

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ
CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
VALDÊNIA MARIA LIMA LEANDRO SARAIVA**

**BECO DA POEIRA:
CULTURA ORGANIZACIONAL, ETNOGRAFIA E RITUAL DE
VENDAS EM UM CENTRO DE PEQUENOS NEGÓCIOS EM
FORTALEZA – CEARÁ**

**FORTALEZA – CEARÁ
ABRIL / 2011**

VALDÊNIA MARIA LIMA LEANDRO SARAIVA

**BECO DA POEIRA:
CULTURA ORGANIZACIONAL, ETNOGRAFIA E RITUAL DE
VENDAS EM UM CENTRO DE PEQUENOS NEGÓCIOS EM
FORTALEZA - CEARÁ.**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração de Empresa, da Universidade Estadual do Ceará, enquanto requisito fundamental para a obtenção do grau de Mestre. A orientação foi conduzida pela professora Doutora Ana Sílvia Rocha Ipiranga.

FORTALEZA-CEARÁ

ABRIL / 2011

TERMO DE APROVAÇÃO

BECO DA POEIRA: CULTURA ORGANIZACIONAL, ETNOGRAFIA E RITUAL DE VENDAS EM UM CENTRO DE PEQUENOS NEGÓCIOS EM FORTALEZA – CEARÁ.

VALDÊNIA MARIA LIMA LEANDRO SARAIVA

Esta dissertação foi apresentada no dia 26 de Abril de 2011, às 15hs00min, no Centro de Estudos Sociais Aplicados, da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresa da referida instituição. Tendo sido submetida à avaliação da Banca Examinadora composta pelas (o) professoras (r) abaixo elencadas (o).

BANCA EXAMINADORA

Profa. Doutora Ana Silvia Rocha Ipiranga
Orientadora – UECE

Prof. Doutor João Tadeu de Andrade
Examinador – UECE

Profa. Doutora Fátima Ney Matos
Examinadora - UNIFOR

Dedico esta pesquisa a Deus, a Nossa Senhora das Graças, ao meu marido Kleber Saraiva e a nossa filha Isabele Saraiva.

AGRADECIMENTOS

Obrigada meu Deus por me conduzir durante todo esse caminho longo e satisfatório, oferecendo-me oportunidades sem pedir que eu fizesse alguma coisa além das minhas possibilidades. Sou grata também por mandar anjos visíveis e invisíveis para me guiar, proteger, encorajar e apoiar. Com sincera gratidão gostaria de agradecer a meus anjos visíveis.

A minha mãe Maria Helena L. Leandro pela lição de determinação e coragem.

Ao meu pai, José Maciel Leandro, pelo exemplo de simplicidade e paciência.

Ao meu amor Kleber Saraiva que é um ser humano especial cheio de beleza e luz a quem eu tanto admiro. Sou extremamente grata pelo seu entusiasmo, incentivo e dedicação e também por me amar e me dá seu ombro forte nos momentos que eu mais precisei de apoio.

As minhas irmãs Valdelene L. Castelo e Waldiana L. Leandro e aos meus amigos que me forneceram excelentes modelos de relacionamentos.

A minha professora orientadora Dra. Ana Silvia Rocha Ipiranga que, com atenção e disciplina me propôs caminhos pertinentes a seguir nesta pesquisa.

A Cristina Saraiva e Cristiano Saraiva pelo incentivo e apoio técnico permanente

A professora Dra. Fátima Ney Matos por ter incentivado e apoiado nos momentos iniciais deste estudo, bem como por ter oferecido excelentes sugestões quando participou da minha qualificação.

A Maria das Graças Saraiva (a Tiá) pelos suas sinceras orações para que esta pesquisa fosse concluída no prazo e com qualidade.

Ao professor Dr. João Tadeu de Andrade que, com seu rigor gentil durante a qualificação descobriu e sugeriu outras possibilidades de caminhar neste trabalho.

A secretária Wlândia Mamede que sempre esteve disposta e atenta em solucionar as demandas que lhe apresentava durante os dois anos que fiz o mestrado.

A todos os professores e professoras do curso de Mestrado Acadêmico em Administração de Empresa, que tive a oportunidade de conviver um pouco e aprender muito.

O segredo da vitória, em todos os setores da vida permanece na arte de aprender, imaginar, esperar e fazer mais um pouco.
(André Luís por Chico Xavier)

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo geral desenvolver uma análise sobre o ritual de vendas encontrado no Centro Comercial de Pequenos Negócios, situado e conhecido popularmente na cidade de Fortaleza, no Estado do Ceará, como Beco da Poeira. O aporte teórico utilizado no decorrer deste estudo procurou relacionar discussões sobre cultura organizacional, atividades de vendas e processos rituais. Para tanto, utilizou-se durante o trabalho de campo do método etnográfico, entrevistas semi-estruturadas, captura de imagens e da observação participante como instrumentos principais de coleta de dados. Os resultados alcançados demonstram que há uma relação positiva entre a estrutura física do lugar e atividades de vendas ali desenvolvidas. Também foram encontrados como resultados, a apresentação repetida, estereotipada e ritualizada das abordagens e termos de tratamentos dados aos clientes, bem como os modos de vestir das (os) vendedoras (es). A conclusão encontrada afirma que os resultados alcançados correspondem a uma parte significativa da cultura organizacional do Beco da Poeira.

Palavras-chaves: cultura organizacional, etnografia, vendas e ritual.

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo desarrollar un análisis de los rituales de las ventas que se encuentran en el Centro Comercial de Pequeños Negocios ubicado y conocido popularmente en la ciudad de Fortaleza, Ceará, Callejón de polvo. El enfoque teórico en este estudio trató de asociar los análisis de la cultura organizacional, las actividades de ventas y procesos rituales. Para ello, se utilizó durante el trabajo de campo del método etnográfico de entrevistas semi-estructuradas, captura de imágenes y la observación participante como los principales instrumentos para la recolección de datos. Los resultados muestran que existe una relación positiva entre los edificios físico y las actividades de ventas se desarrolla. También se encontraron, como resultado, los términos repetidos presentación, estereotipadas y rituales de los enfoques y tratamientos dados a los clientes, así como los modos de vestir (la) proveedor (s). La conclusión de los estados que se encuentran que los resultados representan una parte significativa de la cultura organizacional del Callejón de polvo.

Palabras clave: cultura organizacional, la etnografía, las ventas y el ritual.

FOTOGRAFIAS

FOTO 1: Ruas 24 de Maio e Guilherme Rocha.....	95
FOTO 2: Lateral da Rua Guilherme Rocha	96
FOTO 3: Rua Guilherme Rocha e Av. Tristão Gonçalves	97
FOTO 4: Espaço de um corredor	99
FOTO 5: Modelo de vestimenta	100
FOTO 6: Rua Liberato Barroso	103
FOTO 7: Modelo de cantina	104
FOTO 8: Banheiro feminino	105
FOTO 9: Banheiro masculino	105
FOTO 10: Modelo de um box	106
FOTO 11: Mercadorias penduradas	107
FOTO 12: O imprevisto na prova da roupa	111
FOTO 13: Provadores oficiais	111
FOTO 14: Modelo de corredor estreito	115
FOTO 15: Modelo de corredor largo	116

QUADROS

QUADRO 1: sentidos da cultura	40
QUADRO 2: níveis culturais	42

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Uma breve história do Beco da Poeira	12
1.2 A justificativa do tema	14
1.3 A trajetória da pesquisa	15
1.4 Os objetivos	19
1.5 Os pressupostos	20
1.6 Estrutura do relatório	20
1.7 A relevância do estudo	21
2 CULTURA E ORGANIZAÇÕES	22
2.1 Compreendendo o conceito de cultura	22
2.2 Cultura organizacional: alguns significados	35
2.3 Organizações e a cultura brasileira	45
2.4 Cultura cearense	48
3 VENDAS E RITUAL: DEBATES TEÓRICOS	51
3.1 Aspectos e sentidos dos rituais	51
3.2 Aspectos e sentidos das vendas	59
3.3 Vendas como ritual	74
4 ABORDAGENS METODOLÓGICAS	78
4.1 Aspectos da pesquisa qualitativa	78
4.2 Interpretações etnográficas	81
4.3 Análises de imagens	91
5 ESTRUTURA E ATIVIDADES DE VENDAS	94
5.1 A inserção no Beco da Poeira	94
5.2 O exterior do lugar	102
5.3 O interior do lugar	104
5.3.1 Cantinas, banheiros e a administração	104

5.3.2 Os boxes	106
5.3.3 Os provadores	110
5.3.4 Os corredores	115
5.4 Possibilidades de análises	120
6 RITUAL DE VENDAS	124
6.1 Estereótipos e identidades	124
6.2 Expressões culturais e repetição formalizada	131
6.2.1 O agir do vendedor	131
6.2.2 O agir da vendedora	136
6.3 O ritual em análise	142
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	146
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	149

1 INTRODUÇÃO

1.1 Uma breve história e descrição do Beco da Poeira

Um dos centros de pequenos negócios mais populares do comércio da cidade de Fortaleza, no estado do Ceará, ficou situado na quadra envolvida pelas ruas Liberato Barroso, 24 de Maio e Guilherme Rocha, bem como pela Av. Tristão Gonçalves, no Centro de Fortaleza-Ceará. Esse foi o endereço do Beco da Poeira por 20 anos e se constituiu em campo de análise deste estudo.

Inicialmente eram apenas pequenos grupos de pessoas que ofereciam produtos sobre o chão e/ou em cima de plásticos na Praça José de Alencar, no Centro da capital do estado. Como a quantidade de comerciantes estava crescendo rapidamente, houve a necessidade de retirá-los dali e alocá-los em um lugar adequado aos seus comércios e que, ao mesmo tempo, ficasse próximo a praça que originou suas atividades a fim de que mantivessem a mesma clientela. Com efeito, a administração municipal da prefeita Maria Luiza Fontenele (PT), em 1991, ofereceu condições e foi criado o Centro Comercial de Pequenos Negócios ou simplesmente Beco da Poeira.

Uma das marcas daquele centro de negócios era a variedade de produtos disponibilizados para a venda: calçados, livros, ferragem, relógios, celulares, raízes de plantas medicinais, frutas, verduras e até mesmo negócios ilegais, como as vendas de CDs e DVDs piratas¹.

Entre todos esses produtos, aqueles que melhor foram comercializados correspondem às confecções em geral, a saber: moda íntima, roupas para festa formal, infantil, jeans, moda praia, camisas de time de futebol, etc.. Em meio a essa variedade de estilos, os modelos de roupas copiados de personagens ou personalidades que se encontram na mídia televisiva, tiveram o maior destaque e procura, ocupando a grande maioria dos boxes². Um dos principais diferenciais de

¹ Usa-se o termo *pirata* para designar os produtos falsificados que eram vendidos no local.

² Estrutura de alvenaria com aproximadamente 1m50cm (frente) x 1m50cm (fundo) x 1m80cm (altura), dispersas em pequenas “quadras” constituídas por quatro unidades e que serve de “loja” para vender os produtos.

todos esses produtos era o seu preço bastante acessível aos consumidores e de difícil alcance por parte da concorrência que se avizinhava.

Segundo a extinta administração do Beco da Poeira, havia no local 2.030 boxes, sendo 20 lanchonetes e uma freqüência diária mínima de 5.000 pessoas trabalhando, já que em alguns boxes existiam mais de três pessoas, além do permissionário. A partir desses números e de dados coletados junto aos permissionários, estimava-se que existiam mais de 200 empresas, legalizadas ou não, fornecendo diretamente produtos ao lugar, sejam eles alimentos, verduras, bebidas, roupas, mídias, relógios, celulares, sapatos, bolsas, livros, ferragens, etc. Considerando ainda os relatos coletados de muitos dos seus fornecedores e que davam conta de que eles contribuía com a geração, direta e/ou indireta, de pelo menos 150 empregos, calcula-se que somente esse segmento era responsável por aproximadamente 30.000 empregos ligados de alguma maneira as atividades daquele centro comercial. Com efeito, somando esse valor aos 5000 empregos anteriormente referidos, a totalidade de pessoas que sobreviviam dos negócios no Beco da Poeira, girava em torno das 35.000 pessoas.

Considerando um dia normal, o ex-administrador Vicente Furtado calculava que uma média de 90% das vendas do lugar era feita no campo do varejo. Os outros 10% eram de negócios realizados com atacadistas. Entretanto, nas segundas-feiras e quintas-feiras o número de pessoas circulando, especialmente os atacadistas, era ainda maior. Nesses dois dias os negócios concretizados com esses clientes alcançavam 40% do total comercializado. As compras no atacado eram feitas por sacoleiros e pequenos comerciantes que desembarcavam em ônibus vindos de vários lugares do interior do Ceará e de outros estados, como Rio Grande do Norte, Pernambuco, Maranhão, Piauí e Pará.

O Beco da Poeira deveria mudar para uma área vizinha que fica entre as Ruas São Paulo, Guilherme Rocha, 24 de Maio e Av. Tristão Gonçalves, bem ao lado do seu endereço de origem. No entanto, a obra que se iniciou e ficou conhecida como “O esqueleto”³, foi embargada por muitas razões e outro local foi designado para alocar os permissionários e vendedores desse centro de comércio. Esse novo

³ Os permissionários e vendedoras do Beco da Poeira deram esse nome à obra que iria ser o “Novo Beco”, porque na ocasião em que a justiça embargou sua construção, apenas a estrutura de concreto estava pronta, formando um tipo de “esqueleto” na visão dessas pessoas.

lugar é a antiga fábrica Têxtil Pompeu, situada entre a Av. do Imperador, a Rua Princesa Isabel e Pedro Pereira, também no Centro de Fortaleza.

A Prefeitura Municipal de Fortaleza fez a realocação do Beco da Poeira para esse último endereço no dia 10 de abril de 2010. Em seu endereço de origem funcionará uma das estações do Metrô de Fortaleza-METROFOR.

1.2 A justificativa do tema

A proposta de realizar esta pesquisa sobre o Centro Comercial de Pequenos Negócios, conhecido pelos populares como Beco da Poeira e localizado no bairro Centro, em Fortaleza-Ce, teve início quando se realizava a monografia de graduação em Administração de Empresas, concluída em meados de 2007.

Naquela ocasião, desenvolveu-se um estudo no qual se teve como intenção principal realizar uma descrição sobre os modelos organizacionais do local. Não obstante esse propósito, muitos outros fenômenos despertaram o interesse em estudá-los, porém, não se possuía condições objetivas para incluí-los naquelas reflexões monográficas.

Um acontecimento em especial fez prender mais atenção do que os demais e se fez guardá-lo em anotações de campo a fim de que se pudesse amadurecer a proposta em uma futura dissertação de mestrado. O fenômeno a que se refere acima são as maneiras com as quais as vendedoras e vendedores⁴ se organizavam para vender os seus produtos: modos de aguardar e abordar o cliente, de se vestir e se adornar, de falar e ouvir, de efetivar ou não a venda, entre outros aspectos, fez-se perceber que há no Beco da Poeira uma ordem cultural nos termos em que Schein (2009) empresta ao termo, ou seja, clima, rituais e costumes organizacionais que orientam os processos de vendas internos.

Iniciado o Mestrado Acadêmico em Administração de Empresa da Universidade Estadual do Ceará-UECE no ano de 2009 e atenta às leituras e aos debates teóricos ocorridos com colegas em sala de aula que possibilitassem tecer

⁴ Como no local há mais vendedoras do que vendedores, usar-se-á com frequência o primeiro termo para se referir ao conjunto desses profissionais, ou então outro termo que lhe seja equivalente.

relação com os processos de vendas do Beco da Poeira, inaugurou-se o exercício de construção dos objetivos e pressupostos deste projeto.

Deve-se revelar que essa atividade onerou tempo e paciência, erros e acertos, idas e vindas num percurso que Mills (1969; 2009) Gondim (2002) e Minayo (2008) afirmam ser artesanal. Faz-se conhecer, ainda, que no decorrer da pesquisa as intenções e suposições, adiante apresentadas, de quando em vez mudaram de direção em virtude de fatos que se desconhecia naqueles instantes e que passaram a orientar outros rumos que foram percorridos.

1.3 A trajetória da pesquisa

Este estudo de aspecto qualitativo foi desenvolvido e organizado em três momentos especiais. Vale ressaltar que tais momentos não foram pensados e efetivados de maneira separada e sucessiva. Essa diferenciação se torna necessária tão-somente para que os procedimentos metodológicos sejam mais bem compreendidos. Entretanto, na prática da realização deste trabalho, esses três momentos muitas vezes se encontraram e se afastaram, sempre tendo em consideração as situações vivenciadas na pesquisa, bem como os objetivos propostos para cada ocasião.

O **primeiro momento** compreendeu o período entre os meses de março e novembro de 2009. Nele se teve como intenção principal realizar um amadurecimento teórico relacionado aos temas que envolvem este trabalho, isto é, administração de vendas em pequenos comércios, cultura organizacional e processos rituais.

Para essa atividade de revisão da literatura ser realizada, buscou-se selecionar entre os textos debatidos nas disciplinas do Mestrado ao longo do mesmo ano de 2009, aqueles que melhor se relacionavam aos temas desta pesquisa. Além disso, desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica em livrarias especializadas e bibliotecas universitárias, reais e/ou virtuais, que possuíssem estandes com referências apropriadas aos assuntos que este estudo contempla.

Também foram produtos deste momento inicial, as revisões das anotações que foram feitas sobre as apresentações e discussões de idéias desenvolvidas por colegas durante as aulas e que, de algum modo, puderam ser utilizadas como guias de reflexão deste estudo. Este primeiro momento foi retomado e revisado entre os meses de agosto e novembro de 2010, para que os rumos teóricos da pesquisa pudessem, outra vez, ser avaliados por meio da re-leitura de resumos e fichamentos produzidos na ocasião em que a revisão da literatura estava sendo realizada em primeira vez.

O **segundo momento** desta pesquisa correspondeu ao período que se iniciou em outubro de 2009 e foi concluído em abril de 2010. Tratou-se da realização do trabalho de campo no Beco da Poeira. Para essa etapa a pesquisa teve três propósitos especiais:

Permanecer em campo com o objetivo de produzir uma descrição etnográfica do ambiente físico e das relações sociais desenvolvidas no local, sobretudo, aquelas que diziam respeito aos objetivos deste estudo. Para isso, buscou-se um Box de um dos permissionários como ponto de apoio, a fim de que, a partir dali, pudesse ser construída uma rede social de informantes.

Essa rede social construída pouco a pouco, possibilitou uma coleta de dados sem maiores desconfiças por parte do interlocutor. Isso ocorreu, fundamentalmente, porque as indicações de um informante para outro (permissionário e/ou vendedora) de que uma pesquisa estava sendo produzida no Beco da Poeira, faziam com que as barreiras e os desconfortos fossem bastante reduzidos nas ocasiões, por exemplo, em que se realizaram entrevistas, fotos ou imagens.

Outro aspecto desse momento da pesquisa foi a realização do que Malinowski (1984) denominou de observação participante. Estando em campo para coletar os dados, essas intenções não se resumiram apenas as ocasiões formais de realização de entrevistas ou captura de imagens. A vivência diária com as (os) informantes criou oportunidades para que a rotina e cotidiano dessas pessoas fossem visitados. Isso significa que não foram raras às vezes em que, por exemplo, compartilhou-se com certas (os) vendedoras (es) situações nas quais as refeições eram feitas, uma peça de roupa era vendida ou, ainda, conversas “desvinculadas” diretamente dos propósitos dessa pesquisa eram organizadas. Desse modo, a

observação com participação no dia-a-dia das informantes foi um instrumento recorrente de coleta de dados nesta pesquisa.

É importante destacar que a participação no dia-a-dia das (os) vendedoras (es) foi se organizando gradativamente e que, por isso, retratar uma ordem única de permanência no Beco da Poeira que pudesse ser a mesma do início ao término do trabalho de campo, não seria representativo da realidade. Nesse sentido, foi possível classificar três subpartes menores na pesquisa de campo.

A primeira subparte, que durou aproximadamente 30 dias, entre outubro e novembro de 2009, serviu como um tipo específico de ambientação, no qual as intenções eram voltadas para a construção de laços mínimos de confiança entre a pesquisadora e algumas das pessoas que seriam suas informantes. Ao longo desse período, o trabalho efetivo foi, predominantemente, de conversas informais e relativamente rápidas dando ciência, especialmente as (os) vendedoras (es), de que uma pesquisa sobre o Beco da Poeira estava sendo desenvolvida. Nesse período se construiu com as informantes os compromissos de, em breve, conversar mais detalhadamente sobre os objetivos do estudo e realizar as devidas entrevistas.

A segunda subparte do trabalho de campo se estendeu pelos três meses seguintes: dezembro do mesmo ano, janeiro e fevereiro de 2010. Nesse período se realizou a grande parte das entrevistas.

É importante notar que o Beco da Poeira possuía 23 corredores compostos, cada um deles, por aproximadamente 100 Box (loja de vendas de produtos). Como se trata de uma pesquisa qualitativa na qual a amostra de dados deve ser saturada (GONDIM, 2002), isto é, a coleta de dados estará terminada quando as respostas começassem a se parecer uma com as outras, optou-se por dividir cada corredor em 10 partes para que essa saturação ou repetição de respostas fosse alcançada com mais legitimidade possível.

Essa divisão favoreceu uma distribuição espacial-física da coleta de dados narrativos da seguinte maneira: a cada 10 pontos de vendas, realizou-se uma entrevista. Em cada corredor se teve 10 pessoas entrevistadas de modo semi-estruturado, isto é, com uma parte das perguntas fechadas e outra parte aberta.

É necessário informar que o tempo mínimo da entrevista durava cerca de 30 minutos e o tempo máximo se aproximou de 1 hora. Entretanto, também é importante notar que houve conversas não registradas, a pedido de certos (as)

informantes, que duraram menos que 30 minutos e outras que ficaram próximas de 1 hora e 20 minutos. Nessas ocasiões em que os relatos não foram registrados em mídia, procurou-se anotar no caderno de campo, sempre que surgiam oportunidades, aquelas informações que estavam sendo transmitidas pelos informantes e que eram importantes para este estudo.

No total, 230 indivíduos deram informações para esta pesquisa, sendo 183 mulheres e 47 homens. Todavia, em virtude de muitas das respostas coletadas serem semelhantes entre si, procurou-se fazer uso apenas daquelas respostas que melhor representaram a totalidades das informações adquiridas. Com efeito, foi utilizado para este relatório, um total de 20 entrevistas com homens e 29 entrevistas com mulheres, totalizando 49 pessoas.

Ressalta-se, ainda, que os nomes das pessoas entrevistadas foram abreviados e modificados em virtude de muitos dos informantes não quererem se expor na ocasião em que o trabalho de campo foi realizado, haja vista que intensos debates estavam sendo desenvolvidos entre a Prefeitura Municipal de Fortaleza e os permissionários do Beco da Poeira com vistas a remoção daqueles trabalhadores para um outro prédio e endereço.

A terceira sub-parte do trabalho de campo ocupou os meses de março e abril do ano de 2010. A principal intenção desse momento foi realizar a captura das imagens paradas e em movimento com vista a produção de um vídeo etnográfico curto, que pudesse registrar o ambiente daquele pequeno comércio, especialmente nos aspectos físicos, culturais e organizacionais.

Vale salientar, ainda, que o trabalho de campo teve início no dia 17 de outubro de 2009 e se estendeu até o último dia de funcionamento do Beco da Poeira no seu antigo endereço: 10 de abril de 2010.

Destaca-se, também, que o tempo médio de permanência em cada dia de pesquisa de campo foi de aproximadamente 7 horas diárias. Houve dias em que se chegou ao Beco da Poeira por voltas das 6hs e a permanência se estendia até as 14hs. Noutras ocasiões, os trabalhos de pesquisa se iniciavam no local por volta das 9hs e se prolongava até as 16hs. Teve dias, ainda, em que as atividades deste estudo começavam no lugar ao meio dia e avançavam até que o dito comércio “fechasse as portas”, por volta das 19hs. Em outras situações, por fim, permaneceu-se no centro comercial o dia inteiro de expediente. Essa rotina foi repetida em

semanas com trabalhos mínimos de três dias e semanas com trabalhos máximos de seis dias.

O **último momento** desta pesquisa correspondeu à produção textual de seus capítulos. Nos meses de novembro e dezembro de 2010, foram desenvolvidas as seções relativas aos temas da cultura organizacional e atividades de vendas enquanto ritos das organizações. Durante o mês de janeiro de 2011, a seção sobre metodologia foi realizada e, em fevereiro, março e abril, a etnografia e análise dos resultados tiveram início e término.

1.4 Os objetivos

Considerando a relação entre os temas deste estudo, isto é, atividade de vendas, cultura organizacional e ritual em um centro comercial de pequenos negócios, elaborou-se uma indagação que possibilitou uma orientação central dos objetivos desta pesquisa: como as vendedoras (es) do Beco da Poeira compreendem suas atividades de venda? Intencionando encontrar respostas para essa pergunta, foram elaborados os seguintes objetivos específicos:

- 1) Relacionar determinados aspectos da estrutura física do lugar, isto é, os boxes, provadores e corredores, com as atividades de vendas ali desenvolvidas;
- 2) Analisar três etapas das atividades de vendas, ou seja, a preparação, a abordagem e a finalização, enquanto partes de um ritual comercial que constitui a sua cultura organizacional.

A partir desses dois objetivos específicos juntamente com a pergunta inicial, foi elaborado o seguinte objetivo geral: analisar as atividades de vendas no Beco da Poeira enquanto ritual de sua cultura organizacional.

1.5 Os pressupostos

Com bases nessas intenções de estudo foram desenvolvidos alguns pressupostos que orientaram a elaboração deste trabalho. Ressalta-se que essas suposições iniciais são respectivamente correspondentes a cada um dos dois objetivos específicos.

Sendo assim, para o primeiro objetivo se tem como pressuposto que a estrutura física daquele centro de negócio, precisamente os boxes, os provadores e os corredores, ofereceram condições particulares para o desenvolvimento de suas atividades de vendas.

Para o segundo objetivo específico, tem-se como pressuposto que as atividades de vendas do Beco da Poeira podem bem ser compreendidas como ritual da cultura organizacional do lugar, haja vista que a preparação, a abordagem e a finalização das vendas demonstravam aspectos semelhantes à de um ritual.

1.6 Estrutura do relatório

No primeiro e segundo capítulos, desenvolveram-se debates teóricos sobre os conceitos de cultura e cultura organizacional, atividades de venda e rituais. O propósito nessa ocasião foi oferecer ao estudo um conjunto teórico capaz de fundamentar as reflexões em torno dos objetivos propostos para esta pesquisa e que abordam os referidos conceitos.

No terceiro capítulo realizou-se uma discussão em torno da abordagem metodológica da pesquisa, enfatizando, sobretudo, aspectos teóricos da etnografia e antropologia visual que caracterizam este trabalho como sendo qualitativo. Esse momento tem a intenção de organizar um debate, sobretudo conceitual, que fundamente os capítulos seguintes.

No quarto capítulo foi desenvolvida uma etnografia sobre o Beco da Poeira na qual se fez uma descrição-interpretativa (GEERTZ, 1989) de sua estrutura física, sobretudo dos boxes, provadores e corredores. Ressalta-se, ainda, que essa

descrição estar relacionada com as opiniões dos vendedores (as) e permissionária (as), com as atividades de venda do lugar e com aportes teóricos tocantes a administração de vendas, além de oferecer fotografias que orientam algumas reflexões.

No quinto capítulo foi realizada uma etnografia dos estereótipos, termos de tratamento e comportamento das (os) vendedoras (es), relacionando-os as seguintes etapas das atividades de vendas: a preparação, a abordagem e a finalização. Destaca-se também nesta seção que essa descrição estar acompanhada de relatos dos envolvidos e de uma análise teórica baseada nas reflexões sobre rituais.

Essa pesquisa se encerra com as considerações finais dentro das quais se retomou, em resumo, as principais descobertas da pesquisa e sua relação com a cultura organizacional do lugar, as dificuldades metodológicas e teóricas enfrentadas, bem como expõem as oportunidades que este estudo poderá trazer para futuras pesquisas com campos de análises semelhantes ao Beco da Poeira.

1.7 A relevância do estudo

A realização desta pesquisa é relevante porque proporciona as seguintes contribuições:

1 – Por um lado, fez uma abordagem conceitual inédita das atividades de venda no lugar, tratando-as como ritual de sua cultura organizacional. Nesse sentido, realizou-se um diálogo promissor entre aportes teóricos e metodológicos presentes em estudos organizacionais e antropológicos.

2 – Em outra direção, usos futuros dos dados coletados poderão ser efetivados enquanto guias de orientação para estudos semelhantes com outros centros comerciais populares.

2 CULTURA E ORGANIZAÇÕES

Este capítulo tem como propósito apresentar um debate a respeito da compreensão de alguns significados do conceito de cultura e de cultura nas organizações. Para atingir esse objetivo serão expostas algumas das definições sobre o referido termo, as quais foram avaliadas importantes por estar direcionadas ao campo empírico deste estudo.

2.1 Compreendendo o conceito de cultura

Para que se possam entender certos significados do conceito de cultura, tem-se como prudente conhecer a origem e a evolução dessa palavra, e isso é particularmente aceitável porque as palavras possuem uma trajetória histórica. Saber desse percurso implica desvelar a relação existente entre história da palavra cultura e suas idéias. Isso facilitará o entendimento que se propõe nesta seção entre a relação de cultura e organização.

Segundo Cucho (1996), na França, no século das Luzes, é que provavelmente ocorreu à evolução semântica da palavra cultura a qual se deve essencialmente ao movimento natural da língua e não aos movimentos de idéias. Vinda do latim, *cultura* traz como significado no século XIII, a terra cultivada. Já no século XVI seu significado muda de um estado (cultivado) para uma ação (cultivar). E é nesse mesmo século que a palavra cultura começa a ter um sentido figurado, o de trabalhar para desenvolver.

Pode ser designado o século XVIII como o período de formação do sentido moderno da palavra em destaque e no qual foi consolidado, também, o seu sentido figurado, retratando, naquela ocasião, cultura como sendo o cultivo de algo. Conforme mostra este autor:

O termo “cultura” no sentido figurado começa a se impor no século XVIII. Ele faz sua entrada com este sentido no *Dicionário da Academia Francesa* (edição de 1718) e é então quase sempre seguido de um complemento: fala-se da “cultura

das artes”, da “cultura das letras”, da “cultura das ciências”, como se fosse preciso que coisa cultivada estivesse explicitada. (CUCHE, 1996, p. 20).

Pode-se dizer, ainda, que nessa mesma época houve uma associação da palavra cultura às idéias de progresso, de evolução, de educação e de razão. Isso retrata o universalismo, o humanismo e otimismo trazido pelo o momento do Iluminismo. Conseqüentemente, tornando-se cultura um termo cada vez mais abrangente e marcando um aparecimento de nova concepção dessacralizada da história.

Para Eagleton (2005), ainda no período médio da Europa ocidental, o termo cultura se refere à atividade agrícola realizada pelos servos nos feudos dos seus senhores. Já que tinha como significado o cultivo de grãos. Acrescenta em seguida o autor.

Cultivo, entretanto, pode não ser algo que fazemos a nós mesmos. Também pode ser algo feito a nós, em especial pelo Estado. Para que o Estado floresça, precisa inculcar em seus cidadãos os tipos adequados de disposição espiritual; e é isso o que a idéia de cultura significa [...] (EAGLETON, 2005, p.16).

Semelhante a Cuche (1996) e a Eagleton (2005), Thompson (1995), relata que cultura é um conceito que possui uma longa história e o seu sentido hoje aplicado é resultado da seqüência de acontecimentos e fatos a ela correlatos.

Foi no período moderno que esse vocábulo teve grande presença em muitos idiomas europeus. Correspondente a sua idéia original, trazia essencialmente como significados o cultivo ou cuidado de algo. A partir do século XVI esse significado propagou-se do sentido agrícola para um sentido de desenvolvimento. O autor ressalta ainda não ser comum o uso independente dessa palavra até o início do século XIX.

Thompson (1995) enfatiza que a história do conceito de cultura possui outros desdobramentos. A palavra francesa cultura, por exemplo, estava relacionada à mesma palavra em alemão. Isso no final do século XVIII. Inicialmente o termo era escrito como *Cultur* e, adiante, como *Kultur*. Nessa época seu sentido era usado muitas vezes para se contrapor ao significado da palavra *civilização*. Esta última querendo expressar avanço da sociedade capitalista, em seu sentido amplo.

Na França e na Inglaterra as palavras cultura e civilização evoluíram no intuito de descrever um processo progressivo de desenvolvimento humano, logo as pessoas tornam-se cultas ou civilizadas.

Divergindo com a língua alemã, a palavra *Zivilisation* definia-se como costumes sofisticados, polidos e muitas vezes importados da sociedade francesa. Já *Kultur* era direcionado para pessoas que manifestavam sua criatividade e individualidade no que se refere aos produtos intelectuais, espirituais e artísticos. Esclarece o autor:

O contraste germânico entre *Kultur* e *Zivilisation* estava ligado a padrões de estratificação social dos inícios da Europa moderna. [...] Falar francês era um símbolo de status entre as classes superiores. Distinto dessas classes superiores existia um pequeno extrato de intelectuais de língua alemã, recrutado, principalmente, entre a oficialidade cortesã e, ocasionalmente, da nobreza rural. Esta *intelligentsia* concebia sua própria atividade em termos de suas realizações intelectuais e artísticas; zombava das classes superiores que nada realizavam nesse sentido, mas despendiam suas energias no refinamento de suas maneiras e imitando os franceses. (THOMPSON, 1995, p. 168).

Os filósofos e historiadores alemães, fundamentalmente, articularam como conceito de cultura a concepção clássica, essa definida como sendo o percurso de polidez e avanço das capacidades humanas, um processo motivado pela incorporação das atividades acadêmicas e da arte.

Thompson (1995) enfatiza que por beneficiar alguns trabalhos e valores em relação a outros, a concepção clássica se limita. Isso se torna claro no instante em que essa concepção evidencia ser através destes trabalhos e valores que as pessoas passam a serem cultas, tendo como consequência o enobrecimento da mente e do espírito, não sendo, portanto, prudentes essas restrições.

