practitioner* deve ter conhecimento técnico e habilidade manual. O conhecimento essencial é muito mais tácito do que formal, mais local do que geral e a persistência e o detalhamento das ações deve estar acima do brilhantismo e da inspiração. O *practitioner* efetivo precisa entender as rotinas locais e as diferentes regras envolvidas no *making-strategy* dos diferentes *practitioners* como os executivos, os gerentes gerais de subsidiárias, o *staff* e os consultores de planejamento estratégico, ou seja, entender as situações rotineiras – as rotinas do planejamento e dos orçamentos ao longo do ano, as conferências e comitês sobre custos, despesas e estratégias da organização, a confecção dos documentos formais, os encontros, as conversas, o acompanhamento detalhado de números e práticas da implementação da estratégia formulada - pois a prática da estratégia não é a mesma para todos.

Contudo, posteriormente, Whittington (2006), também, ilustra que os *practitioners* são os primeiros que fomentam movimentação estratégica, são aquelas pessoas que tem o trabalho de fazer, formar e executar a estratégia nas organizações. Estes atores não são somente os diretores ou os executivos seniores das organizações, mas, também, em nível menos elevado na hierarquia, aqueles que fazem parte do *staff* estratégico ligados ao planejamento ou aos negócios estratégicos. Gerentes médios que também estão engajados no trabalho estratégico, não somente pela implementação, mas pela organização da agenda nos processos *top-down*, pela seleção de propostas e pela filtragem de informações estratégicas através da organização. Proeminentemente encontram-se aqui, também, os consultores de grandes consultorias e, frequentemente, outros atores como agentes de bancos de investimentos, advogados empresariais e gurus das escolas de administração (WHITTINGTON, 2006, p.619).

Expandindo-se, aqui, o conceito de *practitioners* acentua-se que nas organizações de complexidade menor, independente de sua área de atuação (comércio, indústria, prestação de serviços, organizações do terceiro setor, instituições governamentais, entre outras categorias organizacionais) devem-se incluir como *practitioners* os proprietários, sócio-proprietários, empreendedores, gerentes em qualquer nível, vendedores e/ou qualquer outra categoria profissional vinculada ao negócio, independente de sua lógica econômica, que, como em organizações de alta complexidade, possuam, também, a função e a responsabilidade de fazer, formar e executar a estratégia nestas organizações.

Categoria Analítica 2 (Practitioners): *Pessoas que tem o trabalho de fazer, formar e executar a estratégia nas organizações (WHITTINGTON, 1996 e 2006).*

Após identificar quem são os *practitioners*, Whittington (2002) apoiando-se em Mintzberg (1994), argumenta que pelas investigações empíricas, não se sabe nada sobre eles, ou seja, não se conhece sua formação educacional, não se sabe ao certo quais habilidades são necessárias ou devem ser adquiridas, à quais regras estão sujeitos. Questões que envolvem os tipos de carreiras, habilidades e conhecimentos sobre estes atores sociais nas organizações que possuem uma política distinta e, ainda, obscura às pesquisas acadêmicas.

Para Mintzberg (1994, p.184), os *practitioners* possuem o dilema fundamental de conciliar as necessidades simultâneas entre conflitos para mudança e a estabilidade, onde, por um lado, o mundo esta sempre mudando e as organizações devem se adaptar e, por outro lado, as organizações necessitam de uma estabilidade básica para funcionar eficientemente.

Correlacionado aos *practitioners*, Whittington (2006) pontua a práxis (*practice*) observando que é o trabalho real dos *practitioners*, ou seja, “todas as diversas atividades envolvidas na formulação deliberada e na implementação da estratégia. Neste sentido, a *practice* estratégica é o trabalho intra-organizacional para fazer e garantir a execução da estratégia” (JARZABKOWSKI e WHITTINGTON, 2008, p.282).

Antes de se prosseguir na explanação conceitual do termo Práxis, abre-se uma lacuna para explicar que a palavra Práxis inicialmente incorporada na *S-as-P* (ver *eg*: Whittington 1996; 2002) foi substituída, posteriormente, pela palavra “*Practice*”, no entanto permanecendo o mesmo significado conceitual (ver *eg*: WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI *et al.* 2006; JARZABKOWSKI e WHITTINGTON, 2008). Neste trabalho usar-se-á o termo “Práxis (*Practice*)” para este significado conceitual.

Ainda que não explicado claramente pelos autores pode-se inferir como uma tentativa de desacoplar da palavra “Práxis” um significado que, na teoria da *S-as-P*, pode ter uma dupla interpretação suscitando-se em dúvidas conceituais.

A palavra Práxis, geralmente, vem sendo empregada em um significado objetivista, positivista, instrumental dos processos internos das organizações. Ao recorrer-se a Meireles (2001), o autor deixa evidente que a práxis de gestão (o mesmo utiliza a palavra prática como sinônimo) são os meios que as organizações utilizam para buscar os fins almejados. Em suma, estas práxis são as ferramentas administrativas utilizadas pelos gestores em seu trabalho diário.

Mas o que é uma ferramenta administrativa? Fica muito claro, para qualquer pessoa, identificar as ferramentas de um pedreiro, de um marceneiro, de um cozinheiro: fio-de-prumo, nível, desempenadeira, raspadeira; serrote, martelo; panela, frigideira, colher-de-pau. Mas o que são ferramentas administrativas? Observe-se que as ferramentas acima apontadas conferem aos respectivos profissionais a capacidade de realizar seu trabalho sem fio-de-prumo, nível, raspadeira e desempenadeira o pedreiro não realizaria adequadamente o seu trabalho; sem serrote e martelo o marceneiro não realizaria adequadamente seu trabalho; sem panela, frigideira, colher-de-pau o cozinheiro não realizaria adequadamente seu trabalho. Tal como ocorre com tais profissionais, ocorre o mesmo com o Administrador: há um conjunto de ferramentas sem as quais ele não pode adequadamente realizar seu trabalho. Tais ferramentas, entretanto, na maioria

das vezes, não são tão concretas quanto os exemplos citados acima. São essencialmente técnicas, modos de fazer (MEIRELES, 2001, p.7).

Nota-se que Meireles (2001) fala das ferramentas tradicionais de gestão como Diagrama de Pareto, GUT, Ishikawa, S-TODA, entre outras que são definidas de forma objetiva e, aparentemente, sem um contexto social envolvido nas mesmas. Porém, na *S-as-P* estas ferramentas, também, possuem um caráter social na formação e excussão da Estratégia diária nas organizações, contudo existe uma diferença conceitual para a mesma palavra “Práxis” em ambos os empregos.

O conteúdo de utilização de ferramentas objetivas que, além de seus objetivos instrumentais, possuem características e objetivos sociais são definidos na *S-as-P* como “*Practices*” ou uma tradução próxima ao português como “Práticas”, estas discutidas abaixo na próxima definição de categoria analítica, que é diferente do conceito de Práxis (*Practice*) elaborado aqui, percebendo-se, aqui, o problema gramatical e o cuidado a ser impetrado quanto à utilização destes conceitos que possuem significados diferentes às teorias.

De acordo com Jarzabkowski *et al.* (2006), a práxis (*Practice*) pode ser entendida como “um fluxo de atividades situado e socialmente definido que gera como consequências os direcionamentos e a sobrevivência da empresa”.

Porém, este trabalho é extremamente difuso e incerto, pois grande parte dele pode ser visto em uma extensão maior ou menor de sequências de episódios e estes episódios podem incluir reuniões, intervenção de consultores, apresentações, discussão de projetos ou, simplesmente, conversas formais e informais, portanto o domínio da práxis (*practice*) engloba a rotina e a não rotina, o formal e o informal e as atividades no centro e na periferia das organizações (WHITTINGTON, 2006, p.619).

É na práxis (*practice*) da estratégia que ocorre a manipulação da estratégia via habilidade dos *practitioners* em conduzi-las através dos diversos níveis (multinível) da organização e por meio dos seus sistemas, episódios e rotinas às direções e objetivos que desejam atingir, porém como um trabalho incerto uma vez que não podem prever as reações dos demais atores (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI e WHITTINGTON, 2008; JARZABKOWSKI, 2004).

Pode-se, portanto, perceber a diferença entre os dois conceitos atribuídos à palavra Práxis. Na Estratégia Econômica ela vigora de uma forma instrumental, enquanto que na *S-as-P* ela engloba componentes sociais de conduta, comportamento e comunicação dos *practitioners*.

Por conseguinte, amparando-se em Jarzabkowski (2004, p.531) pode-se tratar das práticas em multinível observando a tabela 2.

Tabela 2: Práxis (*Practice*) em Multinível

INDIVIDUAL	ORGANIZACIONAL	INSTITUIÇÕES SOCIAIS
Cognição Heurística Esquemas Cognitivos Ator Social (Indivíduo) Memória de Procedimentos	Categoria Social Rotinas Estratégicas Cultura Organizacional Dependência de Padrões Memória Organizacional Dependência de Regras e Recursos	Isomorfismo Institucional Esquemas Industriais Grupos Cognitivos

Fonte: Adaptado de Jarzabkowski (2004, p.531) pelo autor

Categoria Analítica 3 (Práxis - Practice): *É a natureza situada e recorrente das atividades diárias englobando a rotina e a não rotina, o formal e o informal e as atividades, em multinível, no centro e na periferia das organizações que produzem consequências estruturais que são reforçadas ou mudam ao longo do tempo (ORLIKOWSKI, 2010; WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI, 2004).*

O termo Prática (*Practices*) implica em um desempenho repetitivo com o objetivo de tornar-se recorrente, habitual ou rotineiro para ratificar ações particulares (JARZABKOWSKI, 2004, p.531).

Para Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2006), as práticas (*practices*) são “intrinsecamente conectadas ao fazer, na medida em que fornecem os recursos comportamentais, cognitivos, processuais, discursivos e físicos através dos quais os atores constroem sua atividade”.

As práticas da estratégia referem-se às rotinas compartilhadas de comportamentos que incluem as tradições, as normas e os procedimentos de pensamentos, ação e uso de “coisas” (ferramentas) (WHITTINGTON, 2006, p.619).

A prática da estratégia ocorre em multinível (Klein *et al.* 1999). Em um nível a prática pode estar especificamente organizada, imersa nas rotinas, nos procedimentos operacionais e culturas (Nelson e Winter 1982; Martin 2002) que

formam os modos locais de ação estratégica. (...) Mas a teoria da prática enfatiza o extra-organizacional também – as práticas derivam a partir de grandes campos e sistemas sociais na qual uma organização, em particular está imersa. (...) E, ainda, em nível maior, existem as práticas estratégicas de toda uma sociedade. Estas práticas sociais, por exemplo, normas de apropriação de escala, escopo e estrutura estratégica que diferem através das nações e do mundo (Fligstein 1990; Djelic 1998); tipos de discursos que informam e legitimam a maneira de fazer estratégia (Barry e Elmes 1997; Maguire *et al.* 2004); e técnicas de estratégia específicas, ao menos para a extensão do que eles venham a definir por rotinas de ação estratégica legítimas (WHITTINGTON, 2006, p.620).

As práticas estratégicas são as ferramentas sociais, simbólicas e materiais através do qual o trabalho estratégico é feito. Estas práticas incluem as ferramentas derivadas da atividade diária da estratégia como as Cinco Forças de Porter, modelos de decisão e sistemas de orçamento, artefatos materiais e tecnológicos como *flipcharts* e *Power Point*, entre outros (Jarzabkowski e Whittington, 2008, p.282), observando-se, agora que estes elementos estão em sincronia com os disponibilizados em Meireles (2001), mas carregados de um conteúdo social em sua realização diria, além do conteúdo objetivo instrumental. Em outras palavras, em uma visão social do fenômeno, por exemplo, uma reunião para a realização e operacionalização de umas das ferramentas administrativas, como GUT ou S-TODA, também, figura como um evento social no sentido de que a reunião é carregada de objetos e rituais simbólicos, inclusive, de poder e expertise entre os participantes perante os demais indivíduos da organização, não se restringindo o uso destas ferramentas somente ao caráter instrumental de aplicabilidade das mesmas.

Categoria Analítica 4 (Práticas Estratégicas - Practice): São as ferramentas sociais, simbólicas e materiais que ocorrem em multinível, intrinsecamente conectadas, que fornecem os recursos comportamentais, cognitivos, processuais, discursivos e físicos através dos quais os atores constroem suas atividades no trabalho diário da estratégia (JARZABKOWSKI, 2004; WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI, BALOGUN e SEIDL, 2006; JARZABKOWSKI e WHITTINGTON, 2008).

Por conseguinte, a Estratégia como Prática volta suas atenções para entender quem são os *practitioners* da estratégia, o que eles fazem no dia-a-dia de trabalho e quais ferramentas utilizam para executar suas atividades (WHITTINGTON, 2002; 2006).

2.3.3 Estratégia como Prática e a Visão Baseada na Atividade (*Activity-Based View - ABV*)

Como dito anteriormente, a *S-as-P* possui uma de suas vertentes sobre a Teoria da Visão Baseada na Atividade (ABV) que recorre aos pressupostos epistemológicos da Teoria Histórico-Cultural da Atividade, onde sua principal argumentação, apoiada em Engeström (1993 e 2002), recai sobre a atividade compartilhada que é direcionada diretamente a um resultado, onde esta atividade é também distribuída e coletiva, porque os diferentes atores colocam suas ações individuais dentro das atividades e resultados do sistema de atividade, assim os atores individuais associam-se com a comunidade na construção da atividade orientada para os resultados (JARZABKOWSKI, 2005).

Para iniciar esta argumentação busca-se localizar as especificidades em que a Estratégia como Prática, na elaboração da Visão Baseada na Atividade, recorre aos fundamentos epistemológicos da Teoria Histórico-Cultural da Atividade.

Em um primeiro momento, Jarzabkowski (2003, p.24) ao confeccionar um artigo sobre um estudo empírico das práticas nas universidades inglesas, a luz da Estratégia como Prática, recorre a Teoria da Atividade para explicar que:

A Teoria da Atividade conceitualiza o desenvolvimento psicológico como um processo de interação social dentro de contextos culturais e históricos (Vygotsky, 1978). A interação fornece uma base interpretativa a partir do qual os indivíduos atribuem significado à suas próprias ações e a dos outros, assim são capazes de exercer a atividade compartilhada (Vygotsky, 1978; Wertsch, 1985). O compartilhamento de atividade é prática, na medida em que é realizado com um resultado em mente (Engestrom, 2002). O contexto da atividade prática é definido como um sistema de atividade (Engestrom, 1993). Uma organização pode ser considerada um sistema atividade que compreende três componentes principais, os atores, as estruturas sociais coletivas, e as atividades práticas que realizam (cf. Blackler).

Todavia, é em Jarzabkowski (2005, p.34-37) que a autora recorre a Teoria da Atividade informando que a estrutura em que se apoia é originada por esta teoria, mas que não é uma representação da mesma em sua integridade. Com isso a autora oferece uma breve

explicação da teoria recorrendo a Engeström (1993 e 2002) e Blackler (1993 e 2000), que parecem fornecer a aplicação da Teoria da Atividade no campo da administração.

***Definição 5 (Atividade):** Fenômeno cognitivo que deriva de uma ação interpretativa particular promulgando “significância” em uma determinada situação posicionada em circunstâncias físicas e sociais (JARZABKOWSKI, 2005).*

Sua principal argumentação, apoiada em Engeström (1993 e 2002) recai sobre a atividade compartilhada que é direcionada diretamente a um resultado, onde esta atividade é também distribuída e coletiva, porque os diferentes atores colocam suas ações individuais dentro das atividades e resultados do sistema de atividade, assim os atores individuais associam-se com a comunidade na construção da atividade orientada para os resultados, com isto ressalta-se que “a atividade é um conceito de longa duração, um fluxo de atividades ao longo do tempo” (JARZABKOWSKI, 2005, p.35).

Em outro momento, percebe-se que a autora tenta relacionar o conceito de mediação entre o sujeito coletivo (gerentes de alto escalão), a comunidade e as atividades direcionadas ao resultado por meio das práticas de mediação situadas na construção da atividade, transformando esta mediação em nível de análise. Novamente, Jarzabkowski (2005) recorre a Engeström (1993 e 2002) para explicar que a mediação é um conceito distintivo na Teoria da Atividade que explica como os atores individuais, a comunidade e seus esforços compartilhados são integrados na busca da atividade, deste modo, a mediação ocorre por meio das práticas estruturantes, como as funções, divisão do trabalho, ferramentas e regras implícitas e explícitas que capacitam a interação entre os atores e sua comunidade. Neste caso, a organização é conceituada como um sistema de atividades e as práticas de mediação que estão situadas no contexto do sistema de atividades e capacitam os desvios dinâmicos de influência de acordo com o assunto ou o poder relativo dos diferentes atores envolvidos.

A conceitualização da atividade dentro de um sistema de atividades capacita-nos a gerar uma visão interdependente, entendendo, como as ações de uma parte do sistema afetam as ações em outra parte com estas interdependências mediadas pela prática. (...) Algumas práticas são situadas, significando que elas refletem as propriedades institucionais de toda uma sociedade na qual elas estão imersas e, também, a interpretação local destas práticas como artefatos para a ação (JARZABKOWSKI, 2005, p.36).

A autora explica que a estrutura do sistema fornece condição analítica para a visão da ABV na Estratégia como Prática e coloca os gerentes de alto escalão (TMT) no centro das interações complexas envolvendo a estratégia como uma atividade situada, distribuída e transformadora.

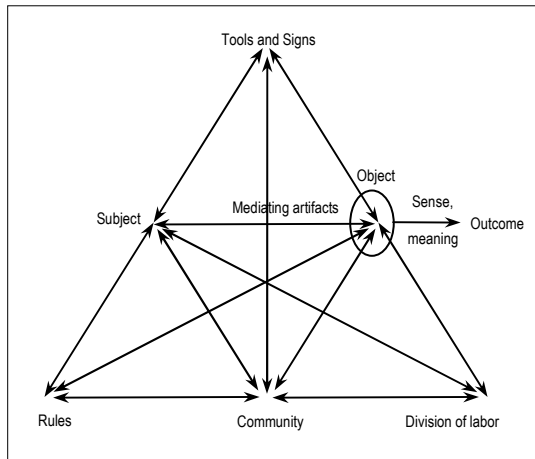


Figura 2: *The structure of a human activity system.* Fonte: Engeström (2001, p.135)

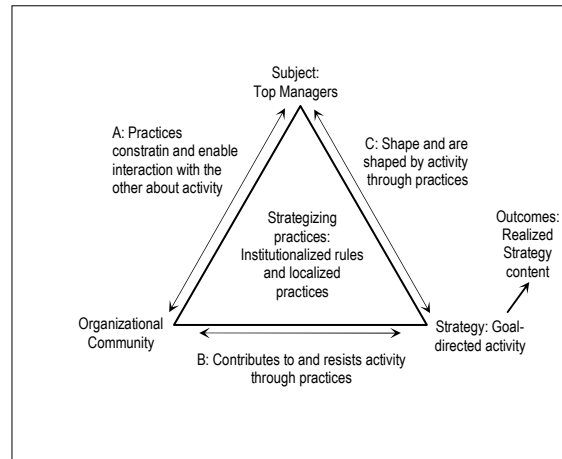


Figura 3: *An activity theory framework for strategy as practice.* Fonte: Jarzabkowski (2005, p.43)

Ao analisar o esquema apresentado na Figura 2, que significa a representação da Teoria da Atividade elaborada por Leontiev (1978), Engeström (2001, p.134-135) demonstra o nível macro, do coletivo (a comunidade em que a atividade ocorre, com suas regras e divisão de trabalho), e o nível micro, do ator ou agente individual, operando com ferramentas e o sub-triângulo superior pode ser visto como a “ponta do *iceberg*” representando ações individuais e de grupo imersas em um sistema de atividades coletivas. O objeto é descrito com a ajuda de uma indicação oval, indicando que ações orientadas para o objeto são sempre explícita ou implicitamente, caracterizadas por ambiguidade, surpresa, interpretação, busca de sentido e potencial para mudanças.

A figura 3 é explicada por Jarzabkowski (2005, p.42) relacionando os Gerentes de Alto Escalão, Comunidade Organizacional e Estratégia com as Atividades Orientadas para os Resultados assumindo o *Strategizing* como mediador central da interação entre estes elementos. Deve-se observar que a gerência de alto escalão é o interesse da observação e a unidade de análise é o *Strategizing*, assim, os gerentes influenciam mutuamente as atividades

orientadas para os resultados e a comunidade organizacional em função de sua posição na estrutura e acesso a recursos por meio da mediação das práticas do *Strategizing* (indicação das linhas internas). Logo, esta mediação limita e capacita as interações entre os gerentes e a comunidade organizacional (flecha A). Elas também mediam a contribuição e a resistência para a comunidade (flecha B) e fornecem veículos para os gerentes que estruturam e são estruturados pelas atividades por meio das práticas (flecha C). A dinâmica do sistema de atividade gera resultados que são chamados de Conteúdo da Estratégia Realizada da Organização.

Destarte, percebe-se a origem do conceito de *Strategizing*, (não existe uma tradução consistente a língua portuguesa, porém alguns autores usam o termo “estrategizar”, termo este que não consta no dicionário de língua portuguesa, por isto mantém-se o termo original em inglês neste estudo), que em suma, possibilita entender a estratégia como o conjunto interações entre os atores sociais envolvidos nas atividades estratégicas e suas práticas que mediam as interações com o ambiente sobre a estratégia orientada para o resultado. Em outras palavras, estas práticas são as regras institucionalizadas na formação da estratégia e sua realização localmente situada como práticas administrativas e normas sociais. Este *Strategizing* possui duas formas: a) uma forma processual que habilita o uso das práticas administrativas formais para moldar a adaptar a estratégia; e b) uma forma interativa que utiliza uma interação face-a-face na adaptação da estratégia possuindo um significado interpretativo da mediação da atividade estratégica que envolve as atividades gerenciais. Assim, o *Strategizing* confere diferentes dinâmicas de influencia no sistema de atividades para adaptar os padrões de atividades de diferentes maneiras (JARZABKOWSKI, 2005, p.59).

Categoria Analítica 5 (Strategizing): Conjunto de interações entre os atores sociais envolvidos nas atividades estratégicas e suas práticas, imersas em regras institucionalizadas na formação da estratégia e sua realização, localmente situada como práticas administrativas e normas sociais que mediam as interações com o ambiente sobre a estratégia orientada para o resultado (JARZABKOWSKI, 2005).

Jarzabkowski (2005) explica que decorrente dos movimentos de *Strategizing* observando-se as regras institucionalizadas e práticas localizadas, o papel dos gerentes de alto escalão envolve o exercício de legitimação das atividades perante a comunidade organizacional. Tais regras tomam forma a partir de regulações, normas e convenções que orientam a comunidade, desta forma, o trabalho estratégico concentra-se em garantir o

alinhamento entre análise, formulação, implementação e controle das atividades, como resultado essas regras institucionalizadas servem de mecanismos de legitimação da Estratégia como Prática em seu universo simbólico.

Finalmente, cabe ressaltar que o *Strategizing* ocorre imerso em um ambiente técnico-institucional. Machado-da-Silva e Fonseca (2010, p.40) definiram este ambiente de forma separada:

Os ambientes técnicos, ou espaços de competição na ótica econômica, são aqueles cuja dinâmica de funcionamento desencadeia-se por meio da troca de bens ou serviços, de modo que as organizações que neles se incluem são avaliadas pelo processamento tecnicamente eficiente do trabalho. Logo, o controle ambiental é exercido sobre os resultados em termos de quantidade e qualidade, modelando as organizações através de um isomorfismo competitivo. Indústrias sujeitas a uma economia de mercado exemplificariam a força dos fatores técnicos (DiMaggio & Powell, 1983; Scott & Meyer, 1992). Os ambientes institucionais caracterizam-se, por sua vez, pela elaboração e difusão de regras e procedimentos, que proporcionam às organizações legitimidade e suporte contextual. Nesse caso, o controle ambiental incide sobre a adequação da forma organizacional às pressões sociais, resultando em um isomorfismo institucional. Conforme mencionado anteriormente, sob condições de incerteza, as organizações sujeitam-se a requerimentos governamentais, copiam estruturas e práticas, ou implementam medidas genericamente aceitas em redes profissionais. Igrejas, escolas e hospitais públicos constituiriam alguns exemplos da influência dos fatores institucionais (DiMaggio & Powell, 1983; Scott & Meyer, 1992).

Machado-da-Silva e Fonseca (2010, p.40), ainda explicam que os ambientes técnicos e institucionais são facetas da mesma dimensão, ou seja, as demandas técnicas e econômicas ocorrem no ambiente técnico, logo as demandas sociais e culturais são postas pelo ambiente institucional. No entanto, pode-se expandir o conceito, na busca de caracterizar um ambiente técnico-institucional, inferindo-se que em um ambiente organizacional podem interagir, concomitantemente, em ambos os aspectos, sendo que no mesmo ambiente os elementos técnicos e econômicos interagem com os elementos sociais e culturais de forma intrínseca e, inclusive, possuem a propriedade de capacitar ou inibir a adaptação ao ambiente organizacional seja ele interno ou externo a organização.

Categoria Analítica 6 (Ambiente Técnico-Institucional): São aqueles cuja dinâmica de funcionamento econômica desencadeia-se por meio da troca de bens ou serviços,

de modo que as organizações que neles se incluem são avaliadas pelo processamento tecnicamente eficiente do trabalho e pela elaboração e difusão de regras e procedimentos, que proporcionam às organizações legitimidade e suporte contextual (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 2010)

2.4 Conjuntura Teórica e Problema de Pesquisa

Diante dos apontamentos feitos no quadro teórico-empírico de referência, busca-se delinear conjuntura teórica que suporta o problema de pesquisa.

Por conseguinte, observou-se que as atividades (ação estratégica) são direcionadas pelo ator social (o estrategista, enquanto categoria social) - não indivíduo - que provém uma série de atividades práticas progressivas e regulares na continuidade do dia a dia laboral, imersos em um ambiente técnico-institucional de pessoas que juntas (compartilhamento de significados), também, executam estas práticas (*Strategizing*) reproduzindo-as através do tempo por uma interação contínua e, deste modo, promovendo um fluxo de atividades ao longo do tempo promovendo a durabilidade dinâmica do conjunto de atividades organizacionais e, conseqüentemente, da organização.

Dentro da perspectiva ABV, a *S-as-P* abre um largo espectro de possibilidades analíticas como questões de recursos e regras, discurso, simbolismo, rituais, poder, intencionalidade, legitimação entre tantas outras características destas teorias, mas que, ressalta-se novamente, não podem ser atingidas em uma visão positiva econômica processual, de conteúdo ou de resultados na Estratégia Organizacional.

Deve-se esclarecer que na abordagem da ABV na *S-as-P* existe, também, um deslocamento do nível de análise, ou seja, pode-se aqui permear uma análise multinível entre níveis micro, meso e macro organizacional, uma vez que o *Strategizing* (unidade de análise) transpassa por estes níveis em um aspecto temporal quase que simultaneamente.

Jarzabkowski (2010, p.129) delinea que:

Na Teoria da Atividade, a atividade é duplamente orientada para o resultado, no que está direcionado a um resultado prático (Kozulin 1999) e também

compartilhado (Leontiev 1978). Diferentes sujeitos realizam suas ações individuais em um fluxo de atividades de um sistema de atividades.

Dessa forma, partindo do pressuposto que as organizações imersas em um contexto institucional interno e externo que por meio das relações e inter-relações entre seus *practitioners* da Estratégia tendem a produzir e reproduzir, em suas atividades laborais diárias – *Strategizing* - imersas em um esquema de regras e recursos, legítimos ou não, buscam a formação e a transformação da estrutura organizacional orientando-se para os resultados na busca da durabilidade dinâmica da mesma, destarte, busca-se analisar o fenômeno da prática e a práxis (*practice*) da ação estratégica em sua potencialidade na investigação dos atores sociais (proprietários-empresendedores, gerentes, vendedores e outros atores sociais) nas organizações do *Cluster* de Lojas Comerciais de confecções e acessórios para noivas, mais conhecido como “Rua das Noivas” na Rua São Caetano em São Paulo buscando avaliar e, talvez, compreender como a execução diária destas práticas e práxis (*practice*) estratégicas possibilita às organizações adaptarem, ou não, sua estrutura social na intenção de sobrevivência das mesmas perante o ambiente econômico, institucional e social que as engloba.

Dessa conjuntura teórica, deriva-se o problema empírico a seguir:

Como, de que forma, por quem, quando, onde e por que a prática da ação estratégica nas organizações situadas em clusters de lojas comerciais competitivas é formada e direcionada pelos atores sociais imersos em um sistema social de indivíduos internos e externos à organização interagindo em um ambiente técnico-institucional, organizados pela estrutura social da organização e seu ambiente externo e mediados pelo *Strategizing* buscam e atingem suas orientações e objetivos, por meio do compartilhamento de significados direcionado aos resultados, enquanto promovem a durabilidade dinâmica destas organizações?

3. ESTRATÉGIA DE PESQUISA

O objetivo deste capítulo é o de tentar esclarecer a diferença entre Estratégias de Pesquisa e Métodos de Análise de Dados evidenciando-se, após, de maneira sumária, alguns procedimentos de coleta de dados em campo utilizados na *S-as-P*. Na sequência procura-se explicar os procedimentos de coleta de dados executados nesta pesquisa, descreve-se o campo de pesquisa e relatam-se, por meio, das transcrições algumas análises de acontecimentos relevantes *in loco*.

3.1 A diferença entre Estratégias de Pesquisa e Métodos de Análise de Dados

Inicialmente, tenta-se esclarecer uma confusão que, geralmente, existe nos trabalhos acadêmicos em ciências sociais sobre a diferença entre Estratégias de Pesquisa e Métodos de Análise de Dados.

Em poucas palavras, a Estratégia de Pesquisa é o conjunto de elementos que possibilitam o procedimento de coleta de dados em campo, sendo que ela pode ou não conter os métodos de análise dos dados coletados. Naturalmente, estes procedimentos contem suas técnicas de realização em campo, mas que em nada tem haver com os métodos de análise de dados e, muitas vezes, podem ou não ser eficientes em seus propósitos devidos às características dinâmicas e, muitas vezes ambíguas, dos ambientes de pesquisa. Logo, os Métodos de Análise de Dados são os conjuntos de técnicas e procedimentos utilizados para a depuração analítica dos dados coletados em campo, ou seja, a partir da coleta, os mesmos, por meio das Estratégias de Pesquisa, serão analisados adequadamente obedecendo às imposições ontológicas e epistemológicas do conteúdo da pesquisa.