No final do século XIX ocorreram alterações determinantes no conceito de cultura, ao se integrar a uma nova disciplina que se manifestava - a antropologia. Essas alterações concluíram numa diminuição da nobilitação da mente e do espírito. E respectivamente o estudo de cultura passou a explicar uma noção de costumes, moral e crenças, atingindo a Europa e outras diferentes sociedades, conforme explica Thompson (1995). Assim escreve o autor:

O conceito de cultura foi desposado de algumas de suas conotações etnocêntricas e adaptado às tarefas da descrição etnográfica. O estudo da cultura estava agora menos ligado ao enobrecimento da mente e do espírito no coração da Europa e mais ligado à elucidação dos costumes, práticas e crenças de *outras* sociedades que não as européias. (THOMPSON, 1995, p.168).

Pode-se dizer que inicialmente a definição de cultura foi enunciada, do ponto de vista antropológico, pelo inglês Tylor (2005). E numa seqüência dessa obra, o autor explica esse conceito atribuindo-lhe um caráter científico e evolucionista.

Possuindo uma vasta idéia etnográfica, Tylor (2005) detalha o sentido de cultura no qual abrange todas as ações alcançadas pelo homem enquanto indivíduo que pertence a uma sociedade, podendo citar como exemplo dessas ações os conhecimentos, os costumes, as crenças, as artes, as leis entre outras e traduzindo, com efeito, todo comportamento adquirido independentemente da transmissão genética. Nesses termos, Tylor (2005) define de forma clássica o conceito de cultura, compartilhando-o com o conceito de civilização:

Cultura ou Civilização, tomada em seu sentido etnográfico amplo, é todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, lei, costume e todos os demais capacidades e hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro de uma sociedade. A condição da cultura, entre as diversas sociedades da espécie humana, na medida em que é passível de ser investigada nos princípios gerais, é um tema apropriado para o estudo do pensamento e da ação humana. (TYLOR, 2005, p. 69)

Tylor expressou, ainda, que cultura possui causas e regularidades, comportando-se como fenômeno natural, estando em condições assim de ser um estudo sistemático que consente o surgimento de leis sobre o processo cultural e a evolução. A partir da leitura desse trecho pode-se compreender melhor o autor.

De um lado, a uniformidade que tão amplamente permeia a civilização pode ser atribuída, em grande medida, á ação uniforme de causas uniformes; de outro, seus vários graus podem ser vistos como estágios de desenvolvimento ou evolução, cada um resultado da história prévia e pronta para desempenhar seu próprio papel na modelagem da história do futuro. [...] Ninguém negará que causas definidas e naturais de fato determinam, em grande medida, a ação humana. (TYLOR, 2005, p.69,71)

No sentido abundante do termo, pode-se considerar cultura como um aprendizado do homem enquanto participante de uma comunidade. Ou mesmo cultura se refere às formas de vidas dos membros da comunidade e isso inclui inúmeras informações, tais como, maneiras de se vestir. etc.

As extensas regularidades das classes dos homens constituem as sociedades e resultam na possibilidade de não citar diferenças individuais. Isso ocorre, segundo Tylor (2005), por ser apreciável uma uniformidade de opiniões, sentimentos, pensamentos e por, também, se unificar na mesma língua, religião, leis da maioria ou da totalidade social; mesmo que não seja formalmente expresso.

É bastante visível a demonstração de constância nas comunidades, por exemplo, em uma determinada roupa, ferramentas, leis especiais, doutrinas, propriedade e etc.. Logo, é notável a generalização de toda comunidade e conseqüentemente o afastamento das características que se distinguem particulares.

Em relação a isso Tylor (2005) expressa advertência para não considerar sem interesse o que constitui o resultado fundamental, ou seja, não tratar com desmazelo ou inobservância as características peculiares. Em outras palavras “as árvores o impedem de ver a floresta”, ou mesmo “a floresta não deixa ver as árvores”. Cita o autor,

[...] do mesmo modo que, olhando um exército do alto de uma colina, esquecemos o soldado individual- aquém, de fato, mal distinguimos na massa- enquanto vemos cada regimento como um corpo organizado, espalhando-se ou concentrando, avançando ou batendo em retirada. (TYLOR, 2005, p. 81)

De forma metodologicamente diferente de Tylor (2005), Malinowski (2009) teve como preocupação maior a definição do conceito de cultura como sendo um detalhamento em termos das necessidades do homem. Resguardando o caráter científico e evolucionista que esse autor atribui minimamente ao conceito de cultura, o seu maior interesse recai na abordagem funcionalista das formas culturais.

Malinowski (2009) em suas reflexões, diz que independente do que se pode considerar uma cultura como primitiva ou desenvolvida, o que se encara na verdade são inúmeros mecanismos que se dividem em partes materiais e em partes

espirituais. Esses mecanismos proporcionam ao indivíduo uma amenização dos problemas com os quais se encontra.

Esclarece o autor, que tais problemas só existem porque os indivíduos possuem abundantes necessidades orgânicas por eles estarem inseridos numa sociedade e em um determinado meio ambiente. É nesse último que são encontrados os principais obstáculos para sobrevivência dos indivíduos.

Observa Malinowski (2009), ainda, que o estudo da cultura deve detalhar a herança social em seus elementos, seus componentes e se entrelaçar com o meio ambiente e com as necessidades do homem. Isso ocorre porque os homens se distinguem em razão de sua estrutura corporal e características fisiológicas, bem como porque se diferenciam em virtude de sua herança social ou cultural.

Malinowski (2009) relata que para atender as necessidades orgânicas básicas do indivíduo e da raça é indispensável a cada cultura algumas condições, essas podendo ser exemplificadas como: condições para se cumprir necessidades nutricionais, reprodutoras, higiênica, etc.. Resulta isso em uma elaboração de um novo ambiente chamado de secundário ou artificial. Conclui-se que o novo ambiente trás as características do que se denomina o termo cultura:

Este ambiente, que se cifra em nada mais nada menos do que a própria cultura, tem de ser reproduzido, mantido e gerido de maneira permanente. Isto cria aquilo que, no mais lato sentido do termo, pode denominar-se um no padrão de vida, que depende do nível cultural da comunidade, do ambiente e da eficiência do grupo. Um padrão de vida cultural, contudo significa o aparecimento de novas necessidades, fazendo também com que novos imperativos ou determinantes se imponham ao comportamento humano. (MALINOWSKI, 2009, p, 46).

Em outros termos, o autor define cultura ou o ambiente cultural como sendo um conjunto de crenças, idéias, valores, objetos e recursos materiais com determinadas funções alcançados pelos homens enquanto participantes de uma sociedade. A totalidade dessas funções deve organizar uma harmonia ou um bom funcionamento social. Conforme ele próprio evidencia:

A cultura consiste no conjunto integral dos instrumentos e bens de consumo, nos códigos constitucionais dos vários grupos da

sociedade, nas idéias e artes, nas crenças e costumes humanos. [...] os seres humanos são uma espécie de animal. Sujeitam-se aos condicionamento dos elementos, que há que satisfazer para que o indivíduo sobreviva, para que a raça se perpetue e para que todos os organismos se mantenham em boas condições de funcionamento. (MALINOWSKI, 2009, p. 45,46).

Com Geertz (1989), a análise cultural entra em uma abordagem bem diferente daquelas adotadas por Tylor (2005) e Malinowski (2009). A análise da cultura foi redirecionada para um estudo do significado e do simbolismo, dando ênfase no que se refere a interpretação em um trabalho com abordagem de campo antropológica. O autor demonstra, abaixo, o que ele considera essencial no que ele entende pela idéia de cultura enquanto “ciência interpretativa”:

O homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, á procura do significado. (GEERTZ, 1989, p.5).

Com efeito, para entender a cultura, afirma o autor ser necessário entrar nas entrelaçadas camadas de significados, interpretando comportamentos juntamente com suas expressões. É aceitável dizer que esses comportamentos e expressões são significativos para as próprias pessoas que estão realizando os fenômenos culturais, enxergando-os e interpretando-os diariamente. Cabe ao pesquisador social fazer uma releitura dessas interpretações “nativas”.

Expressa de outra maneira, a definição de cultura para Geertz (1989) é um padrão de significados introduzidos nas formas simbólicas evidenciadas nos comportamentos, nas manifestações verbais e objetos materiais variados, em virtude dos quais os indivíduos relacionam-se entre si e dividem suas experiências, concepção e crenças.

Para o autor, a antropologia é bastante importante para desenvolver a análise da cultura de maneira interpretativa, já que os escritos etnográficos são considerados interpretações de interpretações sobre algo. Resulta isso em interpretações simbólicas que aproximam as realidades culturais dos indivíduos em comunidade. Nesse sentido, tem-se como consequência que a cultura não esclarece de forma absoluta os fenômenos culturais. Destaca Geertz:

Como sistemas entrelaçados de signos interpretáveis (o que eu chamaria símbolos, ignorando as utilizações provinciais), a cultura não é o poder, algo ao qual podem ser atribuídos casualmente os acontecimentos sociais, os comportamentos, as instituições ou processos; ela é um contexto, algo dentro do qual eles podem ser descritos de forma inteligível - isto é, descritos com densidade. (GEERTZ, 1989, p.10).

Compreende-se, portanto, que para Geertz (1989) a cultura é um processo que apenas se apresenta de maneira inteligível para aquele que o estruturou. Pode-se resumir, com isso, que a vida diária é um universo de significados, muitos sendo não percebíveis por estarem entrelaçados, embaralhados, ou mesmo sendo pouco observáveis.

Em direção semelhante à de Geertz (1989), Sodré (2005) desenvolve reflexões acerca dos conceitos de símbolo, significado e cultura que podem contribuir bastante para as análises dos fenômenos culturais.

Para explicar o significado de símbolo, o autor sublinha: "é operador de estrutura, agenciador de vazios, de formas sem significados atuais, uma vez que a significação é a própria regra de organização, a sistemática, o valor constituinte de uma linguagem, que introduz o indivíduo na ordem coletiva." (SODRÉ, 2005, p.36). Continua afirmando que simbolizar significa trocar: troca de uma convenção, de uma prática por outra e nessa troca tem que haver amparo de um princípio, o qual se leva a uma estrutura, como exemplo, Pai, Deus, Estado. Logo, é o símbolo que concede a existência de limites, diferenças, podendo fazer uma medição social.

Sodré (2005) considera a relação simbólica como sendo ambivalente, já que ela organiza os elementos e ao mesmo tempo pode destruir o organizado. Isso significa retratar os efeitos da realidade de uma comunidade. Esse real não poderá ser compreendido por sua formação histórica, nem mesmo sendo um conjunto de elementos que possa ser reconhecível. Sodré (2005) finaliza com a seguinte definição do termo cultura: são maneiras com quais os indivíduos se relacionam com a sua realidade.

Ao se referir às normas significativas para uma sociedade, Giddens (2005), em suas reflexões, não menciona em nenhum momento uma concepção valorativa. Essa talvez seja uma das principais diferenças entre ele e Tylor (2005).

Com efeito, isso proporciona enxergar possíveis conflitos não manifestados entre habituais normas de uma mesma sociedade.

Para Giddens (2005) isso acontece devido a intensidade de movimentação de características da nossa época. Essas transferências de aprendizagens sejam elas técnicas, religiosas, econômicas, políticas ou sexuais, enfim, são realizadas, sobretudo, por meio da propagação das variadas fronteiras entre lugares, que tem nos meios de comunicação e nas formas de transportes seus exemplos mais evidentes.

Mesmo dentro de uma sociedade ou comunidade, os valores podem ser contraditórios: alguns grupos ou indivíduos podem valorizar crenças religiosas tradicionais, enquanto outros podem valorizar o progresso e a ciência. Enquanto algumas pessoas preferem conforto material e sucesso, outros podem preferir a simplicidade e uma vida tranqüila. Em nossa época de mudança, tomada pelo movimento global das pessoas, das idéias, dos bens e da informação, não é surpreendente que encontremos exemplos de valores culturais em conflito. (GIDDENS, 2005, p.38).

Giddens (2005) caracteriza cultura como sendo um conjunto de hábitos e costumes de uma sociedade, seja ele formado por ritos, músicas, culinária, formas de trabalho ou crenças em divindades, etc., que é adquirido pelos indivíduos em uma sociedade.

A cultura se refere às formas de vidas dos membros de uma sociedade ou de grupos dentro da sociedade. Incluem como eles se vestem seus costumes matrimoniais e vida familiar, seus padrões de trabalho, cerimônias religiosas e ocupações de lazer. [...] Quando os sociólogos se referem à cultura, estão preocupados com aqueles aspectos da sociedade humana que são antes apreendidos do que herdados. (GIDDENS, 2005, p.38)

Esses costumes os quais são relatados por Giddens (2005) são os mesmos que a sociedade aceita demasiadamente como sendo importantes enquanto normas, pois orientam os limites dentro dos quais os indivíduos podem se comportar. Normas que segundo o autor, definem ser uma regulamentação do comportamento humano com bases em valores de uma sociedade.

Thompson (1995) adianta-se às reflexões de Giddens sobre cultura, detalhando que símbolos estabelecem características da vida humana, pois os

humanos têm a capacidade de representar linguagem, a qual é considerada manifestação reconhecida por seus significados, podendo esses significados ser elaborados e trocados. Além das expressões lingüísticas os humanos, também, reconhecem como caráter simbólico ações, objetos materiais, obras de arte e etc., isto é, o que Thompson denomina de “forma simbólica”.

Estudo das formas simbólicas - isto é, ações, objetos e expressões significativas de vários tipos - em relação a contextos e processos historicamente específicos e socialmente estruturados dentro dos quais, e por meio dos quais, essas formas simbólicas são produzidas, transmitidas e recebidas. (THOMPSON, 1995, p. 181).

O autor evidencia que as formas simbólicas possuem, como uma de suas marcas, serem produzidas e realizadas pelos indivíduos, grupos ou mesmo organizações. Isso ocorre através de comportamentos ou expressões que Thompson (1995) denomina de “intencional”. Essa relação de produção e realização é carregada pelas formas simbólicas e pressupõem sua existência.

As formas simbólicas são produzidas, construídas e empregadas por um sujeito que, ao perceber e empregar tais formas, está buscando certos objetivos e propósitos e tentando expressar aquilo que ele “que dizer” ou “tenciona” nas e pelas formas assim produzidas. O sujeito-produtor também tenta expressar-se para um sujeito ou sujeitos que, ao perceber e interpretar as formas simbólicas percebe-as como expressão de um sujeito, como uma mensagem a ser entendida. (THOMPSON, 1995, p. 183).

Entende-se que formas simbólicas não são necessariamente transparentes para aqueles indivíduos que as produzem. Igualmente pode ocorrer com o significado percebido pelo receptor, quando este compreende o que quer dizer uma forma simbólica. Com efeito, a relação determinada entre o indivíduo que produz e efetiva uma forma simbólica e aquele que recebe sua mensagem, possui pelo menos uma dupla possibilidade de interpretação.

Dizer que um objeto foi produzido por, ou que foi percebido como produzido por, um sujeito capaz de agir intencionalmente ou que esse objeto é o que o sujeito pretendia produzir; ao invés disso, é dizer, simplesmente, que esse objeto foi produzido por, ou que foi percebido como produzido por, um sujeito sobre quem nós poderíamos dizer, em certas ocasiões,

que “fez isso intencionalmente”. [...] o significado de uma forma simbólica [...] não é necessariamente idêntico àquilo que o sujeito-produtor “tencionou” ou “quis dizer” ao produzir a forma simbólica. (THOMPSON, 1995, p. 185).

Nesses termos, o autor entende por cultura o fato das formas simbólicas constituírem e por serem lidas como convenções. Esses fenômenos culturais não são autônomos ou independentes, relata Thompson (1995). O que se ver é a existência, no estabelecimento desse comportamento, pares de normas e regras que orientam a produção de comportamentos, expressões ou objetos, bem como a leitura dos significados delas decorrentes.

Entretanto, o uso ou a interpretação das formas simbólicas não quer dizer, necessariamente, o inteligível da existência dessas convenções. Comumente essas regras foram realizadas sem a manifestação declarada com a intenção de criar fenômenos culturais.

[...] a produção, construção ou emprego das formas simbólicas, bem como a interpretação das mesmas pelos sujeitos que a recebem, são processos que, caracteristicamente, envolvem a aplicação de regras, códigos ou convenções de vários tipos. [...] Aplicar regras, códigos ou convenções na produção ou interpretação das formas simbólicas não significa, necessariamente, estar consciente dessas regras, ou ser capaz de formulá-las clara e precisamente se tal lhe for requerido (THOMPSON, 1995, p.186).

Tendo como característica o aspecto convencional da cultura, ele guarda semelhanças com as reflexões de Durkheim (1989) sobre a influência que os fatos sociais possuem sobre os indivíduos, ou seja, acontecimentos sociais que possuam uma existência própria, vida longa e que existam em dados limites sociais.

Para Durkheim (1989), as maneiras de comportamentos, pensamentos, sentimentos e expressões de certos indivíduos são capazes de exercer sobre ele uma imposição exterior, vinda da sociedade enquanto conjunto dos fatos sociais.

Contudo, essa imposição não é sentida como algo negativo ou com alguma recusa, não é algo que seja rejeitado pelos indivíduos. Contrariamente, sua legitimidade se encontra representada em um sentimento comum que o autor afirma pertencer ao que ele denominou de “ser social”.

[...] um sistema de idéias, sentimentos e hábitos que exprimem em nós [...] o grupo ou os grupos diferentes de que fazemos parte; tais são as crenças religiosas, as crenças e práticas morais, as tradições nacionais ou profissionais, as opiniões coletivas de toda espécie. Seu conjunto forma o ser social. (DURKHEIM, 1989, p.20).

Essa marca convencional do conceito de cultura em Thompson (1995) é bem semelhante com a idéia de “ser social” em Durkheim (1989), sobretudo, quando aquele relata que as regras sociais são necessárias na produção, efetivação e recepção das “formas simbólicas”.

Não obstante, deve-se distinguir e evitar o equívoco entre os sentidos de “formas simbólicas” com os “fatos sociais” o que não seria sensato. As formas simbólicas são produzidas com o propósito que, mesmo não sendo claras, difundem possibilidades de significados que não é possível enxergar nos “fatos sociais”.

Thompson (1995) relata haver um processo de produção das “formas simbólicas” numa relação entre sujeito-produtor e sujeito-receptor que proporciona inúmeras manifestações de determinada forma simbólica que, cabalmente, não há a necessidade de coincidir interpretações. As convenções, ou mesmo, regras, códigos de qualquer ordem são analisáveis nos seus propósitos como também nas suas recepções.

Pode-se ponderar de outra maneira, quando uma norma social é usada para direcionar a produção de “forma simbólica”, o ato de construção em si mesmo pode reorganizar significações que essa norma pudesse ter quando foi “procurada” para participar de uma “forma simbólica”. O autor nomina esse ato de “codificação”.

O mesmo é possível ocorrer num instante em que um sujeito que recebe a mensagem transmitida por outro sujeito que construiu a forma simbólica e a interpreta com orientações de outras convenções. Esse outro processo é chamado pelo autor de “decodificação”.

Isso poderá resultar em valores sociais que ajudam na produção e recepção das formas simbólicas, porém, não será possível enxergar uma relação na qual o sentido “inicial” da “forma simbólica” seja idêntico à “última” interpretação. Na relação de entendimentos que as “formas simbólicas” possibilitam, as convenções podem ser lidas de muitas maneiras.

É importante distinguir mais precisamente do que o que se fez até agora entre as regras, códigos e convenções envolvidos na produção, construção e emprego das formas simbólicas, de um lado, e aquelas envolvidas na interpretação das formas simbólicas pelos sujeitos que a recebem, por outro. No primeiro caso, podemos falar de regras de codificação, enquanto no último caso podemos falar em regras de decodificação. É importante traçar essa distinção para enfatizar o fato de que esses dois conjuntos de regras não precisam coincidir nem mesmo coexistir. Não precisam coincidir na medida em que as formas simbólicas que são codificadas de acordo com certas regras e convenções podem ser decodificadas de acordo com outras regras e convenções. (THOMPSON, 1995, p.186).

Conclui-se que o vocábulo cultura é um conceito feixe, o qual não é possível ser representado como uma simples palavra, já que ele proporciona inúmeras formas de enxergar, pensar e representar práticas sociais. Entende-se também que os acontecimentos poderão ser reduzidos pelo significado que seja mais recorrente em uma dada situação.

O conceito se torna, na melhor das hipóteses, vago e na pior, redundante; de qualquer modo, ele corre o risco de perder aquela qualidade de precisão que beneficiaria uma disciplina que busca estabelecer suas credenciais intelectuais. A preocupação em opor-se a este risco tem sido um dos motivos presentes por detrás da formulação de um conceito de cultura algo diferente dentro da antropologia. (THOMPSON, 1995, p. 174)

Dito de outra forma, enquanto conceito ele se distancia dos significados vastos estabelecidos pelas áreas de conhecimento que a utilizam. Conseqüentemente, torna-se difícil uma compreensão ampla do termo a qual seja mais precisa do que ele possa significar.

Com toda essa dificuldade, não se possui no país outro vocábulo que traga mais facilidade para melhor enxergar os fenômenos sociais interpretados, também, como acontecimentos culturais. Os inúmeros sentidos de cultura são, assim, limitados.

Essa mistura de interpretações sobre o conceito de cultura e reunidos numa única direção, isto é, com significados semelhantes, possibilita construir um modelo que possa representar essa variedade de significados. Nesse sentido, considerando os objetivos deste estudo se entenderá como cultura aqueles

acontecimentos que expressam hábitos e significados constantes dentro da realidade pesquisada.

2.2 Cultura organizacional: alguns significados

Depois de realizada uma síntese sobre determinados significados do conceito de cultura em perspectivas sócio-antropológicas, faz-se necessário neste momento relacionar o termo em pauta com os fenômenos organizacionais, a fim de que se possa recortar melhor um sentido de cultura que seja mais apropriado às intenções deste trabalho. Para tanto, diálogos serão construídos a seguir, nos quais o termo cultura entrará, conceitualmente, nos campos organizacionais

Cultura organizacional faz parte de um campo de estudo da área da administração a qual manifestou e ainda manifesta grande interesse entre os acadêmicos e que pode ser considerado tema fortalecido e consolidado.

Para Freitas (2007), cultura organizacional teve como privilégio a contribuição de diversas áreas de conhecimentos, mas foi através da antropologia cultural que ela se baseou para a formulação dos seus principais significados.

Embora os interesses pelas questões culturais nas organizações não seja algo recente, pode-se dizer que foi por meio do estudo da cultura organizacional que pôde se destacar a vida interna e externa de empresas consideradas mais conhecidas no mundo. Isso trouxe como resultado, por exemplo, as inúmeras possibilidades de explicar fenômenos ocorridos dentro das organizações, assim como foi acentuada a importância dada ao simbolismo nas empresas e às opções metodológicas para esses estudos. Freitas (2007) enfatiza que abordar o tema cultura nas empresas é de grande importância nas análises organizacionais.

Seria muito inseguro definir a data do surgimento de uma área de conhecimento, já que os novos debates sempre se baseiam em alguns conhecimentos reunidos ao longo da história. Logo se pode representar um período que é lembrado por intensas discussões a respeito do tema, isso significa a publicações acadêmicas e pesquisas em gerais.

Freitas (2007) salienta que apesar de vários olhares nas questões culturais das organizações não serem recentes e também pela demonstração cautelosamente de alguns autores sobre a existência de preocupação com relação a influência da cultura na administração, apenas no início dos anos 80 é que a cultura organizacional é fortemente estabelecida. Hoje, essa área de estudo não está somente consolidada, mas também despertando muitos interesses teóricos e práticos. Como retrata a autora.

Autores como Ouchi (1982), Deal e Kennedy (1982), Peter e Waterman Jr. (1982), Pascale e Athos (1981) e Kanter (1983) ganham ampla divulgação, e muitos deles tiveram os seus trabalhos traduzidos rapidamente para outros idiomas e quebram recorde de vendas. Um traço comum a esses autores foi o tratamento teórico-prático do assunto, com vários exemplos de empresas bem sucedidas. Os autores citavam características que poderiam ser consideradas causas desses sucessos [...] quais os valores que irradiam a vida interna dessas companhias, o papel inspirador dos grandes líderes, como desenvolver uma cultura de sucesso e quais as mudanças mestras que mereciam atenção e ajustamento para cultura forte. (FREITAS, 2007, p. 3).

Morgan (2010) sublinha que é na década de 60 que a administração americana era considerada respeitada e forte. Porém, na década de 70 foi apresentado um novo concorrente no qual fez com que ocorressem mudanças, principalmente, no que se diz respeito ao mercado internacional. Trata-se da ascensão japonesa em termos organizacionais.

O autor declara que, como resultado, as organizações procuraram explicações sobre as causas que levaram ao favorecimento do concorrente japonês. Seria um talento inovador ou apenas a cultura japonesa introduzida na sua administração. Esse fator contribuiu para que a ação de estudar a influência da cultura nas organizações passasse a ter relevância.

Para Barbosa (1996) considera que o termo cultura organizacional foi estabelecido no final da década de 1970, a partir da publicação do artigo de Pettigrew (1996) denominado "On Studing Organizacional Cultures". A partir desse momento, o termo passou a ser comumente utilizado nas áreas acadêmico-administrativas e nas organizações. Conseqüentemente esses estudos de cultura dentro das empresas passam a ser fator relevante na implantação de novas políticas de gestão, seja apontando dificuldades ou implementando soluções a partir do clima organizacional.

Concordando com Morgan (2010), Barbosa (1996) defende que um dos principais motivos que levaram estudiosos a se interessar pelos estudos da cultura nas empresas teria sido o fato, essencialmente dos americanos, de compreender o seu declínio nos finais dos anos 70 e o crescimento das empresas japonesas. Como cita Barbosa.

A ascensão japonesa também infla o balão da cultura. O impacto cultural do Japão foi tão ou mais importante do que econômico. Isso não significa diminuir o peso e o custo que a concorrência japonesa impôs às empresas ocidentais a partir 1970. Contudo, concorrência, lucros e perdas, jamais foram novidades numa economia de mercado capitalista. O que faz esse caso especial é justamente a origem da concorrência, ou seja, a identidade do concorrente, [...] o Japão conseguiu em menos de 30 anos, após a II guerra Mundial, provar que podia ser rico, bonito e famoso sem ser ocidental. (BARBOSA, 1996, p.126).

Perceber fenômenos culturais dentro das organizações, ou mesmo, compreender individualmente as atitudes, os hábitos, os comportamentos os quais são compartilhados entre os membros da organização, faz com que haja a desmistificação do reconhecimento de que o ambiente organizacional é sempre determinado através de uma lógica racional.

Ainda explica Barbosa (1996) que o indivíduo, independente da posição que ocupa na organização, trás em sua personalidade valores e sentimentos que são providos durante toda sua vida. Algo que é diferente de um contexto empresarial. Nesse sentido, os comportamentos dos indivíduos nas empresas não podem ser considerados racionais por estarem, segundo a autora, repletos se sentimentos. É necessário compreendê-los de acordo com sua cultura. Conclui a autora que as dimensões simbólicas deveriam ser representadas como rede dos significados.

Essa rede é como um artifício teórico subjaz às prática cotidiana [...] as lógicas contida nas formas de fazer negócios, às hierarquias formais e informais, às múltiplas políticas administrativas, à aplicação e contextualização das regras, às relações de poder, [...] dando sentido a tudo a todos. (BARBOSA, 1996, p.126).

As reflexões de Fleury e Sampaio (2002) seguem semelhantes à de Barbosa (1999) ao dizer que “na perspectiva da antropologia, a dimensão simbólica é concebida como capaz de integrar todos os aspectos da prática social” (Ibidem, p. 284). E definem como cultura organizacional.

[...] um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e bom consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (FLEURY; SAMPAIO, 2002, p.293)

De acordo com Smircich (1983, apud, FLEURY, 1987) o estudo da cultura organizacional pode ser tratado de maneiras distintas: uma compreende esse assunto como sendo uma *metáfora*, algo que a empresa é, ou seja, ela é a própria cultura; a outra entende a temática como *variável*, algo que a organização possui, ou mesmo, uma característica da empresa.

Ao compreender cultura organizacional como sendo algo que a empresa tem, foi possível à autora distingui-la em uma variável independente, também denominada de externa, e a variável interna. A primeira significa que a cultura da sociedade em que se insere a organização é trazida para dentro da empresa através de seus membros. A segunda representa cultura como uma produção da organização, já que além de bens e serviços, as empresas constroem também ritos, mitos, lendas, símbolos, enfim, fenômenos culturais os quais, quando considerados válidos, são propagados às novas gerações.

Para Thévenet (1991), pensar cultura organizacional através dessas duas vertentes faz com que a organização possa ajudar nas suas necessidades, visto que um estudo claro de cultura engrandece as empresas, principalmente do se diz a respeito à compreensão dos problemas. Conclui o autor “cultura organizacional é um suporte para aprender a aprender”. (Ibidem, p. 34)

Entretanto, embora Aktouf (1994) reconheça a relevância dos trabalhos de Smircich (1993, apud, FLEURY, 1987), adverte que há possibilidade da cultura nas organizações trazer resultados efetivamente não esperados, isso inclui o não sucesso para as empresas. Considera ainda Aktouf (1994) que a cultura nas organizações pode ser produzida, adulterada, reconhecida por seus representantes ou por membros que repassam para todo o grupo moral e signos.

Contrariamente as idéias de Aktouf (1994), Morgan (2010) acredita na não possibilidade de se fazer cultura dentro das organizações de forma obrigatória, imposta pelo grupo. Considera que a cultura na empresa é desenvolvida juntamente com a sociedade, e que os administradores não possuem condições de assegurar um controle sobre as mudanças culturais ocorridas no interior das empresas. O que o autor considera possível ocorrer com a cultura nas organizações, no tocante a sua dinâmica, é apenas ser influenciada por seus gestores, na tentativa de construir valores que estimam.

Excetuando-se os pontos de vista de Aktouf (1994), as reflexões de Morgan (2010) e Thévenet (1991) sobre cultura organizacional, encontram, na análise de Smircich (1983, apud, FLEURY, 1987) a respeito do mesmo tema, uma plausível sustentação teórica. Isso acontece, especialmente, em virtude da característica simbólica que a autora empresta ao tema e que é, em certa medida, evidenciada nas interpretações de Morgan (2010) e Thévenet (1991). Esse aspecto simbólico presente no pensamento de Smircich (1983) possui, ainda, outros traços, a saber.

A autora busca distinguir os diferentes aspectos antropológicos os quais foram utilizados nos estudos de cultura organizacional. A primeira vertente define-se por cognitivo, a qual é compreendida como sendo um conjunto de conhecimentos, crenças compartilhadas e enxergam as organizações como um conjunto de significados subjetivos.

A segunda vertente, a estruturalista, diz respeito à sustentação inconsciente da cultura que, conforme enfatiza Lévi-Strauss (2008), está presente nas mentes humanas sem que os indivíduos a percebam. É o que esse autor denomina de “modelos inconscientes” da cultura. A utilização dessa vertente nos estudos organizacionais é, segundo Smircich (1983, apud, FLEURY, 1987), ainda muito inicial.

A autora considera o aspecto simbólico enquanto corrente mais propícia aos estudos culturais em organizações, uma vez que ela define cultura como sendo uma rede de signos e sentidos compartilhados. A partir dessa abordagem, a cultura nas organizações pode ser apreendida como padrão de discursos simbólicos passíveis de múltiplas interpretações.

O quadro a seguir representa as versões de Smircich (1983, apud, FLEURY, 1987) para a compreensão do conceito de cultura:

Quadro 1: sentidos de cultura

Conceito de cultura	Linha de trabalho	Visão de Organização
A cultura funciona como um mecanismo regulatório e adaptativo. Permite a articulação dos indivíduos na organização.	Cultura corporativa	Organizações são organismos adaptativos que existem por meio de processos de trocas com o ambiente
Cultura é um sistema de cognições partilhadas. A mente humana gera a cultura através de um número limitado de regras.	Cognição organizacional	Organização são sistemas de conhecimento. A noção de organização repousa sobre a rede de significados subjetivos que os membros partilham em vários graus e que parecem funcionar de uma maneira regular.
Cultura é um sistema de símbolos e significados partilhados. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida ou decifrada a fim de ser entendida.	Simbolismo organizacional.	Organizações são padrões de discursos simbólicos. A organização é mantida através de modos simbólicos como linguagem, que facilita os significados partilhados e as realidades partilhadas.
Cultura é uma projeção da infra-estrutura universal e do inconsciente da mente	Processos inconscientes organização	Formas e práticas organizacionais são manifestações de processos inconscientes.

Fonte: Smircich 1983, apud, Fleury 1987.

Fleury e Sampaio (2002) concordam com as reflexões de Smircich (1983), acerca das vertentes de estudo sobre a visão de cultura nas organizações, na medida em que elas podem, simultaneamente, completarem-se em certas ocasiões. Como citam os autores:

[...] essas visões não são mutuamente exclusiva, mas também não podem ser apenas justapostos. Cada uma delas privilegia formas de pesquisa e análise de informações diferentes para o entendimento de sua abordagem de cultura (FLEURY; SAMPAIO, 2002, p.287).

Mesmo apresentando diversas conceituações sobre o tema cultura organizacional, faz-se necessário, ainda, definir esse assunto através de outros autores considerados relevantes para esse estudo. Pode ser citado um dos mais reconhecidos estudiosos de cultura organizacional, Schein (2009). Para ele cultura organizacional é:

[...] definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (SCHEIN, 2009,p. 16).

O autor acredita que para se ter uma boa compreensão a respeito de cultura organizacional, é essencial dar mais relevância às coisas que fazem parte das necessidades humanas em busca de estabilidade, consistência e significado. Isso ocorre porque Schein (2009) considera que a “cultura é sempre uma luta por padronização e integração, muito embora, em vários grupos, seu histórico real de experiência não os deixem atingir um paradigma distinto e não ambíguo.” (SCHEIN, 2009, p.16). Em outras palavras explica o autor:

[...] todos os grupos desenvolvem culturas integradas. Todos conhecemos grupos, organizações e sociedades em que certas crenças e valores funcionam em propósito cruzados com outras crenças e valores, levando a situação cheias de conflito e ambigüidade. Isso pode resultar da estabilidade insuficiente de filiação, do histórico insuficiente de experiência compartilhada ou presença de muitos subgrupos com os tipos diferentes de experiências compartilhadas. Ambigüidade e conflito também, o que levamos a qualquer grupo é influenciado pelas suposições que são apropriadas aos nossos grupos. (SCHEIN, 2009, p. 16)

Contudo, a partir do momento que um conjunto de suposições compartilhadas seja inserido no grupo e enfim, consideradas legítimas, define-se a maior parte do comportamento desse grupo. Mas Schein (2009) adverte que é necessário olhar adiante do comportamento, pois muitas vezes essas regularidades possuem outras causas diferentemente das causas culturais.

Schein (2009) explica que a cultura pode ser interpretada através de vários níveis e estes se diferenciam de expressões abertas bastante tangíveis, podendo citar crenças, valores, normas e regras de comportamentos, utilizados para demonstrar a si e aos outros. Os principais níveis da análise cultural são:

Quadro 2: níveis culturais

Artefatos - Estruturas e processos organizacionais visíveis (fáceis de decifrar)
Crenças e valores expostos – Estratégias, metas, filosofias (justificativas expostas)
Suposições Básicas – Crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes, assumidos como verdadeiros...

Fonte: adaptação da autora para Schein (2009)

O nível dos artefatos é considerado pelo autor como constituído de todos os fenômenos visíveis do grupo, isto é, aquilo que significa o nível mais superficial da cultura e isso inclui tudo que o indivíduo pode enxergar, ouvir ou sentir, por exemplo: linguagem, arquitetura, maneiras de se vestir e de se comportar, mitos (contados pela organização), rituais e valores (explícitos). Como relevante para esse nível vale destacar a facilidade para percepção dos fenômenos. Entretanto, há dificuldades para interpretá-los, uma vez que o indivíduo pode descrever o que vê e o que sente, mas não pode mudar o seu significado. Como sublinha Schein (2009), “os observadores podem descrever o que vêem e sentem, mas não podem reconstruir a partir disso seu significado em determinado grupo” (SCHEIN, 2009, p.25).

Para o nível das crenças e valores expostos pode-se dizer que, habitualmente, são compreendidos por aqueles valores que descrevem manifestações de sua cultura, ou mesmo são expressões do seu próprio comportamento. Sua razão subjacente conserva-se inconsistente e interpreta as representações que o indivíduo atribui serem causas do seu comportamento. Conclui Schein (2009): “as crenças e os valores expostos podem refletir apenas racionalização ou aspirações” (SCHEIN, 2009, p.32).

Enfim, é no nível das suposições básicas que se determina como os membros do grupo enxergam, interpretam, ou sentem. São pressupostos inconscientes e os indivíduos compartilham valores que através deles podem ser definido comportamentos, os quais favorecem a soluções de problemas. Adverte Schein (2009): “Quando a solução de um problema funciona repetidamente, passamos a aceitar-la como verdadeira. O que era uma hipótese, apoiada apenas por uma intuição ou valor, gradualmente, passa a ser tratado como realidade” (SCHEIN, 2009, p.28). As suposições básicas geralmente não são contrariadas ou

discutidas e isso faz com que exista uma extrema dificuldade para alguma mudança. Resume o autor sobre os vários níveis em que a cultura pode ser interpretada:

Qualquer grupo pode ser estudado nesses três níveis – o nível de seus artefatos, o nível de suas crenças e valores expostos e o nível de suas suposições básicas prevaletentes. Se alguém não decifrar o padrão das suposições básicas que possa estar operando, não saberá como interpretar corretamente os artefatos ou quando credito dar aos valores articulados. Em outras palavras, a essência de uma cultura está no padrão das suposições básicas prevalecerdes e, uma vez que alguém as entenda, é possível entender facilmente os níveis mais superficiais e lidar apropriadamente com eles. (SCHEIN, 2009, p. 33)

Considera, ainda, o autor “que para entender a cultura de um grupo, deve-se tentar obter suas suposições básicas compartilhadas e entender o processo de aprendizagem pelo qual as suposições básicas ocorrem”. (SCHEIN, 2009, p.34). Como retrata Schein (2009):

[...] de maneira abstrata como se deve pensar o conceito complexo de cultura, como ele se aplica a grupos, profissões e organizações. Enfatizei a necessidade de ir além dos níveis superficiais dos artefatos e crenças e valores assumidos, e atingir as suposições mais profundas, assumidas como verdadeiras, que criam o padrão das cognições, percepções e sentimentos demonstrados pelos membros do grupo. A menos que se entenda o que está ocorrendo nesse nível mais profundo, não se pode realmente decifrar o significado dos fenômenos mais superficiais. E, pior, pode-se interpretar mal em função da possibilidade de se estar projetando vieses culturais nos fenômenos observados. (SCHEIN, 2009, p.35)

Nesse sentido Cavedon (2008), ao concordar com Morgan (2010) e Thévenet (1991), entre outros, preserva a não mudança da cultura mecanicamente, ou seja, para a autora a dinâmica cultural não pode ser realizada de forma automática a partir, por exemplo, de determinações normativas dos gerentes organizacionais. Para Cavedon (2008), a mudança nas formas e sentidos da cultura ocorre numa relação dialogal entre diversos setores de uma dada sociedade, bem como entre as sociedades.

Por seu lado, Morgan (2010) salienta que é por meio da cultura que membros de um grupo produzem e continuam reproduzindo as sociabilidades e significados nas quais estão inseridos. Como cita o autor:

Quando se observa uma cultura, seja numa organização, seja na sociedade mais ampla, observa-se uma forma muito desenvolvida de prática social, influenciada por muitas interações complexas entre as pessoas, situações, ações e circunstâncias gerais. A cultura evolui sempre. [...] Muitos teóricos em administração vêem a cultura como uma entidade distinta, com atributos claramente definidos. Como a estrutura organizacional, a cultura é freqüentemente vista como um conjunto de variáveis distintas, tais como crenças, histórias, normas e rituais que, de certo modo forma um todo cultural. Tal visão é indevidamente mecanicista. (MORGAN, 2010, p.143)

Considera, ainda, o autor que essa percepção mecanicista, vista por muitos observadores, produz uma interpretação a qual se pode influenciar, manipular de forma instrumental a cultura. E acrescenta “É esse tipo de atitude mecanicista que se encontra subjacente a muitas perspectivas que defendem a administração da cultura. Todavia, do ponto de vista interno, Cultura parece mais holográfica do mecanicista”. (MORGAN, 2010, p.143).

Cavedon (2008) e também Thévenet (1991) compreendem que as organizações, ao mesmo tempo, *possuem e são* cultura. No momento que se define que a empresa possui cultura, isso significa que ela possui elemento próprio, resultando assim em algo descritivo. Noutra direção, quando se diz que a organização é cultura, pretende-se afirmar que ela tem símbolos e significados que determinam sua própria existência, ou, ainda, a empresa é retratada como sociedade.

Cavedon (2008) “vê a mudança da cultura organizacional como inerente a toda sociedade humana, conquanto não acredite na possibilidade de uma mudança dentro de uma visão cartesiana de causa e efeito”. (Ibidem, p.55). A autora entende como cultura organizacional:

A rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional, sendo simultaneamente ambíguas, contraditórias, complementares, dispare e análogas implicando ressemantizações que revelam a homogeneidade e heterogeneidade organizacionais. (CAVEDON, 2008, p.59).

Perspectiva semelhante possui Srour (1998) quando reflete sobre as expressões culturais nas organizações. Para ele, a cultura se encontra em todos os lugares de uma empresa: desde a arquitetura até os valores reproduzidos pelos

participantes da organização. Além desse plano amplo no qual estar abrigado a cultura, ela possui uma dimensão simbólica a partir da qual diversos significados podem ser criados e recriados numa relação de concordância com os ambientes que a envolvem.

A cultura organizacional escorre por todos os poros, multiplica seus rostos, vinca toda e qualquer atividade, reproduz-se sob o crivo de uma série controles social. Não se resume a somatório de opiniões individuais dos agentes que a partilham, pois tem vida própria e constitui uma das dimensões da organização. {...} a dimensão simbólica representa o espaço do polco em que se articulam as relações de saber. Cada cultura organizacional forma um objeto decifrável. Ainda que moldada com a argila das representações imaginárias dos símbolos, das imagens e das idéias, configura relações de saber que conjugam relações de hegemonia e conformidade e relações de influência e adesão entre agentes coletivos bem definidos. (SROUR, 1998, p. 168).

2.3 Organizações e a cultura brasileira

Os sentidos do conceito de cultura encontram nos debates tocantes aos fenômenos sociais no Brasil, importantes orientações para se entender melhor as organizações. Isso significa que as reflexões sobre as manifestações culturais evidenciadas dentro de empresas podem bem levar em consideração o contexto no qual as relações de negócio estão inseridas. As conseqüências dessa inserção contextual podem ser as descobertas de variações culturais decorrentes de situações distintas que envolvem determinadas organizações. Motta (2006) compreendeu bem essas variações e assim destaca o assunto:

A variação cultural refere-se primordialmente aos hábitos e comportamentos de um grupo ou sociedade para outros. [...] a grande questão que permanece se refere ao modo pelo qual o comportamento das organizações varia culturalmente. Muita pesquisa recente tem esse objeto e consideráveis diferenças têm sido encontradas nos valores, atitudes e comportamentos dos indivíduos nos ambientes de trabalho, principalmente no que se refere ao trabalho administrativo. As situações administrativas são filtradas pelo conjunto de crenças e atitudes que cada um de nós tem (MOTTA, 2006, p. 25-26)

Nesse sentido, pensar a cultura em termos de variações contextualizadas é entendê-la, também, com constituída de muitos significados. Isso é possível em virtude da sua própria condição de ser mutável, isto é, capaz de adquirir sentidos determinados em uma sociedade e, em outra, poder apresentar entendimentos diferentes. O autor faz notar, entretanto, que a possibilidade de haver modos culturais e significados diferentes entre contextos sociais, não significa uma ausência completa de ordem ou domínio cultural. Ao contrário disso, Motta (2006) enfatiza que as expressões culturais são orientadas por esferas de domínios habituais, tradicionais, também culturais.

Cada tipo de cultura exerce um tipo próprio de controle de seus membros participantes. No caso das culturas coletivistas, a pressão social externa é a forma principal de controle. Assim, é muito grande a força da vergonha ou da desonra. Já nas culturas individualistas o controle é exercido principalmente por meio da pressão interna, exercendo a culpa um papel primordial. Enquanto os membros das culturas coletivistas sublinham a harmonia e o “livrar a cara”, os membros das culturas individualistas sublinham mais o auto-respeito (MOTTA, 2006, p.28)

Uma reflexão exemplar que remete ao que Motta (2006) indica como um tipo de contextualização cultural é o fenômeno que Holanda (1995) denominou de “cordialidade”. Para esse último autor, esse fenômeno cultural é localizado nas relações sociais que possuem na afetividade o seu fundamento principal. Dito de outro modo, Holanda (1995) denomina de “homem cordial” aquele indivíduo que, seja em casa, no trabalho, na escola, etc. organiza sua vida social com bases especiais em algum tipo de sentimento ou interesse: alegria, ódio, tristeza, interesse, etc.

Já se disse, numa expressão feliz, que a contribuição brasileira para a civilização será de cordialidade – daremos ao mundo o “homem cordial”. A lhaneza no trato, a hospitalidade, a generosidade, virtudes tão gabadas por estrangeiros que nos visitam, representam, com efeito, um traço definido do caráter brasileiro, na medida, ao menos, em que permanece ativa e fecunda a influência ancestral dos padrões de convívio humano, informados no meio rural e patriarcal. Seria engano supor que essas virtudes possam significar “boas maneiras”, civilidade. São antes de tudo expressões legítimas de um fundo

emotivo extremamente rico e transbordante (HOLANDA, 1995, p. 146, 147).

Nesses termos, as expressões culturais dos brasileiros se aproximam e fundamentam mais no que o autor nomina de “fundo emotivo”, do que em comportamentos racionais, técnicos e/ou imparciais, tão comum aos partidários de relações sociais neutras. O aspecto civilizado da cultura brasileira, isto é, a “polidez”, existe, segundo o autor, apenas como uma espécie de capa protetora das emoções que não podem ser manifestadas a toda hora. Em nenhum momento essa “polidez” civilizada e racional ultrapassa os fundamentos da “cordialidade e se transforma nas bases do comportamento cultural do brasileiro. Sobre isso, reflete o autor:

Nossa forma ordinária de convívio social é justamente o contrário da polidez. Além disso, a polidez é de algum modo, organização de defesa ante a sociedade. Detém-se na parte exterior, epidérmica do indivíduo, podendo mesmo servir, quando necessário, de peça de resistência. Equivale a um disfarce que permitirá a cada qual preservar intactas sua sensibilidade e suas emoções. (HOLANDA, 1995, p. 147).

Tendo em consideração a perspectiva “cordial” que Holanda (1995) identifica como um traço fundamental da cultura brasileira, Freitas (2006) deixa claro que as organizações não podem querer lograr êxito sem contextualizar seus negócios e inquiri-los em determinadas manifestações culturais as quais a sociedade em questão apresenta. Segundo o autor, de alguma maneira as práticas administrativas devem estar relacionadas à padrões básicos da cultura vigente para que os objetivos e metas estabelecidas possam ter mais oportunidades de serem alcançadas.

Muitos desses modelos e práticas gerenciais, portanto, podem fracassar ou ser tímidos em seus resultados, justamente por não terem respaldo em alguns traços básicos de nossa cultura. Assim, as organizações têm descoberto que novas estratégias e práticas gerenciais têm sentido do ponto de vista financeiro ou mercadológico, mas não podem implementar estas estratégias porque requerem pressupostos e valores muito diferentes daqueles pertencentes a cultura organizacional vigente. Cada vez mais reconhecem que seu sucesso não depende apenas de mudanças nas estruturas da organização como padrões de autoridade, divisão do trabalho, métodos de controle, formas de comunicação interna, etc., mas

fundamentalmente das mudanças em atitudes e percepções de seus indivíduos. (FREITAS, 2006, p. 39).

A partir dessas reflexões, pode-se deduzir que as formas de cultura organizacional possuem orientações bastante fortes das manifestações de hábitos, valores, comportamentos, etc., que tradicionalmente a sociedade constrói e reelabora ao longo de sua história.

2.4 Cultura cearense

As manifestações culturais no ambiente cearense apresentam características que se assemelham aquelas que são percebidas em outros espaços sociais, sobretudo, quando se tem em consideração que as influências culturais externas orientam e interferem nos modos de vestir, de se comportar, de se falar entre outros hábitos.

Além disso, a cultura no Ceará pode bem ser pensada sob vários enfoques, haja vista que ela se constitui como conjunto de ações, objetos, narrações e, especialmente, significados. Isso quer dizer que os conjuntos culturais no estado podem ser entendidos como sistemas simbólicos, pois oferecem essa possibilidade múltipla de interpretação. Pordeus Jr. (2003) enfatiza essa condição simbólica da cearensidade quando enuncia:

Remeto-me a questão da cultura, dando conta do fato de que as sociedades humanas constituem entidades dotadas de existência e significação tanto quanto os conjuntos nacionais. Hoje a palavra cultura é utilizada sob várias acepções: como a capacidade de simbolização da espécie humana, entidade social relativamente humana e complexa, sistema coletivo de símbolos, signos e significações próprias às várias sociedades segundo modalidades diversas de integração. (PORDEUS JR. 2003, p. 12).

Fazendo uma crítica as idéias de que as culturas, especialmente as indígenas, não passam por processos de mudança, Silva (2003) também se apropria da visão segundo a qual os significados estão presentes naquilo que se considera cultura. A conseqüência disso é uma permanente dinâmica cultural proporcionada

pelas transformações de sentido que, por sua vez, são geradas por diversas compreensões historicamente construídas que as pessoas fazem, por exemplo, de um determinado e mesmo ato cultural. Silva (2003) enfatiza sobre o assunto que:

Para valorização da dinâmica situacional da cultura, tornou-se necessária a antropologia, ou pelo menos a uma vertente dela, uma aproximação com a história, da qual resultou uma diminuição das preocupações com a estrutura e o incremento das investigações no âmbito da diacronia e das conjunturas, voltando-se a disciplina para a dimensão temporal e relacional em suas análises. Na mesma direção, passou-se a destacar o processo de negociação de sentido, uma dimensão também inerente a cultura, no cerne do qual se tem construído uma outra compreensão sobre o processo histórico, respaldada na noção de que, se os fatos acontecidos não são possíveis de serem defeitos, os seus sentidos o são. (SILVA, 2003, p. 23).

Modo semelhante tem de pensar Vieira (2003) quando reflete sobre as manifestações culturais nas feiras populares cearenses. Para a autora não se trata de pensar a cultura numa perspectiva de imobilidade, isto é, fechada completamente as mudanças que a sociedade produz ou importa de outros lugares. Vieira enfatiza que os ambientes das feiras misturam traços culturais antigos e novos, organizando uma dinâmica cultural que projeta as feiras como lugares permanentemente abertos a novas experiências sem deixar de guarda aquilo que é percebido como tradicional. Nas palavras de Vieira (2003):

Vejo a feira, assim, também como espaço de preservação, produção e reprodução de tradições. Não que ocorra ali algo semelhante a uma espécie de congelamento ou cristalização de aspectos da cultura. Não se trata disso. A feira é uma grande janela aberta ao mundo; um espaço através do qual circulam o “antigo” e o “novo” e, principalmente, um espaço de adaptações, de recriações, de incorporação e de transformação. (VIEIRA, 2003, p.123).

Como pôde ser visto acima, os modos de pensar a cultura cearense giram em torno de fatores semelhantes que, de um modo ou de outro, transformam-na em um sistema de símbolos e de interpretações permanentemente abertos a novas formulações. Esse sistema pode bem ser percebido de maneira isolada, mas também em integração com outros sistemas culturais, da mesma época ou de épocas diferentes. Sousa (2008) resume essas reflexões denominando o termo de “cultura feixe”.

Essa movimentação simbólica de interpretações sobre objetos, expressões e ações, sobre relações e narrações, sobre formas e imagens, inseridas em situações de interseções sociais particulares ou amplas e em tempos distintos ou cruzados, a que estou chamando de cultura feixe, participa de um ideal tipo fundamentalmente amorfo em sua expressão pura. (Sousa, 2008, p.59).

3 VENDAS E RITUAL: DEBATES TEÓRICOS

Este capítulo tem por objetivo realizar um debate sobre os significados e os aspectos do conceito de ritual, relacionando em seguida com uma discussão relativa aos sentidos da noção de vendas. O propósito fundamental desta seção do trabalho é organizar uma interpretação do processo de vendas enquanto modelos específicos de rituais organizacionais.

3.1 Aspectos e sentidos dos rituais

Turner (1974), através de seus estudos sobre o conceito de rito favoreceu bastante os trabalhos relacionados a rituais, em particular, o ritual como performance. A palavra performance deriva do vocábulo que em inglês e traz como significado desempenhar, exercer, atuar, assim como em francês significa realizar. O autor esclarece que a performance ritual compreende como sendo a prática de vida que é estabelecida por significados. Ao realizar performaticamente acontecimentos passados, os ritos atualizam e colocam em circulação suas experiências.

Por seu lado, Bauman (1993) compreende como performance um procedimento comunicativo e salienta, principalmente, o modo pelo qual o diálogo verbal é realizado “acima e além do seu conteúdo referencial” (Bauman,1993, p.182). O autor evidencia que performance emprega uma estrutura com sentidos determinados, produzida socialmente a partir de recursos contextuais que classifica e insere a ação performativa. Ela possui, ainda, recursos exclusivos que fazem parte de um contexto e com finalidade para atingir um determinado fim.

Sobre esse tema, Langdon (1999) argumenta que para a interpretação da análise da performance, é necessário dar importância as maneiras com as quais as mensagens são expressadas e não propriamente aos seus conteúdos. É preciso notar, também, as formas e situações que organizam as performances, isto é, as ações mútuas e sociais. Conclui o autor que as narrações performáticas em contexto social “transformam o momento de contar num momento dramático e divertido para

os participantes”. (LANGDON, 1999, p. 25). O autor define performance enquanto ritual da seguinte maneira:

São expressões artísticas e culturais marcadas por um limite temporal, seqüência de atividade, programa de atividades programada, conjunto de atores, platéia, um lugar e ocasião para performance. [...] Performances são uma orquestração de meios simbólicos comunicativos e não expressões num único meio. Elas resultam num conjunto de mensagens sutilmente variadas sendo comunicada numa performance. (LANGDON, 1999, p.23).

A performance ritual, segundo Barreira (1998), pode oferecer aspectos que tendem a preservar e manter identidades, especialmente porque expressam resumo da vida social destacados em certos momentos. Não obstante esse traço, os rituais também evidenciam um jogo de interesses internos revelados por meio de símbolos não rigorosamente consensuais.

Nesse sentido, o ritual apresenta uma pluralidade cultural e significativa que, ao mesmo tempo, manifesta posições convergentes e divergentes formando um jogo simbólico de interesses.

Como pressuposto geral, os ritos podem constituir momentos simultâneos de criação e repetição de símbolos, expressando não só valores consensuais como conflitos e complexidade típica a sociedade contemporânea. (BARREIRA, 1998, p.35).

Do seu modo, Turner (1974) define ritual como uma “performance transformativa que revela as principais classificações, categorias e contradições de um processo cultural” (TURNER, 1974, p.23). O autor considera existir um ritual empregado em um processo social, no qual os membros produzem de forma reflexiva. Não definindo o ritual como uma ação fixa ou mesmo estática, mas sim em uma ação humana em processo de reflexividade. Afirma também o autor que ritual é composto por uma estrutura e procedimentos com repetição, aperfeiçoamentos, mensagens e significados sociais.

Acompanhando as reflexões de Turner (1974), Tambiah (1985, apud, PEDDE, 2000) descreve a importância da redundância da repetição dos processos rituais, que além de acontecer pela repetição das palavras, realiza-se também pela

intenção de apresentar alguma mensagem, utilizando meios de comunicação. Como cita o autor:

[...] as mensagens podem ser repedidas de várias maneiras. Elas podem ser transmitidas simultaneamente em diversos canais (de comunicação) permitindo ao receptor comparar as diversas mensagens recebidas e chegar à mensagem correta. (TAMBIAH, 1985, apud, PEDD, 2000, p.138).

O autor ainda saliente que para se interpretar a dimensão da forma do ritual, é necessário se fundamentar nos significados que o contexto apresenta. E define ritual como sendo “um sistema de comunicação simbólica construído culturalmente” (TAMBIAH, 1985, apud, PEDDE, 2000 p.128).

Para Durkheim (1996) os rituais são representações da realidade de determinada sociedade, os quais produzem e facilitam a compreensão das relações nela apresentada, mesmo que seus conteúdos cognitivos sejam codificados simbolicamente. O autor também salienta o elo entre crenças e práticas coletivas e afirma que para valores da vida social, o ritual é extremamente relevante para se expressar, transmitir como também para reproduzir sentidos.

Com reflexões similares a Tambiah (1985, apud, PEDDE, 2000) e a Durkheim (1996), Connerton (1999) acredita que rituais são ações expressivas devido a sua regularidade, são também ações formalizadas estereotipadas e repedidas. Explica o autor que a repetição dos rituais é automaticamente submetida, resultando a continuidade do passado e adverte que há rituais os quais são claramente calendarizados, como é o caso dos aniversários, as festas de santos entre outros. E descreve:

Algumas destas comemorações são celebradas de bom grado, outras são um fardo e outras não provocam mais do um bocejo moderadamente emocionado. Contudo, a característica que todos têm em comum, e que as afasta da categoria mais geral dos ritos, é que não implicam apenas a continuidade com passado, mas reivindicam explicitamente essa mesma continuidade. (CONNERTON, 1999, p.51,52).

Connerton (1999) procura, ainda, esclarecer as razões que levam os rituais a serem tão relevantes e como algo muito fácil de ser lembrado. Um dos motivos é que os rituais não apenas reproduzem uma determinada ação, mas se

constitui de caráter performativo, uma vez que a manifestação performativa é composta de ações de certo tipo, as quais são indispensáveis à criação de sons, imagens e sentidos. Acrescenta o autor que os ritos produzidos mais recentes demonstram a procura de determinados grupos, pela revisão dos sentidos da vida expressa em representações rituais.

Em relação à formalidade dos rituais, Tambiah (1985, apud, PEDDE, 2000) considera ser uma característica dos ritos, a qual faz parte de sua mensagem e previne relatando que suas formas não podem ser comparadas apenas a um acessório. Baseado nisso, o autor, assim como Turner (1974), descreve a ação de um ritual enquanto performática. Segundo Tambiah ritual é:

[...] um sistema cultural de comunicações simbólicas. Ele é constituído de seqüências ordenadas e padronizadas de palavras e atos, em geral expressos por múltiplos meios. Estas seqüências têm conteúdo e arranjos caracterizados por graus variados de formalidade (convencionalidade), estereotipia (rigidez), condenação (fusão) e redundância (repetição). (TAMBIAH, 1985, apud, PEDDE, 2000, p.11).

Tambiah (1985, apud, PEDDE, 2000) ainda descreve que a atividade ritual pode ser interpretada como performativa em três sentidos:

- 1) Quer dizer que significa realizar algo que é percebido como consolidado, como por exemplo, as respostas *sim* ou *não* que os noivos dão ao padre na ocasião do casamento;
- 2) Outra forma de descrever a atividade ritual é por meio do sentido pelo qual os membros compartilham excessivamente uma atuação, empregando diferentes meios de comunicação. É o caso do carnaval;
- 3) Enfim, interpretar dando conta dos sentidos de valor a serem induzidos e originados pelos atores na atuação. Exemplo: reconhecer o país pelo time de futebol.

Pode-se dizer com isso que, para o autor, os rituais existem em atuações sociais comumente encontradas a partir das coisas diárias da vida, ou mesmo no cotidiano. Estabelece-se e se desenvolve através de gestos corporais e significados, diferente do que habitualmente acredita. Com outras palavras, ritos dividem padronizações como também traços formais, considerados esses serem mutáveis e baseados em constructos ideológicos particulares.

Para Connerton (1999) os estudos de rituais se dividem em três vertentes, as quais são chamadas pelo autor de linhas de argumentação.

1) A posição psicanalista, a qual se entende que o comportamento ritual se assemelha com a forma de representação simbólica. O autor afirma que, compreendendo os rituais psicanaliticamente como representações simbólicas, são necessários esclarecimentos sobre as representações da história de vida do membro de uma determinada comunidade. E acredita que os rituais são declarados sistematicamente indiretos e imersos em códigos e símbolos de si mesmo.

2) Essa segunda linha de argumentação, Connerton (1999) define como sendo a posição sociológica e compreende que o comportamento ritual se declara enquanto forma de representação bem próxima aos contextos sociais. Cita o autor:

Este tipo de leitura desenvolve-se enfatizando as formas como o ritual funciona para comunicar valores partilhados no interior de um grupo e para reduzir a dissensão interna. Segundo este ponto de vista, aquilo que os rituais nos dizem é como são constituídos a estabilidade e o equilíbrio sociais. Mostram-nos como o *ethos* de uma cultura e a sensibilidade moldada por esse *ethos*, quando soletrados para o exterior, são articulados no simbolismo de algo parecido com texto colectivo único. (CONNERTON, 1999, p.56,57).

3) A última linha de argumentação, considerada pelo autor como a posição histórica, diz que não se entendem os rituais de maneira satisfatória nos termos de sua estrutura interna, já que os rituais precisam ser criados em algum momento e no decorrer da história em que continuam existindo. Afirma, ainda, que os rituais têm seus significados modificados pela situação presente. Detalha o autor:

Situar um rito no seu contexto não constitui um mero passo auxiliar, mas um ingrediente essencial ao acto da sua interpretação. Investigar o contexto de um rito não é estudar apenas informação adicional a seu respeito, mas sim colocarmos em posição de obter maior compreensão do seu significado do que aquela que seria acessível a “alguém que o interpretasse como um texto simbólico independente” (CONNERTON, 1999, p.58).

Afirma o autor que os rituais são criados numa determinada situação e com o tempo eles são desenvolvidos ou ocorre uma variação do seu conteúdo. Mesmo assim, o ritual continua a existir em várias sociedades tradicionais,

principalmente naquelas que consideram o simbolismo constante, mesmo reconhecendo o risco do tempo e da dinâmica cultural produzida, também, por ele.

Turner (1974) na procura de elementos que melhor auxiliem a compreensão a definição de ritual, divide o processo de ritual em três pilares:

1) Liminalidade - nesse aspecto ocorre o deslocamento que o ritual produz de uma situação para outra. Com palavras diferentes, pode-se dizer que um ritual é uma revelação de momentos de conflito ou liminalidade, que faz com que se produza uma reordenação da estrutura e novo processamento de valores culturais.

2) Communitas - esse aspecto se caracteriza pela prática de solidariedade, coletividade e significação de valores. Communitas são grupos que se encontram em um momento de mudança ou em uma situação de transição.

3) Reintegração - significa a agregação de valores e significados à estrutura na qual o ritual se expressa.

Turner (1974) adverte que “a liminalidade, a marginalidade e a inferioridade estrutural são condições que freqüentemente se geram os mitos, os símbolos rituais, sistemas filosóficos e obras de arte” (TURNER, 1974, p.156). Pode-se dizer, ainda, que no caso da liminalidade que surgem os grupos communitas, no qual os membros da comunidade se reúnem pelo mesmo interesse se deparando num estado de igualdade.

Para o autor, compreender o ritual se torna necessário para que se possa entender como ele procede e como as pessoas os tratam ou os promovem, haja vista que para Turner (1974) os rituais possuem diferentes significados que pertencem aos seus contextos.

Na mesma perspectiva, Peirano (2003) procura conceituar ritual baseada em cinco planos. O primeiro esclarece que essa conceituação não deve ser enunciada de maneira antecipada, ou mesmo, de forma absoluta, inflexível ou intransigente. É necessário que o observador compreenda o significado de ritual no campo de estudo junto ao fenômeno observado. Isso ocorre em virtude de haver, em todos os grupos sociais, acontecimentos especiais, como por exemplo, os casamentos, as formaturas, os batizados, entre outros.

No segundo a autora entende que os rituais podem ser classificados em profano, religiosos, festivos, formais, informais, e mais, podem ser simples ou de

certa forma bem elaborados ou complexos. O que constitui de claro ou explícito é o que se tem como relevante nesses tipos de acontecimentos sociais.

O terceiro plano apresenta o argumento de que o rito não possui, enquanto aspecto próprio, uma falta de racionalidade ou uma ação instrumental que regulamenta e relaciona as suas práticas performáticas aos fins simbólicos. Isso significa, em outras palavras, que os rituais possuem uma razão ou lógica própria que os sustenta e os organiza enquanto rituais. Esclarece Peirano (2003): “Estes são critérios da nossa sociedade e só podem confundir a percepção se os consideramos mais racionais, mais espontâneos, mais pragmáticos” (PEIRANO, 2003, p.10).

O quarto plano pode ser compreendido pelo que se constitui o ritual e que diz respeito ao que é encontrado habitualmente no dia-a-dia. Para os indivíduos de certo grupo, um ritual é um fenômeno especial e isso se deve à possibilidade de se fazer enxergar expressões e valores desses grupos. Além do mais, esse fenômeno difunde e se faz tornar relevante o que é comum entre os indivíduos.

Como último plano, Peirano (2003) sublinha a importância das atitudes realizadas pelos membros de um grupo, os quais transcrevem elementos claramente comunicativos, por exemplo: a maneira de se vestir, a frequência a certos lugares, a linguagem utilizada e etc.

A autora esclarece que, contrariando a definição de ritual para o senso comum, “ritual não é algo fossilizado, imutável, definitivo”. (PEIRANO, 2003, p.12). E considera os pensamentos contrários a essa definição, maneiras de percepção preconceituosa sobre esse fenômeno. E reflete a respeito dos ritos:

São tipos especiais de eventos, mais formalizados e estereotipados e, portanto, mais sustentáveis à análise porque já recortados em termos nativos. Em outras palavras, tantos eventos ordinários, quanto eventos críticos e rituais partilham de uma natureza similar, mas os últimos são mais estáveis, há uma ordem que os estrutura, um sentido de acontecimento cujo propósito é coletivo, e uma percepção de que eles são diferentes (PEIRANO, 2002, p.8).

Peirano (2002) enfatiza que rituais e eventos críticos de uma comunidade, fazem tornar vasto, como também concentram, colocam em evidência e explicam o que é comum naquela meio social. Com reflexões semelhantes a

Turner (1974), salienta a autora que rituais são determinados nos aspectos etnográficos, os quais podem defini-los de forma relativa e nunca de forma absoluta.

Assim como para Durkheim (1996), Peirano (2003) afirma que rituais são ações de uma sociedade a partir das quais se esclarecem visões de mundo dominantes em determinadas comunidades. Em outra ocasião, Peirano (2002) acredita que os rituais correspondem às representações, sendo em muitos momentos superiores pela sua extensão inapreciável, considerando nesse sentido ser essencial na vida da sociedade.

Campbell (2008) evidencia a importância do ritual na sociedade a qual se referia Peirano (2002). Isso é claro quando ele descreve a morte pública do presidente norte-americano John Kennedy, atribuindo a esse acontecimento uma ilustração da relevância do ritual em um determinado momento para uma sociedade. Explica o autor que o funeral daquele chefe de Estado possuiu uma performance marcante e significativa para aquele instante, haja vista que se caracterizou como organismo social vivo. Isso foi decorrente da situação que exigia um evento que compensasse e restabelecesse o senso de solidariedade, resultando em evento simbólico singular.

Seguindo direções distintas das reflexões de Campbell (2008), porém complementares, Augé (1997) acrescenta que os fenômenos dos rituais podem ser compreendidos como sendo atividades que demarcam identidades de grupos sociais. Isso acontece, sobretudo, quando as performances dos ritos contrastam com as relações sociais de outros grupos que, por exemplo, assistem certo ritual. Descreve o autor sobre o assunto:

A atividade ritual em geral conjuga as duas noções de alteridade e de identidade, visando a estabilizar as relações sempre problemáticas entre uns e outros. Quando à linguagem da identidade é apenas uma das duas linguagens constitutivas dos laços simbólicos que tecem a trama do social. (AUGÉ, 1997, p.95).

Por outro lado, na perspectiva dos ritos organizacionais, Cavedon (2008) relata que são encontrados diferentes tipos de rituais nas organizações e cita alguns que considera essenciais e comuns nas empresas, por exemplo:

1) Rituais de passagens – são cerimônias que tem como relevância a transferência de um estado para o outro.

- 2) Rituais de degradação – é caracterizado por ações que representa a perda do poder e credibilidade de um funcionário.
- 3) Rituais de engrandecimento – são eventos utilizados nas empresas para vangloriar procedimentos desejáveis.
- 4) Rituais de redução de conflitos – significam ações que tem por finalidade reduzir conflitos e recriar relações abaladas.
- 5) Rituais de integração – são atividades que tem como finalidade integrar diferentes subgrupos existentes nas empresas.