A título de exemplo, recorre-se aos substratos positivistas quantitativos onde uma Estratégia de Pesquisa para a coleta de dados em campo pode ser uma *Survey* e, posteriormente, o Método de Análise destes dados, de acordo com os objetivos da pesquisa, será estatístico com a realização de uma regressão logística ou equações estruturais com a utilização, ou não, de um *software* específico.

3.2 Estratégias de Pesquisas Qualitativas na *S-as-P*

Na *S-as-P*, como evidenciando acima no referencial teórico, dado a natureza ontológica da *S-as-P* que se sustenta sobre a intersubjetividade e o compartilhamento de significados nas atividades laborais cotidianas com foco no resultado visando promover a durabilidade dinâmica das organizações (Gidens, 1984; Cohen, 1999; Jarzabkowski, 2005; Whittington, 2007; Rossoni e Machado-da-Silva, 2008), a disciplina tende a demandar Estratégias de Pesquisas Qualitativas que forneçam suporte interpretativo para apurações dos fenômenos observados em um contínuo longitudinal de atividades práticas, sejam elas formais ou informais, nas organizações.

Em geral, os estudos da *S-as-P* têm se utilizados de Estratégias de Pesquisa como Etnometodologia, Entrevistas em Profundidade, Etnografia e, raramente, Estudos de Caso.

Não é objetivo desta seção debater tais Estratégias à exaustão, mas, apenas, contextualizar o leitor sobre as algumas de suas características e fornecer algumas indicações bibliográficas, por meio dos autores aqui referenciados, para consultas futuras a estas Estratégias. Observa-se, também, que a Etnografia é a Estratégia de Pesquisa utilizada neste trabalho e, portanto, será debatida na seção seguinte.

De acordo com Garfinkel (1967); Mehan e Wood (1976); e Samra-Fredericks (2010), a Etnometodologia, que também é conhecida como Microsociologia das Interações ou Microetnografia, é uma abordagem teórico-metodológica de pesquisa, a qual situa, no cerne da sua proposta, o estudo dos métodos (laborais, mentais, discursivos) que os membros da sociedade empregam, de maneira conjunta, para organizar as definições das atividades práticas diárias. A abordagem é indicada para distinguir entre o conteúdo (o quê) e forma (como) da interação social, além de revelar as regras e o *modus operandi* dos indivíduos envolvidos nas interações sociais contextualizadas, levando, dessa forma, a uma lógica circular para o entendimento da relação entre essas práticas e as propriedades estruturais que estas congregam.

“Como a etnometodologia fixa para si o objetivo de mostrar os meios utilizados pelos membros para organizar a sua vida social comum, a primeira tarefa de uma estratégia de pesquisa etnometodológica é descrever o que os membros fazem” (Coulon, 1995, p.89), a mesma, entendida como método de pesquisa de campo, terá a linguagem como foco e utiliza-

se de técnicas de campo como Observação Direta, Observação Participante, Diálogos, Gravações em Vídeo, entre outras técnicas.

Entrevistas Abertas em Profundidade e Não Dirigidas são explicadas, por Mack *et alli* (2005, p.29), como uma técnica designada para se obter uma imagem viva da perspectiva do participante sobre o tema de investigação. Durante as entrevistas em profundidade a pessoa que esta sendo entrevistada é considerada um expert e o entrevistado o estudante, independente de seu conhecimento sobre o assunto. Esta técnica é motivada pelo desejo do pesquisador em aprender tudo o que o participante pode compartilhar sobre o tópico de pesquisa, desta forma o pesquisador se engaja com o participante posicionando questões de maneira neutra, ouvindo atentamente as respostas do participante e efetuando perguntas que sigam a base do pensamento do participante de maneira a comprovar suas respostas.

Os autores explicam, ainda, que as Entrevistas em Profundidade são geralmente conduzidas face a face e envolvem um entrevistador e um participante. Quando o entrevistador não se sentir seguro sobre o assunto a presença de dois entrevistadores é recomendada. Nestas situações, no entanto, deve-se tomar um cuidado especial para não intimidar o participante. As conversações por telefone e com mais de um participante também se qualificam como Entrevistas em Profundidade.

Finalmente, dadas às características da *S-as-P* como apontadas em Jarzabkowski (2010, p.131), a *S-as-P* foca primariamente a estratégia como alguma coisa que as pessoas fazem observando o sujeito em interação com o coletivo, de forma diferente, a análise recai sobre o nível individual estendendo-se ao nível grupal, com isso os Estudos de Caso nesta disciplina raramente são usados devido a suas características de adentrarem ao nível grupal em direção ao nível organizacional de análise. Não é costume dos Estudos de Caso focar o nível individual. Para Lee *et al.* (2005), a capacidade dos estudos de caso de extrair informações das diferentes fontes de dados para permitir vários níveis de análise simultânea de um único cenário, cria o potencial para um entendimento mais profundo dos fenômenos organizacionais do que pode ser transmitido por análises estatísticas.

Para Hartley (2004), os estudos de caso são especialmente úteis quando o pesquisador deseja compreender os processos e interações sociais que se desenvolvem nas organizações, situando-se no contexto histórico no qual estão imersos. Busca-se uma análise processual, contextual e, em algumas situações, longitudinal, das várias ações que ocorrem no interior das

organizações e dos significados a elas atribuídos, uma vez que se deseja capturar e entender a dinâmica da vida organizacional, tanto no que diz respeito às atividades e ações formalmente estabelecidas quanto àquelas que são informais, secretas ou mesmo ilícitas. Desta maneira, pode-se inferir que, dificilmente, o procedimento de Estudo de caso consegue atender às exigências metodológicas da *S-as-P*.

3.3 – Procedimento de Coleta de Dados: Etnografia

Para se discutir sobre Etnografia considera-se aqui Maanen (1979, p.539), que traça um paralelo entre a etnografia e os dizeres de Sherlock Holmes ao inspetor Mac-Donald em O Vale do Medo: “A tentação de formar teorias prematuras com dados insuficientes é a maldição da nossa profissão”. A prescrição Sherlockiana é, assim, aplicada à pesquisa organizacional como simples, sequencial e reflexiva (MAANEN, 1979, p.539), onde a Etnografia tem uma história distante, tão antiga quanto os trabalhos de Herodotus, o etnógrafo Grego que de forma grandiosa e, algumas vezes com desdenha, reportou as infinitas e estranhas variações que ele via em outras culturas (SANDAY, 1979, p.527).

Todavia, sua evolução central lança-se no fim do século XIX e começo do século XX começando a adquirir *status* no pensamento antropológico norte-americano com a escrita etnográfica de Luis Henry Morgan (1851), intitulada *The League of the Ho-deno-sal-nee or Iroquois* (nativos americanos), em cujo tratado etnográfico Morgan inaugurou a descrição das estruturas e operações sociais dos Iroqueses a partir do ponto de vista deste grupo social, e não do ponto de vista do pesquisador. Surgem, então, os primórdios da visão êmica nos escritos etnográficos (SANDAY, 1979).

Depois de Morgan, principalmente com os trabalhos de Franz Boas 1858-1942 (Esquimós) *The Mind of Primitive Man* (1911) e Branislaw Malinowski 1884-1942 (aborígenes australianos) *Os Argonautas do Pacífico Ocidental* (1921), Margareth Mead 1901-1978 (tribos em Samoa) *Coming of Age in Samoa* (1928), a antropologia norte-americana constituiu-se eminentemente como a ciência que estuda o homem e suas ações sociais e culturais em sua própria comunidade, tendo no método etnográfico a base fundamental de suas investigações (SANDAY, 1979).

Se procurarmos uma definição consagrada de etnografia, poder-se-ia arriscar dizer que se trata de uma forma de investigação que recolhe dados com a preocupação de compreender a (i)racionalidade do outro, o outro cultural, o outro submisso, o outro iletrado, o outro não ocidental (SHWEDER, 1997).

No entanto, Maanen (1979, p.539) explica que a abordagem etnográfica é aquela da antropologia, e, em uma extensão mais limitada, da sociologia, figura sob o rótulo da observação participante. Como prática esta abordagem permite ao pesquisador de campo usar a cultura do ajuste/enquadramento “*setting*” (o conhecimento social adquirido e compartilhado disponível para os membros e participantes de um determinado grupo) para esclarecer os padrões observados da atividade humana.

Caria (1997) define a etnografia como uma análise centrada na construção social do quotidiano partilhado em rotinas de ação e negociado em consensos e conflitos sobre regras de significação e de uso legítimo dos recursos e não em qualquer versão "essencialista" e/ou exótica de cultura.

Igualmente, pode-se entender que a produção de conhecimentos sobre o real, permitida pela etnografia, não se destina a encontrar regularidades ou mudanças sociais dos quais os atores em estudo são inconscientes. A etnografia valida as construções teóricas que operam como tradução, num plano mais abstrato e geral, das construções simbólicas localistas e imediatas da cultura "nativa", correspondentes à consciência prática e discursiva dos autóctones sobre as suas condições sociais de existência (CARIA, 2003).

Geertz (1993) expõe que se deve compreender a etnografia como um processo de negociação das realidades compartilhadas entre pesquisador e pesquisado. Essa construção envolve sempre dois, ou mais, sujeitos conscientes e politicamente significativos. Destarte, “o método etnográfico implica conhecer o "outro", sendo que quando o "outro" faz parte da própria sociedade do pesquisador é preciso estranhar o familiar e assim descobrir o exótico no que está petrificado dentro de nós” (DA MATTA, 1987, p.157).

Acertadamente, Geertz (1993) enfatiza que a etnografia não é o trabalho de campo, mas o que se apura e escreve sobre o trabalho de campo. Em outras palavras, busca-se perceber e anotar o discurso e as atividades sociais contextualizadas longitudinalmente em seu

ambiente natural e transformá-las em relatos que poderão ser consultados e analisados posteriormente.

Para definir o pesquisador de campo ou etnógrafo usam-se as abordagens construídas pelas lentes da antropologia em relação a este sujeito. É neste sentido que Sanday (1979, p.528) afirma que:

“Quando os antropólogos expõem sua arte eles, frequentemente, clamam que o pesquisador é o principal instrumento de observação (MEAD, 1959B, p.38; METRAUX, 1959; PELTO, 1970; WOLCOTT, 1975). Os pesquisadores de campo aprendem a usar a si mesmos como principal e mais confiável instrumento de observação, seleção, coordenação e interpretação”.

Com isto, Geertz (1993) entende o trabalho do pesquisador em campo como um duplo movimento interpretativo: “sobre a interpretação que o “nativo” tem de seu mundo o pesquisador constrói a sua”. É fundamental ressaltar que o etnógrafo tenha sempre em mente o fato de que está realizando uma pesquisa que exige um movimento constante de aproximação e afastamento do objeto.

Sobre o rigor e a validade científica dos trabalhos etnográficos Malinowski (1978, p.18) ressalta que:

(...) um trabalho etnográfico só terá valor científico irrefutável se nos permitir distinguir claramente de um lado, os resultados da observação direta e das declarações e interpretações nativas e, de outro, as inferências do autor, baseadas em seu próprio bom-senso e intuição psicológica. (...) Na etnografia, o autor é, ao mesmo tempo, o seu próprio cronista e historiador; suas fontes de informação são, indubitavelmente, bastante acessíveis, mas também extremamente enganosas e complexas; não estão incorporadas a documentos materiais fixos, mas sim ao comportamento e memória de seres humanos.

Para Atkinson e Hammersley (1994), a Etnografia deve possuir as seguintes características: a) Forte ênfase na natureza de um fenômeno social; b) Tendência ao uso de dados não estruturados sem a utilização de categorias pré-determinadas; c) Investigação de um ou poucos casos em detalhes; e d) Análise de dados que envolvem a interpretação dos significados das ações humanas, sendo que a quantificação e a análise estatística podem ter, no máximo, um papel secundário, se utilizadas.

Na Estratégia como Prática (*S-as-P*) as abordagens etnográficas são atraentes e, normalmente, indicadas uma vez que se necessita de dados sobre os estrategistas e suas práticas dentro de um contexto espaço-tempo bem definido. Portanto, os procedimentos de Etnografia são utilizados como estratégia de pesquisa nesta disciplina. Podem-se destacar alguns trabalhos na área como: Samra-Fredericks (2000a e b) na análise da dinâmica comportamental da Governança Corporativa de algumas industriais do Reino Unido; Jarzabkowski e Wilson (2002) na investigação das práticas dos gestores de alto escalão (TMT) em algumas universidades do Reino Unido; e Howard-Grenville (2007) sobre a efetividade temporal dos gerentes médios nos processos de vendas, entre outros estudos.

Pode-se também observar que a Etnografia tem como premissa a observação *close-up* das rotinas que ocorrem naturalmente ao longo do espaço/tempo oferecendo novas dimensões de participação nos processos estratégicos e lançando um novo enfoque sobre esse tipo de trabalho: o *Strategizing* (Marietto, 2009; Samra-Fredericks, 2000a).

Whittington (2002) comenta que até o momento detalhes não examinados, como a habilidade da conversa estratégica e a organização e participação em importantes comissões e reuniões sobre estratégia, estão começando a ser revelados sistematicamente como variáveis com consequências reais para os resultados da estratégia. Somente por meio dessa abordagem é que se pode acessar o que elites gerenciais fazem e como esses procedimentos de observação e registro de eventos permitem a consulta constante ao processo de desdobramento estratégico. Em especial, permite analisar suas rotinas interpessoais e a natureza de suas habilidades, conhecimentos, experiências e *know-how*.

Whittington (2002), também, corrobora com a ambição de que a pesquisa etnográfica na *S-as-P* possa estabelecer padrões típicos das práticas estratégicas e como estes padrões influenciam o desempenho das organizações, ou seja, entender o que os practitioners fazem para no futuro, com o acúmulo de pesquisas, poder se estabelecer padrões de conduta que estabeleçam ligações com o nível de desempenho da organização.

Debruçando-se sobre Samra-Fredericks (2000a e b), Whittington (2002) e Jarzabkowski e Wilson (2002), Marietto (2009) justifica a indicação do uso da Etnografia nos estudos de *S-as-P*:

Podemos perceber que a Etnografia, como estratégia de pesquisa para a Estratégia como Prática, possui fortes ligações como a visão ontológica e

epistemológica, principalmente quando observamos o "turn" nos pressupostos ontológicos da Etnografia na direção da perspectiva intersubjetiva (Giddens, 1979 e 1984) para alcançar os significados da profissão, a prática, práxis e os *practitioners* que a constroem a estratégia nas organizações. Assim, a Etnografia é capaz de realizar observações do dia-a-dia do trabalho estratégico reforçando o rigor exigido no processo de pesquisa acadêmica.

Como resultante do procedimento etnográfico, entende-se que o principal método de coleta de dados é a Observação Participante, onde Maanen (1979, p.540) explica que essa abordagem permite ao pesquisador (*fieldworker*) utilizar o contexto sociocultural do ambiente observado (os conhecimentos socialmente adquiridos e compartilhados disponíveis para os participantes ou membros deste ambiente) para explicar os padrões observados de atividade humana.

Em outra explicação, Mac An Ghail (1994) argumentou que o pesquisador, na Observação Participante, coleta dados por meio da participação na vida cotidiana das pessoas que ele ou ela está estudando. A abordagem está na interação cotidiana envolvendo conversas para descobrir as interpretações dos participantes nas situações que estão envolvidos, onde o objetivo da observação participante é produzir uma "descrição densa" da interação social em ambientes naturais. Ao mesmo tempo, os informantes são incentivados a usar sua própria linguagem e conceitos diários para descrever o que está acontecendo em suas vidas esperando-se que no processo emergja uma imagem mais adequada do contexto de investigação como um sistema social descrito a partir de uma série de perspectivas dos participantes.

Valladares (2007, p.153-154) elaborou o que parece ser um roteiro de como realizar uma Observação Participante:

“1) A observação participante, implica, necessariamente, um processo longo. Muitas vezes o pesquisador passa inúmeros meses para “negociar” sua entrada na área. Uma fase exploratória é, assim, essencial para o desenrolar ulterior da pesquisa. O tempo é também um pré-requisito para os estudos que envolvem o comportamento e a ação de grupos: para se compreender a evolução do comportamento de pessoas e de grupos é necessário observá-los por um longo período e não num único momento;

2) O pesquisador não sabe de antemão onde está “aterrissando”, caindo geralmente de “paraquedas” no território a ser pesquisado. Não é esperado pelo grupo, desconhecendo muitas vezes as teias de relações que marcam a hierarquia de poder e a estrutura social local. Equivoca-se ao pressupor que dispõe do controle da situação;

3) A observação participante supõe a interação pesquisador/pesquisado. As informações que obtém, as respostas que são dadas às suas indagações, dependerão, ao final das contas, do seu comportamento e das relações que desenvolve com o grupo estudado. Uma autoanálise faz-se, portanto, necessária e convém ser inserida na própria história da pesquisa. A presença do pesquisador tem que ser justificada e sua transformação em “nativo” não se verificará, ou seja, por mais que se pense inserido, sobre ele paira sempre a “curiosidade” quando não a desconfiança;

4) Por isso mesmo o pesquisador deve mostrar-se diferente do grupo pesquisado. Seu papel de pessoa de fora terá que ser afirmado e reafirmado. Não deve enganar os outros, nem a si próprio;

5) Uma observação participante não se faz sem um “*Doc*”, intermediário que “abre as portas” e dissipa as dúvidas junto às pessoas da localidade. Com o tempo, de informante-chave, passa a colaborador da pesquisa: é com ele que o pesquisador esclarece algumas das incertezas que permanecerão ao longo da investigação. Pode mesmo chegar a influir nas interpretações do pesquisador, desempenhando, além de mediador, a função de “assistente informal”;

6) O pesquisador quase sempre desconhece sua própria imagem junto ao grupo pesquisado. Seus passos durante o trabalho de campo são conhecidos e muitas vezes controlados por membros da população local. O pesquisador é um observador que está sendo todo o tempo observado;

7) A observação participante implica saber ouvir, escutar, ver, fazer uso de todos os sentidos. É preciso aprender quando perguntar e quando não perguntar, assim como que perguntas fazer na hora certa. As entrevistas formais são muitas vezes desnecessárias, devendo a coleta de informações não se restringir a isso. Com o tempo os dados podem vir ao pesquisador sem que ele faça qualquer esforço para obtê-los;

8) Desenvolver uma rotina de trabalho é fundamental. O pesquisador não deve recuar em face de um cotidiano que muitas vezes se mostra repetitivo e de dedicação intensa. Mediante notas e manutenção do diário de campo (*field notes*), o pesquisador se autodisciplina a observar e anotar sistematicamente. Sua presença constante contribui, por sua vez, para gerar confiança na população estudada;

9) O pesquisador aprende com os erros que comete durante o trabalho de campo e deve tirar proveito deles, na medida em que os passos em falso fazem parte do aprendizado da pesquisa. Deve, assim, refletir sobre o porquê de uma recusa, o porquê de um desacerto, o porquê de um silêncio; e

10) O pesquisador é, em geral, “cobrado”, sendo esperada uma “devolução” dos resultados do seu trabalho. Para que serve esta pesquisa? Que benefícios ela trará para o grupo ou para mim? Mas, só uns poucos consultam e se servem do resultado final da observação”.

Dando sequência a como realizar uma observação participante, convergindo com Mac An Ghail (1994), Maanen (1979, p.540) comenta que nos estudos organizacionais os padrões de interesse são geralmente as diversas formas em que as pessoas conseguem fazer coisas em conjunto nas organizações de formas repetidas e observáveis.

Ademais, pode-se inferir que os procedimentos etnográficos pautados na observação participante e utilizados nas pesquisas organizacionais buscam captar o ambiente técnico e institucional do fenômeno em observação, assim, o como fazer a pesquisa etnográfica no campo organizacional tende a ensejar uma série de processos e instrumentos de coleta de dados tidos, talvez, como modernos a revelia dos cadernos, penas e lápis pitorescos utilizados por Malinowski ou Frans Boas, entre outros tantos antropólogos em seus apontamentos sobre suas observações, além dos mesmos terem de fazer uso excessivo de suas capacidades de memória e memorização, pois os ambientes investigados tendem a ser dinâmicos e, muitas vezes, a mão que escreve tende a não acompanhar a velocidade dos acontecimentos forçando o pesquisador a fazer uso de sua memória na reconstrução dos fatos para suas anotações que, por vezes, poderia falhar e, devido a estes atenuantes, a Antropologia e a Etnografia foram colocadas em dúvida (Geertz, 1993) quanto ao rigor e veracidade dos fatos apurados nas décadas de 50 e 60. Atualmente, de forma diferente do passado, o pesquisador pode se utilizar da Tecnologia da Informação como principal ferramenta para impor o rigor e veracidade dos dados coletados e, posteriormente, analisados.

Desta forma o pesquisador deve se valer de ferramentas primárias de pesquisas como gravadores em áudio e/ou vídeo, além da utilização de outras formas eletrônicas para as notas como *laptops*, *notebooks*, celulares, entre outros e, outros aparatos eletrônicos como ferramentas secundárias de pesquisa para a complementação das notas de campo, sendo instrumentos como *videotapes*, *audiotapes*, fotografias, além de documentos que podem ser coletados no campo como brochuras, reportagens, panfletos, arquivos, documentos institucionais, cartões de visita, reportagens, acesso a sites entre outros tantos, mas com a ênfase de que estes servem como complemento, pois a principal atenção recai sobre a interação pessoal do pesquisador com os indivíduos, grupo e contexto técnico institucional encontrado no ambiente de pesquisa.

Acerca do uso de gravações veladas (ou não declaradas) nos estudos organizacionais, especialmente na *S-as-P*, Samra-Fredericks (2000a, p.251) ilustra que:

As gravações das interações produzem análises penetrantes de como as conversas dos atores sociais baseadas na prática sustentam as instituições sociais, bem como permite a análise de suas atividades intrincadas no sentido de demonstrar a complexidade destas situações. Para a produção de um estudo etnográfico completo devem-se realizar, também, entrevistas pautadas em conversas informais, onde e quando a oportunidade destas permitir, trabalhando na sombra (*shadow*) da observação não participante e recolhendo documentos empresariais sempre que possível. Deve-se reconhecer que muitas conversas importantes ocorrem fora das mesas de reuniões, nos corredores, nos estacionamentos, nos escritórios pessoais e, até mesmo, nos banheiros. O principal objetivo das gravações nos estudos etnográficos da *S-as-P* é gravar as interações rotineiras das elites gerenciais e como elas acontecem, observando e trabalhando de maneira discreta (*shadowing*) para se obter um profundo entendimento da dinâmica comportamental para se compreender, primeiro, o que está acontecendo, ao invés de martelar a teoria para dentro de um espaço disponível que o procedimento etnográfico pode oferecer.

Finalmente, pontuam-se, em poucas palavras, as restrições e limitações da utilização dos procedimentos Etnográficos e dos métodos de Observação Participante na coleta de dados primários.

Algumas limitações, que não se aplicam a esta pesquisa, podem ser elencadas como a dificuldade em delimitar geograficamente e, muitas vezes, socialmente o indivíduo ou grupo a ser estudado, uma vez que os indivíduos ou grupos podem não estar localizados geograficamente e socialmente nos mesmos ambientes dificultando a generalização dos dados

colhidos, uma vez que o pesquisador não pode estar presente em todos os ambientes ao mesmo tempo. Outro ponto é a dificuldade que se apresenta quando a língua nativa é diferente da língua do pesquisador que, naturalmente, deverá aprender para que se possibilite uma interação adequada.

Por outro lado, com o uso da TI diversas limitações da pesquisa etnográfica tendem a diminuir, ou seja, diversas inferências de limitações quanto ao método que poderiam ser feitas em relação aos dados coletados tendem a se desmancharem à medida que a tecnologia da informação ajuda na triangulação da originalidade dos fatos. Em outras palavras, com o aumento das possibilidades e capacidades de gravação e uso de equipamentos eletrônicos muitas restrições como vieses interpretativos ou a ausência de possibilidades de se verificar se o que foi realmente apurado ou falado no campo foi realmente elucidado são eliminadas.

Contudo, a principal limitação, de todas as pesquisas etnográficas, permanece que é a própria apresentação do trabalho etnográfico, ou seja, a leitura que o pesquisador faz da realidade contextual será sempre sobre os ombros dos outros (Geertz, 1993) e somente estes podem atribuir o verdadeiro significado da realidade vivenciada por eles. Consequentemente, pode-se inferir que a transcrição da experiência etnográfica, seja para o texto ou para outro tipo de instrumento eletrônico, tende a uma dupla limitação: a) a de não se alcançar o real significado do fenômeno de análise sobre a perspectiva do indivíduo ou grupo observado; e b) a de não ser possível transcrever, gravar ou repassar todo o significado e aprendizagem obtidos no momento da pesquisa no campo ao público interessado, seja pela limitação condicionada pelo momento e a potência instantânea do acontecimento factual, seja pela limitação do pesquisador em interpretar e repassar as nuances factuais em sua forma de potencialidade instantânea.

3.4 Descrição do Campo de Pesquisa: *Clusters* de Lojas Comerciais na Rua das Noivas/SP

Par se realizar a descrição do campo de pesquisa e dos objetos/fenômenos de pesquisa utiliza-se como fontes de dados documentos coletados na *Internet* (em anexo) em conjunto com excertos das transcrições obtidas em campo. Ao se observar as reportagens de diferentes fontes (em anexo) nota-se haver um consenso sobre os dados, o que possibilitou uma

triangulação para se comprovar a fidelidade dos mesmos. Por outro lado não existe uma grande disponibilização de informações históricas sobre a Rua, sendo que algumas informações históricas elencadas podem ser observadas na ‘Transcrição 9’ (em anexo), contudo sem poder contar com a confirmação destes fatos por se tratar de relato de um dos participantes da pesquisa.. Deve-se observar, também, que alguns dados que podem ser considerados descritivos encontrar-se-ão no próximo capítulo por serem relevantes à análise dos dados.

Fundada há 61 anos, a Rua São Caetano conta com 117 lojas de produtos de casamento, entre elas de vestido de noivas com cerca de 17 mil modelos prontos para aluguel e venda, além de trajes para damas de honra, madrinhas, padrinhos e noivos e itens de festa como lembranças, convites, fotos, vídeos, carros de aluguel entre outros. Mais de 50 estilistas especializados trabalham no local, que tem ainda três mil costureiras, 500 arremateiras e bordadeiras e 300 revendedoras, no entanto, estas últimas, estão espalhadas pelas fábricas responsáveis pelas confecções que não se encontram fisicamente na Rua São Caetano.

A região da Rua São Caetano é o bairro da Luz, próximo à região central de São Paulo sendo servida pelos transportes públicos como metrô e trens na Estação Luz e estação Tiradentes do metrô, além de diversas linhas de ônibus. Suas lojas têm início na própria estação Tiradentes, ainda na Avenida Tiradentes adentrando pela Rua São Caetano e suas travessas, onde diferente de algumas informações prestadas antes da visita a campo, as lojas de noivas e acessórios estão instaladas somente até às proximidades da Rua São Lazaro e suas travessas à esquerda da Rua São Caetano no sentido Avenida Tiradentes para Avenida do Estado, sendo que abaixo desta encontra-se o tradicional comércio de máquinas de costuras e manequins de vitrines de lojas até à Avenida do Estado.

Segundo dados da Associação dos Lojistas da Rua São Caetano por lá circulam 34 mil pessoas todo mês, movimentando em torno de R\$3,5 milhões.

Para a caracterização dos objetos/fenômenos de pesquisa não foi realizada uma categorização das lojas a serem pesquisadas. Categorização, esta, que poderia ser a seleção de uma amostra entre as lojas, por exemplo, constantes como micro e pequenas empresas ou com determinado faturamento, devido às dificuldades encontradas em campo para pesquisa que serão relatadas na próxima seção. Pela **Definição 1**, no capítulo anterior, de *Clusters* de Lojas Comerciais considerou-se elegíveis de pesquisa todas as lojas que compreendem as

características teóricas elencadas e que estivessem presentes fisicamente à Rua das Noivas e fossem diretamente observáveis como lojas de noivas e assessórios, desprezando-se, naturalmente, outros tipos de estabelecimentos comerciais como lanchonetes, bancas de jornais, entre outros.

3.4.1 – Descrição do Procedimento Etnográfico de Coleta de Dados

Antes de se iniciar a descrição do procedimento de coleta de dados, deve-se ressaltar que os procedimentos obedeceram, rigorosamente, a todos os pressupostos éticos alavancados nos ditames de pesquisas acadêmicas, ou seja, em momento algum houve qualquer prejuízo ético ou moral ao pesquisador ou aos participantes em campo envolvidos nesta pesquisa. Para garantir a confidencialidade, os nomes das lojas, empresas ou indivíduos, bem como qualquer tipo de identificação biográfica estão mantidos em sigilo e foram utilizados nomes fictícios ou designadores alfa numéricos para identificação dos mesmos nas transcrições e para evitar a identificação das lojas por meio dos números de rua, quando, eventualmente, fornecidos foram trocados por numerações que não existem na extensão da rua.

Para o rigor e credibilidade desta pesquisa, os dados obtidos nas gravações foram transcritos em sua originalidade, inclusive transcrevendo-se possíveis erros de português, semântica ou concordância gramatical ocasionados no momento das conversas. Do mesmo modo, ressalta-se que os possíveis erros previstos não são oriundos da qualidade ou falta de revisão deste trabalho, mas da fidelidade às transcrições das gravações.

As notas tomadas pelo pesquisador, documentos coletados e as gravações encontram-se à disposição para quem se fizer interessado.

A presente pesquisa possuía a intenção inicial de optar pela estratégia de Entrevistas em Profundidade junto aos proprietários e gerentes das lojas situadas na Rua das Noivas como procedimento de coleta de dados e, posteriormente, a opção da Análise de Dados Etnográficos como método analítico. No entanto devido às dificuldades encontradas em campo no transcorrer da pesquisa, optou-se pela Etnografia com a Observação Participante como procedimento de Coleta de Dados.