Cavedon (2008) salienta que os rituais “por serem dramatizações do social, trazem em seu bojo as crenças e os valores partilhados pelas organizações” (CAVEDON, 2008, p. 133), uma vez que é por intermédio dos rituais que muitas vezes se determina comportamento dentro da empresa. Assim como também fazem gerar aproximações e diminuem os conflitos entre os membros em diferentes subgrupos das organizações. Conclui a autora: “ritos e discursos configuram-se como representações sociais e podem consolidar a identidade da cultura das organizações”. (CAVEDON, 2008, p.135).

É possível concluir, a partir do debate realizado acima sobre os fenômenos dos rituais, que estabelecer uma definição absoluta para esse tipo de evento é o mesmo que fechar as oportunidades para outros tipos de reflexões acerca do mesmo tema. A riqueza dos sentidos que o conceito de ritual possibilita são as oportunidades de compreendê-lo e interpretá-lo de variadas maneiras, não necessariamente antagônicas entre si, mas complementares em seus aspectos.

3.2 Aspectos e sentidos das vendas

Cobra (1994) descreve que a atividade de venda existe há bastante tempo. Através de documentos referentes à história da Grécia Antiga se tem relatos sobre essa atividade, como também, evidências da existência do vocábulo vendedor.

Entretanto, na Revolução Industrial ocorreu o aumento nas produções, conseqüentemente o comércio considera conveniente a existência de um

personagem, o vendedor, uma vez que o comércio local sente a necessidade de expandir seus negócios em outras áreas geográficas.

A atividade de venda até o início do século XIX era muito comum na Inglaterra e principiante no restante de muitos outros países. As vendas ganham intensidade após 1850 nos Estados Unidos, como também no Brasil, principalmente, com a implantação das estradas de ferro.

Com efeito, esse desenvolvimento fez com que o vendedor passasse a ser considerado no Brasil, de certa forma, como personalidade, no instante que ele era responsável pela comunicação nas pequenas cidades. Era o vendedor que levava informações sobre política, moda entre outras.

O autor relata que entre os anos de 1915 a 1945 foi um período no qual se caracterizou pela exigência de aperfeiçoamento dos negócios, essencialmente, devido à depressão causada por duas grandes guerras mundiais, resultando com isso apenas vendedores capazes de sobreviver a esse momento.

Logo, o vendedor da era moderna precisou se profissionalizar, e define o autor o termo como sendo:

O termo profissionalização tem tipo variados significados. O mais utilizado deles tem destacado a abordagem da orientação para cliente, como forma de tornar a venda mais credível pela busca da satisfação do cliente. Em resumo, o vendedor moderno não deve ser apenas um apresentador de informações acerca de seus produtos ou serviços; ao contrário, deve estar apto a responder a uma enorme gama de necessidades do seu cliente antes, durante e após venda. (COBRA, 1994, p.27).

Assim como Cobra (1994), Gordon (1994) relata a importância de perceber as atividades de vendas com extrema responsabilidade, uma vez que para realização dessa atividade se dá como necessários conhecimentos, como também, habilidades.

Sobre as atividades de vendas Las Casas (1998), ressalta que traz diversas contribuições para organização e acrescenta á essas não apenas para a organização, mas como também para a sociedade, as quais se podem citar.

1) Economia – quando ocorre mais vendas, conseqüentemente há um aumento na produção de produtos e isso resulta no aumento de empregos, de renda familiar, investimentos etc.

2) Aperfeiçoamento do produto – O contato direto entre vendedor e cliente faz com que esses profissionais tenham condições de avaliar através dos consumidores os produtos os quais são vendidos. Ao mesmo tempo reproduzem para empresa a necessidade de melhoramento ou não dos seus produtos.

3) Desenvolvimento profissional - é uma atividade que tem como característica a polivalência, por sua vez, para esse profissional é essencial controlar seu tempo, dar assistência a clientes, vender etc.

Para que se possa melhor compreender administração de vendas, Cobra (1994) define atividade de venda como sendo.

[..] uma ferramenta promocional entre propaganda de vendas, merchandising e relações públicas. A venda pessoal tem sido definida como comunicação direta com uma audiência qualificada de clientes, sendo o vendedor a fonte de transmissão e recepção de mensagens. A administração de vendas é um processo gerencial das funções organizacionais da venda pessoal. (COBRA, 1994 p.21)

Por sua vez, a Associação Americana de Marketing, em 1948, definiu administração de vendas por intermédio do comitê de definição, como sendo:

Planejamento, direção e controle de venda pessoal, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, providências de recursos, delegação, determinação de rotas, supervisão, pagamento e motivação, à medida que estas tarefas se aplicam a força de vendas. (LAS CASAS, 1998, p.18).

Las Casas (1998) salienta que atualmente a administração de vendas além de se estender na força de vendas, compreende também o aspecto da inovação, pesquisa, planejamento, orçamento, preço, canais e promoção. Em outras palavras, vender não é uma atividade afastada, isolada das outras atividades da organização.

O autor esclarece que a atividade de venda é bastante complexa e depende essencialmente do marketing, uma vez que compreendem nessa atividade, produtos, preço, sistema de distribuição, etc., ou mesmo existe a necessidade de conhecimentos relacionados a ações mercadológicas e de relacionamentos.

Salienta-se, entretanto, que o debate em torno do conceito de marketing que se segue, é tão-somente para fundamentar os sentidos das

atividades de vendas, não sendo necessário, portanto, uma discussão alongada e profunda sobre esse conceito tendo em vista os objetivos deste estudo.

Feito este esclarecimento, enfatiza-se a seguir o que Las Casas pensa sobre a relação entre vendas e marketing:

Entender vendas sem ter conhecimentos básicos de marketing seria o mesmo que entender as condições especiais de algum seguro sem conhecer as condições gerais. Um assunto está relacionado com o outro e seu perfeito entendimento somente será possível com visão global da matéria. (LAS CASAS, 1998, p.13)

Sobre o tema, Cobra (1974) expõe que o marketing estimula a sociedade moderna no seu dia a dia e exemplifica através de consumo do sabonete, do creme dental, do café, da margarina, entre outros. Por sua vez, essa influencia se dá por meio de alguma propaganda ou mesmo promoções no ponto de venda.

O autor detalha que marketing “é uma expressão anglo-saxônica derivada da palavra *mercari*, do latim, que significa comercio, ou ato de mercar, comercializar ou transacionar” (COBRA, 1974, p.36).

Para Las Casas (1998) o marketing abrange atividades relacionadas à venda, a divulgação, como também inclui em suas ações, a definição de preço, construção de marcas e especialmente ao atendimento, encantamento e fidelização do cliente. Define o autor:

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes as relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar os objetivos da empresa e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade (LAS CASAS, 1998, p.14).

Por outro lado, Kotler (2000) relata que marketing abrange em seu conceito diferentes ferramentas e representações. O autor procura distinguir as definições referentes ao social e as gerencias. O autor conceitua marketing como sendo:

Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e

serviços de valor com outros. Quando se usa a definição gerencial, o marketing é freqüentemente descrito como a arte de vender produtos [...] administração de marketing é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço (*pricing*), a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais. (KOTLER, 2000, p.30)

Pode-se dizer então, que o marketing compreende muitas atividades e essas são direcionadas ao mercado e ao consumidor, como também com o movimento de bens e serviços. Conseqüentemente, o marketing se inicia com uma pesquisa e análise para que seja possível estabelecer alguma estratégia competitiva por meio do produto, do preço, da promoção. Com efeito, considera-se que toda essa intensificação é essencial para a atividade de vendas. E Cobra (1994) salienta que.

A formulação estratégica é o passo básico para o plano operacional de vendas [...] a empresa que não planeja, é obrigada a improvisar e isso nem sempre traz bons resultados. [...] O plano de vendas de estar, assim como os planos de propaganda, de promoção, de merchandising etc., engatado ao plano de marketing, e este ao planejamento estratégico da empresa. (COBRA, 1994, p. 53).

O autor evidencia que, por meio das funções básicas da administração, pode-se esclarecer um sistema de vendas; e segue afirmando:

1) Planejamento – a administração de vendas se relaciona com uma análise do mercado onde se faz uma previsão e o orçamento de vendas a partir de uma apreciação da demanda do mercado: “o planejamento mercadológico é um desenvolvimento sistemático de ações programadas para atingir os objetivos da empresa” (COBRA, 1994, p.73).

2) Organização – compreende a disposição de recursos para o cumprimento do planejado, tal como seleção, treinamento e motivação dos vendedores, entre outros: “os vendedores precisam ser recrutados e selecionados, treinados, alocados em territórios de vendas, remunerados e avaliados” (COBRA, 1994, p.271).

3) Direção – focar o caminho ou as estratégias para que possa atingir as metas da organização.

4) Controle – além de fazer algumas análises como, por exemplo, do produto e do mercado, também é preciso analisar constantemente o desempenho dos vendedores e estar atento a ações corretivas.

O autor considera que há necessidade de identificar e de se concentrar aos propósitos da empresa. Com efeito, faz com que as organizações tomem medidas relacionadas a estratégias e essas devem ser correspondentes a missão econômica e social da mesma.

Adverte, ainda, o autor que, para diferentes organizações, as ações de promoções, de propaganda e de distribuição fazem parte de sua gestão de vendas, podendo dizer, com isso, que a definição de administração de vendas é relacionada com o tamanho da organização, com os produtos ou serviços que ela fornece, como também com o mercado que a empresa atua.

Para uma administração de vendas, segundo Kotler (2000), as empresas devem ser bastante cautelosas, principalmente no que diz respeito a alguns pontos os quais compreendem a atividade da venda. A seguir, apresentam-se certos exemplos desses pontos juntamente como os respectivos significados:

1) Previsões de vendas - Las Casas (1998) enfatiza que a administração de vendas constitui várias ações e que se inicia nas previsões de vendas, tendo em vista uma análise do mercado, do produto, entre outros fatores. Descreve o autor:

A previsão de vendas é feita em função do esforço mercadológico da empresa. É necessário que a previsão de vendas seja feita com cautela, pois seu impacto nos demais departamentos é bastante expressivo e influencia os setores de produção, pessoal, finanças e a maioria dos outros departamentos da empresa. (LAS CASAS, 1998, p.72).

O autor evidencia que direcionada aos consumidores, a previsão de vendas pode ser feita por produto, por região ou por mercado, podendo essa previsão seguir métodos científicos ou não, como diz o autor: “Os métodos científicos são bem mais sofisticados [...] Talvez por essa razão, a maioria das empresas, principalmente a pequena e média, utiliza-se os métodos não científicos” (LAS CASAS, 1998, p.72). Como por exemplo: vendas passadas, opinião de força de venda, etc.

Vale destacar, segundo o autor, que o propósito da previsão de vendas não é apenas planejar qual o produto e qual quantidade irá ser produzida. Destacam-se, ainda, alguns desses propósitos: saber com antecedência o que futuramente se venderá, como também, fazer uma preparação para efetivar essas vendas previstas, por exemplo, a seleção de vendedores e/ou o treinamentos deles.

No entanto, o autor ressalta a importância do departamento de vendas, uma vez que a realização de suas atividades está sujeita a uma pessoa, ou seja, o gerente de vendas ou o vendedor. Acredita-se que essa ação, para muitas organizações, envolve bastante dificuldades, principalmente naquilo que toca à realização e efetivação dos objetivos da empresa, pois para isso ocorrer é necessário requerer membros competentes, participativos e motivados. Sobre esse assunto esclarece o autor: “Na área de vendas, o administrador deve conhecer suficiente a sua atividade, para que possa gerenciar com respeito e liderança {...}” (LAS CASAS, 1998, p.39).

2) Recrutamento e seleção - Na mesma perspectiva, Cobra (1994) expõe que é necessário para o vendedor conhecer o negócio que ele trabalha e atender as exigências do cliente, como também ser possuidor de qualidades agradável e principalmente prover satisfação com a venda.

O vendedor como todo cidadão do mundo atual, desempenha diferentes papéis na sociedade e em seus negócios. Na sociedade, depende do ângulo, o vendedor pode parecer muitas coisas, senão vejamos: Para o hoteleiro, um bom freguês. Para o patrão, um malandro. Para a mãe um sofredor. Para a sogra um turista. Para a esposa, um eterno namorado [...].No entanto, ele precisa ter a resistência de Hércules para enfrentar o sol e chuva condições adversa, a arte de Maquiavel para convencer clientes, o tato de um diplomata, a eloquência de um orador, o encanto de um galanteador e agilidade de um matemático.O vendedor, hoje em uma empresa voltada para o mercado, deverá ser polivalente para agregar também em suas funções o papel de gerente de território. Deve se impermeável aos insultos e as queixas, à diferença, à cólera, ao desprezo e ao efeito aperitivo que toma em companhia de um cliente. Tem que ser capaz de vender todos os dias [...] (COBRA, 1994, p.183, 184).

Logo é possível interpretar a importância de um recrutamento e, segundo o autor, como papel essencial para essa atividade compreende a procura de um vendedor com perfil adequado para exercer suas ações. Em seguida o autor

cita outro ponto muito relevante para a atividade de vendas, isto é, a seleção de vendedores. Esse ponto tem como definição a escolha do vendedor. Em outras palavras, isso significa optar por uma pessoa que naquele momento se mostrou mais capaz de exercer as atividades para empresa.

Las Casas (1998) acrescenta que no recrutamento é indispensável adquirir uma quantidade suficiente para escolhas de novas contratações, na medida em que a organização precisar e/ou o mercado pedir. Adverte que vários aspectos influenciam o nível para as contratações e, como exemplo, a rotatividade de funcionários existentes em muitas empresas.

O autor descreve que para o processo de seleção de vendedores, há necessidade de superar muitos esforços. Alguns deles podem ser considerados, também, como fatores que influenciam na contratação, é o caso do tamanho da organização, a natureza do produto, localização geográfica etc.

3) Treinamento - Seguindo as reflexões de Cobra (1994) e Las Casas (1998), Gordon (1994) adiciona ao tema que o atual vendedor necessita de transformações para que possa evitar desgastes e melhor desempenhar suas atividades. Principalmente porque é através dele que se constitui a força da venda, uma vez que o vendedor compreende a maneira dinâmica e inteligente junto aos consumidores. Cita o autor:

Finalmente os vendedores querem ser tratados honestamente, com respeito e reconhecimento pelo trabalho que estão realizando. A maioria acredita em seu produto e serviço e sabe que pode fazer grandes realizações se tiver a oportunidade. O resultado é que os vendedores de hoje querem que seu trabalho seja uma fonte de maior orgulho e satisfação. (GORDON, 1994, p.22).

Segundo o autor, apesar das organizações saberem que é preciso que seus profissionais de vendas tenham conhecimentos e habilidades, é surpreendentemente alta à quantidade de empresas que não proporcionam treinamentos para eles, e enuncia: “Sem treinamento, a própria essência de uma empresa não está preparada adequadamente para realizar a função vital de vender” (GORDON, 1994, p.33).

O autor relata, ainda, para as organizações que não treinam seus vendedores estarão passando para eles a falta de necessidade de

aperfeiçoamentos, resultado numa equipe menos eficaz. Conseqüentemente, uma empresa com pequenas chances de aumentar suas vendas. Salienta:

Muitas empresas fazem exatamente isto. Ensinam aos vendedores os aspectos operacionais do negócio e os enviam para o mercado competitivo para obter pedidos. Vendedores sem treinamento são abandonados para aprender como vender. A maioria dos vendedores não gosta do estereótipo do vendedor. Assim, em lugar de tornar-se “um vendedor empurrador típico”, muitos vão para o outro extremo, tornam-se excessivamente passivos. (GORDON, 1994, p.34).

De maneira semelhante a Gordon (1994), Kotler (2000) complementa essas reflexões afirmando que os consumidores desejam vendedores que conheçam profundamente o produto com o qual estão trabalhando. Isso significa eficiência para seus negócios, como também, uma relação de confiança entre consumidor e empresa.

4) Motivação - O autor explica que para ocorrer boas vendas é preciso que o vendedor esteja motivado. Isso compreende o despertar de interesses para suas atividades e diz:

Alguns vendedores empenham seus melhores esforços sem nenhum esforço especial da gerencia. Para eles, vender é o trabalho mais fascinante do mundo. São ambiciosos e independentes. Mas a maioria dos vendedores requer encorajamento e estímulos especiais. (KOTLER, 2000, p.649).

Por sua vez, Las Casas (1998) enfatiza que vendedores satisfeitos realizam bem suas ações e criam oportunidades para boas imagens da empresa. Entretanto, os insatisfeitos geram possibilidades de prejuízo ao expressar insatisfações para os consumidores.

Acrescenta Kotler (2000) que é preciso dá relevância a diferentes tipos de recompensas para a satisfação dos vendedores, ou mesmo para motivação deles. Podem-se destacar como exemplo de recompensa os seguintes itens e suas importâncias respectivas: a remuneração, a promoção, o crescimento e realização pessoal. Porém, para as recompensas menos valorizadas segue a correspondente ordem: a simpatia, o respeito, a segurança e o reconhecimento.

Para a remuneração, Cobra (1994) entende que ela não assume somente o papel de compensação, mas sim ela evidência “o meio mediante o qual a

maior parte dos indivíduos provê a própria manutenção e a da família” (Ibidem, p. 396). Isso significa que o salário esta inserido como parte essencial, pois além dele a remuneração é constituída de horas extras, comissões, gratificações etc.

5) Avaliação de venda e vendedores - Por fim, Kotler (2000) destaca a ação de avaliar os vendedores e diz que “uma supervisão impulsionadora requer bom *feedback*, o que significa que se devem regularmente obter informações dos vendedores para avaliar o desempenho deles” (KOTLER, 2000, p.651). Resulta, então, na assistência das atividades exercidas por eles, levando a organização a uma ação mais eficiente e eficaz.

Assim como Kotler (2000), Las Casas (1998) também retrata a importância da avaliação, uma vez que ela é usada para saber se o programa está atingindo seus objetivos e esclarece que “ela pode ser feita de um período, de atividade ou através da comparação do volume de vendas” (LAS CASAS, 1998, p.186). Acrescenta que não existe um padrão para avaliações. Para cada organização há uma maneira de avaliação, essa estando de acordo com a sua realidade.

O autor detalha que a venda é uma tarefa considerada por muitos como uma arte e os vendedores convincentes agem mais do que por um simples impulso. É através de bons treinamentos para a realização de suas atividades, que eles seguem algumas etapas importantes para a efetivação desejada. Como segue:

1) Procura e avaliação do cliente – na constante tentativa de efetivar vendas, os vendedores estão sempre em busca dos clientes e de alguma maneira visando aquele que demonstra um poder aquisitivo maior. Apesar de considerar que se deve permanentemente agradar a todos. “Entretanto, o alvo principal são os clientes que proporcionam melhores retornos, pois os vendedores se sentem mais motivados quando o faturamento é maior” (LAS CASAS, 1998, p.202)

2) Abordagem – é essencial uma abordagem de qualidade, pois é comum se dizer que a primeira impressão é a que fica. “a aparência é muito importante na abordagem inicial. Ela poderá ser determinante para contatos seguintes” (LAS CASAS, 1998, p. 203). Há a necessidade de prender a atenção do cliente, para que não ocorra o risco de passar despercebido.

3) Apresentação – é comumente utilizada essa ação para despertar, no cliente, a empresa ou produto com bastante referência no mercado. Salienta que dependendo do produto “há a necessidade de adequar a apresentação de vendas

[...] apresentação desejável pressupõe treinamento e desenvolvimento de habilidades técnicas” (LAS CASAS, 1998 , p. 205).

4) Tratamento de objeções – no decorrer da negociação é comum ocorrer objeções e é interessante que os vendedores tenham condições de preparar respostas para algumas dessas. Isso só pode ser realizado devido a experiências passadas. Considerando a necessidade em determinadas situações precisarem de respostas imediatas “preparar-se antecipadamente diminui o número de respostas inadequadas a muitas delas” (LAS CASAS, 1998, p. 206).

5) Fechamento – é nesse momento que se finaliza ou não a venda. Inúmeros vendedores não conseguem concluir o negócio positivamente e se acredita que isso se deve ao seu comportamento passivo. “que esperam que os próprios compradores solicitem os pedidos. [...] Por isso, os profissionais de vendas devem ser treinados para técnicas específicas de ‘fechamento’” (LAS CASAS, 1998, p. 207).

6) Pós-vendas – considerado o momento de evidenciar todas as promessas que foram feitas pelo vendedor para convencer o cliente a comprar. Contudo, deve haver intensificação para satisfação prometida e garantir que ele recebe um atendimento completo.

Além de bons serviços, manter amizade com o cliente é uma boa forma de expandir os negócios do produtor. O cliente pode indicar outros clientes e encarregar-se de fazer uma boa propaganda “de boca em boca” da empresa e de seus representantes. Por isso é necessário que a administração de vendas tome cuidado especial em preparar seus vendedores, uma vez que eles são de importância vital para o sucesso da empresa, a longo prazo, por estarem em permanente contato com os clientes que, se bem atendidos, por uma força de venda capacitada, retornarão e indicarão outros clientes. (LAS CASAS, 1998, p. 208).

Em outra perspectiva, Rocha (1999) evidencia que existem dois tipos de condutas básicas que fazem com que as maneiras de se administrar as vendas apresentem propósitos diferentes. Isso significa que, segundo a autora, há empresas que fazem a opção de organizar as ações promocionais exclusivamente para a obtenção de vendas e lucros. Por outro lado, existem empresas que procuram compreender as necessidades do consumidor para cativá-lo e fazer com que a

organização tenha êxito em longo prazo em determinado seguimento de consumo.

Nas palavras da autora:

Algumas empresas, que são orientadas para o marketing, também usam os instrumentos do composto promocional, como propósito de obter vendas. A diferença entre essas empresas e a verdadeiramente orientada para o marketing, é que, nessas últimas, existe real preocupação em entender os desejos e necessidades do consumidor a longo prazo, como forma de obter sucesso para a organização, seja em forma de lucros, prestígio, imagem ou qualquer outra medida. A empresa orientada para vendas, por outro lado, utiliza os instrumentos do composto promocional para obter vendas a qualquer custo. (ROCHA, 1999, p. 149).

Esse objetivo que determinadas empresas possuem e que dizem respeito, talvez exclusivamente, a obtenção do lucro a “qualquer custo”, não encontra concordância nas reflexões apresentadas por McCarthy e Perreault Jr (1997). Para esses autores as empresas devem valorizar todos os setores que a constituem porque é através do sucesso de todos eles que as vendas e os diversos objetivos que a cercam, por exemplo, a satisfação dos clientes e os lucros, podem ser alcançados.

As idéias apresentadas por Megido (2002) apresentam uma característica que expressa uma atenção maior ao setor de vendas das variadas empresas. Para esse autor, por mais que os outros setores como a produção, sejam importantes para uma organização, a área de vendas acaba se transformando no seu pilar fundamental, mesmo reconhecendo a relevância das outras partes da empresa. Para Megido (2002) isso acontece em virtude de ser o setor de vendas aquele que gera receita.

Dentro dos 4Ps (produto, preço, promoção e ponto de vendas), vendas se encontram no P-Promoção. É ela que faz a tarefa de contatar clientes no segmento de mercado em que a empresa atua, comunicando aos clientes todas as características e vantagens que o seu produto tem, e os possíveis benefícios que eles poderão obter. É esse trabalho direto e indireto que garante a determinada organização participação no mercado e, conseqüentemente, retorno financeiro. O papel particular das vendas é que ela é a única área da empresa que efetivamente gera receita. Não se está menosprezando as outras áreas: todas são fundamentais. Mas, se não há vendas, não adianta ter o melhor produto, marca, preço, etc.. (MEGIDO, 2002, p.28).

Dentro dessa mesma visão de Megido (2002) a partir da qual as vendas correspondem as atividades mais importantes de determinada organização porque “gera receita”, Westwood (1996) irá completar detalhando os aspectos das atividades de vendas que devem ser utilizados para que seus objetivos consigam ser alcançados. Pra esse autor, é necessário que a área de vendas procure identificar determinadas necessidades no mercado, a fim de que as estratégias de vendas possam ser elaboradas e a tendência do seu sucesso seja maior que a de seu fracasso. Para isso acontecer, acredita Westwood (1996), o setor de vendas de uma organização deve procurar saber dos seguintes aspectos:

As tendências de vendas dos seus produtos; O crescimento de vendas da sua organização em comparação com o crescimento do concorrente; Identificar as razões que levam os clientes a comprar a você; identificar as razões que fazem com que determinados clientes não comprem a você; registrar os motivos que levaram a certas vendas serem perdidas; implantar um programa de treinamento para os seus vendedores; realizar avaliações regulares com toda a equipe. (WESTWOOD, 1996, p. 91).

Etzel e Walker (2001) enfatizam, numa outra perspectiva, que as partes que ao longo do tempo, vêm formando a promoção e as vendas em si mesmas, lamentavelmente têm adquirido aspectos negativos. Segundo esses autores, a necessidade de obter bom desempenho nas atividades de vendas, fez com que certas empresas investissem em estratégias “inescrupulosas” para alcançar seus objetivos. Por esse motivo, ainda existe uma carga negativa nesse tipo de setor.

Após a segunda Guerra Mundial (1945), produzir ou crescer não era mais o problema principal, mas sim como vender a produção. O fato simplesmente de oferecer um bom produto não assegurava sucesso no mercado. Os gerentes começaram a perceber que para vender seus produtos em um ambiente onde os seus consumidores tinham a oportunidade de, entre muitas alternativas, exigir um grande esforço promocional. Assim o estágio de orientação para as vendas foi caracterizado por uma maciça dependência da atividade promocional para vender os produtos que a empresa queria fabricar. Nesse estágio, atividades relacionadas a vendas e executivos de vendas começaram a ganhar respeito e responsabilidade de gerenciamento da companhia. Junto com a responsabilidade vieram as expectativas do desempenho. Infelizmente, estratégias de vendas muito agressivas – a venda pesada – e

táticas inescrupulosas também evoluíram durante esse período. Como resultado, as vendas desenvolveram uma reputação desagradável aos olhos de muitos. Velhos hábitos dificilmente acabam, e até mesmo agora, há algumas organizações que devem usar uma abordagem de vendas pesada para prosperar. (ETZEL; WALKER, 2001, p. 08).

Mesmo considerando que determinadas atividades de vendas são desempenhadas com “táticas inescrupulosas” enfatizadas por Etzel e Walker (2001), é importante destacar aspectos inovadoras das vendas que, de certa maneira, contribuem para amenizar os traços perojativos que as vendas ainda possuem.

Nesse sentido, Dias (2003) dá ênfase ao fato de as operações de vendas poderem oferecer aos vendedores, possibilidades de “flexibilização das mensagens”. Isso quer dizer que esses profissionais devem utilizar certos instrumentos que permitam a eles identificar em suas clientes determinadas necessidades, valores e comportamentos que lhes permitam atente-los melhor. A consequência dessa flexibilização dos instrumentos de vendas é, entre outras coisas, a criação de uma variedade de abordagens, mensagens e comportamento desenvolvidos pelos vendedores com vistas a conquistar os clientes e as vendas.

A venda pessoa é um processo de comunicação interativo que permite a flexibilização das mensagens do vendedor de acordo com as necessidades, desejos, crenças e valores dos clientes que, geralmente, são diferentes entre si. Essa flexibilização permite que o vendedor desenvolva um processo de vendas específico para cada cliente. (DIAS, 2003, p. 310).

Essa flexibilidade enfatizada por Dias (2003) deve, segundo Czinkota (2003), ser desenvolvida especialmente nos pontos de vendas, haja vista que são neles que muitos clientes podem ser mais bem persuadidos a tomar as decisões necessárias para efetivar suas compras e se transformar em um cliente da empresa. Afirma o autor que:

As comunicações nos pontos de vendas são o esforço final do fabricante para motivar os consumidores e encorajar a compra de suas marcas. As pesquisas têm mostrado que cerca de três em cada quatro decisões de compra são tomadas nos pontos de vendas. Comunicação no ponto de venda inclui toda a sinalização – display, posters, quadros, cartões e uma variedade de outros materiais visuais – que é concebida para

influenciar decisões de compra no ponto de venda. (CZINKOTA, 2003, p.365).

Com reflexões semelhantes a de Dias (2011) e Czinkota (2003), Pimentel (2000) vem afirmar que os processos que envolve as atividades de vendas, não podem ser fechados as possibilidades que se apresentam. Nesse sentido, as operações de vendas, segundo essa autora, devem considerar diversos fatores como instrumentos novos de reorganização de si mesma. E isso é uma consequência, sobretudo, do processo de globalização que impõe as diversas empresas, novas necessidades e oportunidades de readequação.

Em um mercado cada vez mais exigente e competitivo, com grandes acontecimentos nos últimos anos nas esferas pública, econômica, social, ambiental e tecnológica, fizeram emergir um novo ambiente no mundo dos negócios que causou forte impacto nos modelos de gestão empresarial, culminando numa enorme luta das empresas para adquirirem vantagens competitivas. Além disso, o processo de globalização está obrigando as empresas a se reorganizarem e a se reposicionarem no mercado como forma de viabilizar a continuidade de seu negócio no futuro. Tal fato, aliado ao atual cenário competitivo em que vivem as organizações brasileiras, torna o setor de vendas alvo de maior atenção dos administradores. Baseado nisso, torna-se fundamental conhecer o mercado onde a empresa está inserida, seu público alvo, saber planejar, implementar e controlar ações estratégicas de vendas da empresa, fatores esses, essenciais para o sucesso. Conhecer as variáveis que influenciam e determinam porque um cliente compra determinados produtos de um fornecedor ou de outro também são úteis no desenvolvimento e na implementação de uma estratégia de varejo. (PIMENTEL, 2011, p. 10).

Em meio a essa proposta de reorganização da empresa em virtude das mudanças propostas pela globalização, O'Connor e Prior (1997), enfatizam que a relação entre cliente e vendedor deve apresentar, especialmente da parte do vendedor, aspectos que a caracterize como uma boa relação. A qualidade dessa relação, segundo esses autores, pode contribuir para que as operações de vendas encontrem êxito e fidelidade, uma vez que aquilo que estará em jogo ultrapassa os aspectos da mercadoria vendida e encontra nas relações humanas entre vendedor e cliente, fatores importantes para os negócios serem realizados.

A inserção da variável “qualidade da relação” como fator crítico de sucesso para o progresso de negociação de venda constituir um marco teórico responsável por uma virada de trezentos e sessenta graus na cadeia de valor que norteava a venda até então. Dessa forma, para alcançar a excelência na prática da venda, o profissional precisa abandonar qualquer técnica baseada em procedimentos pré-estabelecidos orientando-se, agora, por uma dinâmica relacional, a qual tem evoluído de um contato passageiro, para algo mais duradouro com uma parceria de apoio mútuo. (O’CONNOR; PRIOR, 1997, p.18).

Teixeira (2004) também acredita que os diversos setores da empresa devem favorecer a relação entre cliente e vendedor, na medida em que o resultado dessa maior atenção oferecida aos clientes pode se refletir não apenas no aumento do faturamento, mas em um regular aumento de receita decorrente da boa qualidade na relação cliente-vendedor-empresa. O autor destaca, ainda, o sucesso desses objetivos passa obrigatoriamente pelo êxito funcional das outras áreas dentro da empresa e que também tem relação com as atividades de vendas.

A intimidade de vendas com os clientes é básica para a obtenção de melhores e duradouros resultados. O processo de vendas deverá ser ampliado do simples tirar pedidos para um maior envolvimento com o serviço prestado, onde a qualidade não será uma atividade meramente da área produtiva, mas sim de todos os que mantêm contato com o cliente. Para isso e de um modo geral, as atividades do processo de vendas deverão privilegiar a retenção do cliente, praticando-se um constante contato para seu melhor entendimento e planejamento de sua conta para um resultado de longo prazo. (TEIXEIRA, 2004, p. 23)

3.3 Vendas como ritual

Muitos olhares podem ser lançados sobre os processos de negociações que possibilitariam entender, sob um prisma determinado, as atividades que envolvem as vendas. Nesse caso em especial, optou-se por analisar esse fenômeno numa perspectiva ritualística, haja vista que muitos aspectos que o envolvem podem ser interpretados como pertencentes aos ritos urbanos e organizacionais.

Connerton (1999) nos mostra que os rituais em geral são inundados de sentimentos que produzem ações repetitivas e estereotipadas. Assim se pode considerar, também, o processo de vendas no que se refere a algumas etapas apresentadas. Por exemplo, como é descrito por Las Casas (1998) a abordagem que geralmente se inicia exaltando a aparência do cliente, como também, demonstrando e ou comentando o produto com propósito de chamar a atenção, etc.

Connerton (1999) esclarece, ainda, que os rituais são repletos de significados e com ligações diretas com determinadas realidades, representando-as simbolicamente. No caso das organizações, esse aspecto dos rituais pode ser percebido quando Cobra (1994) demonstra que para diferentes organizações, os sentidos das ações de vendas podem ser distintos. Isso ocorre quando as organizações são situadas em realidades contrastantes que contribuem com a produção de significados diferentes no que toca as atividades de vendas.

Nesses termos, as atividades desenvolvidas por vendedores em determinada empresa de shopping, podem apresentar sentidos distintos daquelas ações de vendas produzidas por profissionais em certo centro comercial popular. Nesse aspecto, o caráter simbólico presente nos rituais, permeia, com efeito, as atividades de vendas nas organizações podendo atribuir-lhe uma forma de ritual organizacional

Por seu lado, Peirano (2001) afirma que os rituais são atividades performáticas carregadas de valores vinculados a certa realidade social. Nesse sentido, as relações que envolvem as vendas se apresentam estreitamente ligadas com o que seja um ritual, na medida em que rotiniza gestos, modos de falar e de se relacionar com os consumidores, evidenciando valores que mesclam sentidos locais e regionais.

Os rituais partilham alguns traços formais e padronizados, mas estes são variáveis, fundados em constructos ideológicos particulares. Assim o vínculo entre forma e conteúdo torna-se essencial à eficácia e as considerações culturais integram-se, implicadas, na forma que o ritual assume [...] No caso dos rituais, focalizá-los em sua especificidade para demonstrar que são momentos de intensificação do que é usual torna-os privilegiados para se detectar traços comuns a outros momentos e situações sociais” (PEIRANO, 2001, p.27).

Noutra direção, os processos de venda reproduzem de certa forma o que as reflexões de Barreira (1998) afirmam. Muitos contra-sensos podem ser notados nesse fenômeno, indo desde as distinções de opiniões e gostos que o vendedor e o consumidor têm sobre um determinado produto, passando pelas divergências sobre a qualidade, até chegar às divergências sobre o preço do produto. O fechamento de uma venda pode transparecer consensos de interesses e a não efetivação dela se apresenta como os dissensos simbólicos e práticos que esse ritual também pode expor.

Outros aspectos que os rituais expressam, e que também podem ser percebidos nas vendas, correspondem ao que Augé (1997) denomina de espaço-tempo e espetacularização.

O primeiro termo quer dizer que o ritual pertence à certa época ou momento histórico e dele faz uso no que diz respeito a práticas, valores, etc. O segundo termo significa uma sobrevalorização das imagens e performances dos indivíduos participantes dos rituais, com vistas a chamar a atenção de quem dele não participa, com a intenção de alcançar fins determinados.

A noção de dispositivo ritual ampliado aplica-se simultaneamente a um espaço material, a uma duração mensurável e a efeitos de diversas ordens esperadas, buscadas, até mesmo elaboradas. Ele se aplica, portanto, ao espaço-tempo complexo do rito e a seu caráter performático. Essa noção é indissociável de uma outra noção, a “espetacularização” do mundo; ambas são características de nossa contemporaneidade. A espetacularização do mundo é, primeiramente, o fato da proliferação de imagens que se impõem cada vez mais aos cidadãos-espectadores. (AUGÉ, 1997, p.104).

Os corpos em movimento das vendedoras, com suas roupas, adereços e linguagem destacadas, constituem imagens que saltam ao comum. Isso se realiza em virtude da necessidade que essas profissionais possuem de atrair os consumidores por meio de um ritual organizacional envolvente, no qual os instrumentos de persuasão à venda de produtos passam, obrigatoriamente, por esse jogo ritualístico espetacular e contextual.

Pode-se compreender, portanto, que as atividades de vendas podem ser interpretadas como rituais organizacionais por apresentarem elementos

constituintes de eventos sócio-culturais performáticos, simbólicos, representativos de certa realidade, etc., e que a Antropologia convencionou denominar de rituais.

4 ABORDAGENS METODOLÓGICAS

Este capítulo tem como intenção expor um debate a respeito da compreensão de alguns significados do método com o qual foi conduzida esta pesquisa. Para alcançar este propósito serão postas em discussão algumas das definições sobre a abordagem etnográfica. Além disso, realizou-se um diálogo tocante a análise de imagens entre outras informações pertinentes à metodologia empregada neste trabalho. Para tanto, subdividiu-se esta seção em três momentos:

- 1) Fez-se uma conceituação sobre o caráter qualitativo da pesquisa e apresenta-se a justificativa que fundamenta essa escolha;
- 2) Foi desenvolvido um diálogo em torno do que se compreende por abordagem etnográfica;
- 3) Buscou-se inserir uma fundamentação teórica às análises de imagens que são realizadas neste estudo.

4.1 Aspectos da pesquisa qualitativa

Minayo (2008) relata que conhecimento científico é construído através da junção da teoria e do que é empírico, sendo que a metodologia é parte essencial da visão social de um mundo e por essa razão ela se encontra no centro da sociologia do conhecimento. Acredita a autora que o processo de desenvolvimento dos fenômenos pode ser considerado como o método.

Na mesma perspectiva que Minayo (2008), Soriano (2004) descreve que a pesquisa científica tem como objetivo procurar responder as questões elaboradas e descobrir novos significados relativo ao conhecimento. Esclarece o autor que “em todas as áreas do conhecimento humano, a pesquisa científica visa a *descrever, explicar e prever* os fenômenos” (SORIANO, 2004, p.24).

Bertero (2006) concorda com Minayo (2008) e também com Soriano (2004) ao dizer que a pesquisa produz e fornece conhecimento. Por sua vez, essa

produção e esse fornecimento de saber devem estar associados para que as informações que foram geradas através da pesquisa sejam levadas ao homem.

Minayo (2008) acrescenta que na construção da pesquisa se tem como necessária a definição do método que será utilizado na investigação. Para essa determinação ocorrer, o pesquisador se submete a uma escolha conveniente aos métodos disponíveis, para satisfazer os objetivos da pesquisa.

Para este caso, foi realizado um estudo de caráter qualitativo, o qual é definido por Minayo (2008) como sendo:

O método qualitativo é que se aplica ao estudo da história, das relações, das representações, das crenças, das percepções e das opiniões, produtos das interpretações que os humanos fazem a respeito de como vivem, constroem seus artefatos a si mesmos, sentem e pensam. [...] as abordagens qualitativas se conformam melhor nas investigações de grupos e segmentos delimitados e focalizados, de histórias sociais sob a ótica dos atores, de relações e para análise de discursos e de documentos. (MINAYO, 2008, p. 57).

De maneira mais específica, pode-se dizer que a realização deste estudo pode ser compreendida enquanto uma pesquisa qualitativa norteada pelos seguintes características:

1) Histórica – Vergara (2008) esclarece ser um método que tem como objetivo essencial resgatar os acontecimentos e os fenômenos da sociedade em um determinado período, inclusive no presente. Revela que para esse tipo de pesquisa se dá a oportunidade de “desvendar as mudanças, as contradições e as tendências da realidade social” (VERGARA, 2008, p.130).

2) Descritiva – segundo Malhotra (2006), uma pesquisa com esse aspecto tem a intenção de, como o próprio nome deixa notar, descrever algum fenômeno social. Pode-se caracterizar por ser pré-planejada e estruturada, como também, “por um enunciado claro do problema, por hipóteses específicas e pela necessidade detalhada de informações” (MALHOTRA, 2006, p. 102).

3) Interpretativa – Para Geertz (1989) este método significa que as descrições devem ser compreendidas como pontos de vista organizados pelos pesquisadores sociais sobre o que os “nativos” pensam de sua realidade social. Dito de outra maneira, a descrição é uma interpretação que o estudioso faz a partir do que os seus interlocutores narram de um dado tema. Para o autor, esses pontos de

vista são formas textuais de representação das realidades sócio-culturais estudadas e construídas pelo investigador. Com efeito, como afirma Geertz, a descrição é uma “interpretação densa”, isto é, uma interpretação que o pesquisador desenvolve sobre a interpretação que o entrevistado tem de algum evento social; ou ainda: “[...] os dados são nossa construção das construções de outras pessoas [...]” (GEERTZ, 1989, p. 07).

Minayo (2008) salienta que o método qualitativo deve ser usado com prudência para tornar claros os processos sociais que se referem a uma determinada comunidade. Com efeito, gera-se a produção de diferentes abordagens e conseqüentemente novos conceitos para a pesquisa. Conclui-se que o método qualitativo, como qualquer método científico, tem uma função e uma adequação para cada pesquisa. Reflete a autora:

Há muitas investigações mal-elaboradas e interpretações simplistas; há evidentes descuidos nas fundamentações teórico-metodológicas de vários trabalhos; persiste a antiga confusão entre as opiniões dos sujeitos e a lógica interna de suas representações; muitos pesquisadores professam um empirismo arraigado que os leva a considerar como ciências a própria descrição dos fatos fornecidos pelos atores sociais, tomando a versão das pessoas sobre os fatos como a própria verdade [...] (MINAYO, 2008, p.61).

Em outro momento explica Minayo (1994) que o método qualitativo favorece os sujeitos sociais e reconhece certos fenômenos pertencentes a um determinado grupo, os quais têm o encontro aspirado pelo pesquisador. Explica Haguette (2000) que a:

[...] superioridade do método que fornece uma compreensão profunda de certos fenômenos sociais, apoiados no pressuposto da maior relevância do aspecto subjetivo da ação social face à configuração das estruturas sociais, seja a incapacidade da estatística de dar conta dos fenômenos complexos e dos fenômenos únicos. (HAGUETE, 2000, p.63).

Desse modo, buscou-se com este estudo oferecer uma ampla percepção sobre o tema e ao mesmo tempo, facilitar o entendimento dos objetivos do trabalho. Para isso, houve a necessidade cuidadosa de fazer observações,

registrar e classificar informações, analisar e interpretar os fatos referentes à investigação.

Portanto, esta pesquisa apresenta, ao mesmo tempo, aspectos histórico, descritivo e interpretativo, constituindo, por conseguinte, uma das formas possíveis do método qualitativo. Esse recorte metodológico foi necessário, sobretudo, porque este tipo de investigação desenvolveu reflexões tocantes a relações com fenômenos sociais não mensuráveis quantitativamente.

4.2 Interpretações etnográficas

Segundo Mascarenhas (2002), é possível que para os estudos organizacionais a pesquisa antropológica possa ampliar o conhecimento sobre os temas desse campo de investigação, mesmo que, teoricamente, a administração e antropologia sejam bastante diferentes. Para o autor, a administração é uma área na qual predomina a prática e antropologia tem como essência transformar a experiência do pesquisador em conhecimento. Esclarece:

As grandes diferenças encontradas nos objetivos e metodologia nas duas disciplinas são por demais relevantes em uma reflexão apropriada acerca das possíveis contribuições da antropologia à administração de empresas. [...] Essa contribuição pode ser significativa se originada do próprio conhecimento e reflexão produzidos a partir de uma postura antropológica. (MASCARENHAS, 2002, p. 89)

O autor relata que a relevância do tema cultura organizacional fez com que os recursos da antropologia se manifestassem e se fortalecessem cada vez mais nas pesquisas em administração.

Com efeito, os estudos nas organizações que fazem uso de métodos antropológicos, como por exemplo, a etnografia, “demonstram o seu potencial de contribuição na concepção de soluções práticas para problemas organizacionais” (MASCARENHAS, 2002 p. 91).

Pode-se dizer que o estudo etnográfico se estende deste ao último século, representando diferentes realidades sociais. Este tipo de investigação se tem como objetivo essencial, relatar detalhadamente a forma como vivem os “nativos”.

Peirano (1992) acentua que a etnografia é considerada, para os antropólogos, muita mais que uma técnica de pesquisa e salienta que “a pesquisa etnográfica é o meio pelo qual a teoria antropológica se desenvolve e sofisticada” (PEIRANO, 1992, p.8).

Às reflexões de Peirano (1992), acrescenta Vergara (2008), que a etnografia nasceu do campo da antropologia e pode ser conceituada, de forma geral, pela “inserção do pesquisador no ambiente, no dia-a-dia do grupo investigado” (VERGARA, 2008, p. 72).

Não obstante, o debate sobre o método etnográfico utilizado nesta pesquisa, necessita de certo aprofundamento conceitual a fim de que a compreensão de seu uso possa ser mais bem entendida e justificada. Nesse sentido, é realizado a seguir, um diálogo em torno de alguns dos sentidos que a etnografia pode evidenciar para que o detalhamento sobre a etnografia possa ser alcançado.

Sobre este tema, vale ressaltar, ainda, a importância que teve Malinowski (1975), uma vez que ele é considerado um dos fundadores da antropologia social e a sua maior contribuição para o método de investigação foi sistematizar o trabalho de campo.

O autor acentua que “a etnografia, ciência em que o relato honesto de todos os dados, é talvez ainda mais necessário que outras ciências” (MALINOWSKI, 1975, p. 18). E considera essencial para qualquer pesquisa, ser acompanhada de certos princípios científicos, no entanto, segundo o autor, a etnografia tem como princípios metodológicos os seguintes aspectos:

1- Conhecer os critérios da etnografia – deve ter propósitos científicos e ter ciência dos rigores que a etnografia atual disponibiliza para a pesquisa social.

Malinowski (1975) sublima que numa investigação a seriedade e a moderação são fundamentais para as análises dos fenômenos encontrados na comunidade estudada. Resulta disso, um cuidado em não favorecer aqueles que são motivos de contemplação ou, ainda, desprezar aqueles que causam estranhezas. Enfatiza:

[...] posso dizer que cada fenômeno deve ser estudado a partir do maior número possível de suas manifestações concretas; cada um deve ser estudado através de um levantamento exaustivo de exemplos detalhados. (MALINOWSKI, 1975, p. 27).

2- Boas condições de trabalho – significa conviver juntamente com o indivíduo ou mesmo, conservar um contato mais próximo possível.

Para o autor, estar presente na comunidade em estudo resulta em diversas vantagens para a investigação, pois é neste período que se pode evidenciar, por exemplo, ações regulares do cotidiano, ou mesmo manifestações ocasionais, como é o caso das datas comemorativas ou cerimônias etc. Salienta o autor:

Em outras palavras, há uma série de fenômenos de suma importância que de forma alguma podem ser registrados apenas com o auxílio de questionários ou documentos estatísticos, mas devem ser observados em sua plena realidade. A esses fenômenos podemos dar o nome de *os imponderáveis da vida real*. Pertencem a essa classe de fenômenos: a rotina do trabalho diário do nativo; os detalhes de seus cuidados corporais; [...] a maneira sutil, porém inconfundível, como a vaidade e a ambição pessoal se refletem no comportamento de um indivíduo e nas reações emocionais daqueles que o cercam. (MALINOWSKI, 1975, p. 29).

3- Abrangência do método – compreende a relevância da coleta, manipulação e registro das evidências.

Malinowski (1975) destaca que, além de registrar os fenômenos encontrados, é indispensável haver um registro do espírito, o que quer dizer: “os pontos de vista, as opiniões, as palavras dos nativos” (MALINOWSKI, 1975, p.32). Até mesmo para, segundo o autor, revelar a maneira como essas pessoas pensam ou sentem, resultando em um estudo vivido e convincente.

Enriquecendo as idéias de Malinowski (1975), Peirano (1992) relata que a dependência da boa investigação está diretamente relacionada aos aspectos constituintes da personalidade do pesquisador, dos aportes teóricos que o conduzem, bem como do momento sócio-contextual em que o estudo se realiza. Nas palavras da autora, “a biografia do pesquisador, das opções teóricas da disciplina em determinado momento, do contexto histórico mais amplo, e não menos das imprevisíveis situações que se configuram no dia-a-dia.” (PEIRANO, 1992, p.9)

Tendo como orientações esses acréscimos de Peirano (1992) ao feito etnográfico, especialmente seu aspecto contextual, pode-se dizer que, segundo Geertz (1989) fazer etnografia é realizar uma “descrição densa” do objeto de estudo, o qual se procura interpretar os significados da cultura de uma determinada comunidade.

Dito de outra forma, a etnografia busca estudar a realidade social a partir, especialmente, da seleção dos pontos de vista dos indivíduos que nela habitam, como por exemplo, interpretar suas crenças e seus valores: “praticar etnografia é estabelecer relações, selecionar informantes, transcrever textos, levantar genealogias, mapear campos, manter um diário e assim por diante” (GEERTZ, 1989, p. 4)

Para o autor, esse método de pesquisa deve ser cautelosamente tratado, uma vez que ele revela detalhes ou mesmo pequenos gestos do cotidiano, que para o grupo em estudo correspondem a gestos de grande relevância. Descreve como sendo objetivo da etnografia:

Uma hierarquia estratificada de estruturas significantes em termos das quais os tiques nervosos, as piscadelas, as falsas piscadelas, as imitações, os ensaios das imitações são produzidos, percebidos e interpretados, e sem as quais eles de fato não existiriam (nem mesmo as formas zero de tiques nervosos as quais, como *categoria cultural*, são tanto não piscadelas como piscadelas são não-tiques), não importa o que alguém fizesse ou não com sua própria pálpebra. (GEERTZ, 1989, p. 5).

Seguindo os mesmos pensamentos de Geertz (1989), Sousa (2005) afirma que fazer etnografia é, muitas vezes, introduzir-se em uma realidade distinta a do pesquisador, mantendo uma relação franca e aberta junto aos indivíduos estudados, por meio dos equipamentos sensoriais presentes nos corpos em interação. Esclarece:

O trabalho etnográfico é constituído por um corpo em curso inundado de sensibilidade por todos os seus lados e interagindo com uma corporalidade também dinâmica e repleta de sentidos. Esse “fazer”, além de ver gestos e ouvir a polifonia que circula o pesquisador, necessita degustar as comidas e as bebidas, necessita precisar os odores domésticos e tocar as concretudes da realidade; necessita imbricar-se com as percepções sensoriais estranhas, mesmo que próximas, com a

intenção de interpretar com melhor densidade os fenômenos sócios eleitos para estudo. (SOUSA, 2005 p. 112).

Nesse sentido, o autor aproxima suas reflexões das idéias de Oliveira (2000), quando este último discorre sobre as características da etnografia ou do que ele prefere chamar de “trabalho do antropólogo”.

Segundo Oliveira (2000), o trabalho etnográfico é constituído de três momentos especiais que, relacionados entre si, constituem-se naquilo que ele considera essencial a todo pesquisador social que opta por uma abordagem metodológica com orientações etnográficas. Esses momentos são o olhar, o ouvir e o escrever.

1 – O olhar: esse momento é definido como sendo um dos principais instrumentos de coleta de dados daqueles investigadores que escolhem a etnografia como meio para desvendar seus objetivos de estudos culturais. A importância do olhar para o “trabalho do antropólogo” é justificada pelo uso repetido dele, pelos antropólogos, para recolher informações na comunidade que se estuda. Para Oliveira (2000), o olhar deve ser “domesticado” pela área de conhecimento a qual o estudo que se pretende desenvolver está relacionado.

Dito de outra maneira, o uso do olhar para coletar dados em campo, deve estar condicionado a uma prévia compreensão teórica, nos bancos universitários, dos assuntos que irão ser abordados em campo. Isso significa que, antes do pesquisador se deslocar para atividade investigativa na comunidade que ele selecionou para estudar, ele deve se apropriar conceitualmente de todas as informações possíveis sobre os temas que serão buscados em campo para análise posterior. Nas palavras do autor:

Seja qual for esse objeto, ele não escapa de ser apreendido pelo esquema conceitual da disciplina formadora de nossa maneira de ver a realidade. Esse esquema conceitual – disciplinadamente apreendido durante o nosso itinerário acadêmico, daí o termo disciplina para as matérias que estudamos -, funciona como uma espécie de prisma por meio do qual a realidade observada sobre um processo de refração. (OLIVEIRA, 2000, p. 19).

2 – O ouvir: esse sentido, entendido pelo autor como outro instrumento importante de coleta de dados nas situações de pesquisa etnográfica, possui as

mesmas predisposições que o sentido do olhar tem para ser utilizado como meio de busca de informações.

Nesse sentido, o ouvir deve ser “treinado” previamente nas salas de aula, a partir dos debates teóricos promovidos por colegas textos especializados, a fim de que possa, quando utilizado em campo, separar aqueles sons que são importantes para a pesquisa daqueles outros que não têm relevância para o estudo que está sendo desenvolvido.

O autor destaca, ainda, que os usos dos sentidos do olhar e do ouvir, têm características complementares, ou seja, não há uma separação entre eles quando sua utilização tem a intenção de elaborar reflexões com bases metodológicas na etnografia. Como o autor mesmo destaca:

Evidentemente, tanto o olhar como o ouvir não podem ser tomados como faculdades totalmente independentes no exercício da investigação. Ambas completam-se e servem ao pesquisador como duas muletas que lhe permitem caminhar, ainda que tropeçante, na estrada do conhecimento. [...] É nesse ímpeto de conhecer que o ouvir, completando o olhar, participa das mesmas condições desse último, na medida em que está preparado para eliminar todos os ruídos que lhe pareçam insignificantes, isto é, que não façam nenhum sentido no corpus teórico de sua disciplina ou para o paradigma no interior do qual o pesquisador foi treinado (OLIVEIRA, 2000, p. 21,22).

3 – O escrever: esse momento do “trabalho do antropólogo” é, segundo o autor, aquele entre os três que melhor apresenta uma condição crítica, haja vista que os dois anteriores, o olhar e o ouvir, constituem-se em etapas preliminares da pesquisa e que não requerem a mesma atenção de reflexões conceituais como o ato de escrever proporciona.

Por mais que as anotações de campo, realizadas especialmente nos diários dos pesquisadores, apresentem boas reflexões, não dá para compará-las com a sofisticação e organização do texto produzido no escritório. Com efeito, para Oliveira (2000), o momento do escrever no “trabalho antropológico”, é o que mais deve merecer atenção, sobretudo, porque “cumprir sua mais alta função cognitiva” (OLIVEIRA, 2000, p. 25). Sobre o assunto, relata o autor:

Se o olhar e o ouvir podem ser considerados como os atos cognitivos mais preliminares do trabalho de campo, é,

seguramente, no ato de escrever, portanto na configuração final do produto desse trabalho, que a questão do conhecimento torna-se tanto ou mais crítica. [...]. Devemos entender, assim, por escrever o ato exercitado por excelência no gabinete, cujas características o singularizam de forma marcante, sobretudo quando o comparamos com o que se escreve no campo, seja ao fazemos nosso diário, seja nas anotações que rabiscamos em nossas cadernetas (OLIVEIRA, 2000, p. 25).

Por seu lado, Clifford (2008) desenvolve reflexões sobre a etnografia que, ao mesmo tempo, irão se somar as idéias dos autores acima mencionados, como também lançar olhares críticos sobre esse método de investigação social.

O autor demonstra que, sobretudo a partir de Malinowski, o pesquisador de campo vai ter sua maneira de realizar estudos culturais, modificada pelas circunstâncias concretas da pesquisa. Esses fatores que modificaram a forma com a qual se vinha desenvolvendo escritos sobre comunidades diversas, são classificados por Clifford (2008) em seis itens:

1 – Pesquisador de campo legitimado: o treinamento rigoroso e moderno nos bancos universitários, sobre as mais avançadas técnicas e teorias relacionadas à etnografia e aos temas que seriam abordados pelo pesquisador quando estivesse em campo, faziam dele um observador distinto e maduro se comparado a padres e viajantes que também faziam observações sobre populações nativas. Além disso, o ato de deixar pra trás sua casa, sua família, seus amigos, sua cidade, entre outros elementos afetivos, para viver durante meses ou anos entre pessoas com cultura bem diferente, dava a esse trabalho um aspecto de heróico. Como bem afirma o autor:

No domínio popular, figuras de proa como Malinowski [...] transmitiam uma visão da etnografia como cientificamente rigorosa ao mesmo tempo que heróica. O etnógrafo profissional era treinado nas mais modernas técnicas analíticas e modos de explicação científica. Isto lhe conferia, o campo, uma vantagem sobre os amadores: o profissional poderia afirmar ao cerne de uma cultura mais rapidamente, entendendo suas instituições e estruturas essenciais. (CLIFFORD, 2008, p. 27).

2 – Uso de línguas nativas: o desenvolvimento dessa atividade em campo, não raro, era realizado de modo bastante limitado. Nesses termos, o pesquisador de campo estava mais atento a aprender determinadas palavras ou frases que pudesse

inserir-lo no universo sociocultural que pretendia estudar, do que aprender com rigor e detalhes os idiomas nativos. Conversas mais detalhadas entre pesquisador e indivíduo estudado era, de maneira predominante, auxiliadas por intérpretes locais.

Num significativo artigo de 1939, Margareth Mead argumentava que o etnógrafo, seguindo a prescrição de Malinowski de evitar intérpretes e conduzindo a pesquisa em língua nativa, na verdade não precisava demonstrar fluência nessa língua, mas podia usá-la apenas para fazer perguntas, manter contato e de forma geral participar da outra cultura, enquanto obtinha bons resultados de pesquisa em áreas particulares de concentração. (CLIFFORD, 2008, p. 27).

3 – Ênfase na observação: essa atividade era desenvolvida depois de um rigoroso treinamento no qual o observador poderia, em campo, coletar dados de maneira mais atenta que o observador comum. Essa ação de observar detalhadamente envolveria, ainda, a participação efetiva e em determinado grau, de envolvimento cultural do pesquisador com a comunidade que ele estava estudando. Sobre o tema enfatiza o autor:

Como uma tendência geral, o observador participante emergiu como uma norma de pesquisa. Por certo, o trabalho de campo bem sucedido mobilizava a mais completa variedade de interações, mas uma distinta primazia era dada ao visual: a interpretação dependia da descrição. (CLIFFORD, 2008, p.28).

4 – Auxílios teóricos: os etnógrafos tinham a sua disposição um complexo de informações teóricas que possibilitavam a eles, antes mesmo de ir a campo, conhecer determinados aspectos das culturas que eles pretendiam estudar. Em certo sentido, esses auxílios teóricos faziam desses pesquisadores sociais, profissionais mais capacitados para a investigação em campo do que, por exemplo, padres ou viajantes que faziam trabalho semelhante, porém, sem esse preparo teórico prévio.

Algumas poderosas abstrações teóricas prometiam auxiliar os etnógrafos acadêmicos a chegar ao cerne de uma cultura mais rapidamente do que alguém, por exemplo, que empreendesse um inventário exaustivo de costume e crenças. Sem levar anos para conhecer os nativos, seus complexos hábitos e língua, em íntimos detalhes, o pesquisador poderia ir atrás de dados selecionados que permitiram a construção de um

arcabouço central, ou estrutura, do todo cultural. (CLIFFORD, 2008, p. 29)

5 – Atenção à instituições específicas: segundo Clifford (2008), o etnógrafo que surgiu após Malinowski, foi realizando trabalhos cada vez mais específicos. Dito de outra maneira, ao invés de procurar entender a totalidade da cultura que se estava estudando, o pesquisador direcionava sua atenção para uma ou outra parte da cultura que se estava estudando. Para o autor, isso foi consequência principalmente dos curtos períodos de pesquisa de campo que passaram a se repetir nos trabalhos dos etnógrafos. Nas palavras do autor, esse assunto é evidenciado assim:

Uma vez que a cultura vista com um todo complexo, estava sempre além do alcance do pesquisador de curta duração, o novo etnógrafo pretendia focalizar tematicamente algumas instituições específicas. O objetivo não era contribuir para um completo inventário ou descrição de costumes, mas sim chegar ao todo por uma ou mais de suas partes. (CLIFFORD, 2008, p. 29).

6 – Abordagem sincrônica: os etnógrafos, especialmente aqueles que compunham o que se convencionou chamar de escola funcionalista, fizeram uso de modo recorrente da abordagem sincrônica dos acontecimentos culturais. Isso significa que os fenômenos estudados eram aqueles com os quais o etnógrafo estava mantendo relações presenciais no campo: só importava os rituais, as cerimônias, os comportamentos, as instituições, etc., que o estudioso estava vendo funcionar no período em que estava na comunidade.

A análise dos fatos do passado dos nativos e do seu processo de “evolução”, denominados de acontecimentos diacrônicos, era ignorada por esses pesquisadores, haja vista que, para eles, a compreensão do funcionamento de determinados rituais sociais não tinha como pré-requisito, entender a evolução histórica dos ditos rituais. A abordagem adotada, portanto, por esses etnógrafos era, fundamentalmente, de atenção ao presente vivido pelo pesquisador em campo, isto é, abordagem sincrônica.

Os todos assim representados tendiam a ser sincrônicos, produtos de uma atividade de pesquisa de curta duração. O pesquisador de campo, operando de modo intensivo, poderia, de forma plausível, traçar o perfil do que se convencionou chamar “presente etnográfico” – o ciclo de um ano, uma série

de rituais, padrões de comportamentos típicos. (CLIFFORD, 2008, p. 29).

Essas seis características que Clifford (2008) enumera sobre a legitimidade do trabalho do etnógrafo, de maneira próxima ou mesmo distante, irão se aproximar das idéias que Malinowski (1985), Geertz (1989), Peirano (1992), Oliveira (2000), Mascarenhas (2002), Sousa (2005) e Vergara (2008) desenvolvem sobre o mesmo assunto. Entretanto, Clifford (2008) apresenta às suas reflexões sobre o trabalho etnográfico, duas críticas que valem destacar: a etnografia é reducionista e autoritária.

No primeiro caso, o autor afirma que a maneira com a qual o método etnográfico é usado habitualmente, tende a reduzir as possibilidades de interpretação da realidade cultural estudada. Isso ocorre, sobretudo, porque suas classificações sobre os fenômenos pesquisados são “abstratas e a - históricas”, para usar os termos de Clifford (2008). Para o autor é necessário que os povos estudados possam falar e formar imagens de si mesmo, para que um método científico como a etnografia não se posicione como único e principal na análise dos fatos culturais.

[...] se a escrita não pode escapar inteiramente do uso reducionista de dicotomias e essências, ela pode ao menos lutar conscientemente para evitar representar “outros” abstratos e a - históricos. É mais do que nunca crucial para os diferentes povos formar imagens complexas e concretas uns dos outros, assim como das relações de poder e de conhecimento que os conectam; mas nenhum método científico e soberano ou instância étnica pode garantir a verdade de tais imagens. (CLIFFORD, 2008, p. 19).

Essa redução que a etnografia possibilita, segundo o autor, é acompanhada de um texto escrito exclusivamente pelo pesquisador dando a conhecer a realidade sociocultural investigada. Para Clifford (2008), essa característica da etnografia denuncia um tipo especial de autoridade, haja vista que, na relação entre “nativo” e “estudioso”, somente o segundo tem o poder de escrever sobre a comunidade investigada.

Tendo em conta isso, Clifford (2008) afirma os aspectos subjetivos e políticos experimentados pelo pesquisador quando esta está em campo, não podem ser controlados por ele e acabam, de algum modo, interferindo na escrita etnográfica. Nas palavras do autor:

Deve-se ter em mente o fato de que a etnografia está, do começo ao fim, imersa na escrita. Esta escrita inclui, no mínimo, uma tradução de experiência para a forma textual. O processo é complicado pela ação de múltiplas subjetividades e constrangimentos políticos que estão acima do controle do escritor. Em respostas a estas forças, a escrita etnográfica encena uma estratégia específica de autoridade. Esta estratégia tem classificadamente envolvido uma afirmação, não questionada, no sentido de aparecer como a provedora da verdade no texto. (CLIFFORD, 2008, p.21).

De todo modo, mesmo que Clifford (2008) mantenha uma visão mais crítica sobre a etnografia, é importante destacar que os usos que dela foram e são feitos atualmente, demonstram a importância que ela tem para o desenvolvimento de determinados estudos qualitativos com comunidades pequenas. Cavedon (2008) consegue resumir bem as características desse método, enfatizando que é dentro da área de estudo da Antropologia Social que os debates mais interessantes acontecem.

O método etnográfico consiste no levantamento de todos os dados possíveis sobre uma determinada comunidade com a finalidade de melhor conhecer o estilo de vida ou a cultura específica da mesma. Tal método tem como lócus privilegiados a Antropologia Social, exatamente porque nesta disciplina encontra-se a origem do mesmo, sendo que, hodiernamente, quando se fala em estudos de cultura, nesta área de conhecimento, fala-se em método etnográfico, fazendo com que as discussões mais aprofundadas aí se concentrem. (CAVERDON, 2008, p. 143).

4.3 Análises de imagens

Construir reflexões sobre imagens requer do pesquisador a compreensão de que tais objetos de estudo podem apresentar uma variedade muito grande ou mesmo indeterminada de possibilidades de interpretação. E entre esses possíveis modos de ver, existem, ainda, aquelas situações nas quais as análises sobre as imagens podem apresentar sentidos diferentes. Isso acontece porque elas,

assim como as relações sociais concretas, oferecem inúmeras oportunidades de serem avaliadas. Alegre (2006) explica bem essas situações:

Um dos aspectos mais importantes dessa discussão é a constatação de que uma mesma imagem pode levar a interpretações diferenciadas e mesmo divergentes ou contraditórias. Muitas vezes a imagem confunde o discurso narrativo em lugar de esclarecê-lo, criando incongruência que permite perceber novos sentidos (ALEGRE, 2006, p.77).

Maneira semelhante tem de pensar Leite (2006). Para a autora, as possíveis contradições que podem existir quando imagens são alvos de reflexões, são decorrentes, especialmente, do fato que evidencia uma variedade muito ampla de graus de interpretações entre sujeito observador e imagens observadas. A consequência desses graus de interpretações são modificações conscientes ou não da realidade analisada a partir das imagens. Como demonstra a autora:

É que, entre a imagem e a realidade que representa, existe uma série de mediações que fazem com que, ao contrário do que se pensa habitualmente, a imagem não seja restituição, mas reconstrução – sempre uma alteração voluntária ou involuntária da realidade, que é preciso aprender a sentir e a ver. (LEITE, 2006, p.40).

Em suas reflexões, Gombrich (1972, apud, SEMAIN, 2006) afirma que refletir sobre imagens paradas ou em movimento, implica levar em consideração as experiências e os conhecimentos que o pesquisador guarda de si mesmo sobre as muitas realidades que ele experimentou ou viveu com intensidade. Nesse sentido, para esse autor, as imagens não podem ser entendidas como meras fotografias ou filmes que representam fielmente a realidade capturada. Para além disso, as imagens são conjuntos de sistemas simbólicos porque possibilitam aos observadores, por exemplo, construir diversas reflexões sobre a mesma cena ou fotografia. Sobre o assunto o autor reflete:

A significação de uma imagem permanece em grande parte tributária da experiência e do saber que a pessoa que a contempla adquiriu anteriormente. Nesse tocante, a imagem visual não é uma simples representação da realidade, e sim um sistema simbólico (GOMBRICH, 1972, apud, SEMAIN, 2006, p.56).

Sem se distanciar dos pensamentos de Gombrich (1972), Mignot-Lefebvre (1987, apud, PEIXOTO, 2006) indica, ainda, que as construções de imagens, sobretudo, aquelas que são vistas em movimento como filmes curtos e longos, bem como em documentários, são representações das histórias sociais, políticas, culturais, etc, de lugares e épocas. Por esses motivos também, as imagens devem ser cuidadosamente avaliadas, pois sua leitura não pode ser realizada de maneira rápida e descuidada. Nas palavras do autor:

A produção cinematográfica, por exemplo, é, para o sociólogo, o material pelo qual se expressam a história social e política, os modos de vida, as práticas, o cotidiano, assim como as manifestações dos sistemas simbólicos, do imaginário social com seus códigos e suas representações. Esse material deve ser tratado e analisado, pois sua leitura não é imediata. (MIGNOT-LEFEBVRE, 1987, apud, PEIXOTO, 2006 p.217).

Por todos os motivos expressos acima, a análise de imagens deve considerar uma complexa variedade de fatores, desde aqueles considerados técnicos como cores, formas e sons, até chegar aos gestos, narrativas e canções.

Portanto, de fato, o que se pode afirmar sobre as reflexões de imagens é que essas análises são, fundamentalmente, interpretações contextualizadas. Tais interpretações evidenciam sentidos sobre algo que é presente nas imagens selecionadas para análise. Com efeito, sua leitura não pode ser simples porque, se assim for, poderá correr o risco de o pesquisador distanciar-se demais da realidade que as imagens tentam representar. Peixoto (2006) demonstra de modo claro esse tema:

Assim, “ler imagens” significa classificar seus significados, ler seu sentido. Para tal, há de delas se aproximar, detalhar esses sinais por meio de outras fontes: o trajeto do olhar, as impressões visuais globais, as rupturas ou contradições entre o que é percebido e o que é compreendido. E isso é muito mais amplo do que uma simples leitura. (PEIXOTO, 2006, p. 222).