Foram efetuadas ao todo quatro visitas à Rua das Noivas em dias diferentes ao longo de 23 dias totalizando, em média, dez horas de permanência no local que resultaram, em média, em 6 horas de gravações.

Em um primeiro momento, o pesquisador esteve no local em um sábado, tradicionalmente o dia de maior movimento, sem quaisquer equipamentos eletrônicos primários ou secundários, acompanhado de sua atual namorada (“noiva” para os fins de abordagem) realizando investidas junto às lojas com o objetivo de realizar um reconhecimento primário (exploração do ambiente técnico-institucional) do local de pesquisa.

Adotou-se a estratégia em que o casal tinha a intenção de se casar em uma data futura e estava iniciando a pesquisa de preços e opções pelos aparatos cerimoniais e simbólicos pertinentes ao ritual do casamento. A noiva adentrava às lojas, como é de costume neste ritual na Rua das Noivas, uma vez que, em geral, o foco é dado à noiva, e ocupava-se em perguntar sobre diversas curiosidades contextuais ao ritual do casamento (tipos de vestidos, procedimentos de manufatura e ajuste dos mesmos, curiosidades gerais sobre os cerimoniais, preço de vestidos, entre outros aspectos que estão mais evidentes nos relatos da noiva – “RN” em anexo), enquanto que o noivo (o pesquisador) permanecia como ator de observação dos acontecimentos e aproveitando-se desta situação pode abstrair, por meio de observação e tomando notas escritas, as circunstâncias técnicas e institucionais que imperavam no ambiente.

Pode-se inferir que um dos primeiros achados etnográfico desta pesquisa a respeito das atividades estratégicas na Rua das Noivas foi, exatamente, a semelhança nas abordagens e nos tratamentos disponibilizados aos noivos na intenção de venda dos produtos. Este parece ser um dos pontos das atividades de *Strategizing* observados na pesquisa, porém os mesmos serão discutidos de forma apropriada na seção seguinte.

Ainda que se tratasse de uma intenção velada em realizar uma pesquisa acadêmica, foi muito acolhedora e, relativamente semelhante, a receptividade e o sentimento de disponibilidade por parte de vendedores e gerentes, independente do tipo da loja (vestidos de noivas, acessórios, entre outras). Igualmente, acreditou-se que a receptividade ao pesquisador em momento futuro seria a mesma, ou seja, o pesquisador incorreu no viés de achar que, futuramente, ao se apresentar como pesquisador acadêmico com intenção de colher dados técnico-institucionais administrativos para a pesquisa sem nenhuma intenção de revelar dados

que pudessem ser tidos como estratégicos para as lojas (faturamento, nomes de funcionários, proprietários ou clientes, procedimentos ou estratégias de concorrência, entre outros) o mesmo fosse acolhido da mesma forma ou, pelo menos, com algum tipo de receptividade parecida, talvez menos calorosa, mas que se acreditava não causar obstrução à sua intenção de pesquisa acadêmica ao entrevistar os atores sociais pertencentes ao contexto empírico (vendedores, gerentes, proprietários, entre outros).

Infelizmente, não foi isto que ocorreu no retorno do pesquisador ao campo (Rua das Noivas) 17 dias após a primeira vista. Observam-se os excertos abaixo onde “P” refere-se ao pesquisador e “V” sequencialmente aos vendedores abordados em seis lojas diferentes tanto de vestidos de noiva quanto de acessórios.

<p>Transcrição 1</p>	<p><i>P – Tudo bem? Deixa eu te fazer uma pergunta? Precisava conversar com o dono ou com o gerente aqui, estou fazendo um mestrado e estou fazendo uma pesquisa aqui na Rua das Noivas, eu queria fazer uma entrevista.</i> <i>V1 – Então é assim, a gerente está com um cliente, e o dono mesmo ele não fica aqui, ele vem uma vez por semana só, só na segunda-feira de manhã.</i> <i>P – Se a Gerente puder já me ajuda.</i> <i>V1 – é que ela ta com cliente, tá meio corrido hoje</i> <i>P – é</i> <i>V1 – Ela é da parte do atacado,</i> <i>P – ah!</i> <i>V1 – Tem bem corrido hoje, Ah se puder vir outra hora,</i> <i>P – Eu volto outra hora</i> <i>V1 – Se quiser vir dia de segunda de manhã...</i> <i>P – Ah segunda é bom?</i> <i>V1 – Ele vem toda segunda</i> <i>P – Segunda é bom</i> <i>V1 – Ah por volta das 11 h ele está aqui</i> <i>P – Então tá bom, de segunda é bom, obrigado viu.</i></p>
<p>Transcrição 2</p>	<p><i>P – Tudo bem? Deixa eu perguntar uma coisa pra você. Eu to fazendo uma pesquisa do Mestrado, to fazendo Mestrado em Administração, precisava fazer uma pesquisa ou com o gerente ou com o proprietário.</i> <i>V2 – ele não tá agora, ele saiu.</i> <i>P – Não tem ninguém aqui?</i> <i>V2 – não só tema moça que fica no escritório só pela internet</i> <i>P – Como? Só pela internet?</i> <i>V2 – É! Só pela internet, só tem uma moça ela só atende mesmo pela internet.</i> <i>P – O gerente, que horas eu acho?</i> <i>V2 – A tarde, ele só vem no período da tarde.</i> <i>M – Beleza então, eu volto, obrigado viu.</i></p>
<p>Transcrição 3</p>	<p><i>P – Tudo bem?</i> <i>V3 – Beleza.</i> <i>P – Tudo bom, eu sou, eu tô fazendo meu Mestrado em Administração, e to fazendo uma pesquisa aqui na rua das noivas e eu precisava entrevistar o gerente ou o dono.</i> <i>V3 – Ele não se encontra no momento.</i> <i>P – Nenhum dos dois?</i> <i>V3 – Não.</i> <i>P - Sério?</i> <i>V3- Só na outra loja só.</i></p>

	<p><i>P – E onde é a outra loja?</i> <i>V3 – Mesion de Chatelet.</i> <i>V3 – Subindo a rua numero 5990.</i> <i>P - Subindo?</i> <i>V3 - Subindo 5990.</i> <i>M - 23999?</i> <i>V3 – 5990</i> <i>P – 5990! Beleza! Obrigado Viu. Qual que é a diferença aqui? Aqui vende terno?</i> <i>V3 – Aqui é o masculino e la é o feminino e masculino também.</i> <i>P – Tá, Obrigado</i></p>
Transcrição 4	<p><i>P – Tudo bem? Eu precisava falar, se fosse possível, ou com o gerente ou com o dono. Eu to fazendo meu Mestrado e precisava fazer uma entrevista ou com o gerente ou com o dono sobre questões administrativas.</i> <i>V4 – OH. O dono não se encontra, e o gerente tá acompanhando uma prova.</i> <i>P - Prova?</i> <i>V4 – É.</i> <i>M- Será que posso esperar? Será que vou incomodar?</i> <i>V4 – Se você quiser dar uma voltinha que provar vestido de noiva demora um pouco.</i> <i>P – Ah entendi,</i> <i>V4 - Entendeu? Se você quiser dar uma volta e voltar depois?</i> <i>P – Ah tá bom, então eu volto daqui a pouco, obrigado viu?</i></p>
Transcrição 5	<p><i>P – Oi Tudo bem?</i> <i>V5 – Tudo bem?</i> <i>P – Deixa eu te falar uma coisa. Precisava falar ou com gerente ou com o proprietário, eu tô fazendo uma pesquisa aqui na Rua das Noivas para o meu Mestrado. Será que tem como? É só questões administrativas, não tem nada de dinheiro.</i> <i>V5 – No momento eles estão ocupados, está reformando e eles tão arrumando lá as prateleiras.</i> <i>P – AH, entendi.</i> <i>V5 – Se você vier mais tarde.</i> <i>P – Mais tarde você acha?</i> <i>V5 – é</i> <i>P – Então tá bom, mais tarde dou uma passada.</i></p>
Transcrição 6	<p style="text-align: center;"><i>Loja no nº5990 da Rua São Caetano</i></p> <p><i>P – Oi tudo bem? Eu tô fazendo uma pesquisa pro meu Mestrado, e precisava conversar, se fosse possível, só sobre questões administrativas, ou com o gerente ou com o dono,.....não vou tomar muito tempo não.</i> <i>V6 – Sobre o que?</i> <i>P – É tudo questão administrativa, como é que faz pra administrar da loja, um pouco do histórico da loja.</i> <i>V6 – No momento eles não estão.</i> <i>P - Como?</i> <i>V6 – No momento ele não se encontra, o gerente.</i> <i>P - É? Você acha que eu posso voltar mais tarde?</i> <i>V6 – Acho que umas 2 ou 3 horas eles já estão.</i> <i>P – Ah é? Então tá bom, obrigado então.</i></p>

Percebendo a maneira pouco amistosa e pouco simpática das diferentes pessoas abordadas e pela percepção nos semblantes e expressões faciais dos indivíduos, independente do sexo, ficou evidente que os mesmos encaravam com desconfiança e repúdio a proposta de pesquisa.

Pela percepção do pesquisador pareceu evidente certo medo e/ou desconfiança sobre a palavra “pesquisa” e, a isso, se pode adicionar várias possibilidades para esta reação. Percebeu-se, em geral, que os indivíduos abordados eram vendedores ou “puxadores” (pessoas que tem a função de atrair os possíveis clientes que transitam pela rua e abordá-los de maneira enfática e insistente, tentando convence-los a entrar na loja e, posteriormente, iniciarem uma conversa com os vendedores) que pareciam não possuir, talvez, conhecimento, ou até mesmo certo nível educacional que pudessem levá-los à compreensão da extensão e discernimento do que é uma pesquisa acadêmica e suas intenções e objetivos.

Outro ponto de inferência centra-se, talvez, no desconhecimento ou medo de possíveis investidas fiscais ou entrevistas que pudessem expor informações estratégicas de seus estabelecimentos, sendo assim, os próprios donos ou gerentes poderiam instruir seus colaboradores de nível hierárquico inferior a evitarem qualquer tipo de contato com pesquisadores ou outras categorias semelhantes a estas.

Contudo, estas percepções não intencionam a nenhuma conclusão final, mas que deixaram claro as possibilidades de obstrução à intenção de coleta de dados para pesquisa forçando o pesquisador a mudar sua forma e posicionamento pessoal para as investidas posteriores.

A partir deste momento o pesquisador passou a atuar não mais na posição de pesquisador formal, mas agora como um cliente (noivo) que pretende se casar no futuro e está iniciando suas pesquisas sobre preços e possibilidades sobre os rituais do casamento, sendo que a partir deste momento, discretamente, deixou seus instrumentos de pesquisa (mala que continha *laptop*, caderno, papéis, canetas, lápis, entre outros) no carro que estava estacionado à Rua das Noivas e ligou seu gravador de voz (que possui a capacidade de gravação de 66 horas ininterruptas no modo de alta qualidade) colocando-o por baixo da camisa com o auxílio de uma alça própria para suportá-lo no peito pelo pescoço e passou a caminhar desinteressadamente com o olhar de quem estava apenas olhando e admirando as lojas pela rua.

A continuidade dos acontecimentos em campo que podem ser observados nas transcrições (em anexo), posteriores aos excertos acima, demonstra que a mudança de estratégia fomentou um resultado positivo nas intenções empíricas, ainda que na oitava abordagem documentada na “Transcrição 8” (em anexo), devido à simpatia e disponibilidade

do proprietário da loja (um senhor de idade relativamente avançada e nacionalidade estrangeira radicado no Brasil há muitos anos) o pesquisador se identifica e explica suas reais intenções sem prejuízo para suas observações.

No transcorrer deste dia e nos outros dias de pesquisa, o pesquisador manteve a mesma estratégia iniciando seus diálogos com a verdadeira finalidade de pesquisa transvestida pela falsa intenção de compra e, com isso, foi obrigado muitas vezes a ganhar a simpatia e confiança das pessoas pelas suas habilidades interpessoais para, assim, conseguir direcionar a conversa para os conteúdos administrativos que realmente interessavam ao escopo da pesquisa.

Como se pode observar, nas “Transcrições 9, 10 e 11” em anexo, a habilidade de construir relações interpessoais do pesquisador foi muito exigida a ponto do mesmo conseguir o que Maanen (1979) e Valadares (2007) chamam de Informante no processo etnográfico, ou seja, aquele indivíduo no qual o pesquisador obtém sua simpatia e confiança e torna-se amplamente disponível como fonte de informações relevantes e confiáveis, além de possibilitar acessos a outras informações que não seriam normalmente disponibilizadas.

Neste caso, o informante era um recepcionista (nome alternativo para puxador) que trabalhava na Rua das Noivas há 18 anos e já havia prestado serviços á maioria das lojas da rua, além de conhecer diversas nuances e detalhes dos empreendimentos.

Finalmente, após o 3º dia de vista a campo, o pesquisador passou a ser reconhecido com facilidade pelos indivíduos que trabalham no local levantando suspeitas sobre sua intencionalidade, inclusive, sendo questionado que a real intenção não era a de casar, mas que possuía ou tinha intenção de abrir uma loja no ramo de Noivas. A partir deste momento o pesquisador, tendo satisfeito seus propósitos de pesquisa e munido de dados etnográficos considerados suficientes para seus objetivos empíricos, encerrou as atividades em campo.

4. PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo pretende explicitar, de maneira não exaustiva, alguns Métodos de Análise de Dados utilizados na *S-as-P*, em seguida aborda o Método Análise de Dados Etnográficos, método este utilizado na análise de dados deste trabalho e, finalmente procede no tratamento dos dados realizando a contextualização teórico-empírica deste estudo.

4.1 Métodos de Análise de Dados utilizados na *S-as-P*

Eisenhardt (1989, p.539) corrobora que é natural que o procedimento de coleta de dados aglomere uma grande quantidade de dados (páginas e páginas de anotações e transcrições), porém é no tratamento destes dados que os principais achados e resultados irão emergir e, conseqüentemente, uma teoria ou uma grande contribuição terá sua validade e confiabilidade atestadas.

Não existe um padrão ou uma receita para a análise de dados. Em geral, a análise dos dados envolve uma composição detalhada do estudo e estas composições ou descrições são puras (no sentido de fidelidade aos relatos), porém são centrais a geração de *insights* para o estudo. Para cada pesquisador e cada pesquisa aflora uma espécie de tratamento para os dados, uma vez que os mesmos são únicos e contextuais, mas esta singularidade promove ao pesquisador uma rica familiaridade com o contexto que, mais tarde, irá possibilitar um processo de comparação com outras teorias mais rápido e eficaz (EISENHARDT, 1989, p.540).

Oriundos dos procedimentos de coleta de dados utilizados na *S-as-P* discutidos no capítulo anterior, em geral, os Métodos de Análise de Dados versam sobre a Análise Documental, Análise de Narrativa e Análise de Discurso com algumas variações específicas para estes métodos, como a Análise do Discurso Crítico, Análise das Narrativas de Práticas e a Análise de Dados Etnográficos, este último será utilizado neste trabalho e discutido na próxima seção.

Para a Análise Documental, Bardin (1979, p.45) define-a como um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original e seu objetivo, ao tratar a informação contida nos documentos, é dar forma

conveniente e representar de outro modo essa informação, por intermédio de procedimentos de transformação. Em outras palavras, para a autora, não se trata de atravessar os significantes para atingir significados, como se faz na leitura normal, mas por meio dos significantes e dos significados (manejados) buscarem-se diferentes significados de natureza psicológica, sociológica, política, histórica, e contextual entre outros.

O processo de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo das mensagens pode ser organizado em conformidade com os polos cronológicos explicitados por Bardin (1979, p.95-101) compreendendo: a) a pré-análise: fase de organização e sistematização das ideias, em que ocorre a escolha dos documentos e observações a serem analisados. A pré-análise pode ser decomposta nas etapas: leitura flutuante, na qual deve haver um contato exaustivo com o material de análise; constituição do *Corpus*, que envolve a organização do material de forma a responder a critérios de exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência; referenciação dos índices e elaboração dos indicadores a serem adotados na análise; b) a exploração do material: trata-se da fase em que os dados brutos do material são codificados para se alcançar o núcleo de compreensão do texto. A codificação envolve procedimentos de recorte, contagem, classificação, desconto ou enumeração em função de regras previamente formuladas; e c) tratamento dos resultados obtidos e interpretação. De posse dessas informações, o investigador propõe suas inferências e realiza suas interpretações de acordo com o quadro teórico e os objetivos propostos, ou identifica novas dimensões teóricas sugeridas pela leitura do material. Os resultados obtidos, aliados ao confronto sistemático com o material e às inferências alcançadas, podem servir a outras análises baseadas em novas dimensões teóricas ou em técnicas diferentes.

A Narrativa é uma tradição de contar um acontecimento em forma sequencial, cuja composição mais simples inclui começo, meio e fim, e tem, em sua estrutura, cinco elementos essenciais: o enredo (conjunto de fatos); as/os personagens (quem faz a ação); o tempo (época em que se passa a história, duração da história); o espaço (lugar onde se passa a ação) e o ambiente (espaço carregado de características socioeconômicas, morais e psicológicas onde vivem as/os personagens). Ao narrar um acontecimento, a pessoa reorganiza sua experiência, de modo que ela tenha ordem coerente e significativa, dando um sentido ao evento. “É uma expressão simbólica que explica e instrui como entender o que está acontecendo”. A narrativa é considerada uma forma específica de discurso que consiste em cláusulas que encaixam a uma sequência temporal de eventos relatados, deste modo a narrativa tem a função de

constituir os sistemas imaginários e simbólicos de uma sociedade. A função simbólica pode ser analisada a partir de sua capacidade de realçar aspectos importantes para a manutenção de um determinado universo simbólico (SILVA e TRENTINI, 2002, p.425).

Silva e Trentini (2002, p.429), também, desmontaram como as narrativas podem ser apresentadas em textos científicos: 1) reelaboração das entrevistas de modo a transformá-las em discursos; 2) identificação dos conflitos vividos, procurando reorganizá-los em uma sequência que permita encontrar conexões com outros momentos dos relatos e com a história que estava sendo contada; 3) destaque das palavras, expressões e/ou frases que se repitam e de temas abordados com maior ênfase, buscando verificar onde colocavam peso especial em seus discursos; 4) identificação das conexões temáticas, ou seja, o que era colocado para unir os diferentes temas e que ajudou a encontrar o fio condutor em cada narrativa; 5) identificação de manifestações de emoções que davam um tom especial ao que estava sendo contado; e 6) identificação do enredo da narrativa, ou seja, qual era a história que estavam contando, o que estavam procurando dizer ao selecionarem aqueles fatos, situações ou comentários, sendo compreendido como a mensagem central da narrativa.

Para Macedo *et alli* (2008, p.651), o termo Discurso expressa diferentes visões de mundo, presentes em dada construção histórico-social, da qual os enunciadores fazem parte. Portanto se, do ponto de vista genérico, as formações ideológicas, materializadas nas formações discursivas, determinam os discursos, sua análise apresenta a formação discursiva, em que os textos trazem temas e conceitos que representam a visão de mundo de determinados sujeitos. Assim, os discursos refletem a visão de mundo de seu autor e da sociedade em que vivem, ampliando significativamente o entendimento anterior de discurso na forma de enunciação e sucessão de frases.

Na visão de Heracleous e Hendry (2000), a Análise do Discurso tem como objetivo principal a reconstrução dos sentidos em situação de enunciação – na perspectiva micro e macrossocial. Análise contextual, na qual argumentos tomam sentido em relação aos atores que os enunciam. O discurso é a linha de coerência simbólica com as quais representamos, e nos representamos, na diferentes posições sociais.

Em estudos atuais, observam-se diferentes instrumentos aplicados para se proceder à Análise de Discurso produzido pelo sujeito. Entre estes se destacam: as observações estruturadas, as entrevistas por meio de instrumentos previamente estabelecidos, grupo focal e

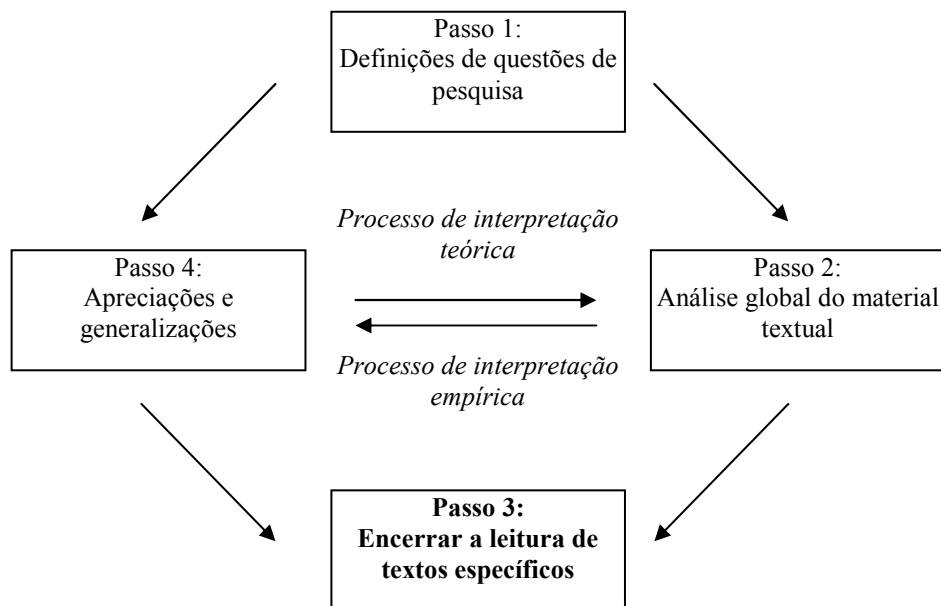
análise documental em registros. A análise propriamente é realizada pela leitura exaustiva do material, para explorá-lo e construir o tratamento e a interpretação dos dados. Neste momento, o pesquisador identifica o contexto da produção do discurso para codificá-lo, identificar suas unidades de registros, bem como as categorias que dele emergem (MACEDO *et ali*, 2008, p.652).

Atualmente, um tipo de derivação da Análise de Discurso vem sendo utilizada na *S-as-P*, especialmente nos aspectos discursivos do *Strategizing*, a Análise do Discurso Crítico. Em suma, é uma abordagem metodológica que permite examinar as funções constitutivas que o discurso proporciona na sociedade contemporânea. Como a maioria das abordagens sobre discurso, esta abordagem observa o discurso como socialmente condicionado e constitutivo, no entanto a abordagem implica em observar o discurso como parte da prática social, isto significa que diferente de algumas abordagens relativistas os pesquisadores que utilizam a Análise do Discurso Crítico compartilham o ponto de vista de que nem tudo é redutível ao discurso. Em certo sentido, discursos são momentos particulares, entre outros momentos, nos complexos processos sociais que constituem o mundo. A principal característica desta abordagem é sua posição crítica inerente (VAARA, 2010, p.217).

Em termos simples, Análise do Discurso Crítico destina-se a revelar pressupostos tidos como certos (*taken-for-granted*) nas esferas sociais, político-sociais e econômicas e examinar as relações de poder entre os vários tipos de discursos e atores. Em certo sentido, Análise do Discurso Crítico tenta tornar visíveis fenômenos sociais que muitas vezes passam despercebidos (VAARA, 2010, p.218).

A figura 4 provê uma visão simplificada dos estágios de pesquisa Análise do Discurso Crítico.

Figura 4: Estágios da Análise do Discurso Crítico



Fonte: Vaara (2010, p.224)

Finalmente, como uma derivação das Análises de Narrativas a *S-as-P* faz uso das Análises de Narrativas de Práticas que na visão de Rouleau, (2010, p.258) é um método específico da Análise Biográfica e é adotado nos estudos de *S-as-P* por disponibilizar ferramentas metodológicas que permitem entender como os gerentes e outros atores sociais *Strategize* (agem e interagem) no curso de suas atividades estratégicas diárias revelando por meio de suas experiências a essência subjetiva de sua vida pessoal, ou parte desta vida, por meio de informações relevantes para se documentar fatos que podem, ou não, estar relacionados as transições estratégicas destas organizações. De outra forma, para melhor compreender como os gerentes e outros atores agem e interagem, de qual conhecimento dependem e quais as habilidades e competências que eles usam quando estão *Strategizing*.

Este *Strategizing* é feito diariamente no perímetro das atividades organizacionais, ou seja, onde as pessoas se encontram (clientes, parceiros, fornecedores, entre outros), portanto, a *S-as-P* visa compreender como os gerentes e outros atores sociais mobilizam seus conhecimentos explícitos e tácitos relativos ao posicionamento da empresa em seu ambiente e, igualmente, como *practitioners* reflexivos, contando suas histórias irão também revelar uma parte da linguística e habilidades relacionais que usam no curso de suas ações demonstrando quais as ferramentas e modelos são usados no exercício de suas capacidades para a ação (ROULEAU, 2010, p.261).

A tabela abaixo demonstra os critérios do método de análise.

Tabela 3: Critérios do Método de Pesquisa de Narrativas da Prática

Para pesquisa do Strategizing, um método deveria:	Como Narrativas da Prática atendem a esses critérios
Proporcionar ampla e profunda coleta de dados	<ul style="list-style-type: none"> - dados baseados em esquema temporal - dados imersos em um contexto - dados que podem ser comparados - dados que podem ser obtidos de indivíduos pertencentes a todos os níveis hierárquicos
Extrair comprometimento total e verdadeiro dos informantes	<ul style="list-style-type: none"> - método muito pouco exigente para a organização - método de satisfação para os participantes
Fazer uso mais eficaz dos tempos dos pesquisadores	<ul style="list-style-type: none"> - tempo de coleta de dados concentrados durante reuniões - análises se desenvolvem de reunião a reunião - permite a coleta de uma vasta gama de evidências empíricas (práticas, eventos, discursos, representações, etc.)
Fixar as questões que são feitas nas realidades organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> - sensíveis a questões organizacionais - Ter em conta os interesses do narrador
Proporcionar resultados úteis	<ul style="list-style-type: none"> - permitir aos participantes fazerem um balanço das suas ações - permitir aos participantes refletirem sobre suas trajetórias profissionais - favorecer o desenvolvimento de relação de confiança com o pesquisador, que pode levar a colaborações posteriores

Fonte: Rouleau (2010, p.262)

4.2 Método de Análise dos Dados apurados em Campo: Análise de Dados Etnográficos

A análise dos dados se constitui em uma das fases mais complexas da pesquisa etnográfica. Primeiro por exigir do pesquisador esforço e pericia, considerando-se a natureza dos dados registrados em forma de textos narrativos e a multiplicidade das informações e, também, por exigir do mesmo a habilidade no reconhecimento do eixo central do esquema de significados que retrata o contexto observado e que o guiara, paulatinamente, a descrição e compreensão (COSTA, 2007, p.81).

Seguindo as orientações de Costa (2007) ressalta-se que a interpretação do pesquisador acontece desde o momento de sua chegada física ao local e, inclusive, no momento das conversas, “afinal descrever uma situação vivência é uma forma de interpretar”. Durante a permanência no local e os encontros novos significados foram atribuídos à experiência e reinterpretados no dialogo com o pesquisador, onde além de fazer perguntas

tentou direcionar as conversas dos participantes até que a interpretação fosse possível ou que se ficasse evidente que o tema é compreendido de forma contextual aos pressupostos teóricos e as categorias analíticas (dispostas no capítulo 2 deste estudo) que sustentam este trabalho (COSTA, 2007, p.81).

Suporta-se, aqui, ainda que se derivando e expandindo-se em alguns termos, na proposta de Janesick (1995) descrita em Costa (2007, p.82-83) para a elaboração do Protocolo de Tratamento dos Dados:

1) Localizar na experiência relatada (filtrar), as frases ou afirmativas que se relacionam diretamente com o fenômeno estudado;

2) Interpretar o significado destas frases ou afirmativas como um leitor informado;

3) Obter a interpretação dos participantes, se possível;

4) Inspeccionar os significados para verificar o que eles revelam sobre os aspectos essenciais e recorrentes ao fenômeno em concordância com as categorias analíticas;

5) Analisar as unidades de narrativas para verificar a frequência em que estas unidades são apresentadas nas falas e classifica-las segundo a proximidade de sentido das categorias analíticas evidenciadas no referencial teórico;

6) Realizar a triangulação, se possível, dos significados inspeccionados entre os relatos dos diversos participantes e outros tipos de dados colhidos por outros meios que não as conversas para garantir a acurácia e rigor científico;

7) Elaborar prováveis inferências sobre o fenômeno com base nos aspectos e recorrentes identificados nas categorias analíticas para a contextualização teórico-empírica do estudo.

Desta forma, o Procedimento de Tratamento dos Dados envolveu a realização dos tópicos acima se apresentando excertos das transcrições das gravações realizadas em campo que se encontram em anexo neste estudo. Estes excertos foram contextualizados com as categorias analíticas apresentadas no referencial teórico, sendo que, no próximo capítulo realizam-se as conclusões deste procedimento.

Ainda, direcionando-se por (COSTA, 2007, p.85-86), vale salientar que, como o objetivo do trabalho também é a compreensão do fenômeno, a interpretação técnica e contextual do fenômeno (ainda que viabilizada por meio dos procedimentos de coletas de dados explicitados no capítulo 3 deste estudo) possibilitou a compreensão dos eventos por meio da realidade vivida considerando-se dois sistemas: o dos participantes (o êmico - Sanday 1979; Costa, 2007) e o do pesquisador (ético - Costa, 2007); predizendo que a relação com os participantes não foi neutra, percebendo-se nas transcrições em anexo a tensão entre os limites discursivos dos participantes e o conhecimento adquirido ao longo da vida do pesquisador residindo aí o verdadeiro encontro etnográfico, a interpretação.

Por fim, explica-se, para aproximação, que nos excertos, retirados das transcrições em anexo, foram grifados pelo autor as frases ou palavras que se consideram relevantes para evidenciar o conteúdo empírico que se considera relevante na contextualização analítica. O símbolo (...) foi utilizado para demonstrar que os excertos foram retirados de partes não sequencias das transcrições, ou seja, ao aparecer este símbolo, provavelmente, partes das transcrições foram ignoradas por não pertencerem ao contexto analítico aqui proposto.

4.3 A Conjuntura Sócio-Profissional na Rua das Noivas

Dadas às características já disponibilizadas sobre a Rua das Noivas e percebendo-se os argumentos de Jarzabkowski (2005) para o *Strategizing* pode-se inferir que o **resultado** das atividades estratégicas dos *Practitioners* na Rua das Noivas está direcionado às **vendas**, ao **aluguel** de alguns produtos, e, quando pertinente, a **prestação de serviços** relacionados aos rituais do Casamento. Ou seja, o **resultado** perseguido para a **durabilidade dinâmica** das Lojas neste *Cluster* é a **venda, aluguel** de seus produtos e **prestação de serviços**, mais do que outros fatores que poderiam ser considerados se comparados a organizações mais complexas, onde muitas vezes só a venda não garante o resultado ou a sobrevivência da mesma, como fatores de negociação de fornecedores, inferências de órgãos governamentais, entre outros.

Ainda que este objetivo não tenha sido expressado de forma direta nas transcrições ficou evidente o posicionamento dos participantes a dedicação de suas atividades estratégicas e o conteúdo das conversas direcionando-se quase que exclusivamente para a venda e/ou aluguel dos produtos. Não se percebeu, nem foi evidenciado verbalmente, que as lojas ou os

atores sociais instalados no *cluster* possuísem outras atividades para obter recursos financeiros que não fossem as vendas, aluguéis ou a prestação de serviços de acordo com sua expertise, conforme os excertos abaixo.

<p>P - Caro?</p> <p>G1 – Pra aluguel? Primeiro aluguel?</p> <p>P – Não, prá ficar.</p> <p>G1 – Uns 700,00, 800,00 reais.</p> <p>P - Tudo?</p> <p>G1 – É depende do tecido que escolher, começa em 700,00. Pra que ocasião seria? Casamento?</p> <p>(...)</p> <p>G1 – Penélope, agora roupas prontas pra noivo está R\$230,00 acho que é melhor marcar atrás, porque na frente.... Duzentos e trinta né, roupa pronta, pra aluguel. Agora esse é 70 a 80 reais.</p> <p>P – Ah, pra alugar? E se eu quiser pra mim? 700 a 800 assim que você falou?</p> <p>G1 – É, à partir de 700 reais , mas vai depender.</p> <p>(...)</p> <p>P – Quanto você acha?</p> <p>G1 – Se for a roupa pronta, no valor de 230, seria 10% por padrinho.</p> <p>P – Pra alugar?</p> <p>G1 – Isso.</p> <p>P – Ai você me dá 10% se for comprar?</p> <p>G1 – Ai te dou 5% por evento.</p> <p>P - Só?</p> <p>G1 – Porque é 5% de cada padrinho né, se for 10 padrinhos você paga 50%.</p> <p>P – Ah é? Mas se os padrinhos alugarem?</p> <p>G1 – Se os padrinhos alugarem aqui, é.</p>
<p>V1 – É que ela ta com cliente, tá meio corrido hoje.</p> <p>P – É?!</p> <p>V1 – Ela é da parte do atacado.</p> <p>P – ah!</p>
<p>P – Não tem ninguém aqui?</p> <p>V2 – Não só tema moça que fica no escritório só pela internet.</p> <p>P – Como? Só pela internet?</p> <p>V2 – É! Só pela internet, só tem uma moça ela só atende mesmo pela internet.</p>
<p>D1 – Lógico, é minha loja, também trabalho com som, iluminação de montagem, a minha loja é la no fundo, vende tecido, e tudo.</p> <p>P – E como o senhor fez pra sobreviver todo esse tempo? Vendendo? Fazendo propaganda? Que negócio?</p> <p>D1 – É. Vendendo, é isso ai.</p> <p>(...)</p> <p>D1 – São Paulo, São Paulo tem quase o Brasil inteiro.</p> <p>P- Ah então quem vem comprar aqui leva pra lá também.</p> <p>D1 – Por exemplo, nós temos clientes de muitos anos, eu vendi muito tempo pra eles, ele tem loja la de noiva e tudo, o velho morreu, o filho já não sei se vai ter loja la.</p>
<p>P1 – Mas como é, uma palestra?</p> <p>R1 – Não é noiva, é convite, é desfile, é....</p> <p>P – Ah!! é pra vender?</p> <p>R1 – É pra fechar convite, fechar decoração ou aluguel de carro, noiva, noivo.</p> <p>(...)</p> <p>R1 – Vende, vende, a maioria do pessoal vem vender convite, você pode comprar de tudo, até o vestido da noiva. Ai se fecha outra coisinha, fecha convite, decoração, locação do carro. Se tem o vestido ou quer fechar com a gente. Muitas coisas.</p>

Para as análises posteriores, devido às características do *Cluster* de Lojas na Rua das Noivas, percebe-se que os *Practitioners* (Whittington, 1996 e 2006) que realizam as atividades estratégicas são, basicamente, todos os atores sociais que participaram da pesquisa. Dadas as características das lojas serem, em geral, constituídas como lojas comerciais e tratarem de um trabalho artesanal direto com o consumidor final não existem níveis hierárquicos diversos ou complexos, ainda que existam níveis hierárquicos (serão discutidos na próxima seção), conseqüentemente os indivíduos que realizam o *Strategizing* diário nestas organizações são compostos pelos **puxadores, vendedores, gerentes, estilistas e proprietários** que se personificam como (*Practitioners*) atores sociais responsáveis pela condução das atividades estratégicas diárias nestas lojas.

Partindo-se do pressuposto que a venda e/ou o aluguel é o resultado perseguido pela atividade estratégica (*Strategizing*) dos *Practitioners* no *cluster* apreende-se as características do **Ambiente Técnico-Institucional** (Machado-da-Silva e Fonseca, 2010) que estão imersos no contexto destas atividades.

O **Ambiente Técnico-Institucional** que está associado a este *cluster* está imbricado aos rituais e cerimoniais simbólicos do casamento, inclusive, existem, também, rituais próprios internos às lojas na hora da compra ou aluguel dos vestidos onde, por exemplo, não é permitido o ingresso do noivo para não estragar a “surpresa”, entre outras características de conduta das lojas que possuem como elemento principal a produção artesanal de seus componentes, ou seja, em geral tudo é feito de forma customizada e individual para cada cliente o que parece inferir os limites e as diretrizes a este ambiente técnico-institucional.

De fato, pode-se inferir que o conteúdo das Estratégias Econômicas e Sociais para durabilidade dinâmica destas organizações está calcado diretamente ao conteúdo Institucional dos rituais, cerimoniais e simbolismo da Instituição chamada Casamento. Em outras palavras, quanto mais legitimada esta a conduta do casamento perante a sociedade (*eg*: o casamento do Príncipe da Inglaterra) mais predizível e controlado é o **Ambiente Técnico-Institucional** auferido na Rua das Noivas garantindo, ainda que de forma indireta (*eg*: não se pode comprovar que o casamento do Príncipe da Inglaterra aumente as vendas na Rua das Noivas), a durabilidade dinâmica das organizações pertencentes ao *Cluster*.

Outro ponto relevante a ser verificado, nos excertos abaixo, é a consciência da imersão no Ambiente Técnico-Institucional do casamento pelos *Practitioners*. Os mesmos manifestam

claramente sua consciência e percebem que a sobrevivência deles, bem como das lojas, esta diretamente vinculada à preservação destes rituais institucionais que estão presentes antes da existência dos mesmos e continuarão presentes após sua existência percebendo a validade cognitiva e o **Compartilhamento de Significados** (Schein, 1992, p.7) outorgados entre os mesmos presentes em suas manifestações verbais de conhecimentos e vivência nestes rituais, além de se perceber a identificação destes indivíduos com as atividades relacionadas ao casamento, pelo tempo de atividade e a satisfação dos mesmos em atuarem neste ramo.

V8; V9 – **A gente trabalha com sonho** então a gente tem que dar todas as informações do começo ao fim até a retirada, porque elas são o cartão de visita, né? Então elas têm e ficam enviando noiva pra loja, colegas, amigas.

(...)

V8; V9 – Ela entende tudo de casamento. **A gente já viu de tudo sobre casamento aqui.**

P – **Mas vocês vão no casamento também?**

V8; V9 – **Maioria das vezes sim**, algumas convida.

P – **É mesmo, convida?**

V8; V9 – **Mas não é sempre.**

(...)

V8; V9 – **É, eu adoro trabalhar com ela, ela também negocia quando sabe o valor do vestido, não gosta de noiva sair daqui insatisfeita não. Quando a gente vê que ela amou mesmo, a gente começa a negociar. Ai a gente mexe em preço, tudo, mas caso contrario!?**

P – **Mas como você tem essa percepção?**

V8; V9 – **A gente sabe, né?**

P – **É? Tá na cara da mulher?**

V8; V9 – **Ela faz uma cara e fala, vou dar uma volta, e ela volta.**

M – **É mesmo?**

V8; V9 – **Do atendimento, porque a gente trabalha com..., não é só vender, eu particularmente, trabalho só..., né, eu trabalho porque eu gosto mesmo, eu adoro trabalhar com noiva. Então a gente fica feliz quando vê uma noiva casando feliz com o nosso trabalho, tudo bem que o dinheiro é ... Tem muito mais valor ver uma noiva casando feliz do que o nosso salário.**

P – **Tudo bem?**

V8; V9 – **Mas é um trabalho prazeroso, é um trabalho que a gente gosta.**

(...)

V8; V9 – **A mais velha aqui sou eu e ela.**

P – **Você e ela, só?**

V8; V9 – **É eu e a Kate.**

P – **Ah você e ela são as mais velhas de casa?**

V8; V9 – **É, tem 5 anos que nós estamos aqui.**

P – **Nossa!!**

V8; V9 – **Ela entrou acho que faz 4 ou 5 meses.**

P – **Ah entendi!**

(...)

V8; V9 – **Maioria das vezes sim**, algumas convida.

P – **É mesmo, convida?**

V8; V9 – **Mas não é sempre.**

(...)

V8; V9 – **É porque tem foto né, tem tudo, mas ai sua noiva tem que ver no casamento é o vestido, foto, vídeo e a lua de mel. Questão de festa é todo mundo que sai falando mal.**

P – **Sai falando mal?**

V8; V9 – **Você pode dar barrinha de ouro com prata que o pessoal vai sair falando mal.**

D1 – **Eu já to aqui há 35 anos.**

P – **Nossa.... (risos).**

(...)

DI - Olha competem. Mas é o seguinte, é... **que o ramo é uma coisa meio artesanal mesmo.** A indústria corta um monte de calça e fica uma coisa só, igual ao monte de japonês, uma coisa só. Artesanal não, você tem que falar, tem isso, tem isso; Tem os estilistas na rua.

RI - Tem gente que tem mania de falar pra cliente que tem tudo, mas não tem nada. Mas é verdade mesmo. **Eu to aqui há 18 anos.**

P - Faz 18 anos que você está aqui?

(...)

P - Que legal! Faz quanto tempo que você está aqui?

RI - Eu vai fazer... bastante, ne?

P - Aqui nessa loja?

RI - É 2 meses.

M - Serio? Mas também tem 180 lojas e você já passou por um monte de lojas?

RI - **Conheço todo mundo dessas lojas.**

4.4 O Sistema de Atividades Estratégicas na Rua das Noivas

Seguindo-se a lógica dos achados anteriores à Rua das Noivas argumenta-se, agora, sobre seu composto de atividades estratégicas direcionadas ao resultado na busca da durabilidade dinâmica das lojas.

Já se observou que o *Strategizing* está inserido no ambiente técnico-institucional do *cluster* por meio das regras institucionalizadas e o compartilhamento de significados que os *practitioners* percebem em meio aos procedimentos de práticas laborais diárias dentro dos rituais cerimoniais e simbólicos que cercam o casamento, ou seja, suas atividades laborais diárias sofrem influências indiretas de eventos externos (como a mídia ou estilistas externos) que acabam por legitimar e adaptar suas práxis (*practice*) e práticas em suas atividades diárias colocando-os, enquanto atores sociais individuais, imersos e em interação com ambiente externo e com o sistema de atividades dentro de um contexto específico (JARZABKOWSKI e WHITTINGTON, 2008).

Estas atividades ou a **Práxis (*Practice*)** Estratégica (Orlikowski, 2010; Whittington, 2006; Jarzabkowski, 2004) manifestam-se de várias formas.

Ao evidenciarem-se, pelos excertos das transcrições, as rotinas e não rotinas de vendas e atividades laborais diárias dos *practitioners* localizados no *cluster* notam-se o *Strategizing* acontecendo e possibilitando vasão aos elementos sociais que formam a estrutura de relações interpessoais dos contextos técnicos e institucionais permanentes ao *Cluster* de forma longitudinal.

A própria percepção contida no relato da noiva (RN - em anexo) sobre a semelhança das abordagens, em meio às diferentes lojas, comprova o isomorfismo no compartilhamento

de significados dos *practitioners* destas rotinas estratégicas no intuito de vender e/ou alugarem os produtos para se garantir a sobrevivência.

Os rituais do casamento enquanto cerimonia simbólica socialmente institucionalizada balizam, possibilitam e ao mesmo estabelecem os limites dos procedimentos estratégicos de venda e/ou aluguel no *cluster* e, conseqüentemente, a sua adaptação estrutural de relações sociais entre seus *practitioners*.

A **práxis (*practice*)** isomórfica, entre as lojas (atividades coletivas orientadas para o resultado - Jarzabkowski, 2010) é percebida em meio aos **rituais de venda, locação e experimentação dos vestidos**, bem como **nos procedimentos padronizados de significação e comportamento destes *practitioners* em meio aos outros atores sociais** (como aos clientes, por exemplo) e a própria **descrição hierárquica** dos atores sociais que atuam nas atividades diárias (equipes) de vendas e/ou alugueis, bem como seus **esquemas de recursos e regras organizacionais** evidenciando-se suas formas de **interação social** em meio à hierarquia possibilitam a percepção dada à ênfase nestas rotinas diárias de *strategizing*.

Em outro momento, esta **práxis (*practice*)** estratégica revela-se, agora, pelo lado dos proprietários de lojas. Nos excertos, ao se verificar que os proprietários possuem mais de uma loja no mesmo *cluster*, pode-se inferir, também, um compartilhamento de significados destas **práxis (*practice*)** estratégicas devido, inclusive, à padronização dos produtos vendidos no *cluster*. Ou seja, salvo as configurações artesanais customizadas pelos estilistas junto aos vestidos de noivas e alguns tipos e acessórios, em geral, os padrões isomórficos de **práxis (*practice*)** estratégicas, sejam pelos fornecedores, sejam pelos comportamentos e habilidades dos colaboradores, possibilitam-se aos proprietários adquirirem e manterem diversas lojas no *cluster* sem grandes modificações em seus ambientes técnico-institucionais.

Outro ponto que, também, deixa claro esta **práxis (*practice*)** está na disponibilidade dos *practitioners* **em suas habilidades** (observar nos excertos as habilidades e funções dos gerentes) para as atividades laborais para permanecerem no mesmo setor, ou seja, suas **práxis (*practice*)** encontram-se profundamente sedimentadas a ponto de ciar significados de “gostar do trabalho” e manterem-se por muitos anos no mesmo setor (como referido nos excertos anteriores) dando-se ênfase a suas redes de conexões profissionais e a proximidade de como estas **práxis (*practice*)** são semelhantes, garantido o caráter isomórfico das mesmas e, assim, a manutenção estrutural do conteúdo social e profissional dos indivíduos que exercem suas

atividades laborais, possibilitando a mudança de emprego sempre entre lojas do mesmo cluster.

P – E como funciona o negócio aqui? Eu trago minha noiva aqui e daí?

*R1 – A coisa é mais o menos o mesmo, uns com mais sofisticação outros com menos sofisticação mais no geral é isso, né! Você vai na loja com a noiva ne, você leva a noiva, o puxador te puxa, te põe pra dentro, a noiva sobe, e depois se ela gostar de algum vestido ou alguma coisa aqui ou alguma coisa ali, **ela sobe junto com o estilista e a vendedora ai começa todo o processo**, vai experimentar, tira daqui tira dali, mede, puxa, vai pra cá e vai pra lá. **Dentro desta bagunça vem a estilista que acaba ajeitando o modelo e o gerente vai negociando**, enquanto isso o noivo fica separado, a loja maior lá é um atendimento muito mais personalizado ainda. A pessoa senta, a noiva sobe vai ser atendida de uma maneira muito mais exclusiva e ela senta vai ver catálogo, vai conversar, vai bater papo, algumas das coisas deles também é fazer algumas coisas pela internet, no computador, entendeu?*

P – É o noivo se tiver junto faz o que?

R1 – O noivo é a besta que paga tudo só que fica lá em baixo esperando, sentadinho, bonitinho, esperando, não interessa se vai demorar uma hora, duas horas ou 10 horas, isso é problema de cada um, e vai seguindo.

P – Então a coisa é mais complexa não é só o vendedor... Tem mais gente no bagulho?

R1 - A coisa funciona assim, o puxador põe pra dentro, o recepcionista, encaminha pra uma vendedora, a vendedora começa a dar os primeiros preparativos, sobe vai junto com a estilista tirar as medidas e tudo mais, volta fechando vai conversar com o gerente, o gerente acompanha tudo. O gerente acompanhando tudo, ele ajuda a vender, ele ajuda a induzir mais né!? Mais vamos dizer assim, mais lábia sobre a pessoa né!? Sobre os clientes que é o que acaba fazendo, né, a indução no forçar.

P – Bom, então o gerente é o cara?

R1 – (risos). É a mina!!

P - Então a maioria é mulher?

R1 – Quase todas.

P – Mas elas são contratadas, são formadas?

R1 – Nada, vixe! aquela loja ali a dona era costureira.. fez q fez q abriu a própria loja.. Aquela outra a gerente era igual a eu.. Mas daí ela foi e virou gerente e ficou melhor q eu.. Mas cada um tem sua hora, daqui a pouco eu viro gerente e fico mais que ela.

P – Bom, então gerente aqui é ser poderoso, e os donos não ficam nas lojas?

R1 – Nada. Cada dono tem uns monte de lojas 4 ou 5 cada um tudo concorrendo umas com as outras.. e é f.. Porque eles ficam enchendo o saco do gerente e o gerente enche o saco da gente.. Eles querem que uma loja venda mais que a outra.. ai eles investem mais na que vende mais, só que é tudo deles, do mesmo dono, daí eles colocam o gerente de confiança e é muito difícil deles aparecerem aqui.

P – Então o gerente tem que trabalhar pra cassete?

R1 - Ele é um faz tudo, ele toma conta da loja, ele observa vitrine, fica vendo se puxador ta batendo papo na porta da loja... (risos).

R1 - É que tem que ser um cara de lábia mais doce. Ele é o cara do H, ele que vai, termina de fazer a compra, ele que acaba infiltrando, infiltrando sobre o cliente, que xaveca mais. A hierarquia funciona, tem um recepcionista, um vendedor, uma estilista e um gerente. Esse é o que faz mais, é que tem as principais buchas. Além de coordenar tudo, fiscalizar toda a questão da loja, ele também vai entrar diretamente na venda. É ele que fecha.

P – Sei?!

R1 - Ele é o cara que vai dar a cara pra bater se alguma coisa der errado, eles vão tudo correr pro gerente, não vão querer saber de ninguém. Eles vão é o gerente que vai levar, que vai tomar tudo, então é uma pessoa de muita responsabilidade e que trabalha muito. Os donos nunca estão, e larga tudo na mão do gerente que é aquela pessoa de confiança.

P – E a relação de vocês e o gerente? Vocês se dão bem ou o pau quebra?

R1 - Você não briga com o gerente, se você brigar com o gerente também você vai ter problema lá, na rua é tudo mais ou menos igual, o vendedor da loja de baixo é o gerente de hoje e se você vendedor arruma encrenca com o gerente você vai ser banido, né!?

P – Vocês só revendem?

G1- Isso.

P – Vocês não têm fabrica, nada?
 G1 – Loja própria, não.
 P – Tá, entendi.
 G1 – **Todas as lojas de masculino aqui, todas tem o mesmo esquema.**
 P – Ah, não fabricam?
 G1 – Não.
 P – Só fabricam os de noiva?
 G1 – Fabricam os dois.
 P – Porque tem gente que eu vi fabrica vestido de noiva.
 G1 – Vestido de noiva é fabricado. Comprado o tecido, tira a medida da noiva, faz do jeito que a noiva quer. O noivo não ele vai escolher um modelo e a gente vai mandar fazer na fábrica.
Existem 2 fabricas aqui em São Paulo.
 P – **É mesmo!! Então tudo isso aqui é meio que padrão então?**
 G1 – **Isso.**
 P – Só essas 2 que fazem?
 G1 – Isso só essas 2 que fazem.
 P – Que loucura!!
 G1 – Ai quando a gente quer um modelo diferenciado a gente pede pra essa fábrica e ai eles fazem, mesmo assim são 2 fábricas que fazem.
 P – Que loucura. Aqui no Estado?
 G1 – **São as que abastecem todas as lojas. Tem a mesma em todas as lojas.**
 P – Daqui vai pra fora?
 G1 – Daqui vai pra fora.
 P – Que loucura. Então não tem muita diferença o negócio é negociar preço ne?
 G1 – É.
 P – Porque o tipo é tudo igual o daqui e da São Caetano, então qual a diferença de alugar aqui e na São Caetano?
 G1 – **A diferença de alugar aqui, e alugar na Rua São Caetano, é que na São Caetano você vai pagar mais caro. Porque você vai pagar mais caro na São Caetano? Porque o aluguel deles são mais caro. Etc.etc. lá o aluguel é mais caro, mas a roupa é a mesma, vem da mesma fabrica. Tem muito isso.**
 (...)
 P – Mas e como é que vocês fazem?
 G1 – **Normalmente tem o puxador que traz até aqui, fica na esquina. Ah você quer ver coisa de noivo, e ai traz o cliente até aqui.**
 P – Ah você tem puxador? Chama puxador, aqueles carinhas que vem.
 G1 – É.
 P – Que legal!! Bacana!!
 G1 – A gente vai se virando, né?
 P – Interessante. Quantos anos vocês estão aqui? Essa loja aqui?
 G1 – **Aqui faz 3 anos. A família inteira tem loja ne? Aqui na rua, na rua de cima.**
 P – Como assim, a loja é de uma família?
 G1 – É.
 P – Ah entendi!!
 G1 – Muitos anos trabalhando neste ramo.
 P – Legal. Beleza. E a loja, da família tem coisa de noiva também?
 G1 – Tem.
 P – Aonde que tá?
 G1 – **De noiva? Ta na Rua São Caetano, no. 5500 se eu não me engano. (nome da loja)**
 P – (nome da loja) é deles também?
 G1 – É.
 P – Ai seu eu fizer um bem bolado, já mistura tudo na família toda, ou não tem nada a ver?
 G1 – **É, que são lojas individuais né? Ai o senhor vai ter que discutir o preço lá, depois discutir aqui, agora juntar tudo e fazer um só ...**
 P – Um bolão só? Não vai rolar?
 G1 – Não. Ai tem que discutir em cada loja individual.

P – Me diz uma coisa quem é que vende mais, o estilista ou o vendedor?
 V8; V9 – Quem vende mais?
 P – É porque o estilista ta no desenho ele atrai o cliente pelo desenho, não é?
 V8; V9 – Não.

M – Então não tem nada a ver?
V8; V9 – **Não, trabalha a equipe.**
P – Como que é essa equipe?
V8; V9 – **É assim o estilista, o vendedor, e a gerente. O estilista, a vendedora traz o vestido a vendedora dá a sua opinião também né, e tem o gerente pra negociar.**
P – E o estilista onde é que ele entra nessa?
V8; V9 – **Ele entra em tudo. Não pode entrar, se é homem não pode entrar lógico, ai tem a vendedora. Entendeu?**
P – Como assim? Ah o estilista não vem?
V8; V9 – Pra fazer a prova.
P – Não, não isso. Na hora de negociar o vestido, tudo, porque 3 mil é caro uma brincadeira dessa.
(...)
P – Agora só pra eu entender a dinâmica então, vocês vão trabalhar em três a equipe mesmo né? Que nem você me contou?
V8; V9 – É.
P – Você, o estilista e a gerente. Pra negociar o preço. Mas pelo que você está me falando, você é a maior, maior, responsabilidade ta na vendedora?
V8; V9 – **Não. Eu acho que está na equipe.**
P – É mesmo?
V8; V9 – **É, porque as vezes o estilista não vê a noiva, ai a vendedora sugere e fala olha acho que a sua ideia tá melhor, e é bacana, entendeu? Então eu acho que tem que ser equipe, e tem noiva também que o noivo vem aqui e fala eu quero o mais bonito.**
(...)
P – Porque não pode?
V8; V9 – **Não é que a equipe, e a gente trabalha por vez.**
P – Não entendi, como é que é?
V8; V9 – É porque é por vez.
P – Ah! Uma vez cada uma?
V8; V9 – **A cada quinze minutos.**
P – Ah!! Tem essa?
V8; V9 – Uma sobe.
P – Ah!! Você fica um pouquinho e depois sobe... legal.. entendi. Pra que pra ter um equilibrio nas vendas?
V8; V9 – **Não porque a gente ganha por comissão.**
P – Sim, eu entendo.
V8; V9 – **Entendeu? Às vezes, por exemplo, ela está aqui na porta agora, mas lá atrás tem 5 vendedoras, a cada 15 minutos.**
(...)
P – Quem é o dono aqui?
V8; V9 – Seu Cicrano e Dona Fulana.
P – Eles não vêm aqui?
V8; V9 – **De vez em quando é que tem mais 4 ou 5 lojas, eles viajam ne?**
(...)
P – Supondo, o que a gerente faz?
V8; V9 – **O gerente negocia.**
P – Só financeiro?
V8; V9 – É, é financeiro.
P – Financeiro! Ah então a competência do gerente aqui é negociar o financeiro?
V8; V9 – É.
P – Então se eu tiver que vir aqui, a mulher vai escolher e eu vou lá falar com o gerente lá?
V8; V9 – É, ou seja, você vai falar com ela, mas ela é super boazinha, super bacana. É agora se você... Ah! Geralmente essa estilista já tá negociando.
P – Ah ela tem, ela já tá com esse poder?
V8; V9 – Já. **Quer dizer, ontem a gerente tava aqui, ai falou com estilista ela mesmo negociou, porque ela foi buscar tecido, ela negociou, ela foi fazer o custo, com outra senhora pra ver onde tinha o melhor valor do tecido.**
P – Que legal, é fica bem personalizado o atendimento.
(...)
V8; V9 – Traz ela viu!

P – Ah não isso é com ela, eu já fui olhar as coisas de homem e já me explicaram que home não tem...
V8; V9 – Não é coisa de homem, o homem precisa vir só pra dar o chequinho (risos).
P – (risos).
V8; V9 – Ou só cartão, só pra pagar.
P – O papel do noivo é só, pra pagar é isso, dar os cheques e olhe lá!
V8; V9 – Assinar os cheques e depois aproveitar a noiva linda e maravilhosa, né?

Tendo em vista o pressuposto teórico observado na figura 3 no capítulo 2 deste trabalho, ressalta-se que as **Práticas Estratégicas** (Jarzabkowski, 2004; Whittington, 2006; Jarzabkowski *et al.* 2006; Jarzabkowski e Whittington, 2008) são os mecanismos de mediação entre as pessoas e o mundo. Estes mecanismos podem ter a **forma social, psíquica ou cognitiva** e ainda operarem como **instrumentos, procedimentos, rotinas e linguagens**, onde a respeito de suas **diferentes potencialidades, perspectivas e interesses** os atores sociais **integram suas ações** em atividades compartilhadas na busca dos resultados que proporcionem a sobrevivência das organizações (JARZABKOWSKI, 2010).

Estas **Práticas Estratégicas** se mostram presentes de diversas formas na Rua das Noivas. O uso de **ferramentas e serviços diferenciados**, além da constante **organização de eventos, workshops e outros procedimentos** realizados de maneira **interconectada**, entre as diversas lojas da rua e seus colaboradores, demonstram o **compartilhamento de significados sobre o Strategizing** presente nestes sistemas de atividades, evidenciando as **Práticas Estratégicas** como mecanismos de mediação com o mundo no sentido de acompanharem tendências e se integrarem (todo o *cluster*) para a busca do resultado em direção à sobrevivência das lojas pertencentes ao mesmo.

Seguindo a lógica de Whittington (2006), diversas ferramentas legítimas (tecnológicas ou não) são utilizadas, em nível de loja, para se buscar certo diferencial social na direção de Práticas Estratégicas para a sobrevivência da organização. Abaixo exemplos de ferramentas e estratégias utilizadas em algumas lojas para se obter diferenciais de vendas entre as outras. Deve-se perceber que a primeira citação é um trecho de reportagem evidenciando os serviços diferenciados que algumas lojas prestam aos consumidores e, em seguida, uma transcrição onde pesquisador inicia o diálogo observando o cartaz sobre um evento de *workshop* que está pregado dentro de uma loja, ou seja, *workshop* foi realizado somente por iniciativa de uma loja em um domingo, observando-se que as lojas permanecem abertas somente até sábado as 17:00.

“É possível se comprar online na Rua das Noivas, e algumas lojas dispõem do serviço de motoboy de entregas para que as noivas possam provar os vestidos com mais tranquilidade em casa, podendo ser trocados ou ajustados, caso necessário. Há também lojas especializadas com programas online de computador onde a noiva pode “montar” seu próprio vestido, descrever suas características físicas, que em alguns dias o seu vestido estará pronto para ser provado! Legal, não?”

www.vestidosnoiva.org acessado em 21/02/2011

Oi, To dando uma olhada aqui.

R1 – **É dia 29. Tá, Domingo...**

P – Ah!! e o que é que é?

R1 – **Vai ter carro, negocio de decoração, luzes, Buffet.**

P1 – Mas como é, **uma palestra?**

R1 – Não é noiva, é convite, é desfile, é....

P – Ah!! é pra vender?

R1 – É pra fechar convite, fechar decoração ou aluguel de carro, noiva, noivo.

P – E onde é?

R1 – Aqui.

P – Ah, aqui? Que bacana.

R1 – **Um evento diferente.**

P – É bom pra noiva, né?

R1 – É.

P – Vai vender tudo, tudo?

R1 – **É tudo é só comparecer com a gente aqui no evento.**

P – Como que é?

R1 – **Tudo produzido pela gente também.**

P – Como assim?

R1 – Decoração, Igreja, Convites.