5 ESTRUTURA E ATIVIDADES DE VENDAS

Este capítulo tem como objetivo desenvolver um relato etnográfico sobre a estrutura do Beco da Poeira, especialmente aquela que correspondem aos boxes e sua relação com as atividades de vendas. Para tanto, fez-se uso das anotações do caderno de campo, de imagens capturadas no local, das narrativas de vendedoras (es) e permissionários (as) e da observação participante.

5.1 A inserção no Beco da Poeira

Antes do dia que inaugurou as atividades de campo desta pesquisa, já se tinha familiaridade de longa data com o Beco da Poeira, em virtude de ser ele um local onde pessoas de parentesco próximo comigo mantém negócios. Ressalta-se, contudo, que esse conhecimento anterior não possuía interesses acadêmicos e o seu conteúdo girava em torno de intenções particulares, como por exemplo, adquirir vestidos, blusas, alimentos, bermudas ou, simplesmente, para passar o tempo conversando com as pessoas que ali conhecia.

Destaca-se, por outro lado, que essas experiências contribuíram involuntariamente para uma “boa inserção” no campo, a fim de se pesquisar as vendas no Beco da Poeira enquanto um ritual daquele lugar. Essas contribuições puderam ser classificadas em dois aspectos: a) conhecimento sobre a organização física do local e b) a aproximação com pessoas que se tornariam, futuramente, essenciais para a construção de uma rede de informantes formadas por permissionários e vendedoras (es).

Passado esse tempo e com uma proposta de se estudar aquele centro comercial, decidiu-se seguir um roteiro de atividades que iria se constituir no trabalho de campo desta pesquisa. Esse roteiro foi dividido em três etapas: a) a “entrada” em campo, b) o mapeamento físico do local e c) a captura de imagens e narrativas. É necessário enfatizar, porém, que esses momentos não foram

rigorosamente seqüenciais e que às vezes eles se alternavam ou mesmo se misturavam.

A primeira etapa foi realizar uma “entrada” no lugar na qual as atenções pudessem ser direcionadas para os objetivos acadêmicos e científicos. Algo que ainda não tinha sido realizado, sobretudo, porque as propostas deste estudo ainda não tinham sido desenvolvidas.

Com efeito, por volta das 9 horas de uma manhã de sol forte de outubro de 2010, chegou-se ao Beco da Poeira para iniciar as atividades de coleta de informações sobre as práticas de vendas enquanto ritual da cultura organizacional daquele lugar.

A “porta de entrada” foi o cruzamento das ruas Guilherme Rocha com 24 de Maio, no Centro de Fortaleza, onde estar situada uma das praças mais conhecidas da cidade: a Praça José de Alencar. Esse ponto do Beco da Poeira foi escolhido como local de “inserção” porque muito raramente se entrou no lugar por aquele lado. A idéia era criar uma situação na qual se pudesse estranhar ao máximo o que parecia tão familiar, conforme orienta DaMatta (1997) quando os objetos de estudo são bastante próximo ao pesquisador.

Foto 1: Ruas 24 de Maio e Guilherme Rocha



Fonte: Arquivo da pesquisa

Em meio a um calor incomum, ficou-se parada exatamente na esquina das referidas ruas, observando o Beco da Poeira daquele ângulo. O que se percebeu foram aspectos ainda não visto anteriormente.

Pela lateral da Rua Guilherme Rocha, fora visto um conjunto de imagens que, naquela ocasião, assemelhavam-se a um amontoado de mercadorias de variados tipos, espalhados pelo chão ou penduradas nas paredes ou no teto do lugar. Eram bolsas, sapatos, sandálias, ferragens e roupas que, para o olhar distante e iniciante de pesquisadora, apresentavam-se com pouquíssimas diferenças de cores, formas e tamanho. Tudo naquela rua era interpretado, por esse “primeiro” olhar, como sendo uma desorganização única.

Foto 2: Lateral da Rua Guilherme Rocha



Fonte: Arquivo da pesquisa

O olhar se deslocou para a lateral da Rua 24 de Maio na intenção de encontrar nas calçadas, paredes e tetos, produtos “mais” organizados que na rua anteriormente visitada pelo mesmo olhar iniciante. O resultado não foi muito diferente. De uma ponta a outra do centro comercial, produtos pareciam jogados e espalhados por todos os cantos: ora livros usados, verduras, roupas e artigos de couro, tudo se evidenciava como um caos singular.

Foto 3: Rua Guilherme Rocha e Av. Tristão Gonçalves



Fonte: Arquivo da pesquisa

Em pé, na calçada da farmácia José de Alencar, as imagens apreendidas por um olhar incomodado, fortificavam um espanto iniciante e preconceituoso que indagava em pensamentos: como é que nunca percebi essa “bagunça”? Como é que alguém consegue vender alguma coisa aí? Existirá planejamento ou alguma estratégia de vendas nesse lugar? E os rituais, existem mesmo no Beco da Poeira?

Em meio a essas dúvidas que se apresentavam como dificuldades para o desenvolvimento deste estudo, atravessou-se a Rua 24 de Maio na direção do Beco da Poeira, na intenção de entrar no centro comercial por uma de suas muitas ruelas até então não percorridas.

Antes de pisar a calçada do Beco, o olhar escolhia de maneira aleatória a ruela que se iria entrar. Vestindo um vestido estampado em preto e amarelo, com uma bolsa de couro usada na diagonal e sandália baixa nos pés, os cabelos presos e caderno pequeno e caneta nas mãos, foi-se aproximando da entrada escolhida. Ressalta-se, ainda, que nessas entradas havia muitos homens, inclusive, alguns deles não usavam camisa.

Quando se encontrava a poucos metros da ruela selecionada para entrar no Beco, escutou-se uma voz masculina vinda de um dos Box: “eí você, me

dá teu autógrafo!!!”. Olhou-se para o lado e se viu um homem de estatura média, barba por fazer, talvez acima do peso e vestindo bermuda jeans, camiseta e chinelos, que tornou a dizer: “me dá o teu autógrafo!!!”. Com receio de mulher desacompanha, virou-se o rosto, acelerou-se o andar e entrou-se na ruela escolhida sem dá nenhuma atenção ao mencionado homem. A primeira entrada no Beco da Poeira enquanto pesquisadora foi marcada, especialmente, por o que pareceu uma cantada, talvez, original

Pouco instantes depois, já no interior do Beco, o olhar iniciante de pesquisadora, que em experiências anteriores passava rápido pelas peças de roupas e estacionava apenas naquelas que se pretendia adquirir como cliente do lugar, agora era mais lento e atencioso.

Com passos vagarosos em uma ruela de pouco mais de 1 metro de largura e olhar que se pretendia cuidadoso, percorria-se a organização dos produtos nos boxes. Em geral, as peças de roupas se apresentavam espalhadas sobre plataformas de madeiras colocadas dentro dos boxes ou penduradas em armações de ferro do lado de fora do mesmo. De um modo ou de outro, aquela ordem parecia oposta as intenções de venda de qualquer bom profissional do setor, haja vista que suas características pareciam dificultar as vendas ou invés de incentivá-las. Chegou-se a essa “conclusão” porque os produtos ficavam bastante próximo uns dos outros, tanto no interior de um mesmo Box, como também entre eles. Essa proximidade parecia gerar um tipo específico de “invisibilidade” das mercadorias, podendo inibir as atividades de vendas.

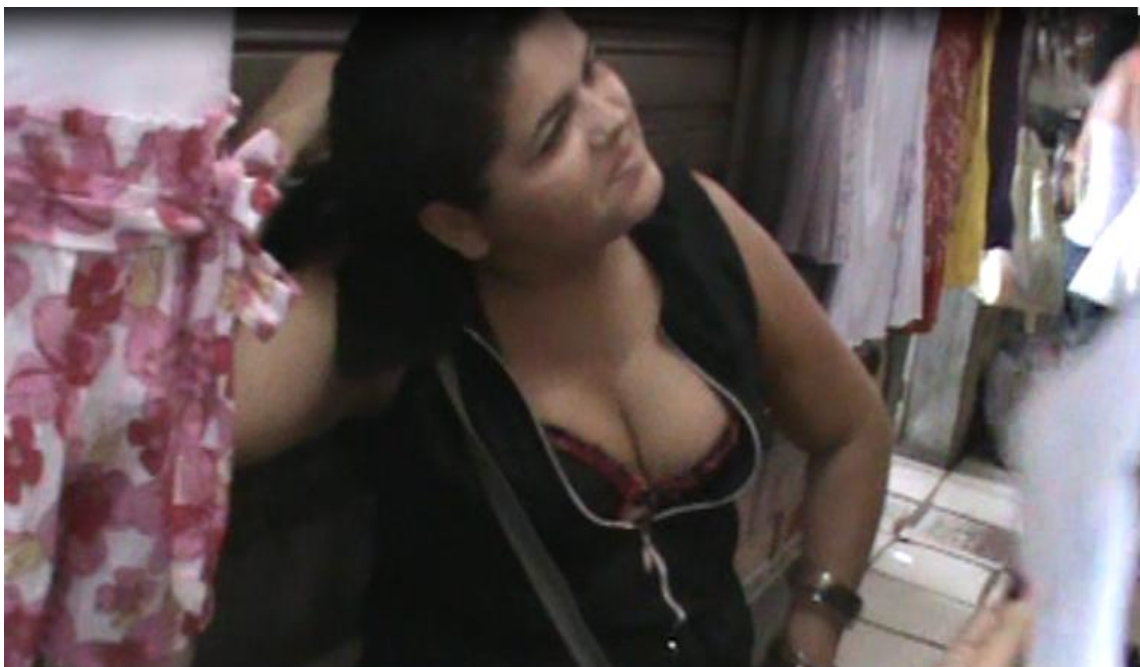
Foto 4: Espaço de um corredor



Fonte: Arquivo da pesquisa

Outros aspectos a destacar, foram as vestimentas e os termos de tratamento usados pelas (os) vendedoras (os), quando intencionavam obter a atenção dos clientes.

Quando se tratava de mulheres-vendedoras, suas roupas eram habitualmente curtas e justas com as quais as curvas dos seus corpos ficavam acentuadas. Era comum vê-las sentadas em bancos de madeira ou plásticos e, ocasionalmente, levantando-se com a aproximação de possíveis clientes. Quando os homens eram os vendedores, suas vestimentas repetiam-se em bermudas longas e largas, acompanhadas de camisetas sem margas ou de margas curtas e também largas. Contrariamente as vendedoras, os vendedores ficavam mais em pé do que sentados.

Foto 5: Modelo de vestimenta

Fonte: Arquivo da pesquisa

Durante esse percurso inicial dentro do Beco, foi possível ainda escutar termos de tratamento usados pelas (os) vendedoras (es) para chamar a atenção de possíveis compradores.

Quando as mulheres eram as vendedoras e os homens os possíveis clientes, os termos de tratamento apresentavam certo grau de pretensão de intimidade: “gatinho”, “gatão”, “gostosão”, “meu amor”, “senhor”, “jovem” e “freguês”. Quando as mulheres eram as possíveis compradoras, as vendedoras também apresentavam termos de tratamento com aspecto de intimidade: “gatinha”, “gatona”, “meu bem”, “meu amor”, “mulher”, “jovem”, “senhora” e “freguesa”.

Numa direção menos ausada e mais limitada, os vendedores tratavam os homens que visitavam seus boxes pelos seguintes termos: “senhor”, “jovem” e “freguês”. Às mulheres eram tratadas por esses vendedores como: “senhora”, “jovem” e “freguesa”.

Após ter percorrido as ruelas do Beco da Poeira por aproximadamente 3 horas, procurou-se uma das cantinas existentes no lugar para fazer um lanche. Era próximo de meio dia e o suco de laranja natural acompanhado de um sanduíche de ovo com queijo, tomate, pimentão e alface, serviu como almoço. Sentada sobre um banco fixo e redondo próximo ao balcão, foi-se degustando lentamente aquele

lanche-almoço. Terminada a refeição, ficou-se a descansar um pouco no mesmo banco e a pensar e a fazer anotações sobre aquela trajetória inicial.

Os resultados a que se chegou naquela manhã inicial de pesquisa de campo, foram que as observações realizadas contribuíram bastante para a superação das interpretações preconceituosas que se tinha feito, quando se estava do lado de fora do Beco da Poeira, ainda na calçada da Praça José de Alencar, no início daquele dia.

Aquelas interpretações davam conta de uma completa falta de ordem no Beco da Poeira, naquilo que dizia respeito a vendas de seus produtos. As vendas pareciam mais um fim aleatório, do que produto de planejamento organizacional. Agora, depois de ter visto certa uniformidade organizacional e de ter classificado, preliminarmente, os modos de vestir, os termos de tratamento e um ordenamento interno de mercadorias nos boxes, começava-se a entender que as atividades de vendas daquele centro comercial possuíam determinada coerência e regularidade, capazes de serem compreendidas como rituais de sua cultural organizacional.

Quando se aproximava das 13 horas, decidiu-se levantar do citado banco na cantina e a continuar andando e observando a ordem dos produtos nos boxes, as maneiras com as quais as (os) vendedoras (es) tratavam os (as) clientes e, agora, a interagir um pouco com esses profissionais.

Essa interação foi caracterizada por uma quase criação de uma personagem: uma cliente. Afirma-se que é uma quase criação porque, de fato, passou-se a fazer uso da vontade verdadeira de conhecer e comprar os produtos, como instrumentos de aproximação investigativa. Por meio da curiosidade pessoal sobre as peças de roupas e da aquisição de alguns modelos, por exemplo, buscou-se observar com mais detalhes a organização dos boxes, os modos de tratar os clientes e sua relação com as atividades de vendas. Tudo isso realizado por meio de conversas informais com algumas vendedoras, vendo e escutando elas atuarem como tais junto a possíveis compradoras (es).

Durante todo o percurso daquele dia ensolarado e inaugural do trabalho de campo, as informações coletadas na parte da manhã foram se confirmando ao longo da tarde. As observações naquele primeiro dia tendiam a confirmar a existência de um ordenamento ritual das atividades de vendas. Entretanto, muito teria que ser observado e escutado para que essa tendência se tornasse um acontecimento real. Ao final do dia, exausta e mal cheirosa, encerrou-

se as atividades de investigação no Beco da Poeira. O relógio marcava 17hs10min quando saía em um dos corredores daquele centro comercial.

5.2 O exterior do lugar

O Beco da Poeira era formado por um conjunto de duas construções que possuía um desenho arquitetônico semelhante a um quadrado. Esse quadrado possuía aproximadamente 100 metros de largura por 130 metros de comprimento, totalizando uma área próxima a 13 mil metros quadrados. Seu teto alternava cobertas que ora se apresentava com telhas de amianto e em outros locais possuía cobertas de telhas de alumínio. Não era raro existir, ainda, lonas os plásticos grossos improvisados como telhado em algum local específico no qual se detectavam goteiras quando as épocas das chuvas chegavam. Essa estrutura comercial estava erguida entre as ruas Liberato Barroso, Guilherme Rocha, 24 de Maio e a Av Tristão Gonçalves, bem no centro da cidade de Fortaleza, no Ceará.

As laterais da Rua 24 de Maio e da Av Tristão Gonçalves possuíam 23 entradas e/ou saídas principais completamente abertas, ou seja, sem nenhum tipo de portas que, ao final do expediente, pudessem ser fechadas. Quando a noite chegava e os boxes fechavam, os seguranças do local, num total de seis homens, cercavam o Beco da Poeira simplesmente com algumas correntes grossas que ficavam presas a estacas de ferro que possuíam altura próxima a 1 metro. Essas estacas ficavam distantes umas das outras por aproximadamente 5 metros. Depois que o Beco era “fechado” os seguranças ficavam circulando por dentro durante toda a noite. Essas entradas/saídas eram separadas fisicamente por dois boxes, isto é, a cada dois boxes havia uma dessas 23 entradas/saídas.

Na Rua Guilherme Rocha também havia “entradas/saídas” que permitiam o acesso de clientes ao interior do Beco. Porém, a função dessas ruelas não era oferecer trânsito aos indivíduos que queriam entrar naquele lugar. Elas tinham como função principal, separar as quadras de Box constituídas, cada uma, por quatro unidades comerciais. Todavia, sem nenhum tipo específico de obstáculo físico que impedisse a entrada de pessoas por aqueles corredores, as referidas

ruelas também eram usadas por pessoas que queriam entrar no centro comercial, sem ter que se dirigir a Rua 24 de Maio ou a Av. Tristão Gonçalves.

A lateral da Rua Liberato Barroso era o único dos quatro lados do Beco da Poeira que não disponibilizava acessos ao interior daquele centro comercial. Sua parede, de aproximadamente três metros de altura e ficando próximo de 5 metros na parte mais alta, possuía o comprimento de todo o quarteirão, isto é, da Rua 24 de maio até a Av. Tristão Gonçalves. Entre essa parede e a referida Rua Liberato Barroso, existia um terreno sem nenhum muro que era usado como estacionamento. Essa referida parede do Beco da Poeira, em alguns momentos dos dias, era utilizada como banheiro por indivíduos, sobretudo homens, mais apressados para urinar. Por esse motivo, as imediações dessa parede que ficava próxima á Av Tristão Gonçalves, exalavam um odor fortíssimo de urina, sendo praticamente impossível a passagem pelo local sem prender a respiração.

Foto 6: Rua Liberato Barroso



Fonte: Arquivo da pesquisa

5.3 O interior do lugar

Internamente o Beco da Poeira era formado por seis tipos específicos de construções: 1) as cantinas; 2) os banheiros; 3) as salas da administração; 4) os boxes; 5) os provadores e 6) os corredores.

Entretanto, trata-se neste momento de desenvolver uma etnografia da estrutura física que esteve presente no interior do Beco da Poeira, e fazer uma relação com as atividades de vendas. Essa relação será realizada tão-somente com os aspectos estruturais denominados de boxes, provadores e corredores.

5.3.1 Cantinas, banheiros e administração

As cantinas foram planejadas para abrigar uma estrutura maior como fogão, geladeira, freezer, pia, armários, mesas, cadeiras, bancos e balcão, bem como para atender muitas pessoas ao mesmo tempo. Por esses motivos, suas dimensões eram superiores aos dos boxes habituais. Elas possuíam três metros quadrados e 2 metros de altura.

Foto 7: Modelo de cantina



Fonte: Arquivo da pesquisa

Os banheiros eram formados por prédios separados entre si, mesmo sendo vizinhos. No interior de cada um deles existiam três ou quatro boxes de concreto, pias e espelhos. No caso do banheiro dos homens, havia, ainda, um “mijadores” coletivos, ou seja, um tipo específico de louça afixada na parede a uma altura aproximada de 0.70 m, sem nenhum tipo de separação física na qual os homens pudessem urinar sem serem vistos. Em outras palavras, aquele que procurava saciar esse tipo de necessidade fisiológica não possuía nenhum tipo de privacidade. Cada prédio de banheiro media aproximadamente 5 metros de comprimento por três de largura.

Foto 8: Banheiro Feminino



Fonte: Arquivo da pesquisa

Foto 9: Banheiro masculino



Fonte: Arquivo da pesquisa

A administração era constituída de duas pequenas salas dentro das quais se podiam ver duas mesas, quatro cadeiras e um computador de mesa. Esse ambiente constituía um pequeno prédio de sete metros de comprimento e cinco de largura, aproximadamente.

5.3.2 Os boxes

Os boxes foram construídos em tipos especiais de quadras, dentro das quais se erguiam quatro unidades comerciais. Cada uma possuía as seguintes medições: 1,50 metros de largura, 1,50 metros de fundo e 1,80 metros de altura.

Foto 10: Modelo de um box



Fonte: Arquivo da pesquisa

No interior dos boxes as mercadorias, especialmente as confecções, eram organizadas em prateleiras de madeira, ferro ou, ainda, arrumadas pelo chão. Não era incomum o espaço restante no centro do interior do Box, ser utilizado como “provador de roupas” improvisado.

Do lado de fora os produtos eram pendurados em armações de ferro por meio de cabides. As colunas de peças de roupa começavam a ser erguidas a,

aproximadamente, três metros de altura e vinham descendo até próximo ao chão. As entradas dos Boxes eram praticamente encobertas por essas mercadorias penduradas de cima a baixo. Além disso, as peças ficavam muito próximas uma das outras fazendo com que, em algumas situações, um determinado modelo de roupa ficasse mais visto do que outro. No chão, quando o espaço no corredor permitia, ainda se organizavam caixotes de madeira sobre os quais outras roupas eram apresentadas aos clientes.

Foto 11: Mercadorias penduradas



Fonte: Arquivo da pesquisa

O tamanho dos Boxes e a organização de produtos no seu interior e fora dele, apresentavam formas que, inicialmente, poderia se pensar que prejudicaria as vendas do lugar. Isso acontece em virtude da miudeza dos Boxes somados as peças de roupas penduradas de alto a baixo e a quase total invisibilidade de uma peça inteira, porque elas eram sobrepostas umas às outras. Em certa ocasião, o vendedor F.A.A. falou sobre esse assunto:

Doutora, a senhora ta vendo como é, né? O espaço é pouco, é apertado e a gente tem que dá o nosso jeito pros freguês ver o que a gente tem. O jeito que nós demo foi esse aí, olha: pendurar as roupa mesmo. (F.A.A.)

Uma vendedora chamada M.S.S., também enfatizou que o tamanho do Box foi o responsável para que os permissionários utilizassem as paredes superiores dessas unidades comerciais, para expor seus produtos.

Quando eu cheguei pra trabalhar aqui, eu também estranhei isso desse jeito aí em cima. Aí eu perguntei pra minha patroa porque que tinha que ser desse jeito. Aí ela disse que era o único jeito da gente mostrar o que a gente tem pro freguês, é assim pendurando as coisas. (M.S.S.)

Outra vendedora que também é permissionária do seu Box, a A.R.S., afirmou que as paredes externas do Box é o melhor local para se colocar as mercadorias, haja vistas que o seu tamanho não permitia expor os produtos no seu interior.

Mulher, não tem outro canto não. Não dá pra gente colocar as camisas, os jeans, os vestidos tudo aí dentro e pronto. Da não mulher. Aqui dentro é muito pequeno, olha aí, vem cá ver!. Se colocar só aí dentro ninguém vai ver é nada. O melhor canto, mulher, é ali em cima mesmo. Todo mundo passa e olha pra cima e ver. (A.R.S.)

C.A.C., vendedor e permissionário do seu Box, deixa claro que numa situação na qual o ambiente de trabalho oferece pouco espaço, o improvisado aparece como instrumento determinante para que as mercadorias sejam divulgadas, os clientes as vejam e, finalmente, comprem.

O jeito que nós todos tivemos foi improvisar nas paredes. É um improvisado que deu certo porque todos os boxes fazem desse jeito. É a melhor forma de fazer os fregueses oharem as peças. E se eles virem não tem como a gente vender, não. Então, o bom seria se tivesse uma parede só pra pendurar roupa. Como não tem, a gente faz esse improvisado aí, que a senhora tá vendo. (C.A.C.)

Fazer uso das paredes dos Boxes para expor as mercadorias também é uma rotina seguida por E.M.R. Para essa vendedora, a utilização das pequenas e estreitas paredes do seu Box para divulgar os produtos, é algo comum e já faz parte de um certo tipo de planejamento que, sem o qual, ficaria muito difícil vender a quantidade que ela vende.

Quando eu chego aqui de manhã é a primeira coisa que eu faço. Eu não tomo café, eu não vou ao banheiro, nada disso. Eu abro o Box e vou logo colocando as roupas aí em cima. Tem que ser assim, logo cedo porque você não sabe a hora que o freguês vai passar. Então eu tenho isso na minha cabeça todo dia: a primeira coisa que eu devo fazer é colocar bem direitinho as coisas aí em cima. Só assim eu vou poder vender. Se não fosse assim, eu ia vender bem poquim, porque ninguém ia tá vendo. (E.M.R)

Mais afirmativo ainda, é o depoimento de R.M.S. quando diz que o uso que faz das paredes enquanto “vitrine” do seu box, “é ótimo para chamar a atenção”. Segundo essa vendedora, além das paredes externas servirem para divulgar seus produtos com excelentes resultados, elas facilitam bastante o tirar e colocar das roupas quando os clientes pedem para ver e/ou experimentar. Para ela, se as roupas não fossem expostas nas paredes, todas as vendas iriam demorar mais para serem realizadas, haja vista que ela teria que entrar no box sempre que a cliente quisesse ver algum produto.

Aqui não tem local melhor para mostrar as peças, porque tanto fica aqui embaixo como também lá em cima. Quer dizer: se a pessoa ta longe ela ver o que ta em cima e se a pessoa ta perto ela vr o que ta embaixo. Essas paredes são ótimas para chamar a atenção de todo mundo. Se a gente não tivesse elas ia ser bem mais difícil vender, e sabe por que? Porque toda vida que chegasse uma cliente eu teria que entrar no box e pegar o que ela tava procurando. Desse jeito aí, elas olham logo e até pra eu pegar fica mais fácil. Se for pra acontecer de vender, a venda é mais rápida. (R.M.S.)

Como foi possível perceber a partir dessas falas, o uso rotineiro das paredes frontais e laterais dos boxes, funcionam como uma estratégia para divulgação dos produtos. Meio que improvisado em termos de espaço físico, esse tipo de atividade, que tem como objetivo principal fazer com que os clientes vejam as mercadorias, possui uma determinada ordem de planejamento. Isso significa que tantos os vendedores como os permissionários fazem uso do artifício de expor as roupas nas minúsculas paredes e armações de ferro, com o propósito consciente de divulgar e vender.

Outro aspecto importante dos usos que eram feitos dessas paredes e que vale destacar, é o fato delas terem melhorado o desempenho das vendedoras durante a atividade de vendas. Isso acontecia na medida em que as roupas

expostas nas paredes tornavam mais ágeis à mobilidade das (os) vendedoras (es) no que diz respeito ao buscar peça para as (os) clientes verem. Se, por exemplo, os usos dessas paredes fossem proibidos, o tempo médio para se vender poderia demorar mais, uma vez que as (os) vendedoras (es) teriam que buscar as mercadorias sempre no interior dos seus boxes.

O planejamento de vendas a qual Cobra (1994) e Las Casas (1998) mencionam, foi percebido na estrutura física dos Boxes do Beco da Poeira na forma através da qual os produtos eram organizados nas paredes. Talvez não houvesse dentro daquele ambiente cultural e organizacional, portanto, uma maneira mais adequada e voltada para a realidade daquele lugar do que essa: usar o improviso criativo para fazer com que os (as) clientes notassem o que determinado box possuía para vender, assim como fizessem com que as (os) vendedoras (es) agilisassem suas vendas por meio da facilidade em buscar produtos.

5.3.3 *Os provadores*

Além disso, os boxes não possuíam um local adequado para se experimentar roupas, o que, em hipótese, dificultaria as vendas. As roupas, por exemplo, muitas vezes eram “provadas” pelos clientes no interior daquelas pequenas unidades comerciais por meio, também, de improvisos.

Foto 12: O improviso na prova da roupa



Fonte: Arquivo da pesquisa

Os provadores oficiais daquele centro comercial eram abrigados na mesma construção em que era situada a administração do Beco. Eles eram formados por dois espaços grandes, um para homens e outro para as mulheres, e reservados por portas de madeiras que davam privacidade aos clientes quando eles estavam experimentando uma peça de roupa.

Foto 13: Provadores oficiais



Fonte: Arquivo da pesquisa

As impressões hipotéticas que afirmavam que não ter um lugar apropriado dentro do qual os clientes pudessem experimentar as roupas, eram compartilhadas por certos permissionários. J.A.B., por exemplo, enfatiza que o “aperto” dos boxes causava uma má impressão dos clientes, muitas vezes expressas nos rostos e poucas vezes verbalizada.

Esse aperto é muito ruim. Tem gente que faz uma cara feia danada porque a gente não tem um provador no boxe. Mas o quê que a gente pode fazer, né? Aqui, no meu eu, faço uma barreira de roupa. Pode até ser apertado, mas quem tá fora não ver nada (risos). Além do mais, é o melhor canto pras pessoas experimentarem as roupas, porque aqui é perto e se elas quiserem experimentar outros tamanhos, é só da um grito que eu pego. (J.A.B.)

Noutra direção, o mesmo permissionário enfatiza que a ausência do provador faz com que, muitas vezes, o aperto do provador improvisado, transforme a “cara feia” que entra nele, em “risadas” ao sair daquele local.

Tem gente que reclama é muito porque não tem um provador que preste aqui dentro (do Box). Mas como é que pode ter né não? Um box desse tamanho não tem como a gente fazer um lugar grande para experimentar roupas. Mas o que eu acho é graça é que elas reclamam muito antes de entrar, mas depois que e quando sai é achando é engraçado a rumação e sai daí de dentro dando umas risadas. É assim mesmo, por parte é ruim e por parte é engraçado. (A.G.T.)

Uma vendedora de nome J.D.A. tem opinião semelhante à de J.A.B., ao mencionar que ter um espaço para utilizar como provador dentro do box, mesmo que seja pequeno, é muito importante para se vender.

Se eu não tivesse esse pedacinho de espaço aí dentro, eu acho que venderia pouco. Sabe por quê? Porque eu acho que quae ninguém ia querer levar sem provar a roupa. Como é que a mulher ia provar a cigarrete, a blusa se eu não tivesse isso aqui? Ia ser difícil. Ia ter que ir lá na frente no provador do Beco, que tem uma fila medonha pra provar um pecinha de nada. Num dava não! Ia ser muito ruim dizer pra alguém que a calça vai ficar ótima, mas ela só vai ver quando ela vestir a peça lá na casa dela. Não dar certo assim não! A cliente tem é que ver se fica bom é na hora que ta comprando, porque se não ficar ela pode trocar na hora! Se fosse eu num levava não. (J.D.A.)

Dona G.A.S., vendedora de um dos boxes de “modinha”, afirma que às vezes pede a cliente para ir com ela até o provador oficial que fica localizado bem no centro do Beco da Poeira. Ela diz fazer isso porque acredita que lá é melhor do que no interior do seu Box, por ser um local mais espaçoso e ter um espelho “bem grande”. Entretanto, não é raro as clientes preferirem “provar” as peças dentro do Box por ser mais rápido e ter a oportunidade de provar várias peças com mais agilidade..

As vezes, quando eu vejo que freguesa é assim mais bem arrumada, eu peço pra ela ir comigo lá no provador do Beco. Ali, depois das cantinas, sabe onde é? Peço pra elas ir porque lá é melhor. Lá tem mais espaço do que aqui dentro e tem também um espelho assim ó, desse tamanho, bem grande. Da pra ver a pessoa do pé a cabeça, tudo direitinho. Não tem perigo de ela dizer que a roupa tá boa e chegar em casa dizer que ficou ruim. Porque ela se ver toda, toda, toda. Não tem jeito de escapar nada. Mas têm muitas delas que acham esse provador do Beco muito longe. E das que vão, ainda voltam reclamando que tinha fila. E tem mesmo, é um provador pro Beco todo. Até quando o movimento é fraquim, lá tem fila. Então, por mais que eu leve elas lá, elas preferem trocar aqui dentro mesmo, porque é melhor aqui. Aí eu deixo, eu não vou perder a venda, né? (G.A.S.)

A vendedora M.M.S., também evidencia que utilizar o interior do Box como provador, faz com que a possível venda se concretize mais rapidamente. Isso acontece, segundo ela, porque a atividade inteira se processa no próprio ambiente do negócio. Com efeito, isso possibilita uma permanência da (o) cliente por mais tempo no box, fazendo com que ela (e) tenha a oportunidade de ver e provar outras peças de roupas além daquela que a fez parar no seu box.

Eu já tirei a prova: mandar a cliente lá pro provador demora muito. Daqui até lá é bem 50 metro. Ainda tem o povo no meio que atrapalha a ida de pé. Quando chega lá ainda vai pegar fila. Sem falar que a peça de roupa pode até sujar desse movimento todo. E se a cliente não quiser? Ela vai é achar ruim porque andou isso tudo e pegou fila pra não servir de nada. E eu ainda posso é ficar com uma roupa suja, e vai ser o jeito. Por isso, eu comprei foi um espelho grande e botei aí dentro. Olha aqui como ele é grande. Não é igual ao do provador, mas é grande também. Da pra se ver direitinho. Eu acho muito melhor de jeito, não tem comparação Eu prefiro que elas olhem as roupas aqui dentro mesmo. É mais rápido, elas ficam perto de mim, eu to vendo tudo e sem falar que eu ganho tempo. Enquanto elas tão aí dentro eu to oferecendo, tirando roupa e

mostrando. Lá no provador do Beco eu não posso fazer desse jeito. Mas se alguma quiser ia lá, eu vou também. Mas eu não gosto não, porque aqui é melhor, eu posso vender mais do que lá. (M.M.S.)

A permissionária M.N.A. relatou uma opinião bastante cuidadosa no que se refere aos locais que os (as) clientes têm a sua disposição para experimentar as roupas que objetivam comprar. Para essa senhora é preciso dá todas as opções de espaço para os possíveis compradores experimentarem suas roupas. E isso, segundo ela, deve ser realizado sem “butar dificuldades”, porque o (a) cliente pode perceber essa dificuldade e não querer mais comprar. Portanto, para a Maria de Nazaré Araújo, o que importa é a vontade da (o) cliente: se ela (e) quiser provar a roupa em seu box ela ajuda do mesmo modo que no provador do Beco.

Minha filha o que eu faço aqui é atender bem os meus clientes. De todo jeito eu tento atender bem. Então, eu digo pra elas que pode experimentar as roupas aqui dentro do meu box. Aí eu mostro como é que é o sistema aí dentro. Se ela preferir e lá na frente eu mando essa menina aqui que trabalha comigo e acompanhar ela. O que eu não posso de jeito nenhum é botar dificuldade. Lá no provador da frente tem suas vantagens: espelho grande, mais privacidade. E aqui tem também: pode experimentar mais peças. Mais quem decide é o cliente, porque eu to aqui pra atender bem. Agora se você me pergunta o que eu acho melhor, aí eu digo que é aqui dentro. É mais ligeiro que eles experimentam e a gente vende logo. Lá na frente demora mais um pouco, porque daqui que vá lá e volte, demora mais do que fazer tudo por aqui mesmo. (M.N.A.)

Pode-se perceber com esses depoimentos que a existência improvisada de um provador dentro dos boxes, às vezes mais arrumado e em outras ocasiões menos organizados, contribuem para que as vendas sejam concretizadas mais rapidamente. Com efeito, essa gambiarra de provador aparece na estrutura organizacional do box, como um instrumento estratégico no planejamento das vendas, conforme orienta Kotler (2000).

Em outra direção, a realização desse tipo de planejamento teve muitas vezes como consequência, o aumento e a aceleração das vendas, sobretudo, nos períodos em que o movimento de clientes e a procura por produtos aumentam. Com efeito, as vendedoras e vendedores se sentiam mais motivados a realizar suas tarefas, nos termos que Gordon (1994) empresta ao termo “motivar”, porque percebiam que o uso do provador improvisado aumentava suas vendas.

Permissionário, vendedores e clientes, todos ficavam satisfeitos com esse procedimento criativo: fazer do interior de um box, um improvisado provador de roupas.

5.3.4 Os corredores

Os acessos ao interior do Beco da Poeira eram formados por 23 corredores que percorriam todo o interior daquele centro comercial, de um lado a outro, praticamente sem fazer curvas.

Foto 14: Modelo de corredor estreito



Fonte: Arquivo da pesquisa

A grande maioria deles, precisamente 17 ruelas, possuía uma largura que não ultrapassava 1m50cm. Outros 4 acessos tinham larguras maiores, chegando a se aproximar de 3 metros. E apenas 2 corredores possuíam largura próxima a 5 metros. Essas últimas eram chamadas de “ruas largas”. Bem no centro do Beco, ainda havia 3 ruas transversais com aproximadamente 2 metros de largura que cruzavam quase completamente as 23 entradas/saídas mencionadas anteriormente. Retirando essas ruas transversais, os outros corredores transversais existentes no lugar, eram exatamente as ruelas que separavam as quadras de Box.

Foto 15: Modelo de corredor largo



Fonte: Arquivo da pesquisa

Para pessoas que não eram acostumadas a freqüentar o Beco da Poeira, seria muito possível a elas elaborarem uma opinião a partir da qual as larguras dos corredores daquele centro comercial prejudicavam as vendas do lugar. Esse tipo de interpretação é sustentado, especialmente, nas larguras da grande maioria dos acessos ao local, que não ultrapassam 1m50cm. Para esses compradores eventuais, essas passagens estreitas limitam a permanência de possíveis clientes diante dos boxes, bem como dificulta um transitar mais confortável. As conseqüências hipotéticas desses pressupostos são, com efeito, a diminuição das vendas do Beco da Poeira.

Quando essas hipóteses foram levadas aos vendedores (as), as reflexões que eles (as) evidenciavam misturavam concordância e discordância das referidas hipóteses. Para A.J.P., por exemplo, as ruelas estreitas de fato, tendem a prejudicar o comércio porque as pessoas passam pelos boxes, mas não conseguem ficar muito tempo parado para olhar os produtos. Segundo ele, isso acontece com mais freqüência quando as datas mais comerciais do ano, como o natal e o dia das mães, estão se aproximando.

Eu nunca tinha pensado assim como a senhora tá me perguntando. Mas às vezes é mesmo. Eu sempre noto que os clientes passam por aqui e de vez em quando um esbarra no outro. Mas assim... eu nunca prestei atenção direito. Pra mim era porque um não tinha olhado aonde tava o outro aí foi e

bateu. Mas agora pensando assim... se isso aqui fosse mais largo, pelo menos até aqui ó, já aumentava bem 1 metro e fica melhor de todo mundo passar. Ainda tem outra coisa: eu já vi acontecer aqui de a moça ta em pé olhando e perguntando coisa sobre o produto, aí vem dois ou três cliente atrás dela e, até sem querer, tira a moça do lugar. Ela se aporrinha e vai embora. Agora senhora, essas coisas desse jeito acontece mais nas épocas dos natal e até dos dias das mães. Quando é dia assim como é o mês de janeiro, aí não tem isso não. O cliente pode é passa o dia todo em pé aqui na minha frente que não vai ter quem esbarre nele. (A.J.P.)

Para a permissionária e também vendedora Â.G.S., os corredores do Beco da Poeira não impõem nenhuma dificuldade para se vender mercadorias. Segundo ela, as dificuldades não existem porque “quem vem pra cá sabe como é que é aqui”. Isso significa que, para essa vendedora, as pessoas que optavam em ir àquele centro comercial, estavam dispostas a percorrê-lo sem problemas de trânsito de pedestres.

Mulher presta bem atenção. Olha só essa rua aqui, é das mais estreitas que tem aqui dentro e eu me sustento daqui e cri os meus filhos também. Esse negócio de que tamanho é documento, pra mim num é não. Pois eu to aqui dentro faz 9 anos e sempre foi desse jeito que você ta vendo e pra trás não era diferente. E eu sempre vendi e vendo. É claro que tem dias que a gente vende pouco, tem dias que a gente vende mais, tem dias que a gente sai é colada daqui, sem vender nada. Mas nada disso é por causa da rua estreita não. Quando eu vendo bem é porque eu vendi, e quando eu não vendo bem é porque eu não vendi e pronto. Todo mundo sabe como é isso daqui. É desse jeito mesmo. E quem vem pra cá sabe como é aqui, não bota dificuldade não. Só bota barreira quem não conhece, quem não gosta, quem não quer vi aqui. Mas aqui, desse jeito é muito bom. Não sei pra eles aí, mas pra mim é muito bom. (Â.G.S.)

O vendedor F.A.R. enfatiza aspectos positivos nos tamanhos dos corredores, deixando claro que o “que parece ruim, é bom”. Ao fazer essa afirmação sua explicação dava conta de que as ruas estreitas apenas aparentavam serem ruins para o comércio, mas que na verdade elas eram boas.

Esse vendedor, entretanto, reconhece que existem algumas ruas que são melhores que as outras, por causa da localização, mas que no geral, todas elas são boas “se não já tinha rua aqui completamente fechada, sem comércio nenhum”.

Olha aqui dona Valdênia: pra quem chega aqui assim de repente deve acha tudo ruim pro comércio. E eu até entendo porque a pessoa não ta aqui todo dia pra ver se é bom ou ruim. Mas o que eu penso é que o que parece ruim, não é ruim não, é bom. E sabe por que que é bom? Porque quando chega um cliente aí, nessa minha vizinha aí da frente, eu to bem aqui pertinho. É só ele olhar que eu mostro o que eu tenho. Ou então não precisa nem olhar, eu falo alto e ele escuta. Então, pra mim, quanto mais gente aqui dentro é melhor. Se ta todo mundo se batendo uns nos outros, é assim mesmo, faz parte do comércio que ta bom. Ruim é não ter ninguém se batendo, isso é que é ruim, porque se não tem ninguém é porque não tem venda. Então o que eu penso é isso mesmo. Com é que por causa que a rua é estreita o negócio vai ser ruim. Vai é nada. Se não já tinha rua aqui completamente fechada, sem comércio nenhum. Agora a gente tem que ver que tem uns canto melhor do que outros, mas isso é em todo lugar, na só aqui não. (F.A.R.)

A última reflexão do vendedor F.A.R., aquela que afirma que há alguns locais com melhores possibilidades de vendas do que outros é compartilhada por V.S.M. Para essa permissionária, fazer uma comparação entre uma rua normal e estreita com a rua “larga” é desproporcional, uma vez que essa última rua, que possuía aproximadamente 5 metros de largura, é considerada o “shopping” do Beco da Poeira.

Minha filha todo canto aqui é bom pra se vender. Sabe com é que eu cheguei aqui onde eu to, com esse box meu? Foi chegando aqui com 10 vestidos nos braços, feita por mim mesma. Eu chegava pra um e outro oferecendo as peças, uns queriam e compravam, outros não queriam e outros eu deixava os vestido pra pegar o dinheiro só se vendesse. Foi desse jeito minha filha. Até que um dia a Gustava dali de baixo, disse pra mim que eu podia ficar com uma parede dela pra colocar os meus vestidos. Aí foi uma alegria só. Como eu já tinha uma parede, eu já podia comprar mercadoria dos frabricantes que fenecem pro Beco. Com o tempo, apareceu pra alugar esse boxe aqui que a minha filha ta vendo, aí eu fui e aluguei. Com o tempo eu fui juntando um dinheirim até que eu pude comprar esse box aqui. Então eu posso te dizer minha filha que aqui em todo canto vende. Tem canto que vende mais do que outro, é claro! Hoje eu vendo mais do que quando eu cheguei aqui vendendo vestido nas mãos, mas eu vendia também, bem menos, mas eu vendia. E quem tem box ali na rua larga, esse é que vende mesmo. A rua larga é como se fosse o shopping daqui do Beco. Eu acho até que o que eu vendo numa semana tem gente lá que vende em meio dia. Aqui é bom, mas lá é muito bom. Mas eu tô muito satisfeita aqui nesse meu canto, é uma conquista pra mim isso aqui. (V.S.M.)

As ruas estreitas apresentam um aspecto que, para A.E.S.B., é importante para o bom desempenho das vendas. Segundo esse vendedor, o fato da maioria das ruas serem estreitas faz com que as vendas aconteçam mais rapidamente, uma vez que a (o) cliente “às vezes fica doido pra sair daqui”, mas antes tem que comprar. Com efeito, as vendas se realizam mais rapidamente por causa do “aperto da rua” e da necessidade de comprar do (a) cliente, sobrando mais tempo para atender outros clientes e assim sucessivamente. Por outro lado, esse vendedor deixa notar que, na comparação com as ruas largas, as ruas estreitas “devem vender menos”.

Eu já me acostumei em vender nesse local aqui. Tem coisa melhor aqui dentro eu sei como lá nas ruas largas. Ali é muito bom para o cliente. Lá ele tem espaço pra ficar um tempo que ele quiser olhando e provando roupa. Aqui é diferente. Não é tão bom quanto lá, mas também é bom. Uma coisa que eu acho é bom aqui, é que se for pra vender a venda sai rápido. E sabe por quê? Porque tem muita gente que as vezes fica doido pra sair daqui, do aperto da rua, mas tem que comprar aí então compra rápido. Aí eu as vezes nem tenho muito trabalho porque esse aperto serve pra ajudar eu vender e sobra é tempo pra eu atender outras pessoas. Mas é tudo assim, ligeiro. Se fosse lá em cima, nas ruas largas, aí eu tinha que trabalhar mais. Ganha mais, mas também trabalha mais. (A.E.S.B.)

No que diz respeito às ruas largas, é quase consensual que as oportunidades de realização de negócios eram melhores por aquelas partes do Beco da Poeira. Ana Valquíria Pereira que trabalha em dos boxes da principal rua larga, expressa a opinião de que “aqui dentro não tem local melhor de trabalhar”. Segundo essa vendedora, por mais que os boxes das outras ruas vendam bem, nas ruas largas as vendas devem ultrapassar muito os negócios realizados em outros locais daquele centro comercial.

Eu estou muito satisfeita de estar trabalhando aqui na rua larga. Aqui dentro não tem local melhor de trabalhar. Esse tamanho aqui da rua ajuda muito na hora de vender. A cliente fica mais sossegada na hora de olhar as mercadorias. O empurra, empurra aqui é menor do que nas outras ruas. E isso ajuda a gente. Se todas as ruas fossem desse tamanho era bom pra todo mundo. Mas não é não. Ali pra baixo, a senhora vai ver, tem rua bem estreitinha, que tem pra mim que não é tão bom de vender como é aqui, sabe? Aqui onde eu to ó, se eu tiver atendendo um cliente eu não faço barreira pro meu

vizinho não, porque aqui tem espaço. Eu só faço barreira se eu quiser fazer mesmo, só pra atrapalhar o meu vizinho de vender. Mas tem espaço aqui, é muito bom. (A.V.P.)

R.N.S., permissionário com 11 anos de atuação no Beco da Poeira, concorda com as opiniões que deixam claro que as poucas ruas largas que existiam naquele lugar, tinham um potencial melhor para as vendas. Entretanto, afirma esse senhor que “a largura grande de rua não vende nada não” e que se o proprietário ou o (a) vendedor (a) não desempenhar suas atividades de vendas com o mínimo de habilidade, o montante das vendas talvez sejam semelhante a um box de uma rua estreita qualquer.

Quando eu comecei aqui eu não tinha esse ponto não. Era lá do outro lado perto dos livros e das raiz. Depois é que eu vim pra cá e melhorou muito. Aqui é assim grande, largo, bem melhor do que lá que é estreito. Se a senhora prestar bem muita atenção, a senhora vai ver que é por aqui que a maioria das pessoas entra no Beco, porque aqui é largo, é melhor de passar e de parar também. Além do mais, tem um ventim bom que passa por aqui as vez. Agora tem outra coisa que todo mundo pensa por aqui. É o seguinte: eles dizem aqui que a pessoa que tem ponto nessa rua ta rico, ganha muito dinheiro, tem carro novo, bonito e outras coisas também. Só que não é assim direitim não. É só ter o ponto que ganha muito dinheiro. É não senhora. É verdade que um comercio aqui desse lado ajuda, mas se o dono não tiver dentro, todo dia e toda hora, ajudando a vender dum jeito ou de outro, as coisa não andam não. Eu mesmo já vi gente aqui nessa rua quebrar porque deixava o ponto nas mão de funcionário que não sabia de nada ou então sabia muito (risos). Assim não dar certo não. Se for pra deixar alguém sozinho no comércio tem que ser de confiança e saber vender bem porque o ponto bom sozinho não é nada bom. (R.N.S.)

5.4 Possibilidades de análise

Conforme foi apresentado por meio de depoimentos, a estrutura física do Beco da Poeira, especialmente as partes que envolvem os boxes, os provadores e os corredores, tinha relação direta com as atividades de vendas que foram desenvolvidas naquele lugar.

Para Westwood (1996) essa relação pode ser compreendida como um tipo específico de treinamento que permite ao profissional de vendas, relacionar as suas atividades à estrutura física do local. Isso significa que, por exemplo, a organização das roupas nas paredes dos boxes, remete a um tipo particular de estratégia de vendas que pode ter uma origem em um treinamento transmitido e aprendido no cotidiano do lugar.

Com efeito, o “treinamento” ofertado aos vendedores e vendedoras do Beco da Poeira, apresentou-se como não possuindo um “mestre” que os oriente a como proceder diante das possíveis limitações impostas pelo ambiente físico para efetivação das vendas.

Nesse sentido, a orientação ou treinamento era apreendido por meio de hábitos culturais que transmitiam diariamente os valores e comportamentos minimamente necessários ao bom desempenho das atividades comerciais daquele centro de negócios.

Desenvolvendo reflexões sementes a de Westwood (1996), quando esse enfatiza que o treinamento dos profissionais de vendas constitui uma parte fundamental na totalidade estratégica do marketing, Etzel, Walker e Stanton (2001), afirmam que o conjunto de ações que formam o marketing tem, entre os seus principais objetivos, a concretização das vendas.

Nesse sentido, observar as peças de roupas penduradas nas paredes dos boxes remete ao esforço dos permissionários e vendedores (as) para promover as vendas do lugar. Segundo Etzel, Walker e Stanton (2001) essa promoção de vendas deveria, inclusive, ultrapassar o desempenho da produção e até mesmo a qualidade dos produtos. Conseqüentemente, transformando a promoção e a efetivação das vendas nos principais objetivos das atividades comerciais.

Quando se pensa nos provadores de roupas improvisados dentro dos boxes concorrendo diretamente com os provadores oficiais do Beco da Poeira, percebe-se que os vendedores (as) fazem adaptações de hábitos e discursos com propósito de agradar os diversos tipos de clientes que eles possuem. Quer-se dizer com isso que esses (as) profissionais atendiam de maneira diferente os grupos de adultos, ou senhores, ou crianças, etc. que queriam experimentar roupas dentro de seus boxes ou nos provadores oficiais daquele centro comercial. Dependendo do tipo de cliente, eles modificam falas e ações com o objetivo de agradar o possível comprador.

Esse tipo de conduta encontra apoio nas reflexões que Dias (2003) desenvolve sobre o mesmo tema. Esse autor enfatiza que o vendedor (a) deve ter a habilidade de reorganizar estratégias, comportamentos e mensagens destinadas aos clientes, com vistas a vender mais produtos. Isso significa que os (as) profissionais de vendas devem mudar seu discurso ou maneira de agir com base no tipo de cliente que vem ao seu encontro. Esses agentes não podem de modo algum expressar apenas um tipo de atitude e de discurso para todos os clientes. Para Dias (2003) as estratégias de vendas devem ser plurais, isto é, atender de maneira mais ou menos diferente os grupos de jovens homens, de senhoras, de crianças e assim por diante.

Essa maneira maleável de conduzir os tratamentos aos clientes, ou seja, de modificar comportamentos ou discursos dependendo do tipo de cliente que se atendia, também é compreendida por Czinkota et al (2001) como sendo um fator positivo na ocasião em que o cliente está sendo atendido.

Para esses autores, a boa comunicação nos pontos de vendas é fundamental para que os negócios sejam efetivados e essa comunicação deve possuir uma variedade de informações que podem ser capazes de influenciar as decisões dos clientes, sobretudo, que estão indecisos. Nesse sentido, uma variedade de sinalizações visuais, comportamentais e verbais, tende a contribuir significativamente com as opções de compras dos clientes.

Em uma direção próxima a de Czinkota et al (2001), as idéias de Rocha (1999) vêm adicionar elementos importantes na análise da relação entre estrutura e atividades de vendas no Beco da Poeira, sobretudo, quando se pensa essa relação a partir de seus corredores.

Para essa autora, os (as) vendedores devem procurar entender os desejos e necessidades dos seus clientes, pois, conseguindo esse objetivo, poderão conquistar possíveis vendas e, provavelmente, fidelizar os clientes. Segundo Rocha (1999) os instrumentos que podem constituir as ações promocionais são basicamente três: informar, motivar e persuadir.

Em se tratando de atendimento a clientes nos corredores do Beco da Poeira, os vendedores (as) faziam uso estratégico do espaço estreito ou largo da rua em que trabalhava, tentando relacionar esses espaços com as ações promocionais a que se refere Rocha (1999), isto é, informar, motivar e persuadir.

Isso significa, no caso das ruas estreitas, que as mensagens dirigidas aos clientes tentavam ser mais rápidas e objetivas sem deixar de lado essa três características promocionais. A diferença que se podia encontrar entre esse atendimento mais pontual nas ruas estreitas em comparação com as ruas largas, era que, nessas últimas, as ações promocionais a que se refere essa autora, podiam, em determinadas ocasiões, serem mais bem elaboradas em virtude, principalmente, do melhor conforto que as ruas largas davam aos clientes, se comparadas com as ruas estreitas.

Na perspectiva de Megido (2002), as operações de vendas não podem, de maneira alguma, ter discurso, ou técnicas, ou estratégias únicas. Para esse autor, em acordo, sobretudo, com as idéias de Dias (2003), as atividades de vendas devem ser diversificadas, inclusive, observando a relação que pode existir entre cliente, produto e o ambiente que envolve o ponto de vendas.

A partir disso, pode-se interpretar que os corredores largos ou estreitos do Beco da Poeira, foram cotidianamente colocados como fator a ser considerado nos momentos em que as possibilidades de vendas estavam em curso, ou seja, quando os vendedores (as) estavam tentando comercializar suas mercadorias. Isso acontecia, como já foi referido anteriormente, nas modificações nas estratégias de informação, motivação e persuasão que possuíam durações de tempo, habitualmente, diferentes: nas ruas largas os atendimentos duravam mais do que os atendimentos nas ruas estreitas.

6 RITUAL DE VENDAS

Neste capítulo procurou-se desenvolver uma etnografia das atividades de vendas no Beco da Poeira, entendendo essas ações como um tipo especial de ritual comercial. Para isso, buscou-se construir um modelo ou estereótipo a partir do qual as atividades de vendas pudessem ser representadas. É necessário enfatizar, ainda, que essa representação foi criada com base nas entrevistas concedidas, sobretudo, por vendedoras e vendedores daquele centro comercial, das anotações de campo e da observação participante.

6.1 Estereótipos e identidade

Chegando ao Beco da Poeira nos dias iniciais do mês de Dezembro de 2010, tinha-se como objetivo entender as maneiras com as quais as vendedoras (es) se vestiam para sua rotina diária. Observaram-se naquelas ocasiões, dois modos diferentes de se vestir: o masculino e o feminino.

No primeiro caso, verificou-se que os homens costumavam vir trabalhar com bermudas grandes e largas, habitualmente confeccionada com jeans. As blusas alternavam cores e estampas, porém, possuíam algo de comum: elas eram feitas de malha e tinham mangas curtas ou não as tinham. Os calçados variavam entre o tênis ou a chinela denominada “de dedo”, isto é, aquele tipo de sandália na qual o pé se apóia apenas em um dos seus dedos para calça-lá. O relógio no braço esquerdo era um adorno utilitário presente em quase todos os vendedores que foram observados. O mesmo acontecia com os aparelhos celulares. Nesse caso específico, era raro ver um vendedor que, quando não estava tentando vender algo, manuseava o seu telefone portátil.

A partir desse estereótipo representativo do vendedor (isto é, homem com bermuda e camisa de malha, tênis ou sandália nos pés, relógio e celular nas mãos), procurou-se saber dos referidos homens, quais eram os motivos que levavam eles a se vestirem daquela determina maneira. Nesses momentos, o

propósito era encontrar os argumentos dos próprios agentes de vendas que pudessem explicar as relações entre os usos daquelas vestimentas e as atividades de vendas do seu dia-a-dia.

C.A.S. afirmou que habitualmente utilizava aqueles tipos de roupa por uma “questão prática”, ou seja, a bermuda e a blusa largas colaboravam com os manuseios que ele precisasse fazer para atender melhor ao cliente, seja buscando uma peça no interior do box ou seja para gesticular com os braços para chamar a atenção de clientes.

Senhora, eu me visto assim por uma questão prática. Quando eu vou me vestir em casa, eu penso no que eu vou fazer aqui no Beco. É bem melhor de trabalhar desse jeito. A gente se mexe melhor, não fica preso dentro da roupa. Se precisar entrar aí dentro (do box) pra pegar mercadoria é mais fácil. Além do mais, quando eu to chamando freguês os braços ficam mais livres. (C.A.S.)

A mesma opinião possui o vendedor J.A.L., quando enfatizou que usar roupas largas facilita o trabalho do Beco da Poeira. Essa facilidade acontece, sobretudo, porque o “corre-corre” exige que as vestimentas acompanhem o ritmo do corpo trabalhando.

Aqui tem dia que é o maior corre-corre. Eu vou pra cá pegar uma roupa, vou pra culá trocar o dinheiro, vou rapidinho no banheiro fazer xixi, merendo e almoço sentado e de repente chega alguém aí eu tenho que me levantar ligeiro. É desse jeito mesmo. Então esse tipo aqui de se vestir facilita, melhora muito o trabalho da gente. Eu me mexo pra tudo que é lado e a roupa não acha ruim. Eu já venho de casa assim e dá tudo certo. (J.A.L.)

Maneira semelhante tem de pensar o senhor J. A.N., não exatamente com as roupas, mas com os calçados que faz uso no seu dia-a-dia. Para ele, enfrentar o dia inteiro no Beco da Poeira praticamente em pé, é necessário calçar um “tênis ou uma chinela” bem confortável.

Doutora, aqui é muito cansativo. É bom porque ganha um dinheirim mas cansa muito, porque eu passo quase todo o dia em pé e andando dum lado pro outro, todo tempo. Me sento só pra comer. Aí a Francisca, minha mulher, disse pra eu calçar um tênis ou uma chinela boa porque dá uma aliviada pros pés.

É por isso que eu to com esse aqui, pra não machucar muito os pés. Melhora um pouquinho, mas mesmo assim no final do dia os dedos tão tudo apertadim, assim (risos). (J.A..N.)

Com outro tipo de justificativa, o vendedor F.A.F.C., enfatizou que usa aquele tipo de vestimenta porque serve também como propaganda, haja vista que as ditas peças existem no box em que ele trabalha para serem vendidas. Com efeito, o uso de tais roupas funciona como instrumento de divulgação dos produtos ali vendidos.

Eu me visto desse jeito porque aqui eu tenho essas roupas pra vender. Então, se o cliente vem passando e me ver com essa camisa ou esse bermudão, ele pode perguntar aonde é que eu comprei. Aí eu vou e mostro pra ele que eu comprei no box que eu trabalho. Então eu mostro as roupas pra ele. Tem vezes que dá muito certo. (F.A.F.C.)

O mesmo pensamento tem o permissionário C.A.S. Para ele, num comércio como o Beco da Poeira onde a “concorrência é apertada” tudo tem que ser usado para vender. E a utilização de peças de roupas que estão a disposição do cliente no próprio box, facilita muito a divulgação dos produtos.

Pra ser sincero com a senhora, eu nem gosto muito desse desenho aqui na minha blusa. Mas só que essa semana eu recebi um monte de peças dessas daqui. Eu visto pra ver se eu vendo mais porque todo mundo ta vendo eu vestido nela. Por mim, eu só vestia todo dia era a camisa do Ceará, do vozão. Mas essa eu deixo pra vestir mais é quando ele ganha do Fortaleza, pra eu frescar com uns sofredor que tem por aqui. (C.A.S.)

Pode-se perceber, com efeito, que os significados apresentados pelos vendedores para os usos de roupas largas e calçados confortáveis no dia-a-dia do Beco da Poeira, são evidenciados em dois fatores: 1) a praticidade que as roupas proporcionam nas horas de trabalho no Beco da Poeira e 2) o seu uso como instrumento de divulgação dos produtos que os seus boxes possuem para vender.

Em certo sentido, as vendedoras expressaram argumentos que, em algumas situações, encontram semelhanças com as razões apresentadas pelos homens para o uso de certas roupas. Entretanto, antes de descrever os motivos que

levam as agentes de vendas a se vestirem de determinada maneira, é necessário apresentar o modelo que representa bem as vendedoras do Beco da Poeira.

Diferentemente do modo de vestir dos homens, as vendedoras daquele centro comercial costumavam se vestir com roupas justas. As calça, denominadas de cigarretes ou legues, eram as mais utilizadas pelas agentes de vendas. No primeiro caso, trata-se de uma peça que cobre as pernas das vendedoras até a altura do joelho. O segundo tipo de calça desce um pouco mais na altura, chegando abaixo do joelho. Shorts jeans na altura da meia-coxa também eram vestimentas fáceis de ser encontradas. Em todos esses os casos, essas roupas deixam notar de maneira clara, as formas corporais das vendedoras, sobretudo, porque tais peças se ajustam bem as formas das vendedoras.

As blusas acompanham o padrão das calças e shorts no que diz respeito a deixar notar as curvas dos corpos dessas mulheres. Sandálias habitualmente possuíam saltos e eram raros os calçados usados pelas vendedoras que não possuíam nenhum centímetro de salto.

Acompanhavam essas peças de roupas e calçados, uma maquiagem leve e adereços como brincos, pulseiras e relógios. Não obstante essas características das vestimentas, um instrumento de trabalho e, ao mesmo tempo, adorno corporal, que marcavam o visual das vendedoras eram as pochetes. Essas eram tipos especiais de bolsas que, presas as cinturas das vendedoras por meio de cintos, tinham como função principal guardar as notas de reais e moedas de centavos para facilitar as transações comerciais. Normalmente essas pochetes mediam 20 cm largura e 10 cm de altura e a cor mais utilizada era a preta.

A vendedora M.G.P. disse que a utilização desses tipos de roupas leva em consideração o fato de que essas peças são também “mercadorias pra se vender”. Com efeito, do mesmo modo que determinado argumentos manifestados pelos vendedores, as roupas usadas pelas vendedoras servem como uma espécie de instrumento de divulgação dos produtos que o box possui para ser comercializado.

Minha filha, o negócio é esse. As cigarretes são bonitinhas, mas às vezes as freguesas não ver elas lá em cima não. A gente usa pra mostra que elas são mercadorias pra se vender. Fica mais perto. As meninas passam e diz assim: “essa aí que tu ta usando tem do meu tamanho”. É desse jeito. (M.G.P.)

Com uma maneira de pensar bem semelhante à de M.G.P., a permissionária e vendedora L.M. enfatiza que considera “muito bonitas” as roupas que ela vende e que, além disso, o fato dela vestir as peças que ela própria negocia, dá uma “valorizada” nos produtos. Isso acontece, segundo ela, porque as pessoas a consideram com o corpo bem torneado e, conseqüentemente, as roupas “caem bem”. Ela funciona como um manequim das próprias mercadorias.

Eu visto as roupas que eu vendo porque elas são muito bonitas. Olha só essa legue aqui, que coisa mais linda, é a tua cara, vai ficar linda no teu corpo porque ele é parecido com o meu. E todo mundo diz que eu tenho é que vestir mesmo, porque fica bem, sabe? Aí eu fico pra lá e pra cá mostrando as roupas que eu to usando. Ai as cliente vê, pergunta isso e aquilo. Tem umas até que diz assim que só é bonita porque é em mim. Aí eu digo não, vai ficar muito lindo em você também. Toma mulher deixa de besteira e entra aí dentro e experimenta. (L.M.)

Além desse aspecto que enfatiza o uso das roupas pelas próprias vendedoras como uma maneira de apresentá-las para as clientes como produtos que elas possuíam nos boxes para vender, outra característica se destacou nas argumentações que elas deram para usar aqueles tipos de roupas.

Trata-se do fato de que os usos de roupas justas pelas vendedoras, fazendo com que as formas dos seus corpos fiquem mais acentuadas, servem, também, como maneiras de atrair clientes do sexo masculino. Isso ocorre, segundo os relatos coletados, porque determinados homens, ao avistarem uma ou outra vendedora que se destaca por causa de um corpo bem vestido e arrumado, chegam até as elas com outros interesses. Nesses momentos, elas utilizam a atenção que esses clientes estão lhe dando, para oferecer e vender seus produtos.

M.C.T. narra uma ocasião em que um rapaz, ao vê-la de longe, dirigiu-se exatamente para ela com um “sorriso grande”. A conversa, mesmo que tenha sido sobre uma blusa que ele parecia querer comprar para a sua namorada, possuía um clima de paquera, segundo essa vendedora, por parte desse rapaz.

Nesse dia foi até engraçado. Eu tava com short jeans azul por aqui na perna (aponta a altura) e uma blusa sem manga com a barriga um pouco de fora. Eu tava bem bonitinha. Quando eu olhei pra frente, eu vi aquele rapaz que já tava olhando pra mim vi pra onde eu tava com um sorriso grande. Parecia até que me conhecia. Ele chegou perto e disse que estava procurando uma

blusa pra namorada. Mas daquele jeito, todo tempo sorrindo. Aí eu disse assim bem simpática: como é que ela é, qual o tamanho dela e tal, essa blusa vai ficar muito bonita na sua namorada. Aí eu fui levando ele pra comprar uma peça. Mas no fim ele nem comprou nada porque ele só veio falar comigo porque nesse dia eu tava muito bonita. Mas eu tenho que aproveitar essas paqueras pra tentar vender também, né?. (M.C.T.)

I.C.S. narrou um caso semelhante ao que M.C. apresentou, porém, enfatizando que esse tipo de situação é bem comum. “Se a vendedora for bonita eles fazem tudo pra chegar perto”.

Eu tinha acabado de me sentar para almoçar quando chegou um casal. O moço pegou e perguntou se eu tinha uma legue igual ao que eu estava usando que desse na noiva dele, porque ele tinha achado muito bonito. Eu disse que tinha e fui mostrar pra ela o que eu tinha igual e também outros modelos. Mas ele ficava todo o tempo falando e rindo pra mim, eu já tava com vergonha. Ele era até bonito, assim alto (risos). Mas ele tava com a noiva do lado e eu acho que ele tava me paquerando. Só sei que no fim das contas eu vendi dois legues e duas blusas porque ele achou que eu tava bonita vestida em um legue. Aqui é assim mulher: Se a vendedora for bonita eles fazem tudo pra chegar perto. E a gente tem que vender assim mesmo. (I. C.S.).

A vendedora F.M.S. disse que esse tipo de comportamento é bem comum no Beco da Poeira. Segundo ela, isso acontece porque tem vendedoras que são “muito lindas” e os clientes homens querem se aproximar de algum modo pra ver se consegue namorar, por exemplo. Uma das maneiras com as quais eles se aproximam das vendedoras é exatamente usando o artifício de querer comprar roupas.

Eu já vi muito isso aqui. Essas meninas têm delas que são muito lindas e chamam a atenção dos homens, não tem jeito. Essa aqui do box do lado, olha pra ela pra tu ver como é linda. O cliente pára só por causa da beleza, aí não tem o que dizer aí vai falar de roupa pra ele, pro irmão, pro pai, pra todo mundo. Mas só porque a moça é bonita. Aí tem deles que compra e outros que não levam nada. O que eles querem mesmo é namorar com elas. Só sei que se eu fosse pelo menos bonitinha, eu vendia mais ou igual a essas moças bonitas. (F.M.S.)

Outro significado que aparece como fundamental para os usos dos tipos de roupas que as vendedoras habitualmente vestem no Beco da Poeira, como também dos adornos expostos no corpo, especialmente as pochetes, é o fato desse conjunto de vestimentas e adereços ser representativo de uma identidade profissional. Isso quer dizer que as peças utilizadas pelas vendedoras, sobretudo, as pochetes amarradas em suas cintura, as identificavam como sendo vendedoras daquele centro comercial.

F.A.B. enfatizou sobre esse tema que o modo de vestir das vendedoras é um elemento diferenciador e que essa diferenciação facilita a identificação delas pelos clientes. Segundo essa vendedora, isso acontece principalmente quando as pochetes são utilizadas.

Quando eu cheguei aqui eu senti muito falta de uma roupinha diferente, tipo assim uma farda. Eu até falei com a minha patroa sobre isso mas ela disse que não ia gastar dinheiro com essa besteira não e que a minha farda era a pochete. Eu fiquei um pouco triste porque eu queria uma farda, eu acho bonito. Mas depois eu vi que as clientes chegavam até mim olhando pra pochete. Teve até uma que tava aqui olhando as blusas aí não sabia quem era a vendedora. De repente ela olhou pra minha cintura e viu a pochete e me chamou pra perguntar se eu tinha um tamanho menor de uma blusa lá. Quer dizer: eu não tenho farda mas a pochete é como se fosse. Ela mostra pros clientes que a gente é vendedora. (F.A.B.)

A vendedora C.M.N.S. apresenta a opinião de que é comum o uso das pochetes por dois motivos: para guarda dinheiro e para “se mostrar como vendedora”. Nesse sentido, ela pensa de maneira semelhante à F. A. B.