P- Mas de quem foi essa idéia, de fazer o workshop?

R1 – **De todo mundo.**

M- Serio? Aqui?

R1 – Sim é a gente.

M – Que legal!!

R1 – Tem gente que tem mania de falar pra cliente que tem tudo, mas não tem nada.

(...)

R1 – A coisa é mais o menos o mesmo, uns com mais sofisticação outros com menos sofisticação mais no geral é isso, né! Você vai na loja com a noiva ne, você leva a noiva, o puxador te puxa, te põe pra dentro, a noiva sobe, e depois se ela gostar de algum vestido ou alguma coisa aqui ou alguma coisa ali, ela sobe junto com o estilista e a vendedora ai começa todo o processo, vai experimentar, tira daqui tira dali, mede, puxa, vai pra cá e vai pra lá. Dentro desta bagunça vem a estilista que acaba ajeitando o modelo e o gerente vai negociando, enquanto isso o noivo fica separado, a loja maior lá é um atendimento muito mais personalizado ainda. **A pessoa senta, a noiva sobe vai ser atendida de uma maneira muito mais exclusiva e ela senta vai ver catálogo, vai conversar, vai bater papo, algumas das coisas deles também é fazer algumas coisas pela internet, no computador, entendeu?**

Finalmente, inclinando-se para as **Práticas Estratégicas** nos grupos de lojas do *cluster*, quando realizadas em conjunto e **imersas em um contexto social compartilhado pelos grupos**, estas atividades possuem o objetivo de mediar o sistema de atividades na qual a

comunidade focal esta estrategicamente engajada. Este aspecto mediador tende a **aumentar a coordenação e os sentidos das atividades compartilhadas** na busca do resultado, ainda que individual para cada loja, mas com a legitimidade compartilhada pelo ambiente técnico-institucional de todo o *cluster*.

Em outras palavras, as lojas pertencentes ao *cluster* ao se organizarem em conjunto, estrategicamente, para compartilhar rituais e procedimentos, como exposições ou eventos, demonstram a interconexão institucional de suas atividades estratégicas na busca de aumento nos resultados de vendas e/ou alugueis de seus produtos permeando a sobrevivência destas organizações e, respectivamente, promovem suas interações com o ambiente social externo que as influenciam e ao mesmo tempo é influenciado por elas.

Nesta direção, um dos instrumentos usados pelos lojistas do *cluster* é o “Guia da Noiva da Rua São Caetano”, uma publicação realizada em conjunto com diversas lojas e prestadores de serviços relativos ao ritual do casamento e possui sua disponibilidade tanto pela internet como em forma de revista sendo distribuído gratuitamente em locais de grande acesso popular. Ademais, abaixo, trechos retirados de reportagens (em anexo) sobre as **Práticas Estratégicas** utilizadas na Rua das Noivas em atividades organizadas entre os diferentes atores sociais em diferentes níveis (indivíduos, grupos ou lojas) que compartilham tradições, normas e os procedimentos de pensamentos, ação e uso de “coisas” (ferramentas - Whittington, 2006) com o objetivo de buscar o resultado que proporciona a durabilidade dinâmica das lojas que compõem o *cluster*.

“O prefeito Gilberto Kassab abrirá a II Mostra Rua São Caetano de Produtos para Casamento, no sábado, dia 24, às 12h30, em uma tenda indiana, onde acontecerá um desfile de 15 noivas com trajes daquele país, fornecidos por Mukesh Chandra, proprietário das lojas Ganesh. O empresário também entregará ao prefeito uma estátua de Ganesh, Deus da Prosperidade. Mas as comemorações de abertura não pararam por aí. Kassab receberá das mãos dos lojistas da rua uma tela da artista plástica Sonia Menna Barreto, única a ter uma obra na Royal Colection, coleção particular da rainha Elizabeth, da Inglaterra, e um buquê com 455 flores, nas cores da bandeira do município. O evento termina neste domingo e reúne mais de 150 expositores, espalhados pelos 430 metros da rua: empresas especializadas em fotos, buffets, viagens, acessórios, vídeo, telão, músicos e DJs; salões; sítios; aluguel de carros; trajes para noivos, pais, pajens e padrinhos; vestidos para as damas de honra; bem-casados e lembrancinhas; arranjos de flores; buquês naturais e

artificiais; aluguel de móveis; agências de viagens; jóias e semi-jóias; coroas, garras e arranjos de cabelo; cabeleireiros; Dia da Noiva e sapatos; entre outros”.

www.destaquesp.com acessado em 19/05/2011

*(...) Além disso, a Associação da Rua São Caetano promove duas vezes no ano o “**Fashion Noivas**”, um desfile no qual todas as lojas participantes têm os seus modelos num desfile à céu aberto, promovendo o estilo e a moda para quem pretende se casar com um lindo vestido.*

www.vestidosnoiva.org acessado em 21/02/2011

5. REFLEXÕES ACERCA DOS RESULTADOS DESTE ESTUDO

Em um primeiro momento, algumas considerações generalistas a respeito dos procedimentos teórico-empíricos podem se inferidas como resultado deste estudo.

O fenômeno da Estratégia foi observado, aqui, através das lentes conceituais da *S-as-P*, em uma perspectiva ontológica intersubjetiva e com pressupostos sociológicos que nortearam a base teórica deste estudo, e deixou claro como a Estratégia, enquanto objeto/fenômeno de análise em nível de estudos organizacionais, pôde ser observada por outra perspectiva que não a Positivista Econômica.

A proposta de análise profunda e detalhada dos objetos/fenômenos Estratégicos nas Organizações, defendidas pelas conjecturas das pesquisas qualitativas, parecem se comprovar por meio deste estudo calcado nos pressupostos teóricos da *S-as-P*, onde a Estratégia de Pesquisa Etnográfica alinhada ao Método de Tratamento de Dados Etnográficos possibilitaram o “mergulho” a estes elementos, detalhes e interconexões sociais relevantes ao objeto/fenômeno investigado que, talvez, um estudo positivista não seria capaz de elucidar.

Notando-se, agora, alguns resultados pontuais deste estudo, onde se pode inferir que as questões elencadas no problema de pesquisa parecem ter sido elucidadas.

Pode-se perceber, por meio da análise dos dados empíricos, como acontece a dinâmica das atividades diárias da estratégia, quem são os atores sociais e em que momentos estas atividades estratégicas alinham os elementos de busca pelos resultados e, conseqüentemente, a sobrevivência das lojas imersas em um ambiente técnico-institucional, com as características institucionais do fenômeno social denominado Casamento influencia os significados compartilhados nas atividades estratégicas no *Cluster* de Lojas Comerciais da Rua das Noivas em São Paulo.

Em outras palavras, verificou-se como a legitimidade temporal dos rituais e cerimoniais simbólicos da Instituição chamada Casamento influencia o *Strategizing* e a sobrevivência dos atores sociais que trabalham nas lojas, no conjunto das lojas e no *Cluster* como um todo, em multinível, por meio da imersão social de seus *Practitioners* em sistema de atividades, relativamente isomórfico, na adaptação e integração econômica e social das lojas na atividade laboral diária dentro do *Cluster*.

Parece ser pertinente perceber que as habilidades, práticas, procedimentos, ferramentas, conversas formais e informais, rituais de abordagens e vendas, *workshops*, eventos, revistas, reportagens, entre outros elementos observados, emergem das interações entre os atores sociais pertencentes ao *Cluster* e seus contextos institucionais de regras e recursos que restringem e ao mesmo tempo possibilitam à adaptação estrutural em multinível dos atores sociais, organizações e entidades presentes no *cluster* na busca da legitimidade de suas atividades estratégicas focadas no resultado e, assim, possibilitando a durabilidade dinâmica destas organizações.

Um ponto que merece consideração foram as características metodológicas deste estudo. Percebeu-se que as pesquisas qualitativas que demandam estratégias e procedimentos empíricos de verificação detalhada e profunda em campo não são fáceis, além de serem complexas em sua realização exigem conhecimento, habilidade e, acima de tudo, a capacidade de flexibilidade do pesquisador.

Pode-se inferir que, talvez, no advento do pesquisador ter de optar por uma Estratégia Etnográfica, devido às circunstâncias presentes em campo, em detrimento de uma Estratégia de Entrevistas em Profundidade, pode ter sido vantajoso aos resultados da pesquisa de forma que, talvez, o fato dos participantes não saberem que estavam sendo gravados nem a real intenção de que se tratava de uma pesquisa, possa ter contribuído na revelação de detalhes que, possivelmente, não seriam extraídos em um procedimento formal de entrevistas. Detalhes como a função do gerente na importância, habilidades e restrições perante os demais colaboradores das lojas, detalhes de fornecedores únicos de determinados produtos à maioria das lojas, detalhes operacionais das estratégias de vendas, entre outros diversos detalhes relevantes ao estudo.

Outra questão relevante que confere a seriedade, confiança e rigor ao estudo foi a capacidade de triangulação dos dados entre os diversos participantes e algumas reportagens, ou seja, percebe-se uma linha de fatos convergentes mencionados pelos diversos participantes que possuíam diversas funções profissionais em diferentes tipos de lojas do *Cluster* e, também, a constatação de procedimentos, ferramentas e eventos estratégicos e interconectados às vendas e, conseqüentemente, a sobrevivência das lojas percebidos por meio das reportagens. Percepção esta que foi possível por meio do rigor metodológico aplicado no procedimento de tratamento dos dados.

Enfim, por meio do foco sobre as atividades práticas da estratégia pode-se compreender o desempenho contínuo do trabalho diário estratégico que envolve a reinterpretação dos padrões institucionais de atividades presentes no *cluster* inferindo os elementos e as características de relações estruturais que o permeiam e formam suas fronteiras na adaptação diária a sua sobrevivência imersa em uma Instituição maior que é o Casamento. De outra forma, apreender, em meio aos atores sociais participantes deste estudo, sua capacidade de compartilhamento dos significados no *Strategizing* diário nas unidades do *cluster*, além dos movimentos organizacionais interconectados internamente e externamente, possibilitou o entendimento das complexidades internas do posicionamento organizacional e social das lojas e seus colaboradores perante o simbolismo e o ritual do casamento. Ou seja, de forma mais simples, enquanto a Instituição do Casamento permanecer legítima pode-se inferir que a sobrevivência do *cluster*, bem como de seus atores sociais parece estar vinculada a adaptação dinâmica de suas capacidades de compartilhamento de significados na consecução diária do *Strategizing* imerso no contexto institucional dinâmico do ritual, cerimonial e simbolismo do Casamento em seus significados compartilhados e enraizados pela sociedade.

As discussões e análises desenvolvidas neste estudo apontam também para algumas implicações teóricas e práticas.

Como uma das implicações teóricas pôde-se desenvolver, com o intuito de localizar o leitor, um resgate conceitual da Estratégia no campo dos Estudos Organizacionais no que poderia se inferir como um “funil conceitual”, onde se optou por iniciar com um conceito Amplo e Generalista da Estratégia, após promovendo um resgate de alguns pressupostos e autores da Estratégia na Visão Econômica e, em seguida, deitando-se sobre os pressupostos teóricos da Estratégia na Visão Sociológica culminando-se, finalmente, no aprofundamento conceitual da *S-as-P*, teoria basilar deste estudo.

Uma segunda implicação teórica foi a possibilidade de se ampliar o conceito de *Practitioners* desenvolvido por Whittington (1996 e 2006). Diferente do exposto pelo autor, os *Practitioners* aqui não figuraram somente como diretores, executivos ou gerentes, mas figuraram como proprietários, gerentes, vendedores, estilistas e puxadores, ou seja, percebeu-se uma expansão do conceito dos atores sociais que fazem formar e executam a estratégia nas organizações.

Como terceira implicação teórica percebeu-se a possibilidade de que a *S-as-P* alavancada pela ABV (Jarzabkowski, 2005) possui os elementos necessários e adequados para se observar o fenômeno das atividades estratégicas em outros tipos de ambientes organizacionais, com um *Cluster* de Lojas Comerciais, diferente dos ambientes formais dos escritórios empresariais que têm figurado como principal ambiente de estudo da *S-as-P*.

Entre as implicações práticas, a fundamental delas remete aos gestores das lojas localizadas no *Cluster* observado e, possivelmente em outros tipos de *Cluster* e/ou lojas comerciais, sobre os detalhes e sugestões das atividades estratégicas diárias de vendas em direção a sobrevivência das lojas e do *Cluster* aqui observado. Percebe-se uma rica contribuição utilitarista do estudo sobre as nuances e pormenores que, eventualmente, proprietários, gerentes, bem como outros colaboradores, talvez, não fossem capazes de perceberem fora deste estudo, principalmente, ao se destringir e desdobrar os elementos que constituem as atividades Estratégicas em seu cunho social baseada na Instituição do Casamento e como esta afeta o conjunto de atividades práticas diárias dos atores sociais imersos no *Cluster*. De outra forma, os proprietários gerentes e outros colaboradores podem observar que quanto mais legítima permanecer a instituição casamento, mais asseguradas estão as práticas dinâmicas de suas atividades estratégicas, bem como a sobrevivência do *Cluster*.

Algumas sugestões para pesquisa futuras deitam-se nas possibilidades teórico-analíticas sobre as derivações dos pressupostos da *S-as-P*, como por exemplo, o Estruturacionismo, além das diferentes perspectivas nas Estratégias e Métodos de Pesquisa Qualitativos direcionados a *S-as-P* e seus elementos de análise.

Existe ainda a possibilidade, a partir do material empírico aqui adquirido, realizar-se análises sobre outros pressupostos teóricos, além da *S-as-P* baseada na ABV. Pode-se perceber aqui uma rica contextualização oriunda do caráter exploratório da pesquisa, que se deita sobre os pressupostos da Teoria Institucional que, apesar de citada aqui, não aderiu aos pressupostos teóricos deste estudo baseado na ABV. Desta forma, estudos posteriores podem se seguir a partir deste material empírico perfazendo-se a Teoria Institucional, sejam sobre seus pressupostos, seja derivando-se, também, aos pressupostos da *S-as-P*.

Outra sugestão seria a de se pesquisar a Prática Estratégica dos atores sociais em outros tipos de *Clusters* de Lojas Comerciais, como, por exemplo, o *Cluster* da Rua Santa

Ifigênia de equipamentos eletrônicos ou mesmo em nível internacional o *Cluster* de produção e venda de flores as margens dos canais em Amsterdã na Holanda, entre outros tantos, além do aprofundamento da *S-as-P* em outras categorias de organizações sobre a lógica de Pequenas e Médias Empresas.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, I. *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill, 1965.

ANSOFF, I. *The New Corporate Strategy*. John Wiley & Sons, 1988.

ARCHER M. S. *Being Human: the problem of Agency*. Cambridge: Cambridge University Press, 2000.

ATKINSON, P. HAMMERSLEY, M. *Ethnography and Participant Observation*. In DENZIN, N. K. LINCOLN, Y. S. (Eds.) *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994. p.248-261.

BAIN, J. S. *Barriers to new competition, their character and consequences in manufacturing industries*. Cambridge: Harvard University Press, 1956.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1979.

BARNEY, J. B. *Firm resources and competitive advantage*. *Journal of Management*, n.17, 1991.

BHASKAR, R. *Reclaiming Reality: a Critical Realist Introduction to Contemporary Philosophy*. London: Verso, 1989.

BLACKLER, F. *Organizing process in complex activity networks*. *Organization*, n.7, 2000.

BLACKLER, F. *Knowledge and theory of organization: Organizations as activity Systems and the reframing of management*. *Journal of Management Studies*, 1993.

BOURDIEU, P. *The Logic of Practice*. Oxford: Polity Press. 1990.

BULGACOV, S. SOUZA, Q. R. PROHMANN, J. I. P. COSER, C. BARANIUK, J. *Administração estratégica: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2007.

CARIA, T. H. *A construção etnográfica do conhecimento em Ciências Sociais: reflexividade e fronteiras* In: *Experiência etnográfica em Ciências Sociais*. Portugal, Porto: Afrontamento, 2003.

- COASE, R. *The Nature of the Firm*. Economica, 1937.
- COHEN, I. *Teoria da Estruturação e Práxis Social*. In: GIDDENS, A. TURNER, J. (Org.). *Teoria Social Hoje*. São Paulo: UNESP, 1999. p.393-446.
- CONKLIN, H. *Ethnography*. In: SILLS, D. L. (ed.) *International Encyclopedia of the Social Sciences*, 5: 115-208. New York: Free Press, 1968.
- COSTA, G. M. C. *Deixar de ser mulher: conhecimento e significado cultural da menopausa*. Tese de Doutorado. Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 2007.
- COULON, A. *Etnometodologia*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.
- DA MATTA, R. *Relativizando: uma introdução à Antropologia Social*. Rio de Janeiro: Rocco, 1987.
- DELLAGNELO, E. L. MACHADO-DA-SILVA, C. L. *Novas Formas Organizacionais: Onde se Encontram as Evidências Empíricas de Ruptura com o Modelo Burocrático de Organizações?* Organizações & Sociedade, v.7 n.19, 2000.
- DIMAGGIO, P. J. POWELL, W. W. *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. In: POWELL, W. W. DIMAGGIO, P. J. (Eds.). *The new institutionalism in organizational analysis*. London: Sage Publications, 1991.
- DOZ, Y. L. PRAHALAD, C. K. *Managing DMNCs: A search for a new paradigm*. Strategic Management Journal, v.12, 1991.
- EISENHARDT, K. M. *Building Theories from Case Study Research*. Academy of Management Review, v.14, n.4, 1989.
- ENGESTRÖM, Y. *Non scholae sed vitae discimus: como superar a encapsulação da aprendizagem escolar*. In: DANIELS, H. (org.). *Uma introdução a Vygotsky*. São Paulo: Loyola, p. 175-197. 2002.
- ENGESTRÖM, Y. *Expansive Learning at Work: toward an activity theoretical reconceptualization*. Journal of Education and Work, v.14, n.1, 2001.

- ENGESTRÖM, Y. *Developmental Studies of Work as a Test bench of Activity Theory: The case of primary care medical practice*. In: *Understanding Practice*. Cambridge University Press, 1993.
- ENGESTRÖM, Y. *Learning by expanding: an activity-theoretical approach to development research*. Helsinki: University of Helsinki, 1987.
- GARFINKEL, H. *Studies in ethnomethodology*. Cambridge: Polity Press, 1967.
- GEERTZ, C. *The Interpretation of Cultures*. London: Fontana Press, 1993.
- GIDDENS, A. *A Constituição da Sociedade*. São Paulo: Martins Fontes, 1984.
- GIDDENS, A. *Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*. Berkeley: University of California Press, 1979.
- GIMENEZ, F. A. P. PELISSON, C. KRÜGER, E. G. S. HAYASHI JR, P. *Estratégia em Pequenas Empresas: uma Aplicação do Modelo de Miles e Snow*. RAC, v.3, n.2, 1999.
- GRANOVETTER, M. *Economic action and social structure: the problem of embeddedness*. American Journal of Sociology, v.91, 1985.
- HAMBRICK, D. C. *Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research*. Academy of Management Review, v.5, n.4, 1980.
- HANNAN, M. T. FREEMAN, J. *Organizational Ecology*. Cambridge: Harvard University Press, 1988.
- HARTLEY, J. *Case Study Research*. In: CASSELL, C. SYMON, G. *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: Sage Publications, 2004.
- HERACLEOUS, L. HENDRY, J. *Discourse and the study of organization: Toward a structural perspective*. Human Relations, v.53, n.10, 2000.
- HOWARD-GRENVILLE J. A. *Developing Issue-Selling Effectiveness over Time: Issue Selling as Resourcing*. Organization Science, 18, 4, 2007. p.560-577.

- JANESICK, V. J. *The dance of qualitative research design. Metaphor, methodolatry, and meaning.* In: DENZIN N. K. LINCOLN, Y. S. *Handbook of qualitative research.* Thousands Oaks: Sage; 1994. p. 209-219.
- JARZABKOWSKI, P. *An activity-theory approach to Strategy as Practice.* In: GOLSORKHI, D. ROULEAU, L. SEIDL, D. VAARA, E. *Cambridge Handbook of Strategy-as-Practice.* UK: Cambridge University Press, 2010.
- JARZABKOWSKI, P. *Strategy as Practice: An Activity-Based Approach.* London: SAGE Publications, 2005.
- JARZABKOWSKI, P. *Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use.* *Organization Studies*, v.25, n.4. London: SAGE Publications, 2004.
- JARZABKOWSKI, P. *Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change.* *Journal of Management Studies*, 2003.
- JARZABKOWSKI, P. BALOGUN, J. SEIDL, D. *Five key questions and a conceptual framework for strategy-as-practice research.* European Group for Organization Studies Conference, 2006.
- JARZABKOWSKI, P. WHITTINGTON, R. *A Strategy-as-Practice Approach to Strategy Research and Education.* *Journal of Management Inquiry*, v.17 n.4, p.282-286, 2008.
- JARZABKOWSKI, P. WILSON, D. *Top Teams and Strategy in a UK University.* *Journal of Management Studies*, v.39, n.3, 2002. p.355-381.
- LEE, B. COLLIER, P. M. CULLEN, J. *Reflections on the use of case studies in the accounting, management and organizational disciplines.* *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, v.2, n.3, 2007.
- LEONTIEV, A. *Activity, Consciousness, and Personality.* Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1978.
- LEWIN, A. Y. LONG, C. P. CARROLL, T. N. *The coevolution of new organizational forms.* *Organization Science*, v.10, n.5, 1999.

MAANEN, J. V. *The fact of fiction in organizational ethnography*. Administrative Science Quarterly, v.24, 1979.

MAC AN GHAILL, M. *Understanding masculinities: social relations and cultural arenas*. Buckingham: Open University Press, 1996.

MACEDO, L. C. LAROCCA, L. M. CHAVES, M. M. N. MAZZA, V. A. *Análise do Discurso: uma reflexão para pesquisar em saúde*. Interface - Comunicação, Saúde, Educação, v.12, n.26, 2008. p.649-57.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. FONSECA, V. S. *Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica*. RAC, Edição Especial, 2010. p.33-49

MACHADO-DA-SILVA, C. L. FONSECA, V. S. CRUBELLATE, J. M. *Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização*. RAC, 1a. Edição Especial, 2005. p.09-39.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. BARBOSA, S. L. *Estratégia, Fatores de Competitividade e Contexto de Referência das Organizações: uma Análise Arquetípica*. RAC, v.6, n.3, 2002.

MACK, N. WOODSONG, C. MACQUEEN, K. M. GUEST, G. NAMEY, E. *Qualitative Research Methods: a data collector's field guide*. USA: Family Health International, 2005.

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

MAANEN, J. V. *The fact of fiction in organizational ethnography*. Administrative Science Quarterly, v.24, 1979.

MARIETTO, M. L. *Ontological and Epistemological Assumptions for Ethnography in S-as-P Studies*. In: Annals of 2009 Academy of Management Process Research Methods Workshop. Chicago: Academy of Management, 2009.

MARIETTO, M. L. SANCHES, C. MEIRELES, M. *Strategy as Practice: a discussion of the epistemological appropriation of historical-cultural activity theory by the activity-based view – toward an ontology of practice of strategy in organizations*. In: Annals of 2011 Annual Meeting of the Academy of Management. San Antonio, Texas: Academy of Management, 2011.

- MARIETTO, M. L. SANCHES, C. *Estratégia em Clínicas Médicas*. In: SCARPI, M. J. (org). *Administração em Saúde: autogestão de consultórios e clínicas*. Rio de Janeiro: Editora DOC, 2010.
- MEHAN, H. WOOD, H. *De-Secting ethnomethodology*. *The American Sociologist*, v.11, n.1, 1976.
- MEIRELES, M. *Ferramentas administrativas para identificar, observar e analisar problemas*. São Paulo: Arte & Ciência, 2001.
- MINTZBERG, H. *The rise and fall of strategic planning*. NJ: Prentice Hall, 1994.
- MONTENEGRO, L. M. *Construção de sentidos (sensemaking) em práticas de um processo estratégico: um estudo comparativo em duas instituições de ensino superior do Estado do Paraná*. Dissertação de Mestrado. Curitiba: UFPR, 2009.
- NELSON, R. WINTER, S. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press, 1982.
- NORTH, D. C. *Transaction Cost in History*. *Journal of European economic history*, v.14, n.3, 1985.
- OLAVE, M. E. L. AMATO NETO, J. *Redes de Cooperação Produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas*. *Gestão & Produção*, v.8, n.3, 2001.
- ORLIKOWSKI, W. J. *Practice in research: phenomenon, perspective and philosophy*. In: GOLSORKHI, D. ROULEAU, L. SEIDL, D. VAARA, E. *Cambridge Handbook of Strategy-as-Practice*. UK: Cambridge University Press, 2010.
- PENROSE, E. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press, 1959.
- PORTER, M. E. *Clusters and the new economics of competition*. *Harvard Business Review*, 1998.
- PORTER, M. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. *Competitive Strategy*. New York: The Free Press, 1980.

PORTER, M. *How competitive forces shape strategy*. Boston: Harvard Business Review, 1979.

SAMRA-FREDERICKS, D. *Researching everyday practice: the ethnomethodological contribution*. In: GOLSORKHI, D. ROULEAU, L. SEIDL, D. VAARA, E. *Cambridge Handbook of Strategy-as-Practice*. UK: Cambridge University Press, 2010.

SAMRA-FREDERICKS, D. *Doing Boards-in-Action Research: an ethnographic approach for the capture and analysis of directors and senior managers interactive routines*. *Corporate Governance, An International Review*, v.8, n.3, 2000a.

SAMRA-FREDERICKS, D. *An analysis of the behavioral dynamics of corporate governance - a talk-based ethnography of a UK manufacturing board-in-action*. *Corporate Governance, An International Review*, v.8, n.4, 2000b.

SANDAY, P. R. *The ethnographic paradigms*. *Administrative Science Quarterly*. v.24, 1979.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SCOTT, W. R. *Institutions and organizations: ideas and interests*. London: Sage, 1995.

SCOTT, W. R. *The organization of environments: network, cultural and historical elements*. In: MEYER, J. W. SCOTT, W. R. (Eds.). *Organizational environments: ritual and rationality*. London: Sage Publications, 1992.

SCOTT, W. R. *The adolescence of institutional theory*. *Administrative Science Quarterly*, v.32, n.4, 1987.

SHWEDER, R. A. *A rebelião romântica da antropologia contra o iluminismo, ou de como há mais coisas no pensamento para além da razão e da evidência*. *Educação, Sociedade & Culturas*, n.8, 1997.

SILVA, D. G. V. TRENTINI, M. *Narrativas como técnica de pesquisa em enfermagem*. *Revista Latino-americana de Enfermagem*, 10(3), 2002. p.423-32

- ROSEN, M. *Coming to terms with the field: understanding and doing organizational ethnography*. Journal of Management Studies, v.28, 1991. p.1-24.
- ROSS, S. *The economic theory of agency: The principal's problem*. American Economic Review, n.63, 1973.
- ROSSONI, L. *Governança Corporativa, Legitimidade e Desempenho das Organizações Listadas na Bovespa*. Tese de Doutorado. Curitiba, UFPR, 2009.
- ROSSONI, L. MACHADO-DA-SILVA, C. L. *Análise Institucional da Construção do Conhecimento Científico em Mundos Pequenos*. Faces (FACE/FUMEC) v.7, 2008.
- ROULEAU, L. *Studying strategizing through narratives of practice*. In: GOLSORKHI, D. ROULEAU, L. SEIDL, D. VAARA, E. *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. UK: Cambridge University Press, 2010.
- TEECE, D. J. *Dynamic capabilities and strategic management: organizing for innovation and growth*. New York: Oxford University Press, 2009.
- VAARA, E. *Critical discourse analysis as methodology in Strategy as Practice research*. In: GOLSORKHI, D. ROULEAU, L. SEIDL, D. VAARA, E. *Cambridge Handbook of Strategy-as-Practice*. UK: Cambridge University Press, 2010.
- VALLADARES, L. *Os dez mandamentos da observação participante*. Revista Brasileira de Ciências Sociais, v.22, n.63, 2007. p.153-155.
- WEBER, M. *Economia e Sociedade*. v.1. Brasília: Editora UnB, 1991.
- WEICK, K E. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: SAGE, 1995.
- WERNERFELT, B. *The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After*. Strategic Management Journal, 16(3), 1995.
- WERNERFELT, B. *A Resource-based view of the firm*. Strategic Management Journal, 5(2), 1984.
- WHITLEY, R. D. *The social construction of business systems in East Asia*. Organization Studies, v.12, n.1, 1991.

- WHITTINGTON, R. *Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the Sociological Eye*. Organization Studies, v.28, 2007.
- WHITTINGTON, R. *Completing the Practice Turn in Strategy Research*. Organization Studies. London: SAGE Publications, 2006.
- WHITTINGTON, R. *Practice Perspectives on Strategy: Unifying and Developing a Field*. Best Paper Proceedings. Denver: Academy of Management, 2002.
- WHITTINGTON, R. *O que é estratégia?* São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- WHITTINGTON, R. *Strategy as practice*. Long Range Planning: v.29, n.5, p.731-735, 1996.
- WILLIAMSON, O. E. *Strategizing, economizing and economic organization*. Strategic Management Journal, n.12, 1991
- WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. New York: Free Press, 1985.
- ZACCARELLI, S. B. *Estratégia e sucesso nas empresas*. São Paulo: Saraiva, 2005.

ANEXO 1

RELATOS E TRANSCRIÇÕES

Relatos da Noiva (RN)

RN	<p><i>Loja 1 – Ao entrar na loja, olhando as vitrines, que eram 2, uma de cada lado, aproximou-se uma vendedora, a mesma, aproximou-se perguntando, se estava procurando roupa para Noiva ou Madrinha, confirmei que seria para Noiva, a mesma perguntou: E quando é a data do casamento? Respondi que ainda estávamos definindo. Ela insistiu na pergunta, mas é ainda esse ano? Minha resposta foi, provavelmente só no próximo ano, estou aqui só pra ter uma idéia mesmo de modelo e valores. Ela atenciosa informou-me que eu poderia pedir o tipo de vestido que eu quisesse, pois eles faziam tudo na loja, pois tem estilista, bordadeira e costureiras que podem ajudar no modelo que eu escolhesse. Agradei, e continuei olhando os modelos expostos, a mesma me acompanhava pela loja, e a cada vestido que eu parava para analisar ela fazia algum comentário. Perguntei sobre um modelo que no manequim, estava com formato “tomara que caia” e saia bufante, questionei se poderia trocar aquela saia por uma saia mais justa e mais curta, ela logo respondeu que sim, e completou: “acredito que ficará ótimo em você por você ser alta e magra vestirá muito bem, não quer experimentar um modelo que tenho parecido?” Agradei a atenção, recusando a prova, mas questionei o preço e ela respondeu que poderia variar entre R\$ 2.500,00 e R\$ 4.000,00, dependeria dos detalhes e tecido que eu escolheria.</i></p>
RN	<p><i>Loja 2 – Estava ainda na calçada da loja quando a vendedora veio ao meu encontro já me informando que a loja era um ateliê e com certeza ali seria o lugar certo pra eu encontrar o “meu vestido de noiva”. Entrei na loja e ela mesma já foi me indicando alguns modelos, percebi que ela fazia isso baseada no meu fisico, pois ela fazia comentários para cada modelo referindo-me ao meu corpo. Ficamos conversando aproximadamente 10 minutos, apenas questionando sobre modelos, tecidos, bordados, e a mesma tinha bastante conhecimento, pois disse que estava trabalhando naquela loja há 9 anos e como ela mesmo mencionou: “já vi muita gente entrar aqui sem saber o que exatamente queria, e nós à ajudamos na decisão”. Vamos lá dentro, você pode conversar com o nosso estilista, ele te ajuda. Agradei e disse que ainda não estava com data certa do casamento, estava apenas vendo as opções de lojas e modelos e mais pra frente eu voltaria. Ela entregou-me um catalogo da loja e o cartão para que eu pudesse ver os trabalhos no site da loja e entrar em contato se eu quisesse até para agendar a hora com o estilista.</i></p>
RN	<p><i>Loja 3- Entramos numa loja de acessórios, (coroas, colares, pulseiras, arranjos de cabelos, etc). Veio nos recepcionar uma vendedora e perguntou o que eu estava procurando, falei que estava ali para ver coroas e colares, ela me mostrou vários modelos que tinham, mencionou que a fabricação era própria e exclusiva. Mostrou-me também colares e pulseiras que eram revendidos por eles como semi-jóias, pois eram banhadas a ouro. Como disse que estava ali para conhecimento ela foi mostrando-me todos os artigos que a loja dispunha inclusive uma presilha muito bonita de cristais Swarovski. Mostrou-me também pulseiras que eram desenhadas por ela própria.</i></p>

Transcrições

As transcrições foram realizadas acompanhando-se as gravações na íntegra, por conseguinte erros de português, concordância ou semântica devem-se ao contexto do momento das gravações que foram transcritas em fidelidade e não falta de revisão ou acurácia do pesquisador.

Para se manter o sigilo absoluto dos entrevistados, nomes, designativos e outras marcações foram trocados por indicações fictícias para que não se possa proceder na identificação dos mesmos.

Para as transcrições utilizar-se-á designativos conforme os abaixo na ordem exata em que os mesmos foram entrevistados ao longo dos dias, por exemplo, o primeiro vendedor(a) será designado “V1”, o segundo vendedor(a) “V2” e, assim, sucessivamente em todas as categorias, em, sendo que as transcrições são distribuídas, também, por ordem de acontecimento:

“**P**” - Pesquisador;

“**D**” – Dono (proprietário) de loja;

“**G**” – Gerente;

“**V**” – Vendedor(a);

“**R**” – Recepcionista (puxador) – indivíduo incumbido de, nas calçadas da rua, influenciar o cliente, por meio de insistência, e entrar em determinada loja.

<p>Transcrição 1</p>	<p><i>P – Tudo bem? Deixa eu te fazer uma pergunta? Precisava conversar com o dono ou com o gerente aqui, estou fazendo um mestrado e estou fazendo uma pesquisa aqui na Rua das Noivas, eu queria fazer uma entrevista.</i> <i>V1 – Então é assim, a gerente está com um cliente, e o dono mesmo ele não fica aqui, ele vem uma vez por semana só, só na segunda-feira de manhã.</i> <i>P – Se a Gerente puder já me ajuda.</i> <i>V1 – É que ela tá com cliente, tá meio corrido hoje.</i> <i>P – É?!</i> <i>V1 – Ela é da parte do atacado.</i> <i>P – ah!</i> <i>V1 – Tem bem corrido hoje, Ah se puder vir outra hora,</i> <i>P – Eu volto outra hora</i> <i>V1 – Se quiser vir dia de segunda de manhã...</i> <i>P – Ah segunda é bom?</i> <i>V1 – Ele vem toda segunda</i> <i>P – Segunda é bom</i> <i>V1 – Ah por volta das 11 h ele está aqui</i> <i>P – Então tá bom, de segunda é bom, obrigado viu.</i></p>
<p>Transcrição 2</p>	<p><i>P – Tudo bem? Deixa eu perguntar uma coisa pra você. Eu to fazendo uma pesquisa do Mestrado, to fazendo Mestrado em Administração, precisava fazer uma pesquisa ou com o gerente ou com o proprietário.</i> <i>V2 – ele não tá agora, ele saiu.</i> <i>P – Não tem ninguém aqui?</i> <i>V2 – Não só tema moça que fica no escritório só pela internet.</i> <i>P – Como? Só pela internet?</i> <i>V2 – É! Só pela internet, só tem uma moça ela só atende mesmo pela internet.</i> <i>P – O gerente, que horas eu acho?</i> <i>V2 – A tarde, ele só vem no período da tarde.</i> <i>M – Beleza então, eu volto, obrigado viu.</i></p>
<p>Transcrição 3</p>	<p><i>P – Tudo bem?</i> <i>V3 – Beleza.</i> <i>P – Tudo bom, eu sou, eu tô fazendo meu Mestrado em Administração, e to fazendo uma pesquisa aqui na rua das noivas e eu precisava entrevistar o gerente ou o dono.</i> <i>V3 – Ele não se encontra no momento.</i> <i>P – Nenhum dos dois?</i> <i>V3 – Não.</i> <i>P - Sério?</i> <i>V3- Só na outra loja só.</i> <i>P – E onde é a outra loja?</i> <i>V3 – Mesion de Chatelet.</i> <i>V3 – Subindo a rua numero 5990.</i> <i>P - Subindo?</i> <i>V3 - Subindo 5990.</i> <i>M - 23999?</i> <i>V3 – 5990</i> <i>P – 5990! Beleza! Obrigado Viu. Qual que é a diferença aqui? Aqui vende terno?</i> <i>V3 – Aqui é o masculino e la é o feminino e masculino também.</i> <i>P – Tá, Obrigado</i></p>
<p>Transcrição 4</p>	<p><i>P – Tudo bem? Eu precisava falar, se fosse possível, ou com o gerente ou com o dono. Eu to fazendo meu Mestrado e precisava fazer uma entrevista ou com o gerente ou com o dono sobre questões administrativas.</i> <i>V4 – OH. O dono não se encontra, e o gerente tá acompanhando uma prova.</i> <i>P - Prova?</i> <i>V4 – É.</i> <i>M- Será que posso esperar? Será que vou incomodar?</i></p>

	<p>V4 – Se você quiser dar uma voltinha que provar vestido de noiva demora um pouco.</p> <p>P – Ah entendi,</p> <p>V4 - Entendeu? Se você quiser dar uma volta e voltar depois?</p> <p>P – Ah tá bom, então eu volto daqui a pouco, obrigado viu?</p>
Transcrição 5	<p>P – Oi Tudo bem?</p> <p>V5 – Tudo bem?</p> <p>P – Deixa eu te falar uma coisa. Precisava falar ou com gerente ou com o proprietário, eu tô fazendo uma pesquisa aqui na Rua das Noivas para o meu Mestrado. Será que tem como? É só questões administrativas, não tem nada de dinheiro.</p> <p>V5 – No momento eles estão ocupados, está reformando e eles tão arrumando lá as prateleiras.</p> <p>P – AH, entendi.</p> <p>V5 – Se você vier mais tarde.</p> <p>P – Mais tarde você acha?</p> <p>V5 – é</p> <p>P – Então tá bom, mais tarde dou uma passada.</p>
Transcrição 6	<p style="text-align: center;">Loja no nº5990 da Rua São Caetano</p> <p>P – Oi tudo bem? Eu tô fazendo uma pesquisa pro meu Mestrado, e precisava conversar, se fosse possível, só sobre questões administrativas, ou com o gerente ou com o dono,.....não vou tomar muito tempo não.</p> <p>V6 – Sobre o que?</p> <p>P – É tudo questão administrativa, como é que faz pra administrar da loja, um pouco do histórico da loja.</p> <p>V6 – No momento eles não estão.</p> <p>P - Como?</p> <p>V6 – No momento ele não se encontra, o gerente.</p> <p>P - É? Você acha que eu posso voltar mais tarde?</p> <p>V6 – Acho que umas 2 ou 3 horas eles já estão.</p> <p>P – Ah é? Então tá bom, obrigado então.</p>
Transcrição 7	<p>P – Só estou olhando.</p> <p>V7 - Fique à vontade.</p> <p>P – Não é pra mim não é pra minha avó, minha avó gosta de costurar. Mas é tudo máquina profissional?</p> <p>V7 – É mais tem semi também.</p> <p>P – Tudo pra vestido de noiva ou não?</p> <p>V7 – Não depende a costura que ela faz, por exemplo: se ela usa uma overlock, uma reta, geralmente uma reta e overlock num vestido de noiva, entendeu?</p> <p>P – Tá, mas minha vó costura um monte coisa pra um monte de gente, tem isso não?</p> <p>V7 - Não, Tem a máquina que faz tudo mesmo, Tipo uma reta nova dessa</p> <p>P – Ahn!!</p> <p>V7 –Se vai costurar um linho, um tecido fino, malha.</p> <p>P – Mas quanto custa isso?</p> <p>V7 – Oh tem ela de R\$ 950 a R\$ 1200,00</p> <p>P - Sério?</p> <p>V7 – É industrial.</p> <p>M – É porque tem uma coisa mais?</p> <p>V7– É tipo pra produção você precisa ter uma maquina mais potente.</p> <p>P – Ah se for assim, pra minha vó que é vovozinha?</p> <p>V7– É, Ai vai essa aqui uma reta e zig-zag por exemplo.</p> <p>P – Ah!</p> <p>V7- Ela é reta, zig-zag, caseia, faz um monte de coisinha entendeu?</p> <p>P – Me arruma teu cartão? Escreve o nome aqui pra mim. Isso parcela? Faz o que?</p> <p>V7 – Entrada de R\$500,00 e saldo em 3 vezes.</p>

	<p><i>P – Singer, tá, minha avó tem até óleo Singer lá.</i> <i>V7 – Tem essa que é a Singer, se ela quiser uma máquina mais profissional caseira, é essa, semi-industrial seria essa, ela tem um painelzinho que mostra o ponto que ela quer e tamanho e tal.</i> <i>P – todas elas são usadas?</i> <i>V7 – Não.</i> <i>V7 - Não é tudo novo, tudo zero.</i> <i>V7 – Hoje essas maquininhas hoje não compensam comprar usada, quem vende, é porque já trabalhou 15 anos, 10 anos com ela, então não compensa , entendeu?</i> <i>P – Entendi. Você acha que vou usar, achar mais coisa aqui, vai né?</i> <i>V7 – Igual você vai encontrar mais o preço é mais ou menos tabelado, entende? Às vezes alguém tira R\$10,00, R\$15,00, e eu também posso também tá tirando, entendeu?</i> <i>P – Legal. Você que é o dono aqui?</i> <i>V7 – Não.</i> <i>P – Não!</i> <i>V7- Não, sou funcionário.</i> <i>P – Então tá bom, eu volto aí, se precisar pode conversar com vc?</i> <i>V7 – Pode.</i> <i>P – Você é o Sandro?</i> <i>V7 – Isso.</i> <i>P – Ok, Beleza, Obrigado viu.</i></p>
<p>Transcrição 8</p>	<p><i>D1 – Pois não.</i> <i>P – Estou olhando só. Aqui é acessório pra negocio de noiva? Pra casamento também?</i> <i>D1 – Sim.</i> <i>P – E o senhor é que é o dono?</i> <i>D1 – Sou.</i> <i>M – Legal.</i> <i>D1 – O senhor tem loja de noiva?</i> <i>P – Ah?</i> <i>D1 – Tem loja de noiva?</i> <i>P – Se eu tenho, não, não, não. É que eu tô fazendo uma pesquisa e to observando o pessoal aqui da região.</i> <i>D1 – Pois não fique a vontade.</i> <i>M – Quantos anos o senhor está aqui?</i> <i>D1 - Eu? 43!</i> <i>P – Aqui na Rua das Noivas?</i> <i>D1 – Na Rua das Noivas.</i> <i>P – Que bacana!!</i> <i>D1 – Desde 68.</i> <i>P – E o senhor sempre fica aqui, olhando tudo?</i> <i>D1 – Lógico, é minha loja, também trabalho com som, iluminação de montagem, a minha loja é la no fundo, vende tecido, e tudo.</i> <i>D1 - Você é de onde?</i> <i>P – Sou aqui de São Paulo.</i> <i>D1 – Também trabalho com tecidos.</i> <i>P - Tecidos?</i> <i>D1 – É!! Tecidos têm uma oficina em cima.</i> <i>M – Bacana. E é bem antiga né, o senhor preservou a estrutura.</i> <i>D1 – É, mas sabe o que acontece, eu já to no fim de carreira e estou tomando conta das coisa mais importantes.</i> <i>P – Ah o senhor é de Portugal, ne?</i> <i>D1 – Eu sou, mas vim pra aqui em 51</i> <i>P – Ah!!</i> <i>D1 – Já tem bastante tempo.</i> <i>P – E sobreviveu bem ein!! Sobreviveu bastante.</i> <i>D1 - Sobreviveu bem.</i> <i>P – Que bacana!! Sempre tecido, tecido e mais coisas? A o senhor expandiu</i></p>

	<p><i>pra fazer som, essas coisas?</i></p> <p><i>D1 – Tecidos, e mais coisas, meus filhos estudou e fazem montagem de som pra evento, né? As exposições.</i></p> <p><i>P – Ou seja, deu uma ampliada? Ampliou o negocio né, mudou?</i></p> <p><i>D1 – É mudou, já vai pra 20 anos que vai fazer a montagem La.</i></p> <p><i>P – É que achei interessante, tudo, todo mundo ta chique e o senhor manteve tudo.</i></p> <p><i>D1 – Tem que manter, se tem outra coisa pra fazer, tem que fazer.</i></p> <p><i>P – E como o senhor fez pra sobreviver todo esse tempo? Vendendo? Fazendo propaganda? Que negócio?</i></p> <p><i>D1 – Eh. Vendendo, e isso ai.</i></p> <p><i>P – Legal, bacana!! Tá bom, deixa eu ir andando, obrigado viu.</i></p> <p><i>D1 – Bom dia pro senhor.</i></p> <p><i>P – Pro senhor também, obrigado.</i></p> <p><i>D1 – Qualquer coisa estamos ai.</i></p> <p><i>P – Tá!! E isso aqui o que é?</i></p> <p><i>D1 – Isso ai é de uma empresa que está agora na APA, APA é uma exposição grande de coisa de alimentação, eles trouxeram isso ai, aqui tem forminho pra esquentar as coisas, isso é deles, agora ta esperando o estande deles pra mandar pra entregar pra eles.</i></p> <p><i>P – Ah entendi. Só uma ultima coisa, quando o senhor veio de Portugal pra cá?</i></p> <p><i>D1 – 51.</i></p> <p><i>P – Ah, o senhor veio em 51, por causa da guerra?</i></p> <p><i>D1 – Não.</i></p> <p><i>P – Não, veio porque veio?</i></p> <p><i>D1 – Eu era moço e quis vir pra cá, mas quando eu vim eu fui morar no Paraná, Cornélio Procópio.</i></p> <p><i>M- Eu conheço Cornélio Procópio.</i></p> <p><i>D1 - Conhece? Morei lá tive loja lá. Ai em 68 eu abri aqui.</i></p> <p><i>P – Teve loja de noiva lá?</i></p> <p><i>D1 – Não tinha loja de tecidos lá, trabalhava na 25 de Março.</i></p> <p><i>P – Ah aqui, ta.</i></p> <p><i>D1 – É ai em 70 comprei loja lá e em 78 eu vim pra cá.</i></p> <p><i>M – Ai montou aqui, ficou?</i></p> <p><i>D1 – Eu montei aqui e fiquei. Porque era lá em cima 241, fiquei lá 8 anos ai a pessoa, a dona do prédio pediu e aluguei aqui e vim pra cá.</i></p> <p><i>P – E aqui é do senhor?</i></p> <p><i>D1 – Não.</i></p> <p><i>P – Não. É Alugado? E não tem perigo dos caras pedir aluguel, alguma coisa, pedir prédio, ponto?</i></p> <p><i>D1 – Eu já to aqui há 35 anos.</i></p> <p><i>P – Nossa.... rrsrs</i></p> <p><i>D1 – Quando ele fizeram o prédio logo aluguei o prédio.. Era só aqui em baixo, to aqui até hoje.</i></p> <p><i>P – Ah esse prédio é novo aqui em cima então.</i></p> <p><i>D1 – Não o prédio já tem uns 35 anos, quando foi feito o prédio eu aluguei, Fui o primeiro inquilino. Também lá em cima eu fui o primeiro inquilino lá da loja, mas a dona preciso pra montar outra loja e eu entreguei.</i></p> <p><i>M – E a concorrência sua tem muita? Não né, tecido não tem muita?</i></p> <p><i>D1 – Demais.</i></p> <p><i>P – Ah é?</i></p> <p><i>D1 – Hoje o tecido importado vai acabar com toda a indústria brasileira e ai hoje tem importadoras e os chineses que entregam mercadoria podre, parece um lixo.</i></p> <p><i>P – E como o senhor está fazendo?</i></p> <p><i>D1 – Ah porque fabrica um pouco já estamos trabalhando a tantos anos e não mais nada.</i></p> <p><i>P – A não?</i></p> <p><i>D1 – Não acabou, antigamente havia uma pessoa que trabalha em vestido</i></p>
--	--

	<p><i>tradicionais , agora não se precisar eles trazem contêiner la da China e nem sei como é que fazem, tem mercadoria a preço de banana e ai??</i></p> <p><i>P – E o senhor não consegue importar, não vale a pena?</i></p> <p><i>DI – Consegui consegue, mas não vale a pena. O contêiner é muito grande e isso ai pra você entrar dentro tem que...</i></p> <p><i>M – É uma máfia?</i></p> <p><i>DI – É uma máfia. Você tem que entrar e vem chegar no porto e baixa lá a fiscalização e tem comparsa.</i></p> <p><i>M – Nossa!!</i></p> <p><i>DI – Não é comparsa, eles vêm com nota mais baixa, a coisa é tão difícil porque meu filho importou um painel de lead. Pra sua orientação, ele custava US\$7.200,00 lá.</i></p> <p><i>P – Aonde, na China?</i></p> <p><i>DI – Na China. Imposto, liberação, despachante ficou em 54.000,00.</i></p> <p><i>M – Mil Reais? Cinqüenta e quatro mil dólares?</i></p> <p><i>DI – US\$7.200,00. É que na época dava mais ou menos uns US\$14.000,00, o resto é imposto, é...</i></p> <p><i>P – Então não dá pra trabalhar?!</i></p> <p><i>DI – Pois é assim mesmo, senão não vem.</i></p> <p><i>P – E ai no tecido, não vale a pena, o senhor acha que não vale a pena?</i></p> <p><i>DI – Vale a pena se tiver um capital grande e o giro cheio, entendeu?</i></p> <p><i>P – E esses aqui são o que do senhor? Esses tecidos?</i></p> <p><i>DI – São meus.</i></p> <p><i>P – O senhor fabrica?</i></p> <p><i>DI – Não.</i></p> <p><i>P – Não, o Senhor compra?</i></p> <p><i>DI – Compro de importadora.</i></p> <p><i>P – Ah!! Entendi.</i></p> <p><i>DI – Ai põe na loja e pronto, e tem muito tecido nacional também, que qualquer um compra, mas uma parte, a maior parte já é importado. Em Americana era só indústria têxtil, não tem mais quase nada.</i></p> <p><i>P – É eu sou de Sorocaba na verdade né? Nasci aqui em SP, mas moro em Sorocaba, Sorocaba era enorme com a indústria Têxtil.</i></p> <p><i>DI – Nossa ali tinha o Barbero, não sei se o senhor já ouviu falar?A indústria, eles fabricavam de tudo eu comprei muito deles e a Carandei tinha em São Roque, tinha em diversas indústrias. Meu Deus do céu, Americana, Sorocaba. Sorocaba era o pólo industrial têxtil, era grande</i></p> <p><i>P – Tinha era enorme.</i></p> <p><i>DI – Tinha, já está acabando tudo.</i></p> <p><i>P – Lá acabou, lá acabou de acabar, só as coisas velhas lá, tem uma fábrica que foi tombada, uma fabrica, no centro de Sorocaba que foi tombada como patrimônio histórico, uma que era tão bonita, esqueci o nome da fabrica.</i></p> <p><i>DI - Ali tinha uma cidadezinha que chama-se?? Tinha uma indústria grande... Uma vez ofereceu ela, é....quem vai pra Itapetininga..como é o nome daquela cidade, é ?</i></p> <p><i>P – Tem varias Tatuí, Tiete, Boituva!!</i></p> <p><i>DI – Tatuí tinha uma indústria que era do negocio aqui de São Paulo, família Bolon , era um negocio, era quase de graça, mas dava prejuízo, hoje não precisa de ninguém pra trabalhar porque trabalha por computador, por painel.</i></p> <p><i>P – Entendi.</i></p> <p><i>DI – Então a coisa mudou, em Sorocaba tem mais, tinturaria famosíssima, Ciren.</i></p> <p><i>P – Ciren – ta!</i></p> <p><i>DI – Aquela não tem igual.</i></p> <p><i>P – Mas, ela tá la funcionando?</i></p> <p><i>DI – Tá, aquilo é de um japonês, que não tem igual. Tem 33 na linha.</i></p> <p><i>P – Entendi.</i></p> <p><i>DI – A Ciren você consegue entrar la pra colorir, pra tingir, pra acabamentoo que só la que tem. Ele é fantástico!!</i></p>
--	--

	<p><i>P – Entendi.</i></p> <p><i>D1 – A nossa indústria, nossa indústria, só faz tinturarias aqui, só faz um banho. Branco, vamos supor que vai tingir, ele leva pro galpão, fantástico, tudo que é de mais moderno tem ali.</i></p> <p><i>P – É bom saber.</i></p> <p><i>D1 – Sorocaba tem parque industrial grande.</i></p> <p><i>P – Muita gente ficou, mas ficou só por causa da indústria, mesmo depois acabou.</i></p> <p><i>D1 – Quando em 53, 54 eu viajava aqui pro Paraná, a gente passava por dentro de Sorocaba, pude ver as casas por fora. Quem vai daqui pra lá do lado esquerdo, aquilo era capim, hoje está uma cidade bonito crescido.</i></p> <p><i>P – Ah!? Tenho uma curiosidade!! E aqui, aqui também cresceu muito? Aqui? O senhor veio, começou com sua loja, e aí isso aqui virou um inferno</i></p> <p><i>D1 - Ah.. rua!! a rua.</i></p> <p><i>P – Sempre foi?</i></p> <p><i>D1 – Essa era uma dessas, esse era o tempo do São Paulo velho.</i></p> <p><i>P – Sim, sim é o centro velho.</i></p> <p><i>D1 – Então aqui tinha muita loja velha, tem muitas lojas, mas não tem quase melhoramentos porque as lojas melhoraram, antigamente as lojas eram um lixo.</i></p> <p><i>P – Ah, um lixo?</i></p> <p><i>D1 – Por exemplo, em Sorocaba, os Setubos têm lojas de noivas.</i></p> <p><i>P- Tem, tem, mas, por exemplo, em Sorocaba não tem essa concorrência, em Sorocaba as lojas são mais pequenininhas.</i></p> <p><i>D1 – São Paulo, São Paulo tem quase o Brasil inteiro</i></p> <p><i>P- Ah então quem vem comprar aqui leva pra lá também.</i></p> <p><i>D1 – Por exemplo, nós temos clientes de muitos anos, eu vendi muito tempo pra eles, ele tem loja lá de noiva e tudo, o velho morreu, o filho já não sei se vai ter loja lá.</i></p> <p><i>P – Ainda tem sim, tem loja, esse nome é famoso pra as noivas.</i></p> <p><i>D1 – Ali tem umas 2, 3 lojas ne? Antigamente o povo vinha de o Brasil inteiro fazer compra aqui, hoje já tem lá fora em tudo. Em Tatuí tem 2 firmas lá que fazem o vestido. Vários clientes que hoje vai tudo, e assim vai, vai diminuindo.</i></p> <p><i>P – Mas as lojas aqui, elas melhoraram, desde 54 elas foram essas aqui?</i></p> <p><i>D1 – Sim.</i></p> <p><i>P – Já era um monte de loja?</i></p> <p><i>D1 – Sim, em 68 quando vim pra aqui já era um monte de loja de noiva, mas as lojas foram melhorando.</i></p> <p><i>P – Melhorando assim, o visual, ne? Pessoal andou meio reformando tudo ne? Se profissionalizando, ne?</i></p> <p><i>D1 – Hoje tem lojas mais modernas ne, lá pra cima estão as mais modernas.</i></p> <p><i>P – É que também é bom saber do pessoal como é que eles se modernizaram</i></p> <p><i>D1 – Você faz pesquisa?</i></p> <p><i>P – Faço pesquisa, mas é pro meu Mestrado.</i></p> <p><i>D1 - Mestrado?</i></p> <p><i>P – Mestrado em administração.</i></p> <p><i>D1 – É isso aí! Mas aqui a rua melhorou muito. Melhorou, as lojas melhoraram, antigamente uma fazia uma vitrine, hoje não, hoje tá mudado, tem gente jovem, gente mais jovem, gente com outras idéias modernizando tudo.</i></p> <p><i>P – Que bacana!!</i></p> <p><i>D1 – Quando vim pro Brasil, não tinha supermercado, não existia. Em 55 é tinha um judeu que já tinha 3 supermercado. O primeiro e que era na Paulista com a Consolação. O outro na Gabriel Monteiro da Silva. E outro aqui na hipica, só os 3. Foi indo depois ele vendeu aqui ali pro Abílio Diniz, o Abílio Diniz tinha uma aqui na Praça da Se, e tinha o hotel Pão de Açúcar na Barão de Limeira, depois o Abílio Diniz era bem ativo era começar com lojas e assim hoje é o Pão de Açúcar. Antigamente era assim, assim Hotel Pão de Açúcar, Sendas Pão de açúcar, hoje é só Pão de Açúcar.</i></p> <p><i>P – Bacana é bom saber, o senhor está me dando bastante informação</i></p>
--	---

	<p><i>relevante pra mim.</i></p> <p><i>D1 – Mas hoje é muito melhor, tem lojas muito boas, tem 4, 5 lojas muito boas, pra noiva pra tudo.</i></p> <p><i>P – Então tem essa, muita gente compra aqui e leva pra fora.</i></p> <p><i>D1 – Ah mais claro, o mercado hoje é tudo abastecido por São Paulo.</i></p> <p><i>P – Entendi.</i></p> <p><i>D1 – Tem tudo.</i></p> <p><i>P – Eu, sei, mas essa coisa de noiva, aqui vende muito, tem tudo? Vem muita gente de fora pra comprar as coisas aqui?</i></p> <p><i>D1 – Tem tudo.</i></p> <p><i>P – E leva pra cidades pra fora?</i></p> <p><i>D1 - E, também, os casos que estão fabricando lá nas suas cidades, mas não é muita coisa porque aqui é o que tem de tudo. Porque antigamente era assim enfeite só tinha a 25 de Março.</i></p> <p><i>P – Tá.</i></p> <p><i>D1 – Ferragens na Florêncio de Abreu.</i></p> <p><i>P – Tá.</i></p> <p><i>D1 - Ferro Velho, aqui na Rua da Garagem que hoje também tem um grande, ah Piratininga.</i></p> <p><i>P – Tá.</i></p> <p><i>D1 – Confecção – Rua Oriente, José Paulino, Hoje, tem tudo, a 25 de Março tem brinquedo.</i></p> <p><i>P – É virou aquela coisa da muamba lá, ne?</i></p> <p><i>D1 – Os chineses avacalharam com tudo.</i></p> <p><i>P – E virou muamba.</i></p> <p><i>D1 – Aqui no Bom Retiro era só judeu que tinha.</i></p> <p><i>P – Exato.</i></p> <p><i>D1 – Hoje virou chinês.</i></p> <p><i>P – Essa eu conheço, uma aqui na esquina.</i></p> <p><i>D1 – Virou chinês, é uma máfia, o estado ou a prefeitura, agora aquele terreno ali, porque aquilo ali é baixado, vão desapropriar.</i></p> <p><i>P – Então vão desapropriar lá?</i></p> <p><i>D1 – Estão falando, se vão fazer não sei, mas é possível. Eu vou falar uma coisa pro Senhor, o Senhor, como é seu nome?</i></p> <p><i>P – Marcio.</i></p> <p><i>D1 – Marcio, qualquer um, você mora aqui próximo não?</i></p> <p><i>P – Eu moro em Sorocaba, mas eu fico aqui no Morumbi quando eu venho</i></p> <p><i>D1 – 3:30 da manha, desce aqui no Braz.</i></p> <p><i>P – Tá.</i></p> <p><i>D1 – Você não consegue passar com o carro aqui na Rua Oriente, e faz espacinho.</i></p> <p><i>P – Mas é tudo confecção?</i></p> <p><i>D1 – Confecção é tudo que você pensar e marreteiro pra vender, e aí a madrugada vira esse inferno, uma loucura, uma loucura você não calcula. Faz o que to te falando, vai para lá embaixo e vê parece um formigueiro. Eles começam a por, porque tem uma lei que as 7h tem que estar com espaço livre pra as pessoa trabalhar, mas eles começam a colocar até no meio da rua fica tão pertinho q não dá pra passar, e o povo fica todo doido aí dentro. Eu tenho que nojo de ir lá embaixo. Aqui em cima é limpinho.</i></p> <p><i>D1 – ... é marmita, tudo junto, gente, é um lixo, uma bagunça.</i></p> <p><i>P – Mas é questão de sobreviver, né? Mas tá errado, né?</i></p> <p><i>D1 – É uma loucura, a 25 de Março, mas agora melhorou.</i></p> <p><i>P – Eu vou, vou sair e vou no Mercado Municipal.</i></p> <p><i>D1 – Pega um dia, vai no Braz.</i></p> <p><i>P – Vai no Braz, de madrugada?</i></p> <p><i>Entrevistado8 – de madrugada, umas 5:30 , 6:00hs , quando é 6h da manhã você vai ver como fica a rua , uma loucura, é gente do Brasil inteiro</i></p> <p><i>P – Entendi.</i></p> <p><i>D1 – Muito dinheiro, gente do Brasil inteiro, tem de tudo, é uma máfia, é difícil, mas vai um dia.</i></p>
--	---

	<p><i>P – Vou sim, pra mim que to fazendo a pesquisa é importante, vou sim. E aqui que loja o senhor acha que eles podem me receber pra pesquisa?</i></p> <p><i>D1 – Maison.</i></p> <p><i>P – Eles vão me receber, são bons? Bacanas?</i></p> <p><i>D1 – Sim, são muito bons, pessoal de muitos anos.</i></p> <p><i>P – Vou, vou sim, quero conversar com eles assim como eu conversei como senhor.</i></p> <p><i>D1 – Tem loja de maquinas, importador grandes.</i></p> <p><i>D1 - La em cima tem calçados, calçado finos pra noiva</i></p> <p><i>P – Pra noiva, ah ta.</i></p> <p><i>D1 – Lá eles vão te atender bem.</i></p> <p><i>P – Então, noivas é mais pra cima?</i></p> <p><i>D1 – Daqui pra lá.</i></p> <p><i>P – Ah daqui pra lá, e daqui pra lá é o que?</i></p> <p><i>D1 – Muita máquina de costura, tem maquinas, tem manequins pra baixo</i></p> <p><i>P – Então noiva é pra cá?</i></p> <p><i>D1 – Daqui prá lá</i></p> <p><i>P – Quantas lojas de noiva? O senhor sabe?</i></p> <p><i>D1 – Ah não sei, tem as travessas, aqui também.</i></p> <p><i>P – Ah nas travessas também tem lojas?</i></p> <p><i>D1 – Aqui, a travessa, na mão direita tem, pra lá não tem muita.</i></p> <p><i>P – Prá cá não tem travessa.</i></p> <p><i>D1 – Então vai até a Av. Tiradentes e vira esquerda, ai um pouco pra la e um pouco pra ca.</i></p> <p><i>P – Pra ca, perto da avenida?</i></p> <p><i>D1 – Prá la tem umas duas casas só o resto é confecção e roupas profissionais, como João Teodoro só roupas profissionais.</i></p> <p><i>P - Como?</i></p> <p><i>D1 – Empregada, garçom.</i></p> <p><i>P - Não tem nada a ver com noiva?</i></p> <p><i>D1 – Macacão, essas roupas assim profissionais.</i></p> <p><i>P – É o que eu tô querendo pegar é essa de noiva mesmo, como é que funciona essa concorrência na Rua das Noivas, como eles fazem, competem entre eles.</i></p> <p><i>D1 – Olha competem. Mas é o seguinte, é... que o ramo é uma coisa meio artesanal mesmo. A indústria corta um monte de calça e fica uma coisa só, igual ao monte de japonês, uma coisa só. Artesanal não, você tem que falar, tem isso, tem isso; Tem os estilistas na rua.</i></p> <p><i>P – Então tem estilista na rua?</i></p> <p><i>D1 – Ta cheio de estilistas.</i></p> <p><i>P – Ah é?</i></p> <p><i>D1 – Tem loja que tudo é do estilista.</i></p> <p><i>P – Mas os estilistas são os donos, não?</i></p> <p><i>D1 – Não, geralmente é empregado. Dono é dono normal é um cara, um empresário normal, não é um cara. Antigamente tinha lojas grandes aqui, hoje muitas acabaram e muitas pessoas que eram empregados têm as lojas aqui, lojas menores, tinha umas firmas grandes de noivas aqui.</i></p> <p><i>P – Quem é a maior aqui?</i></p> <p><i>D1- Moda Noiva</i></p> <p><i>P – Moda Noiva é a maior?</i></p> <p><i>D1 – É lá em cima, é a maior.</i></p> <p><i>P – Vou até anotar. Moda Noiva</i></p> <p><i>D1 – Tem diversas lojas</i></p> <p><i>P – Então o cara é grande lá?</i></p> <p><i>D1 – Ele tem uns 500 empregados. Trabalha com importação dos vestidos, tudo. Vende pro Brasil inteiro, tudo, começou garoto e não parou, a mãe dele era uma Espanhola.</i></p> <p><i>P – Ah então o senhor conhece ele?</i></p> <p><i>D1 – Nossa! O Fernando eu conheço como a minha mão, se for lá pode falar que foi eu quem mandei.</i></p>
--	---

	<p><i>P – O senhor é o?</i> <i>D1 - O Meu nome é José, fala que foi o diplomata, que é como eu sou conhecido aqui na rua.</i> <i>P - Diplomata?</i> <i>D1 – Em..., porque diplomata, todo mundo me conhece como embaixador. Ele vai te atender bem.</i> <i>P – Ah é só uma conversa que nem essa que estou tendo com o senhor é só pra minha pesquisa, aí eu vou relatando tudo e vou fazendo.</i> <i>P – Muito obrigado viu? Obrigado mesmo, se eu precisar eu volto.</i></p>
<p>Transcrição 9</p>	<p><i>P – Oi, To dando uma olhada aqui.</i> <i>R1 – É dia 29. Tá, Domingão...</i> <i>P – Ah!! e o que é que é?</i> <i>R1 – Vai ter carro, negocio de decoração, luzes, Buffet.</i> <i>P1 – Mas como é, uma palestra?</i> <i>R1 – Não é noiva, é convite, é desfile, é...</i> <i>P – Ah!! é pra vender?</i> <i>R1 – É pra fechar convite, fechar decoração ou aluguel de carro, noiva, noivo.</i> <i>P – E onde é?</i> <i>R1 – Aqui.</i> <i>P – Ah, aqui? Que bacana.</i> <i>R1 – Um evento diferente.</i> <i>P – É bom pra noiva, né?</i> <i>R1 – É.</i> <i>P – Vai vender tudo, tudo?</i> <i>R1 – É tudo é só comparecer com a gente aqui no evento.</i> <i>P – Como que é?</i> <i>R1 – Tudo produzido pela gente também</i> <i>P – Como assim?</i> <i>R1 – Decoração, Igreja, Convites.</i> <i>P- Mas de quem foi essa idéia, de fazer o workshop?</i> <i>R1 – De todo mundo.</i> <i>M- Serio? Aqui?</i> <i>R1 – Sim é a gente.</i> <i>M – Que legal!!</i> <i>R1 – Tem gente que tem mania de falar pra cliente que tem tudo, mas não tem nada. Mas é verdade mesmo. Eu to aqui há 18 anos.</i> <i>P – Faz 18 anos que você está aqui?</i> <i>R1 – É tem tudo, dia 29 de Maio, tem tudo.</i> <i>P – Quero ver esse negocio ai. Você é o?</i> <i>R1 – Ribamar</i> <i>P – Cadê o teu nome?</i> <i>R1 – Aqui.</i> <i>P – Ribamar, que legal. E está tudo aqui? Quantas lojas têm aqui?</i> <i>R1 – 174, 200?!</i> <i>M – Mas é o que de noiva?</i> <i>R1 – De noiva.</i> <i>P – Mas 200 lojas de noiva?</i> <i>R1 – Desde no metrô, desde dentro do metrô, saindo la por fora tudo por aqui, tudo deve ser, daqui até la na quarta travessa, nas travessas também tem loja.</i> <i>P – Até onde? Até aquela rua?</i> <i>R1 – Até João Teodoro.</i> <i>P – Até lá pra la, eu sei.</i> <i>R1 – “Silencio e Suspiro”.</i> <i>P – Mas gostei da idéia de fazer um workshop pra vender eih!! Vende bem?</i> <i>R1 – Vende, vende, a maioria do pessoal vem vender convite, você pode comprar de tudo, até o vestido da noiva. Ai se fecha outra coisinha, fecha convite, decoração, locação do carro. Se tem o vestido ou quer fechar com a gente. Muitas coisas.</i></p>

	<p><i>P - Mas ai vocês perdem, não vai assim dar de graça, né? Eu fecho o veículo lá, vou fechar o carro da noiva, fecho aqui, vocês não vão cobrar do cara?</i></p> <p><i>R1 - Não.</i></p> <p><i>P - Não, na pura amizade?</i></p> <p><i>R1 - Por exemplo, a decoração vai deixar a loja toda bonita.</i></p> <p><i>P - Ah entendi, vocês fazem uma parceria.</i></p> <p><i>R1 - O cara que vem do Buffet vai servir todo mundo de graça também.</i></p> <p><i>P - Que legal!!</i></p> <p><i>R1 - Entendeu? Quem vai tocar, vai tocar de graça, vai colocar ai também de graça e alguém que por o vestido ai também não vai pagar nada pra ninguém não.</i></p> <p><i>P - Que legal! Faz quanto tempo que você está aqui?</i></p> <p><i>R1 - Eu vai fazer... bastante, ne?</i></p> <p><i>P - Aqui nessa loja?</i></p> <p><i>R1 - É 2 meses.</i></p> <p><i>M - Serio? Mas também tem 180 lojas e você já passou por um monte de lojas?</i></p> <p><i>R1 - Conheço todo mundo dessas lojas.</i></p> <p><i>M - Bom saber, mas eu vou vir dia 29 aqui</i></p> <p><i>R1 - depois vem</i></p> <p><i>P - Porque depois vai pra onde? Do jeito que você conhece tudo, devia montar sua loja.</i></p> <p><i>R1 - (risos).</i></p> <p><i>P - Mas não é?</i></p> <p><i>R1 - Falta.</i></p> <p><i>P - Precisa parar de gastar dinheiro com bobeira, senão você montava sua loja?</i></p> <p><i>R1 - É. Tem que ser rico, aqui aquela loja é da mesma dona.</i></p> <p><i>P - Nossa, mas aqui não é tecido, só coisa de noiva, vestido compra fora?</i></p> <p><i>R1 - É.</i></p> <p><i>P - Ai faz aqui?</i></p> <p><i>R1 - É ai põe a etiqueta e faz aqui</i></p> <p><i>M - Mas então a dona tem um monte de loja?</i></p> <p><i>R1 - Umas 3 ou 4 lojas. No andar de cima tem as costureiras.</i></p> <p><i>P - E como funciona o negocio aqui? Eu trago minha noiva aqui e dai?</i></p> <p><i>R1 - A coisa é mais o menos o mesmo, uns com mais sofisticação outros com menos sofisticação mais no geral é isso, né! Você vai na loja com a noiva ne, você leva a noiva, o puxador te puxa, te põe pra dentro, a noiva sobe, e depois se ela gostar de algum vestido ou alguma coisa aqui ou alguma coisa ali, ela sobe junto com o estilista e a vendedora ai começa todo o processo, vai experimentar, tira daqui tira dali, mede, puxa, vai pra cá e vai pra lá. Dentro desta bagunça vem a estilista que acaba ajeitando o modelo e o gerente vai negociando, enquanto isso o noivo fica separado, a loja maior lá é um atendimento muito mais personalizado ainda. A pessoa senta, a noiva sobe vai ser atendida de uma maneira muito mais exclusiva e ela senta vai ver catálogo, vai conversar, vai bater papo, algumas das coisas deles também é fazer algumas coisas pela internet, no computador, entendeu?</i></p> <p><i>P - É o noivo se tiver junto faz o que?</i></p> <p><i>R1 - O noivo é a besta que paga tudo só que fica lá em baixo esperando, sentadinho, bonitinho, esperando, não interessa se vai demorar uma hora, duas horas ou 10 horas, isso é problema de cada um, e vai seguindo.</i></p> <p><i>P - Então a coisa é mais complexa não é só o vendedor... Tem mais gente no bagulho?</i></p> <p><i>R1 - A coisa funciona assim, o puxador põe pra dentro, o recepcionista, encaminha pra uma vendedora, a vendedora começa a dar os primeiros preparativos, sobe vai junto com a estilista tirar as medidas e tudo mais, volta fechando vai conversar com o gerente, o gerente acompanha tudo. O gerente acompanhando tudo, ele ajuda a vender, ele ajuda a induzir mais né!? Mais vamos dizer assim, mais lábia sobre a pessoa né!? Sobre os clientes que é o que acaba fazendo, né, a indução no forçar.</i></p>
--	---

	<p><i>P – Bom, então o gerente é o cara?</i></p> <p><i>R1 – (risos). É a mina!!</i></p> <p><i>P - Então a maioria é mulher?</i></p> <p><i>R1 – Quase todas.</i></p> <p><i>P – Mas elas são contratadas, são formadas?</i></p> <p><i>R1 – Nada, vixe! aquela loja ali a dona era costureira.. fez q fez q abriu a própria loja.. aquela outra a gerente era igual a eu.. mas daí ela foi e virou gerente e ficou melhor q eu.. mas cada um tem sua hora, daqui a pouco eu viro gerente e fico mais que ela.</i></p> <p><i>P – Bom, então gerente aqui é ser poderoso, e os donos não ficam nas lojas?</i></p> <p><i>R1 – Nada. Cada dono tem uns monte de lojas 4 ou 5 cada um tudo concorrendo umas com as outras.. e é f.. porque eles ficam enchendo o saco do gerente e o gerente enche o saco da gente.. eles querem que uma loja venda mais que a outra.. ai eles investem mais na que vende mais, só que é tudo deles, do mesmo dono, daí eles colocam o gerente de confiança e é muito difícil deles aparecerem aqui.</i></p> <p><i>P – Então o gerente tem que trabalhar pra cassete?</i></p> <p><i>R1 - Ele é um faz tudo, ele toma conta da loja, ele observa vitrine, fica vendo se puxador ta batendo papo na porta da loja... (risos).</i></p> <p><i>R1 - É que tem que ser um cara de lábia mais doce. Ele é o cara do H, ele que vai, termina de fazer a compra, ele que acaba infiltrando, infiltrando sobre o cliente, que xaveca mais. A hierarquia funciona, tem um recepcionista, um vendedor, uma estilista e um gerente. Esse é o que faz mais, é que tem as principais buchas. Além de coordenar tudo, fiscalizar toda a questão da loja, ele também vai entrar diretamente na venda. É ele que fecha.</i></p> <p><i>P – Sei?!</i></p> <p><i>R1 - Ele é o cara que vai dar a cara pra bater se alguma coisa der errado, eles vão tudo correr pro gerente, não vão querer saber de ninguém. Eles vão é o gerente que vai levar, que vai tomar tudo, então é uma pessoa de muita responsabilidade e que trabalha muito. Os donos nunca estão, e larga tudo na mão do gerente que é aquela pessoa de confiança.</i></p> <p><i>P – E a relação de vocês e o gerente? Vocês se dão bem ou o pau quebra?</i></p> <p><i>R1 - Você não briga com o gerente, se você brigar com o gerente também você vai ter problema lá, na rua é tudo mais ou menos igual, o vendedor da loja de baixo é o gerente de hoje e se você vendedor arruma encrenca com o gerente você vai ser banido, né!? As relações de trabalho são meio extremas, né?! Você não tem muita flexibilização do trabalho, é normal também alguns conflitos de pagamento.</i></p> <p><i>P- Como assim conflito de pagamento?</i></p> <p><i>R1 – Aquela mulher da loja ali de baixo, eu fui e fiz o dia das noivas no Anhembi.. trabalhei q nem uma camela.. Entrava as 08:00 saia as 02:00.. perdi dois final de semana, pergunta se ela me pagou?</i></p> <p><i>P – E daí? Que que você fez?</i></p> <p><i>R1 – Um dia ela dizia que ia me pagar ai ia mais tarde ela tinha saído, no outro dia ela não tinha dinheiro.. ai fui La sentei na porta da loja dela e falei que hoje eu não ia sair sem o meu dinheiro.. ai ela me xingou mais pagou.</i></p> <p><i>P – Bom, então você não volta mais lá?</i></p> <p><i>R1 - Nem eu nem um monte de gente, ninguém gosta dela.</i></p> <p><i>P – Entendi, voce ta certo. Mas quer dizer que não é só workshop tem coisa externa?</i></p> <p><i>R1 – Tem evento externo no Anhembi as vezes no Ibirapuera e duas vezes por ano a rua fecha e faz o desfile de todas as lojas ai aparece todo mundo.. pequeno, grande, carro convite, todo mundo põem as coisa ai no meio da rua e vira uma zona.. mas é bem gostoso e no final a gente fica tomando champanhe para comemorar.</i></p> <p><i>P – Legal viu, Bom saber, beleza meu amigo, muito obrigado viu. Eu vou andando porque senão você vai tomar bronca de ficar falando aqui comigo.</i></p> <p><i>R1 – Nada.. hoje ta tranquilo, sábado que é f..</i></p> <p><i>P- Eu vou andando, vou naquela loja grande ali, p/ ver como é que é.</i></p> <p><i>R1 – Como é o seu nome?</i></p>
--	--

	<p><i>P – Marcio.</i> <i>R1 – Você vai lembrar do meu, Marcio?</i> <i>P – Ah desculpa, Edivan.</i> <i>R1 – É Ribamar!!!</i> <i>P – Nossa e da onde que tirei Edivan?? É Ribamar, De onde é?</i> <i>R1 – Vitoria da Conquista.</i> <i>P – Eu conheço Vitoria da Conquista, conheço já viajei bastante lá. Beleza, Obrigado, Obrigado.</i> <i>R1 – Volta aqui depois para a gente continuar conversando.</i></p>
<p>Transcrição 10</p>	<p><i>P – Quem é que desenha essas roupas?</i> <i>G1 – Compra pronta.</i> <i>P- Ah, vocês compram pronta? Porque é tudo mais ou menos parecido.</i> <i>G1 – É a gente compra pronta de uma fábrica.</i> <i>P- A fabrica é daqui?</i> <i>G1 – É.</i> <i>P - Entendi.</i> <i>G1 – Muda alguns detalhes né. Tecido, corte.</i> <i>P- E se precisar fazer sob medida, vocês fazem?</i> <i>G1 – Fazemos.</i> <i>P - Eu venho aqui meço e vocês mandam fazer?</i> <i>G1 – Isso.</i> <i>P – Se eu quero uma coisa exclusiva, só pra mim?</i> <i>G1 – Sim aí você que vai dizer se quer mudar alguma coisa, se você quer algum detalhe, dá pra fazer.</i> <i>P - Caro?</i> <i>G1 – Pra aluguel? Primeiro aluguel?</i> <i>P – Não, prá ficar.</i> <i>G1 – Uns 700,00, 800,00 reais.</i> <i>P - Tudo?</i> <i>G1 – É depende do tecido que escolher, começa em 700,00. Pra que ocasião seria? Casamento?</i> <i>P – É. Uma coisa que eu não entendo, roupa de padrinho, qual é que é?</i> <i>G1 – De padrinho são essas aqui, oh.</i> <i>P – Ah isso é roupa de padrinho?</i> <i>G1 – É</i> <i>P – O que é isso? É terno?</i> <i>G1 – Fraque né, calça riscadinho e o terno social, corpete a rigor, terno tradicional.</i> <i>P – Poxa, mas esse terno ai dá pra usar no dia a dia não é só no casamento não.</i> <i>G1 – É, então?</i> <i>P – Bonito.</i> <i>G1 – Esse terno ai na verdade é um terno comum, pode ser pra convidado, pode ser pra padrinho depende, tem noivos que padronizam o casamento, põe os padrinhos todos com uma roupa só.</i> <i>P – A sim. Legal, Bonito eihn. Dá o seu cartão.</i> <i>G1 - Quando é o seu casamento?</i> <i>P – Não, não é ainda. Tô vendo ainda, to começando a pensar. Vou pesquisar. Você é a?</i> <i>G1 – Penélope, agora roupas prontas pra noivo está R\$230,00 acho que é melhor marcar atrás, porque na frente.... Duzentos e trinta né, roupa pronta, pra aluguel. Agora esse é 70 a 80 reais.</i> <i>P – Ah, pra alugar? E se eu quiser pra mim? 700 a 800 assim que você falou?</i> <i>G1 – É, à partir de 700 reais , mas vai depender.</i> <i>P – Você que é a dona?</i> <i>G1 – Não.</i> <i>P – Ah, não!! Mas se eu quiser discutir preço é com você?</i> <i>G1- Pode ser comigo.</i> <i>P – Tá, legal. A partir de R\$700,00</i> <i>G1 – Isso ai pra frente né</i></p>

	<p><i>P – Ai se for pra alugar para todos os padrinhos, ficam entre 80 e 90 né?</i></p> <p><i>G1 – Isso, se alugar para os padrinhos aqui, dou desconto na sua roupa.</i></p> <p><i>M – Ah é?</i></p> <p><i>G1 – É.</i></p> <p><i>P – Quanto você acha?</i></p> <p><i>G1 – Se for a roupa pronta, no valor de 230, seria 10% por padrinho.</i></p> <p><i>P – Pra alugar?</i></p> <p><i>G1 – Isso.</i></p> <p><i>P – Ai você me dá 10% se for comprar?</i></p> <p><i>G1 – Ai te dou 5% por evento.</i></p> <p><i>P – Só?</i></p> <p><i>G1 – Porque é 5% de cada padrinho né, se for 10 padrinhos você paga 50%.</i></p> <p><i>P – Ah é? Mas se os padrinhos alugarem?</i></p> <p><i>G1 – Se os padrinhos alugarem aqui, é.</i></p> <p><i>P – E você tem 10, 20 quanto precisar?</i></p> <p><i>G1 – Assim é no limite de 10 padrinhos.</i></p> <p><i>P – Tá!!</i></p> <p><i>G1 – 10 ou mais.</i></p> <p><i>P – No máximo 10.</i></p> <p><i>G1 – É no máximo 10.</i></p> <p><i>P – Legal!!</i></p> <p><i>G1 – Podem alugar mais, porem o desconto só vai até 100% ou 50%.</i></p> <p><i>P – Entendi. Bom, até o que você falou? Até 50%?</i></p> <p><i>G1 – É 50% se for fazer uma roupa né? O primeiro aluguel ou venda pra mandar fazer é 50% de desconto. Cada padrinho, com o limite de 10, 50% de desconto. O senhor trazendo 10 o senhor irá ganhar 50% de desconto.</i></p> <p><i>P – É boa essa política sua, einh?</i></p> <p><i>G1 – É da loja.</i></p> <p><i>P – Ou todo mundo faz isso?</i></p> <p><i>G1 – A maioria das lojas tem essa promoção.</i></p> <p><i>P – Ah é uma espécie é promoção?</i></p> <p><i>G1 – É, uma espécie de segurar os padrinhos pra loja.</i></p> <p><i>P – Ah, mas se eu mandar os padrinhos procurar tudo a mesma loja eles são obrigados a vir aqui. Não vou querer um padrinho diferente do outro.</i></p> <p><i>G1 – É, então.</i></p> <p><i>P – Vai depender da negociação que eu fizer com você?</i></p> <p><i>G1 – Isso mesmo.</i></p> <p><i>P – Ou não eu tô falando besteira?</i></p> <p><i>G1 – Não.</i></p> <p><i>P – Não existe ir um padrinho em cada loja?</i></p> <p><i>G1 – Existe o casamento livre.</i></p> <p><i>P – Eu já fui em casamento chique que os caras falam você vai lá e pega tá lá</i></p> <p><i>G1 – Existe a pessoa deixar livre. Vamos supor, você fala o que quer, mas deixa livre para ir onde quiser.</i></p> <p><i>P – Mas aí vira bagunça?</i></p> <p><i>G1 – Vira bagunça. Não é da mesma loja e aí não tem um padrão, aí outra loja pode mudar o tecido.</i></p> <p><i>P – Vocês só revendem?</i></p> <p><i>G1 – Isso.</i></p> <p><i>P – Vocês não têm fabrica, nada?</i></p> <p><i>G1 – Loja própria, não.</i></p> <p><i>P – Tá, entendi.</i></p> <p><i>G1 – Todas as lojas de masculino aqui, todas tem o mesmo esquema</i></p> <p><i>P – Ah, não fabricam?</i></p> <p><i>G1 – Não.</i></p> <p><i>P – Só fabricam os de noiva?</i></p> <p><i>G1 – Fabricam os dois.</i></p> <p><i>P – Porque tem gente que eu vi fabrica vestido de noiva</i></p> <p><i>G1 – Vestido de noiva é fabricado. Comprado o tecido, tira a medida da noiva, faz do jeito que a noiva quer. O noivo não ele vai escolher um modelo e</i></p>
--	---

	<p>a gente vai mandar fazer na fábrica. Existem 2 fabricas aqui em São Paulo. P – É mesmo!! Então tudo isso aqui é meio que padrão então? G1 – Isso. P – Só essas 2 que fazem? G1 – Isso só essas 2 que fazem. P – Que loucura!! G1 – Ai quando a gente quer um modelo diferenciado a gente pede pra essa fábrica e ai eles fazem, mesmo assim são 2 fábricas que fazem. P – Que loucura. Aqui no Estado? G1 – São as que abastecem todas as lojas. Tem a mesma em todas as lojas. P – Daqui vai pra fora? G1 – Daqui vai pra fora. P – Que loucura. Então não tem muita diferença o negócio é negociar preço ne? G1 – É. P – Porque o tipo é tudo igual o daqui e da são Caetano, então qual a diferença de alugar aqui e na São Caetano? G1 – A diferença de alugar aqui, e alugar na Rua São Caetano, é que na São Caetano você vai pagar mais caro. Porque você vai pagar mais caro na São Caetano? Porque o aluguel deles são mais caro. Etc.etc. lá o aluguel é mais caro, mas a roupa é a mesma, vem da mesma fabrica. Tem muito isso. P – Então colocar a loja aqui também é interessante. G1 – Tem. P – Porque se sai mais barato, a concorrência é maior? G1 – É, é. P – É uma estratégia de colocar aqui e fazer mais barato, ou não você acha que não? G1 – É que na verdade na Rua São Caetano tem mais movimento né? O trafego, o volume é muito maior do que aqui nesta travessa. Tem gente que nem entra na travessa, entende? Só anda na São Caetano e já fecha com a loja a própria rua, que é mais famosa, né!! P – Tá. G1 – Já na travessa não ne? Ai você tem quem baixar um pouco o preço. Ai o pessoal que está procurando preço, entra nas travessas. G1 – Como você ficou sabendo daqui? P – Eu fiquei porque eu tô andando aqui e ai me falaram, entra na travessa ali que tem bastante coisa. G1 - Mas a maioria das pessoas em geral, não entra nas travessas. P – Mas e como é que vocês fazem? G1 – Normalmente tem o puxador que traz até aqui, fica na esquina. Ah você quer ver coisa de noivo, e ai traz o cliente até aqui. P – Ah você tem puxador? Chama puxador, aqueles carinhas que vem. G1 – É. P – Que legal!! Bacana!! G1 – A gente vai se virando, né? P – Interessante. Quantos anos vocês estão aqui? Essa loja aqui? G1 – Aqui faz 3 anos . A família inteira tem loja ne? Aqui na rua, na rua de cima. P – Como assim, a loja é de uma família? G1 – É. P – Ah entendi!! G1 – Muitos anos trabalhando neste ramo. P – Legal. Beleza. E a loja, da família tem coisa de noiva também? G1 – Tem. P - Aonde que tá? G1 – De noiva? Ta na Rua São Caetano, no. 5500 se eu não me engano. (nome da loja) P – (nome da loja) é deles também? G1 – É. P – Ai seu eu fizer um bem bolado, já mistura tudo na família toda, ou não</p>
--	---

	<p><i>tem nada a ver?</i> <i>G1 – É, que são lojas individuais né? Ai o senhor vai ter que discutir o preço lá, depois discutir aqui, agora juntar tudo e fazer um só ...</i> <i>P – Um bolão só? Não vai rolar?</i> <i>G1 – Não. Ai tem que discutir em cada loja individual.</i> <i>P – Obrigado viu.</i> <i>G1 – Obrigado você.</i> <i>P – Tchau.</i> <i>P – Só mais uma pergunta, tem negócio de estilista nessas roupas aqui, não?</i> <i>G1 - Como?</i> <i>P – Negócio de estilista, porque eu ouvi falar que pra noiva tem estilista.</i> <i>G1 – Ah, sim. Pra noiva tem estilista.</i> <i>P – Prá nos é esse negocio aqui e vamo que vamo?</i> <i>G1 – A não ser que você vai numa loja que tem estilista, quer dizer alfaiate que é masculino, isso é mais na Rebouças que você vai encontrar.</i> <i>P – Ah, na Rebouças também tem coisas de noiva, lá?</i> <i>G1 – É.</i> <i>P – Ah, mas lá é chiquerrimo lá!?!?</i> <i>G1 – É, aqui você paga 80,00 reais um aluguel que lá é 180,00</i> <i>P – É la chiquerrimo, e é a mesma coisa. Não porque aqui na rua tem as coisas dos estilistas né?</i> <i>G1 – Tem, pra noiva tem ne?</i> <i>P – Então cada loja tem um estilista?</i> <i>G1 – cada loja tem um estilista, de noiva.</i> <i>P – Interessante.</i> <i>G1 – Tem, desenha.</i> <i>P – Faz aquela coisa toda. E já procuraram o ... o ... como é o nome do cara que casou na Inglaterra?</i> <i>G1 – Ah, a roupa do Príncipe?</i> <i>P – É. Já tem aí, como é que está a situação?</i> <i>G1 – Não. Ainda não.</i> <i>P – Não vieram.</i> <i>G1 – Agora o vestido de noiva já tem procura, as lojas já estão fazendo, a maioria já ta fazendo.</i> <i>P – Ah e?</i> <i>G1 – A roupa da Princesa.</i> <i>P – E qual era a roupa do príncipe?</i> <i>G1 – uma roupa diferente de exercito.</i> <i>P – Ah é verdade uma roupa vermelha, não foi terno, foi uma farda da marinha inglesa.</i> <i>G1 – Pra noivo, não tão procurando, mas o vestido da noiva já tem por ai.</i> <i>M – Beleza, obrigado viu, tchau, tchau.</i></p>
<p>Transcrição 11</p>	<p>Nota: Nesta conversa participaram duas vendedoras. Como a possibilidade de se identificar, pela audição das gravações, quem é que esta falando no exta momento adotou-se os designativos “V8; V9” para se ressaltar que as duas vendedoras participaram da conversa simultaneamente.</p> <p><i>P - Qual desses é o da moça, a que casou na Inglaterra?</i> <i>V8; V9 – Esse</i> <i>P – Ah é esse?</i> <i>V8; V9 – Esse.</i> <i>P – Vocês já estão fazendo então?</i> <i>V8; V9 – Sim, esse é o molde.</i> <i>P – Quanto custa isso?</i> <i>V8; V9 – Compra ou aluguel?</i> <i>P – Os dois?</i> <i>V8; V9 – Primeiro aluguel, por volta de Três e Meio, a compra por volta de 5 ou 6.</i> <i>P – Tem muita procura?</i> <i>V8; V9 – Não.</i></p>

	<p><i>P – Ninguém tá querendo saber?</i> <i>V8; V9 – Ninguém.</i> <i>V8; V9 – O que o senhor achou?</i> <i>P – Oi, ai eu não entendo.</i> <i>V8; V9 – Ta noivo?</i> <i>P – Mais ou menos. To pensando em casar. Mas por quê? Se eu acho se é bonito ou feio?</i> <i>V8; V9 – é. Se você quisesse um vestido pra sua noiva, qual vestido você acha que ela ficaria bonita.</i> <i>P – Mas ai vai ficar na minha percepção eu pessoal né, o que eu acharia bonito?</i> <i>V8; V9 – Isso mesmo.</i> <i>P – É isso que você quer saber?</i> <i>V8; V9 – É.</i> <i>P – Olha tem que partir do seguinte principio, sou homem, homem gosta de coisa mais sensual, talvez a mulher goste de coisa mais....</i> <i>V8; V9 – É, a sua, to pedindo a sua opinião.</i> <i>P – Mas é o que eu to falando, tá, eu vou gostar de alguma coisa mais puxada pro sensual.</i> <i>M – Esse por causa das costas abertas, isso dá uma....</i> <i>M – Esse aqui como é que é? Fica aberta a frente?</i> <i>V8; V9 – É.</i> <i>M – Que isso aqui é mini saia? Ah então tem que fazer uma mistura dos dois ali....</i> <i>V8; V9 – (risos).</i> <i>P – Ah!! Tô sendo sincero.</i> <i>V8; V9 – Tá certo, a respeito do vestido você tem bom gosto.</i> <i>P – Não é que eu tenho bom gosto, to falando assim, é opinião de homem ne?</i> <i>V8; V9 – Tem, você tem bom gosto. Que dai não é uma coisa assim tão sensual, olha só essas costas!!</i> <i>P – To achando, É lindo, se for uma noiva né? A gente pressupõe que a noiva ta bonita ne?</i> <i>V8; V9 – A renda é linda, renda é sensual também.</i> <i>P - Como? Renda, ne? A calda é bonita, agora...</i> <i>V8; V9 – Tudo é bonito, mas essa transparência no corpo da noiva.</i> <i>P – To falando se a noiva for bonita, ne? Não adianta uma noiva meia...</i> <i>V8; V9 – Então meu bem, você tem bom gosto.</i> <i>P – Que bom.. E aqui vocês fazem o que é?</i> <i>V8; V9 – Os vestidos que a noiva quiser.</i> <i>P – Mas vocês têm estilista? E ai o cara... Se a noiva quiser misturar os dois? Ele tem?</i> <i>V8; V9 – Tem sim, essa ideia sua, essa mistura fica maravilhoso. Aqui oh!!! Tá vendo esse vestido aqui é maravilhoso.</i> <i>P – Qual deles?</i> <i>V8; V9 – Aquele tem tudo.</i> <i>P – Aquele lá, ah tá!!</i> <i>V8; V9 – Aquilo ali é removível. Quer dizer não tem necessidade de você...</i> <i>P – Mas ela não pode entrar de minissaia, também né?</i> <i>V8; V9 – Não, entrar aonde? Na igreja?</i> <i>P – É.</i> <i>V8; V9 – Entraria do jeito que esta ali vestido longo, e ai na festa tira.</i> <i>M – Ah entendi!!</i> <i>V8; V9 – Fica a minissaia por baixo, uma montagem.</i> <i>P – Ah, legal, me empresta, me arruma um cartão. Trago a mulher aqui. E o estilista é de vocês se precisar?</i> <i>V8; V9 – Sim, aqui da loja.</i> <i>P - O cara é o que, contratado?</i> <i>V8; V9 – Sim.</i> <i>P – Me diz uma coisa quem é que vende mais, o estilista ou o vendedor?</i> <i>V8; V9 – Quem vende mais?</i></p>
--	--

	<p><i>P – É porque o estilista ta no desenho ele atrai o cliente pelo desenho, não é?</i> <i>V8; V9 – Não.</i></p> <p><i>M – Então não tem nada a ver?</i> <i>V8; V9 – Não, trabalha a equipe.</i></p> <p><i>P – Como que é essa equipe?</i> <i>V8; V9 – É assim o estilista, o vendedor, e a gerente. O estilista, a vendedora traz o vestido a vendedora dá a sua opinião também né, e tem o gerente pra negociar.</i></p> <p><i>P – E o estilista onde é que ele entra nessa?</i> <i>V8; V9 – Ele entra em tudo. Não pode entrar, se é homem não pode entrar lógico, ai tem a vendedora. Entendeu?</i></p> <p><i>P - Como assim? Ah o estilista não vem?</i> <i>V8; V9 - Pra fazer a prova.</i></p> <p><i>P – Não, não isso. Na hora de negociar o vestido, tudo, porque 3 mil é caro uma brincadeira dessa.</i> <i>V8; V9 – Não é tão caro, assim primeiro aluguel, você acha caro?</i></p> <p><i>P – Não assim, primeiro que as noivas a... a doida la quer comprar o vestido, ela não quer aluguel.</i> <i>V8; V9 - Não é aluguel?</i></p> <p><i>P – Mas ela quer ter dela, ela falou que fazer o dela e quer pra ela.</i> <i>V8; V9 – Tem noiva, ontem mesmo, veio trazer o vestido, ela quer vender o vestido, mas ninguém compra o vestido da noiva. Ela casou, quer vender o vestido, deve ter comprado fora, ninguém compra.</i></p> <p><i>P – Não, não eu digo, a noiva quer ficar pra ela o vestido.</i> <i>V8; V9– Ah a sua?</i></p> <p><i>P – Isso, ela quer ficar com ela!!</i> <i>V8; V9 – ah não sei, olha há 20 anos atrás eu casei comprei o meu vestido e ficou la, aquele elefante branco só faz volume, né? Eu fui lavar porque fica amarelo ne? Fui lavar as pedras caiu tudo porque era colado. Quer dizer, não compensa. Entendeu? Eu acho que é melhor investir numa Lua de Mel, eu acho.</i></p> <p><i>P – (risos).</i> <i>V8; V9 – É verdade.</i></p> <p><i>P – Interessante essa sua visão.</i> <i>V8; V9 – É porque tem foto né, tem tudo, mas ai sua noiva tem que ver no casamento é o vestido, foto, vídeo e a lua de mel. Questão de festa é todo mundo que sai falando mal.</i></p> <p><i>P – Sai falando mal?</i> <i>V8; V9 – Você pode dar barrinha de ouro com prata que o pessoal vai sair falando mal.</i></p> <p><i>P – Jura?</i> <i>V8; V9 – Lógico.</i></p> <p><i>P – To mudando minha opinião, minha percepção de...</i> <i>V8; V9 – É serio.</i></p> <p><i>P – Que loucura!!</i> <i>V8; V9 – Ela entende tudo de casamento. A gente já viu de tudo sobre casamento aqui.</i></p> <p><i>P – Mas vocês vão no casamento tambem?</i> <i>V8; V9 – Maioria das vezes sim, algumas convida.</i></p> <p><i>P – É mesmo, convida?</i> <i>V8; V9 – Mas não é sempre. A sua noiva é alta?</i></p> <p><i>P – É. Maior que eu, alta e magra.</i> <i>V8; V9 – Magra.</i></p> <p><i>P – Tem 63kg, mas é do meu tamanho. É bonita.</i> <i>P – Nossa!!!! É por causa disso...?</i></p> <p><i>V8; V9 - Esse tem um acabamento em...</i></p> <p><i>P - Quanto?</i> <i>P – Fica com a cintura, né? Não, é pra uma noiva bonita mesmo.</i></p> <p><i>P – Agora só pra eu entender a dinâmica então, vocês vão trabalhar em três a equipe mesmo né? Que nem você me contou?</i></p>
--	---

	<p>V8; V9 – É</p> <p>P - Você, o estilista e a gerente. Pra negociar o preço. Mas pelo que você está me falando, você é a maior, maior, responsabilidade ta na vendedora?</p> <p>V8; V9 - Não. Eu acho que está na equipe.</p> <p>P – É mesmo?</p> <p>V8; V9 – É, porque as vezes o estilista não vê a noiva, ai a vendedora sugere e fala olha acho que a sua ideia tá melhor, e é bacana, entendeu? Então eu acho que tem que ser equipe, e tem noiva também que o noivo vem aqui e fala eu quero o mais bonito.</p> <p>P – Entendi, mas vai que é uma questão de bom gosto, pera ai, deixa eu achar seu cartão. Loja é vocês?</p> <p>V8; V9 – É! Andy!</p> <p>P – O seu também?</p> <p>V8; V9 – Não, não.</p> <p>P – Porque não pode?</p> <p>V8; V9 – Não é que a equipe, e a gente trabalha por vez.</p> <p>P – Não entendi, como é que é?</p> <p>V8; V9 – É porque é por vez.</p> <p>P – Ah! Uma vez cada uma?</p> <p>V8; V9 – a cada quinze minutos.</p> <p>P – Ah!! Tem essa?</p> <p>V8; V9 – Uma sobe.</p> <p>P – Ah!! Você fica um pouquinho e depois sobe... legal.. entendi. Pra que pra ter um equilíbrio nas vendas?</p> <p>V8; V9 – Não porque a gente ganha por comissão.</p> <p>P – Sim, eu entendo.</p> <p>V8; V9 - Entendeu? Às vezes, por exemplo, ela esta aqui na porta agora, mas lá atrás tem 5 vendedoras, a cada 15 minutos.</p> <p>P – Ah! 5 vendedoras cada uma, ah. Tem isso também. Mas vocês ganham salario?</p> <p>V8; V9 – Ontem, por exemplo, teve uma, era vendedora nova, que subiu com um casal, ne? Ah não!! Você não estava, ne? Ai o casal subiram e a vendedora enfiou os dois.</p> <p>P – Mas vocês ganham salario também?</p> <p>V8; V9 – É ganha.</p> <p>P – Um fixozinho, Pequeninho.</p> <p>V8; V9 – É, tem comissão, pequena é a comissão.</p> <p>P – Ah, a comissão é pequena?</p> <p>V8; V9 – Lógico, O salario também, ah não é tudo isso não. É um fixozinho e uma comissãozinha, mas...</p> <p>P – E o movimento como é que tá?</p> <p>V8; V9 – Não tá muito bom não.</p> <p>P - Sério?</p> <p>V8; V9 – Mês de Maio não foi muito bom não.</p> <p>P – Não é bom? Mas não é o mês das Noivas?</p> <p>V8; V9 – Hoje não tem mais esse negócio, mês das noivas já foi... Não tem mais isso não, agora, tem uma menina aqui, que não vou falar o nome dela é uma das melhores.</p> <p>P – Mas porque, o que ela é?</p> <p>V8; V9 - Das melhores.</p> <p>P – Ah.. Ela é estilista?</p> <p>V8; V9 – Estilista mesmo, ela quem cria a maioria dos vestidos.</p> <p>P – Ela que criou esse? Ela tem bom gosto einh essa mulher.</p> <p>V8; V9 – Ta vendo aquele? Ela tava no programa da Katia.</p> <p>P – Katia quem é Katia?</p> <p>V8; V9 – Apresentadora da Record.</p> <p>P – Ah tá!!</p> <p>V8; V9 – Ela quem criou aquele vestido.</p> <p>P – Aquele que ta na...</p> <p>V8; V9 – Esse vai pra revista, é dela também.</p>
--	--

	<p><i>P – Deixa eu perguntar, ela ganha comissão, assim também como vocês? V8; V9 – não ela tem um fixo, né? O fixo, Alto, nada de comissão.</i></p> <p><i>P – É, que legal? Então Kate é a estilista?</i></p> <p><i>V8; V9 – Isso, você olha pra ela e acha que ela tem, olha no rosto dela, ela entrou aqui ela tinha uns 17 anos agora ela ta com 21, 22 anos.</i></p> <p><i>P – Nossa é menina de tudo. Mas ela estudou o que? Ela estudou pra??</i></p> <p><i>V8; V9 – Faz faculdade de modas, tá terminando. Ela já nasceu desenhando.</i></p> <p><i>P – Ah. E ela é dona aqui, não? Ela é contratada?</i></p> <p><i>V8; V9 – Ela é estilista.</i></p> <p><i>P – Então ela é contratada?</i></p> <p><i>V8; V9 – Não ela entrou aqui de vendedora, de vendedora foi pra estilista.</i></p> <p><i>P – Ah!!</i></p> <p><i>V8; V9 – E hoje, não só faz pra noiva como chama venda também.</i></p> <p><i>P – Então a menina é competente?</i></p> <p><i>V8; V9 – Igual a nossa gerente, nossa gerente é.</i></p> <p><i>P – Foi ela quem fez?</i></p> <p><i>V8; V9 – Aquele vestido de 7mil reais, ela subiu de manhã com a ideia do vestido e ai montou, foi e foi e montou. Ela ficou de manha até meio dia.</i></p> <p><i>P – Então a menina manja?</i></p> <p><i>V8; V9 – Muito.</i></p> <p><i>P – Que legal. Vou trazer a mulher pra falar com ela. E com vocês também logico. Ai vocês tem que dividir essas comissão tudo.</i></p> <p><i>V8; V9 - A mais velha aqui sou eu e ela.</i></p> <p><i>P – Você e ela, só?</i></p> <p><i>V8; V9 – É eu e a Kate.</i></p> <p><i>P – Ah você e ela são as mais velhas de casa?</i></p> <p><i>V8; V9 – É, tem 5 anos que nós estamos aqui.</i></p> <p><i>P – Nossa!!</i></p> <p><i>V8; V9 – Ela entrou acho que faz 4 ou 5 meses.</i></p> <p><i>P – Ah entendi!</i></p> <p><i>P – Que legal, mas vocês tem todo esse trabalho em equipe que faz de tudo. E pra chamar cliente o que vocês fazem? Campanha? Revista? O que é?</i></p> <p><i>V8; V9 – Ah tá na revista, no site, to aqui a 5 anos.</i></p> <p><i>P – Ah.</i></p> <p><i>V8; V9 – A gente trabalha com sonho então a gente tem que dar todas as informações do começo ao fim ate a retirada, porque elas são o cartão de visita, né? Então elas têm e ficam enviando noiva pra loja, colegas, amigas.</i></p> <p><i>P – Quem é o dono aqui?</i></p> <p><i>V8; V9 – Seu Cicrano e Dona Fulana.</i></p> <p><i>P – Eles não vêm aqui?</i></p> <p><i>V8; V9 – De vez em quando é quem mais 4 ou 5 lojas, eles viajam ne?</i></p> <p><i>P – Eu estava conversando com outros, são poucos donos, tem um monte de lojas, mas os donos são os mesmos.</i></p> <p><i>V8; V9 – Não é todos.</i></p> <p><i>P – Não, mas o cara aqui do lado também falou, a mulher acho que essa loja aqui de cima, tem essa tem outras, quer dizer um tem um monte de lojas.</i></p> <p><i>V8; V9 – Tem nova noiva.</i></p> <p><i>P – Uma pessoa só? Interessante! E ai eles põe o gerente pra administrar? E a menina vai ser gerente o que ela vai fazer quando for gerente? Qual a diferença?</i></p> <p><i>V8; V9 - Eu acho né, que a gerente...</i></p> <p><i>P – Supondo, o que a gerente faz?</i></p> <p><i>V8; V9 – O gerente negocia.</i></p> <p><i>P – Só financeiro?</i></p> <p><i>V8; V9 – É, é financeiro.</i></p> <p><i>P – Financeiro! Ah então a competência do gerente aqui é negociar o financeiro?</i></p> <p><i>V8; V9 – É.</i></p> <p><i>P – Então se eu tiver que vir aqui, a mulher vai escolher e eu vou lá falar com o gerente lá?</i></p>
--	--

	<p>V8; V9 – É, ou seja, você vai falar com ela, mas ela é super boazinha, super bacana. É agora se você... Ah! Geralmente essa estilista já tá negociando.</p> <p>P – Ah ela tem, ela já tá com esse poder?</p> <p>V8; V9 – Já. Quer dizer, ontem a gerente tava aqui, aí falou com estilista ela mesmo negociou, porque ela foi buscar tecido, ela negociou, ela foi fazer o custo, com outra senhora pra ver onde tinha o melhor valor do tecido.</p> <p>P – Que legal, é fica bem personalizado o atendimento.</p> <p>V8; V9 – É, eu adoro trabalhar com ela, ela também negocia quando sabe o valor do vestido, não gosta de noiva sair daqui insatisfeita não. Quando a gente vê que ela amou mesmo, a gente começa a negociar. Aí a gente mexe em preço, tudo, mas caso contrario!?</p> <p>P – Mas como você tem essa percepção?</p> <p>V8; V9 – A gente sabe, né?</p> <p>P – É? Tá na cara da mulher?</p> <p>V8; V9 – Ela faz uma cara e fala, vou dar uma volta, e ela volta.</p> <p>M – É mesmo?</p> <p>V8; V9 – Do atendimento, porque a gente trabalha com..., não é só vender, eu particularmente, trabalho só..., né, eu trabalho porque eu gosto mesmo, eu adoro trabalhar com noiva. Então a gente fica feliz quando vê uma noiva casando feliz com o nosso trabalho, tudo bem que o dinheiro é ... Tem muito mais valor ver uma noiva casando feliz do que o nosso salário.</p> <p>P – Tudo bem?</p> <p>V8; V9 – Mas é um trabalho prazeroso, é um trabalho que a gente gosta.</p> <p>P – Bom saber, gostei de saber essa dinâmica, depois quando vir com a mulher, vou vir com a mulher no sábado aqui.</p> <p>V8; V9 – Traz sim.</p> <p>P – Ai já vai direto com você, tá bom?</p> <p>V8; V9 – Que horas vai ser o casamento?</p> <p>P – Não, não tem nem a data ainda, estamos só investigando.</p> <p>V8; V9 – Enrolando?!</p> <p>P – Não, levantando custos, pra ver quanto vai custar a brincadeira.</p> <p>V8; V9 – Ah, mas pretende casar quando?</p> <p>P – Ah ano que vem, Janeiro.</p> <p>V8; V9 – Ano que vem?</p> <p>P – Janeiro.</p> <p>V8; V9 – Ah, mas tá perto viu?</p> <p>P – Tá perto?</p> <p>V8; V9 – Tá, a noiva vem com um ano, um ano e meio.</p> <p>M – Nossa</p> <p>V8; V9 – Quanto mais longe você vir, maior o número de parcelas e todas elas tem de estar pagas até o dia do casamento.</p> <p>M – Ah é?</p> <p>V8; V9 – Ah que não é o caso dele ne? 10 mil não é. Tem cara de empresário ne?</p> <p>P – Ah não é assim também.</p> <p>V8; V9 – 10mil sem troco.</p> <p>P – Mas eu não penso muito em parcelar não, mas é vai ficar com dívida? Ficar arrastando dívida de casamento? Guarda e depois espera um pouquinho e aí já paga pra não ficar arrastando depois. Senão separa e tá pagando casamento ainda.</p> <p>V8; V9 – É.</p> <p>P – Não é que vai separar, mais tem essa dinâmica também.</p> <p>V8; V9 – Se você gosta desta, a sua noiva, do jeito que você fala né? Alta né, bem feita, né?</p> <p>P – É ela é bem alta.</p> <p>V8; V9 – E ela gosta de sereia na renda, que tem essa sereia.</p> <p>P – Este vestido é lindo, com essa...</p> <p>V8; V9 – Sereia, longo e aí coloca um véu longo, já era. Essa renda tá linda.</p> <p>P – O que é sereia?</p> <p>V8; V9 – É o vestido bem justinho, mais ou menos aquele corte ali oh!! Mais</p>
--	---

	<p><i>justo.</i></p> <p><i>P – Mas você acha que daqui oh, você me mostrou a cintura deste aqui, esse é sereia?</i></p> <p><i>V8; V9 – Não, aquele ali oh!! É sereia. Esse aqui oh, tem um leve saio. Deixa bem cinturadinho contornando o quadril dela abrindo reto, o sereia bem cinturadinho marcando o quadril faz isso aqui e abre.</i></p> <p><i>P – Entendi, Mas esse vestido é lindo, com aquilo ali vai ficar.</i></p> <p><i>P – Uma pergunta, quem que eu tenho que agradecer, quem tem que ficar feliz, os dois ou ela e eu fico quieto?</i></p> <p><i>V8; V9 – Ela.</i></p> <p><i>P – Dane-se eu?</i></p> <p><i>V8; V9 – Logico!... to brincando!!</i></p> <p><i>M – Não, não eu quero entender.</i></p> <p><i>V8; V9 – Se ela gostou e você não gostou!?</i></p> <p><i>M – Esquece!</i></p> <p><i>V8; V9 – Tem noiva que escolhe junto com o noivo.</i></p> <p><i>P – Que o que?</i></p> <p><i>V8; V9 – Escolhe junto com o noivo, só que ele dá ideia e ela aceita.</i></p> <p><i>P – E vocês fazem o que? Deixam o noivo subir ou não tem restrição?</i></p> <p><i>V8; V9 – Se ele quiser? Mas isso depende, pode subir, mas acho que estraga a surpresa.</i></p> <p><i>P – Você acha?</i></p> <p><i>V8; V9 – Entendeu de ele já ver o vestido, tudo?</i></p> <p><i>P – Uma pergunta, boa pergunta, eu alugo lá a primeira vez, e como você falou tem vestido que já foi alugado mais de uma vez?</i></p> <p><i>V8; V9 – É tem o segundo aluguel, no caso essa peça que ta aqui, se ela quiser provar e gostar desse a gente deixa nas medidas.</i></p> <p><i>P – Você me falou, perdão, quanto é o aluguel?</i></p> <p><i>V8; V9 – Uma peça como aquela de 1800 a 2000.</i></p> <p><i>P - Como? De 800 a 2000?</i></p> <p><i>V8; V9 – Não.</i></p> <p><i>P – Ah de 1800 a 2000.</i></p> <p><i>V8; V9 – Pra fazer o primeiro aluguel nas medidas dela nos moldes que ela goste do jeito que você falou com renda à partir de R\$ 3000,00 à partir , depende da renda, tem a renda francesa, a renda...</i></p> <p><i>P – A partir de?</i></p> <p><i>V8; V9 – 3000mil, e tem a, a renda brasileira. Tem a renda francesa.</i></p> <p><i>P – Tem o moço que vai fazer o tal do workshop ai e o negocio da casadeira ai, o negocio é legal ou não?</i></p> <p><i>V8; V9 – Eh tá tendo evento neste domingo e domingo que vem, a gente ta dando desconto, no primeiro aluguel.</i></p> <p><i>P – Ah isso e vocês abrem domingo?</i></p> <p><i>V8; V9 – Sim, e ai tem o evento 22 e 29.</i></p> <p><i>P – Então deixa eu entender aqui abre todo domingo, também?</i></p> <p><i>V8; V9 – Abre, aqui abre todo domingo.</i></p> <p><i>P - Ah é? Não é por causa, mas abre todo mundo então?</i></p> <p><i>V8; V9 – Não.</i></p> <p><i>P – Então ta ótimo, obrigado viu gente , obrigado mesmo.</i></p> <p><i>V8; V9 – Como é seu nome?</i></p> <p><i>P – Marcio.</i></p> <p><i>V8; V9 – Traz ela viu!</i></p> <p><i>P – Ah não isso é com ela, eu já fui olhar as coisas de homem e já me explicaram que home não tem...</i></p> <p><i>V8; V9 – Não é coisa de homem, o homem precisa vir só pra dar o chequinho (risos).</i></p> <p><i>P – (risos).</i></p> <p><i>V8; V9 – Ou só cartão, só pra pagar.</i></p> <p><i>P – O papel do noivo é só, pra pagar é isso, dar os cheques e olhe lá!</i></p> <p><i>V8; V9 – Assinar os cheques e depois aproveitar a noiva linda e maravilhosa, né?</i></p>
--	--

	<i>P – Certo, é bom essa visão de vocês uma visão mais...., obrigado viu gente!!</i>
--	--

ANEXO 2

Desfile indiano na Rua São Caetano

PDF PRINT EMAIL

Moda | Moda Feminina

Escrito por Cléo Tassitani on Seg, 19 de Janeiro de 2009 12:46

São Paulo quer casar... e as noivas? Estão na Rua São Caetano!

O prefeito Gilberto Kassab abrirá a **II Mostra Rua São Caetano de Produtos para Casamento**, no sábado, dia 24, às 12h30, em uma tenda indiana, onde acontecerá um desfile de 15 noivas com trajes daquele país, fornecidos por Mukesh Chandra, proprietário das lojas Ganesh. O empresário também entregará ao prefeito uma estátua de Ganesh, Deus da Prosperidade.

Mas as comemorações de abertura não pararam por aí. Kassab receberá das mãos dos lojistas da rua uma tela da artista plástica Sonia Menna Barreto, única a ter uma obra na Royal Colection, coleção particular da rainha Elizabeth, da Inglaterra, e um buquê com 455 flores, nas cores da bandeira do município.

O evento termina neste domingo e reúne mais de 150 expositores, espalhados pelos 430 metros da rua: empresas especializadas em fotos, buffets, viagens, acessórios, vídeo, telão, músicos e DJs; salões; sítios; aluguel de carros; trajes para noivos, pais, pajens e padrinhos; vestidos para as damas de honra; bem-casados e lembrancinhas; arranjos de flores; buquês naturais e artificiais; aluguel de móveis; agências de viagens; jóias e semi-jóias; coroas, garras e arranjos de cabelo; cabeleireiros; Dia da Noiva e sapatos; entre outros.

Além disso, as noivas podem conferir e experimentar cerca de 15 mil vestidos pronta-entrega. "Outra novidade é disponibilizarmos mais de 50 estilistas, das 9h às 18h, para criar croquis que os visitantes podem levar para casa de presente", diz Carlos Lima, presidente da Associação dos Lojistas da Rua São Caetano.



Segundo Lima, a entidade está inovando nos desfiles de novas coleções de noivas e variadas roupas para festas. O palco é a própria rua, coberta com tapete vermelho, como nos casamentos. O público pode tocar nos modelos, checar os detalhes, bordados, corte e tendências.

Outra novidade é que há banners em várias lojas. A cada R\$ 250,00 em compras nesses estabelecimentos o cliente ganha um cupom para participar do sorteio de um Fiat Mille, que será realizado no palco da exposição, no domingo, dia 25.

Sobre a Rua São Caetano

Fundada há 61 anos, a Rua São Caetano conta com 117 lojas de produtos de casamento, entre elas de vestido de noivas, com cerca de 17 mil modelos prontos para aluguel e venda, a preços a partir de R\$ 800,00. Isso sem contar os trajes para damas de honra, madrinhas, padrinhos e noivos, além de itens de festa, lembranças, convites, fotos e vídeos. Mais de 50 estilistas especializados trabalham no local, que tem ainda três mil costureiras, 500 arremateiras e bordadeiras e 300 revendedoras. Por lá circulam 34 mil pessoas todo mês, movimentando em torno de R\$ 3,5 milhões. Um segmento de crescimento significativo na Rua São Caetano são os vestidos para segundos casamentos, cada vez mais frequentes.

Serviço:

II Mostra Rua São Caetano de Produtos para Casamento

Local: Rua São Caetano

Data: 24 e 25 de janeiro de 2009

Horário: das 9h às 18h

Preço: grátis

Além da proximidade do Metrô, quem decidir ir de carro terá à disposição quatro estacionamentos, com mais de 700 vagas e manobristas.

Fotos: divulgação

Fonte: www.destaque.sp.com acessado em 19/05/2011

A Rua das noivas em São Paulo.

by vestidosnoiva on February 21, 2011

Para quem irá se casar e está procurando pelo **vestido de noiva** ideal, uma jogada de “mestra” é dar um pulinho à tradicional Rua São Caetano, na Luz, tradicionalmente conhecida como “rua das noivas” por causa da **diversidade** de **lojas de vestido de noiva** e também acessórios e apetrechos para casamento encontrados ali.

Mas a Rua São Caetano não fica por aí, pois as lojas têm, do começo ao fim, todo tipo de **trajes** para o dia especial, seja para **noivas e noivos**, padrinhos, pajens, madrinhas, etc, além dos sapatos e arranjos para cabeça, assim como os buquês!



Além disso, a Associação da Rua São Caetano promove duas vezes no ano o “**Fashion Noivas**”, um desfile no qual todas as lojas participantes têm os seus modelos num desfile à céu aberto, promovendo o estilo e a moda para quem pretende se casar com um lindo vestido.



É possível se **comprar online** na Rua das noivas, e algumas lojas dispõem do serviço de motoboy de entregas para que as noivas possam provar os vestidos com mais tranquilidade em casa, podendo ser trocados ou ajustados, caso necessário.

Há também lojas especializadas com programas online de computador onde a noiva pode “montar” seu próprio vestido, descrever suas características físicas, que em alguns dias o seu vestido estará pronto para ser provado! Legal, não?

A região da Rua São Caetano é o bairro da **Luz**, próximo à região central de São Paulo, e é bem servida pelos transportes públicos como a Estação Luz e Tiradentes do metrô, e os trens na Estação da Luz e também muitas linhas de ônibus passam por ali.

Fonte: www.vestidosnoiva.org acessado em 21/02/2011