Se a gente não tiver essa pochete aqui fica tudo mais difícil. Eu não vou ter um lugar bom pra guarda o dinheiro, porque nos bolsos não presta. E às vezes a minha roupa não tem bolso. Além do mais, isso aqui é igual a um crachá, serve pra gente se mostrar como vendedora do box para as clientes. As vezes elas não sabem se uma mulher que tá perto é vendedora ou não, porque as vezes tem cliente mulher olhando. Aí elas olham pra pochete e sabe logo que a gente é que tá vendendo. Então é muito bom usar a pochete por isso também. (C.M.N.S.)

6.2 Expressões culturais e repetição formalizada

Os estereótipos que representavam os vendedores e vendedoras no que diz respeito aos seus modos de vestir, estão, como pôde ser demonstrado anteriormente, diretamente relacionado às atividades de vendas e a construção de uma identidade profissional própria daquele centro comercial. Por seu lado, essas características podem ser acrescidas de outros aspectos das atividades de vendas, que vêm avolumar a percepção de que essas práticas comerciais são tipos específicos de rituais.

Trata-se do fato de haver uma repetição formalizada de expressões culturais nas três principais etapas das vendas naquele centro comercial: **a abordagem ao cliente, a tentativa de vender e a finalização do processo de vendas**. Entretanto, essa recorrência de comportamentos estereotipados pode ser dividida em dois tipos: o masculino e o feminino.

6.2.1 *O agir do vendedor*

Na etapa de **abordagem** aos clientes, os homens com suas roupas largas e celulares em mão estacionam em uma determinada posição de pé. Era comum ver um vendedor manuseando seu aparelho móvel de telefone, quando não estava atendendo alguém e/ou oferecendo seus produtos. Entretanto, quando alguma pessoa se aproximava do seu box em que trabalhava, imediatamente colocava o celular no bolso ou o segurava com firmeza em uma das mãos e com um sorriso no rosto abordava o possível cliente com palavras respeitadas.

Essas palavras, porém, variavam de acordo com o tipo de pessoa que se aproximava. Se fosse uma mulher com feições novas ele a chama de “jovem, freguesa ou cliente”; se fosse um homem com as mesmas condições de idade, ele também o chamava de “jovem, freguês ou cliente”; o respeito continuava quando a abordagem se dava a clientes de maior idade: “senhor” e/ou “senhora” eram os

termos mais usados, podendo, ainda, ser utilizado os termos freguês e clientes pro mesmos tipos de clientes.

Noutra situação de venda na qual havia uma maior iniciativa por parte dos vendedores, era possível escutá-los chamar atenção de prováveis clientes há, pelo menos, cinco metros de distância. As palavras que utilizavam em tom alto de voz davam conta do tipo de mercadoria que ele tinha e queria vender, juntamente com o tipo de cliente que estava passando naquela ocasião. Veja o que disse o vendedor J. A. M. S. quando passava por ele um senhor de aproximadamente 50 anos:

Vamos lá freguês que tudo aqui tá muito barato. Blusa, calça e calção aqui não faltam e pro senhor também não. Não precisa comprar agora só depois que experimentar e ver que ficou jóia. A blusa é só R\$ 10,00 mas se comprar três eu dou um desconto. Pose chegar senhor que eu estou aqui as suas ordens. (J.A.M.S.)

Como se pode perceber, não havia relação contraditória entre o que estava sendo dito pelo vendedor e aquele para quem ele queria falar. O discurso de propaganda de J. A. M. S. estava diretamente relacionado para alguém. Em uma situação semelhante a essa, A. R. S. enfatiza as mesmas características na hora de anunciar em voz alta determinada mercadoria.

A jovem pode chegar aqui mais perto. Essa cigarrate vai ficar ótima em você e tá muito barata. Eu tenho de todo tamanho mas pra você eu acho que é tamanho pequeno. Mas se não for, eu tenho M e G também. E em muitas cores. Tem mais ali dentro. (A.R.S.)

Quando se tratava da segunda etapa desse processo comercial, isto é, a **tentativa de vender** através da conversa, dos gestos e da qualidade dos produtos, verificou-se que os vendedores dão continuidade ao tratamento respeitoso que eles manifestam quando abordam um cliente em voz alta.

É predominante entre eles haver uma paciência exemplar quando o cliente dá sinais de que, de fato, tem interesse por certo produto. Essa paciência relacionada ao respeito acaba, porém, quando eles percebem que a pessoa que estar pedindo informações sobre dada mercadoria, aparenta não está muito

interessada em comprá-la. Nesse último caso, se a pessoa for uma mulher, sobretudo jovem, ganha logo o apelido de “guajarina”, um tipo específico de rato.

Eu gosto muito de tratar os meus fregueses bem. Isso faz parte do comércio, tem que ser assim. Se não for nem entre nisso. E quando a gente ver que a pessoa quer comprar mesmo, aí a gente faz tudo, pega até mercadoria empresta em outro canto só pra não perder a venda. Agora tem gente que não vale apenas conversar e nem tratar muito bem. Olha senhora, tem umas meninas que não quer comprar nada, fica só aperriando: ei pega isso, ei paga aquilo, e a gente sabe que não vai levar nada e é pegando. Desarruma quase tudo e no final as “guajarina” não levam nada. (F.A.S.F.)

Essa opinião de F. A. S. F. é compartilhada entre quase todos aqueles que foram entrevistados durante a pesquisa de campo deste trabalho, entre eles estar o J. B. S.. Para ele, é sempre bom tratar os clientes bem, especialmente com o respeito que a mulher casada ou o idoso merecem. Todavia, segundo esse vendedor, tem algumas pessoas que “tiram a paciência” e ficam verificando diversas mercadorias e não levam nada. Habitualmente, essas pessoas são as já denominadas “guajarinas”, ou seja, mulheres jovens que fazem os vendedores tirar várias peças dos cabides, experimentam as peças retiradas e não compram nada.

Olhe moça, eu só to aqui ainda porque as pessoas gostam muito de mim. E não é porque eu fico dando risada pra todo mundo a toda hora não. É porque eu sei respeitar a mulher dos outro, o senhor, a senhora, a jovem, respeito todo mundo, aí eles voltam sempre. Eu não engano e nem vendo caro. É o preço de todo mundo. Digo que tá bom quando ta bom mesmo. E quando não tá bom eu fico calado. Agora tem gente, tem umas meninas que tiram a paciência da gente. Elas faz eu mexer em quase tudo; ver, olha, pega, experimenta e não compra. Ah guajarina safada! (J.B.S)

O respeito que os vendedores disseram e demonstraram ter com os clientes, associa-se a uma boa conversa, aos aspectos do produto e ao preço para poder tentar efetivar a venda. Isoladamente, nenhum desses fatores seria capaz de manter um comércio por muito tempo no Beco da Poeira. Desse modo, os vendedores desse lugar fazem uso desses outros fatores complementares entre si, além, é claro, do respeito tão enfatizado que tentam manter com os clientes.

Em um dos casos registrados, J. M. T. A. deixa claro que não basta tratar o cliente bem, é necessário ter preço porque a concorrência é muito grande, “é parede com parede”.

Minha filha vai ser difícil a senhora encontrar aqui no Beco alguém que trate melhor o freguês do que eu. Eu vou pegar água, pego café, troco dinheiro, faço tudo que der pra eu fazer. Às vezes a minha mulher acha até que eu faço demais. Agora eu digo outra coisa, se você não tiver um bom preço, não tem conversa bonita que dê jeito. Ela ajuda, mais não dá jeito. A venda é bem pouquinho porque aqui é parede com parede. Você tem que ter o preço bom e conversar direitinho. (J. M. T. A.)

O pensamento desse permissionário encontra respaldo em outras falas, especialmente na do senhor Nadir Pereira do Nascimento. Para esse último, ter um preço bom e dá um “bom dia” para os clientes é sempre muito importante. Entretanto, esse outro permissionário acrescenta que as mercadorias devem ter a qualidades que as pessoas esperam. Se não for assim, as reclamações irão aparecer e muito provavelmente aquele que reclamou não irá retornar.

Eu gosto muito Doutora, de dizer bom dia pros meus fregueses. Pode ser homem, mulher ou menino, eu acho que isso é respeitoso e sinto que as pessoas gostam. Mas isso sozinho não trás muita venda não. Eu digo pra senhora uma coisa: o que faz a gente vender é o preço barato e a mercadoria boa, do jeito que o freguês quer. Porque se eu digo uma coisa e quando ele chega em casa é outra coisa... pode até ser barato mais ele vai voltar pra reclamar. E depois talvez nem volte mais. Por isso Doutora, não é bom enganar não. (N.P.N.)

Por outro lado, essa associação de fatores que envolvem o respeito pelos clientes, a boa conversa e o respeito de vendedor, a qualidade e o preço baixo dos produtos, nem sempre encontram sucesso nas tentativas de vendas.

Há ocasiões em que essas ferramentas são utilizadas e os produtos não saem dos boxes. Os vendedores não sabem explicar porque isso ocorre, possuem apenas suposições como a falta de dinheiro, indecisão, quer pesquisar mais, azar, etc. A terceira etapa da atividade de vendas, isto é, a **finalização do processo**, com efeito, nem sempre acontece com a venda de uma mercadoria e um “muito obrigado” sorridente do vendedor.

O vendedor J. P. D., afirmou que a atividade de vendas nem sempre acontece conforme o esperado pelo vendedor. Ele enfatiza que em muitas ocasiões fez de tudo para não perder a venda, explicando a qualidade do produto, o preço baixo, etc. Mas a venda não aconteceu.

Tem dias aqui que eu vou descolar só a tarde. Mas não é porque falta gente não e nem porque eu expliquei errado pro cliente. Eu não sei dizer não, mas tem dias que eu gasto é saliva é não adianta nada. Eu peço pro cliente experimentar, ele vai, gosta e não leva. Diz que vai dá mais uma voltinha. Eu digo que tá certo e que se ele encontrar mais barato eu posso tentar melhor o preço. Agora, quando eu vendo aí eu agradeço é muito e digo Deus te abençoe. (J.P.D.)

Opinião semelhante tem J. G. B.. Segundo esse vendedor, existem ocasiões em que por mais que se tente vender o produto, a venda não acontece. Para ele, isso pode se dever ao “olho grande dos outros” que não se conformam em ver o concorrente vender mais.

Teve um dia que já passava das três horas da tarde e eu não tinha vendido nada. E a minha vizinha só rindo, todo tempo. Quando chegava um freguês, eu conversava, conversava, mostrava, tira roupa, colocava roupa e nada de vender. O povo só dizia assim pra mim: ta bom, vou dar uma volta e qualquer coisa eu volto. Aí eu dizia: to por aqui, qualquer coisa meu nome é Guilherme. Só que no dia antes, eu tinha vendido bem para os sacoleiros e essa vizinha ficou com raiva de mim por isso. Então, quando eu não vendo nadinha, como nesse dia, e a minha vizinha parece que acha é bom, eu só posso pensar que é olho grande dos outros em cima de mim. (J.G.B.)

Essas expressões culturais manifestadas pelos vendedores e que dizem respeito às três etapas de vendas encontradas no Beco da Poeira, isto é, a abordagem ao cliente, a tentativa de vender e a finalização do processo de vendas, também fazem parte do universo comercial das vendedoras daquele centro comercial. Entretanto, com aspectos nem sempre semelhantes aos que formalizam as atividades de vendas dos homens.

6.2.2 O agir da vendedora

A maneira com a qual as vendedoras esperavam os clientes é um tanto diferente das dos homens. Essas mulheres tinham duas maneiras de aguardar os possíveis compradores. Na primeira, elas ficavam sentadas em um banco de madeira ou cadeira de plástico olhando uma caderneta de contas e fazendo algumas anotações nela. Os referidos acentos ficavam posicionados sempre na frente dos boxes. Esse posicionamento tendia a fazer com que possíveis clientes as identificassem como responsáveis pelos seus respectivos boxes, em momentos de falta de atenção delas quando da aproximação de alguém que vinha verificar mercadorias. A outra forma de aguardar os clientes era em pé, andando no espaço que corresponde aos seus boxes e fazendo gestos com as mãos para que os clientes viessem ver os produtos oferecidos.

Os termos de tratamento usados pelas vendedoras com seus possíveis clientes remetiam a um grau de intimidade maior, se comparados com aqueles utilizados pelos vendedores.

Era comum vê-las chamando mulheres jovens de “amor”, “jovem”, “querida”, “linda”, “mulher” e “bem”. Quando se tratava de homens jovens os termos usados com mais frequência eram “meu amor”, “gatinho”, “gatão”, “meu jovem” e “meu bem”. Possíveis compradores com idades mais avançadas que os caracterizam como senhores e senhoras eram chamados pelas vendedoras de “jovem”. “cliente”, “senhor” ou “senhora”.

O ato da **abordagem** das vendedoras aos clientes relacionava, com efeito, certa performance corporal e termos de tratamentos mais diversificados. Essa diversificação, especialmente os termos que remetem a certa intimidade com os possíveis compradores, aumentava as possibilidades de tratamento e fazia, segundo elas, os clientes se sentirem mais próximos, como se fosse um tipo especial de “amigo” ou “conhecido”. R. M. C. falou sobre esse assunto.

As vezes, pra quem ta de fora, pode até parecer frescura. Mas pra gente que ta aqui é muito bom tratar as clientes assim, de perto, como se fosse uma conhecida. Eu não sei o nome delas e chamar só de cliente eu num gosto não. Agora quando eu

chamo de mulher, de amor e de bem, parece que as coisas assim pra vender ficam mais fácil, sabe? (R.M.C.)

Opinião semelhante tem a vendedora G. L. S., porém, fez um acréscimo e mencionou as vantagens de usar as mãos e os elogios para tentar vender alguma mercadoria. Segundo ela, abordar uma cliente chamando-as de “linda” e passando as mãos nos seus cabelos e elogiando também, pode fazer com essa possível cliente pare e olhe os produtos.

Ah! Eu chamo as meninas de muitas maneiras. Mas é sempre bom ser ...tipo assim próxima, como se fosse uma amiga, mas sem ser. Aí eu chamo de mulher, de amor, de bem, de jovem... mas eu gosto mesmo de chamar de linda e passar as mãos nos cabelos e dizer que são lindos, quando eles forem claro. Ou então fazer outro tipo de elogio. Quer dizer então que eu gosto de chamar a cliente mas dizendo alguma coisa que ela talvez goste de ouvir. (G. L. S.).

A relação entre termos de tratamento com palavras elogiosas apresentou-se como formas de abordagem comuns entre as vendedoras do Beco da Poeira. Todavia, elas sempre ressaltavam que tratar uma pessoa de uma maneira inapropriada pode até afastar a cliente. Por esse motivo, as vendedoras procuravam, sempre que possível, utilizar o termo de tratamento adequado para determinada (o) cliente.

M. F. C. contou que em certa ocasião foi destratada por uma cliente exatamente porque não fez uso do termo adequado para conversar com a mesma.

Teve um dia que uma cliente assim de uns 45 anos, eu acho, que se aproximou do box e ficou olhando as calças. Como eu tava atendendo outro cliente eu não fui pra ela logo. Demorou um pouquinho. Quando o outro cliente foi embora, eu cheguei pra ela e disse assim: oi querida, vai querer experimentar essa calça, vai ficar linda em você. Aí ela olhou pra mim e falou bem ignorante: eu não sou sua querida. Aí deu uma rabissaca e saiu e Foi embora. Eu nunca mais i essa mulher. Quer dizer que ela ficou com raiva de mim porque eu chamei ela de querida. (M. F. C.).

No que diz respeito a segunda etapa do processo de vendas, ou seja, **a tentativa de vender**, as vendedoras procuravam fazer uso de todos os instrumentos possíveis. Destacaram-se três: o elogio, o preço-qualidade e a barreira.

O primeiro caso, o elogio aos clientes, acontecia sempre que a aproximação de possíveis compradores e as conversas iniciais com as vendedoras deixavam transparecer certo interesse em adquirir uma ou mais peças de roupas. Nessas ocasiões, o julgamento favorável aos clientes se apresentava nas falas e gestos das vendedoras como algo completamente comum. Aos olhos das vendedoras, a relação cliente-vestimenta sempre se desenvolvia de maneira elogiosa. Isso significava que as meninas encarregadas de vender, sempre que possível, criavam um discurso comercial que tinha como objetivo agradar os (as) compradores (as).

Entretanto, os elogios apresentados e dirigidos aos clientes quando esses demonstravam interesses em comprar uma roupa, não poderiam ser falsificados e distantes da realidade física e estética da (o) cliente. A mulher gorda não poderia ficar magra com uma roupa e nem o homem feio poderia ficar lindo. Por mais que os dizeres das vendedoras revelassem certos exageros, eles não poderiam ser completamente inventados ao ponto da (o) cliente perceber que a vendedora estava expressando elogios apenas para vender seus produtos. M. C. F. enfatizou esse tipo de cuidado que elas procuravam ter.

Olha só: pra gente vender a gente tem que dizer que ta bonita, que ta linda, porque se agente não disser elas vão pensar que a roupa não ta boa, que não ficou legal. Às vezes a calça nem fica assim muito linda, fica... tipo assim com umas gordurinha na cintura, sabe? Tipo assim pneuzinho. Mais aí eu olho, peço pra freguesa virar, da uma rodadinha, aí se não tiver ficado muito feio demais, eu digo “ta linda amor”. (M. C. F.).

Outra vendedora chamada J. G. T., enfatizou que os “agrados” deveriam sempre existir, até porque há muitos clientes indecisos, sobretudo, quando se tratavam de mulheres. Nesse sentido, a vendedora esclareceu que o elogio funciona como um meio através do qual as clientes, especialmente, indecisas, conseguiam decidir sobre adquirir ou não certo produto.

Mulher tem que ser desse jeito mesmo. Tem um monte de gente que olha de um lado e do outro, pega, experimenta, tira, troca, veste de novo e não sabe se leva essa ou aquela. Aí o que é que eu faço: eu digo que aquela peça ficou bem melhor por isso e aquilo outro e tento fazer ela lavar alguma coisa. É desse jeito. Se eu ficar calada e não disser nada que ajude ela a comprar é capaz d’eu perder a venda. (J. G. T.).

O segundo fator que contribuía com a tentativa de vender é a relação entre o preço baixo da mercadoria e a qualidade esperada pelo cliente do produto que pretende adquirir.

Na tentativa de vender as mercadorias, as vendedoras utilizavam da exposição da relação preço baixo e qualidade esperada, como instrumento importante para a comercialização do produto. Com efeito, era comum vê-las conversando com clientes fazendo uso dessas informações, isto é, evidenciando que suas mercadorias tinham boa qualidade e um preço acessível.

A permissionária H. C. C. e que também atua como vendedora em seu box, enfatizou as dificuldades que se tem por causa da concorrência. Porém, segundo essa senhora, “abaixando um pouco” o lucro e vendendo boas mercadorias, “as coisas não ficam muito ruins não”.

Minha filha a concorrência aqui é muito grande. Você ta vendo: é tudo pertinho um do outro. É as coisas pioram porque o mesmo fabricante que vende pra mim vende também pra minha vizinha e pelo mesmo preço. O jeito que eu tenho pra vender um pouquinho é abaixando um pouco os preços das coisas pra ganhar menos. Se não for assim fica ainda mais difícil. Desse jeito as coisas não ficam muito ruins não. E se eu tenho mercadorias boas, que as clientes gostam... aí melhora mais um tantinho assim. (H. C. C.).

Com o pensamento parecido com o de H. C. C., a vendedora E. A. C. S. disse que vender com preço baixo é importante. Todavia, ela prefere enfatizar a qualidade dos produtos na hora de vender porque tem interesse em fidelizar o cliente. Segundo ela, preços justos ajudam nessa fidelização, porém, a mercadoria tem que ter qualidade, caso contrário, o cliente pode não volta. Por essa razão essa vendedora afirma não comprava produtos de todos os fabricantes, mas apenas daqueles que ela considera que as peças são bem feitas.

Mas é claro que a gente tem que vender barato, mulher, se não eu vou é quebrar, já tinha fechado isso aqui. Mas eu acho que tem vender coisa boa e também barata. Eu procuro fazer desse jeito porque se não eu posso perder cliente. Imagina só se eu te vendo uma blusa que tu acha bonita e comprou barato e na primeira lavagem ela fica assim, toda puxada. Tu não voltar nunca mais aqui. E se voltar é pra reclamar. Por isso é que eu não compro mercadoria de todo mundo, apenas daqueles

fabricantes que eu sei que as roupas são bem feitas, que não vai ter problema. Porque eu quero que as clientes gostem também da mercadoria e volte outro dia pra comprar de novo. (E. A. C. S.).

Um fator relevante para que as tentativas de vendas alcancem sucesso, porém, com aspectos um tanto injustos, é aquilo que se convencionou chamar no Beco da Poeira de “barreira”.

Trata-se de um gesto que as vendedoras faziam na frente do box da concorrente, com o objetivo de impedir que determinados clientes conseguissem ver com clareza e precisão, as mercadorias expostas no comércio vizinho. Não vendo as mercadorias do vizinho e concorrente, o possível comprador se dirigia ao box daquela que estava fazendo a “barreira”. Esse gesto correspondia a um posicionamento corpóreo da vendedora por meio do qual seu corpo inteiro ficava parado em frente ao box que estava, em algum momento do dia, lhe tirando cliente e, conseqüentemente, as vendas.

Evidentemente que esse tipo de atitude não era bem vista por aquelas pessoas que estavam sendo prejudicadas por ela, gerando, inclusive, ofensas recíprocas entre as vendedoras (es) envolvidas no acontecimento denominado “barreira”. Por outro lado, por mais que esse mecanismo fosse objeto de agressões verbais entre comerciantes, o fato é que ele era utilizado com certa recorrência. Muitas vezes, porém, para que as ofensas não se agravassem e pudessem se transformar em brigas corporais, as vendedoras (es) que faziam “barreira” tratavam logo de produzir uma justificativa capaz de convencer a pessoa prejudicada, de que a “barreira” foi feita sem querer. Às vezes as justificativas convenciam, outras vezes não. M. A. F. O. expressou a seguinte opinião sobre esse tema.

Olha eu não gosto disso não. Os nossos boxes já são pequenos, a senhora tá vendo, pra vim alguém aqui e ainda fazer barreira. As vezes sem barreira e sem nada os fregueses não conseguem ver direito as mercadorias, ainda mais quando alguém vem e faz barreira. Aí é que não ver nada mesmo. Pra mim senhora, todo mundo tem que ficar assim como eu fico: pra lá e pra cá mas aqui, na frente do meu box. Se eu for fazer isso aqui na frente dela ali ó, ela não vai gostar e vai dizer alguma coisa feia comigo e vou dizer com ela. Agora tem vezes que a gente acaba fazendo sem querer porque vai se maxer pra cá ou assim e demora um pouco na posição e acaba fazendo barreira sem querer. (M. A. F. O.).

J. P. acredita que a “barreira” podia causar “uma confusão”, porém, todo mundo fazia. Segundo essa vendedora, às vezes era preciso fazer “barreira”, sobretudo, quando a comercialização de produtos em certo dia estava pequena. Nessas ocasiões, J. P. afirma que “vale tudo” para vender e que a “barreira” podia contribuir bastante para que a tentativa de comercializar tivesse sucesso.

Escuta só aqui mulher. Todo mundo aqui fala que a gente não deve fazer barreira, só que todo mundo faz e não admite. Fica com umas desculpas que foi sem querer e tal, mas eu não acredito não. E sabe porque eu não acredito? Porque a barreira puxa o cliente sim e na hora que o negócio aqui tá ruim, que a gente tá colada, sem ter tirado nem o da merenda, eu acho que vale tudo. Então mulher, eu faço barreira. Eu não vou é dizer por aí. Mas eu faço, pra vender eu faço. (J. P.).

A terceira etapa do processo de venda, ou seja, a que está sendo denominada de **finalização do processo**, adquiria entre as vendedoras significados semelhantes àqueles que os vendedores expressaram. Isso quer dizer que o fim desse processo se concretizava de duas maneiras: com a venda efetivada e a satisfação demonstrada em ambas as partes e sem a venda concluída e a insatisfação manifestada no vendedor e no cliente.

G. M. C. F. afirmou que satisfeita quando as vendas acontecem, porém, essa satisfação se torna maior quando a comercialização da roupa ocorre por causa de seu empenho em vender. Segundo essa vendedora, isso acontece porque existem dois tipos de vendas: 1) aquela que se efetiva praticamente sem a contribuição de um (a) vendedor (a), quando o cliente chega no box, olha, toca e experimenta o produto, pergunta o preço e compra; 2) aquela que requer um desempenho grande do (a) vendedor (a) no que diz respeito ao seu talento em vender produtos.

Em direção oposta, essa mesma vendedora evidenciou que o “pior”, entretanto, é quando não se vendia “de jeito nenhum”. Nessas ocasiões, relatou G. M. C. F., o seu desempenho de vendedora era expresso em falas de elogios às roupas, aos corpos dos (as) clientes, aos preços baixos e boas mercadorias que possuía e mesmo assim ela não conseguia efetivar uma venda.

Tem certos dias que por mais que você se esforce você não consegue vender quase nada. Teve dias aqui que eu fiquei colada o dia todo. Nem o do ônibus eu consegui. E o pior de

tudo é que você trabalha, conversa, diz isso e aqui de bom, baixa o preço, pega mercadoria boa e nada de vender. No final ainda tem que dizer pro freguês quando ele diz obrigado, que ta bem e que eu estou aqui todo dia e tal. É muito ruim. {...} Agora, da o César o que é de César. Tem dias também que eu nem me esforço muito, as clientes chegam, olham, pegam, pergunta quanto é, pede um desconto, eu dou, elas compram e vão embora. Eu agradeço e é muito É bom quando acontece desse jeito. {...} Mas o que eu gosto mesmo é vender eu mesma. É quando o cliente chega e não sabe o que quer aí eu vou e digo pra ele comprar essa peça que é boa por isso e por aquilo. Parece assim que eu fiz tudo sozinha, e fiz mesmo. Aí eu fico mais satisfeita ainda, porque foi eu quem vendi e porque o cliente comprou porque acreditou em mim. (G. M. C. F.).

M. J. S. manifestou uma opinião semelhante a de G. M. C. F., porém, enfatizando mais o seu comportamento diante das tentativas de vendas não realizadas.

Vender vai ser sempre muito bom. Quando acontece comigo e ainda bem que tem acontecido todo dia, eu agradeço muito aos clientes, peço pra eles voltarem, dou o meu telefone, digo que se quiser trocar eu troco. Mas o ruim mesmo é não vender. E não vender depois de ter feito de um tudo pra cliente levar e ela não leva... ô mulher mas me dá um negócio. Eu fico com uma raiva que às vezes a cliente percebe. Fecho logo a cara. Eu acho que isso que eu faço quando não consigo vender não é certo, mas também ficar falando, falando, pegando roupa, tirando e butando e a criatura não levar nem uma camiseta também não é certo. Eu acho assim: se você não quer comprar, então não inventa de sair de casa pra aperrear o juízo dos outro. (M. J. S.).

6.3 O ritual em análise

Como foram demonstrados na seção que tratou dos estereótipos e identidade profissional, os usos de determinados tipos de roupas e adornos pelos vendedores e vendedoras do Beco da Poeira, possuíam significados diretamente relacionados às suas atividades de vendas.

Isso pode ser notado quando os estereótipos representativos de vestimentas dos homens, por exemplo, enfatizam a relação da roupa com o trabalho em dois sentidos: primeiro, o sentido que dá a roupa um significado de ser prática,

isto é, que facilita os movimentos do corpo do vendedor quando ele se encontra trabalhando; segundo, o sentido que dá a roupa uma condição de instrumento de divulgação de produtos, ou seja, a roupa vestida no corpo do vendedor funciona como outdoor, como uma propaganda do que está a disposição para as vendas em determinado box. Esse último sentido também é compartilhado pelas vendedoras quando elas justificam os usos que fazem dos produtos que vendem nos boxes.

Outro fator que também foi destacado pelas mulheres, diz respeito ao fato de que as roupas que elas usam durante o trabalho servem para chamam a atenção de clientes do sexo masculino, com o propósito de criar uma situação de paquera para tentar vender mercadorias.

Por último, as vendedoras afirmam que suas vestimentas estão diretamente relacionadas ao que o Beco da Poeira possui para vender. Nesse sentido, elas acabam se vestindo e criando uma imagem de si mesma que está diretamente relacionada aos produtos do local. Além disso, um adorno denominado pochete (um tipo específico de bolsa amarrada na cintura por um cinto) colabora de maneira importante para construir uma marca profissional, uma “farda”, um “crachá” que as diferencia de outras mulheres que passam pelo lugar.

É importante destacar que os estereótipos apresentados acima e que dizem respeito aos modos de vestir dos vendedores e vendedoras do Beco da Poeira, fazem parte das atitudes performáticas que os rituais habitualmente expressam, segundo Peirano (2002). Com efeito, a existência real e concreta dos modos de vestir das pessoas encarregadas das vendas naquele centro comercial, mesmo considerando seus estereótipos, possui determinadas especificidades: cores e tamanhos variados de legues, shorts, cigarretes, bermudas, blusas, tênis, sandálias, etc apresentam certas particularidades que variam de acordo com o gosto ou necessidade do vendedor ou vendedora.

Outro aspecto que se considera importante evidenciar, é o fato de que os usos das roupas e, especialmente, das pochetes, definem uma identidade profissional. Essa identidade era manifestada como afirma Castells (1999), pelos sinais objetivos expressos e representados através dos estereótipos. Além disso, esses sinais funcionavam como elementos diferenciadores da identidade profissional de vendedor (a) do Beco da Poeira.

Isso acontece, segundo Athias (2007), porque os grupos humanos que pretendem que suas identidades sociais sejam reconhecidas por outros grupos

humanos que de algum modo se relacionam com aquele que pretende ser reconhecido, tendem a ser constituídas por intenções claras de se fazer reconhecer. Nesse sentido, segundo esse autor, é pelo contraste visual elaborado por roupas e adornos, por exemplo, que identidades sociais são apresentadas como diferentes.

Por seu lado, Augé (1997) demonstra que todo ritual, por ser performático, tende a construir identidades sociais. No caso em questão, as vendedoras nos usos de suas referidas bolsas, como foi apontado acima, expressam o significado de marca, de “farda” ou “crachá”, que as definem enquanto vendedoras que são, para aqueles clientes que não sabem quais são as vendedoras de determinados boxes. A pochete, com efeito, contribuiu significativamente para que a identidade profissional de vendedora do Beco da Poeira tenha sido clara e visível para aqueles clientes que tinham dúvidas sobre quem é que vende em certo box.

Tendo em vista outras as partes do ritual de vendas do Beco da Poeira, ou seja, aquelas apresentadas por meio de modos de agir compreendidos como expressões culturais repetidas e formalizados, têm-se as seguintes considerações.

O processo de vendas desenvolvido tanto por vendedores como por vendedoras no Beco da Poeira, apresenta uma forma de repetição presente em diversos tipos de rituais. Langdon (1999) enfatiza que os rituais além de repetirem gestos, movimentos de corpo, vestimentas, adornos e falas quando são concretizados, eles apresentam uma ordem seqüencial. Nesse sentido, o processo de vendas no Beco da Poeira, manifestou sinais de que sua efetivação é correspondente a um tipo específico de ritual. Isso pode ser notado, em outros fatores, porque havia uma repetição de gestos, vestimentas, falas e adornos representativos dos modos de comportamentos de vendedores e vendedoras. Além disso, o processo de vendas seguia um modelo seqüencial semelhante ao que o autor evidencia, isto é, a abordagem ao cliente, a tentativa de vender e a finalização do processo de vendas.

Outro aspecto que Langdon (1999) demonstra que os rituais precisam ter para serem caracterizados como rituais, é exatamente uma platéia para assisti-los. No caso do processo de vendas naquele centro comercial, a platéia em questão eram os clientes que, mais do que assistir as habilidades de gestos e falas dos (as) vendedores (as), interagem com eles. Expandindo a interpretação que se tem dos

rituais, essa interação entre cliente e vendedor fazia com que os (as) primeiros (as) passassem a fazer parte do ritual de vendas no Beco da Poeira.

Nesse sentido, a entrada dos clientes como parte constituinte desse ritual de vendas, apresenta uma característica dos rituais que Barreira (1998) denomina de criativa. Para essa autora, todo ritual tem entre os seus diversos aspectos, desenvolver inovações que o faça permanecer existindo e sendo legitimado pelos seus públicos.

Além disso, a recorrência de significados entre vendedoras de um lado e vendedores de outro, e também entre eles, ao longo de todas as três etapas do processo de vendas, encontra-se bem próximo ao que Connerton (1999) afirma que os rituais possuem: um texto coletivo. Nesse sentido, os argumentos expressos por essas pessoas no que toca o referido tema, relacionam-se entre si e formam um conjunto coletivo de explicações que podem ser identificados como representações de um ritual.

Portanto, estereótipos criados a partir dos usos, pelos (as) vendedores (as), de um texto coletivo, repetição e seqüência de comportamentos, inovação no ritual com a entrada dos clientes como parte integrante dele, etc. fazem parte de um acontecimento social que pode ser compreendido como ritual comercial: o processo de vendas no Beco da Poeira.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como propósito mais geral desenvolver uma reflexão a partir da qual as atividades de vendas pudessem ser interpretadas como um ritual pertencente a cultura organizacional do Beco da Poeira. Para construir essa análise, procurou-se alcançar dois objetivos específicos que tratavam dos seguintes aspectos: por um lado, a relação entre estrutura física e comercialização de produtos; por outro lado, a compreensão das ações de vendas enquanto um ritual comercial.

Dentro dessa perspectiva, os resultados encontrados parecem corresponder aos objetivos propostos neste estudo na medida em que reúnem informações que tendem a esclarecer as referidas intenções iniciais desta pesquisa.

Nesse sentido, pode-se afirmar que a estrutura física encontrada no Beco da Poeira, especialmente os boxes, os provadores e os corredores, pareciam contribuir negativamente com as atividades de vendas daquele lugar. Entretanto, com o passar do tempo e do trabalho em campo, observou-se que esses equipamentos puderam ser entendidos como fundamentais para as realizações dos negócios. Foi possível chegar a essa conclusão em virtude, também, dos depoimentos das (os) vendedoras (es) que, mesmo reconhecendo algumas limitações nessas partes da estrutura do Beco da Poeira, afirmaram de maneira predominante que tais limitações, em várias ocasiões, incrementavam as vendas ao invés de prejudicá-las.

Em outra direção, as maneiras de se vestir, de tratar os clientes e de se comportar dos (as) vendedores (as) quando se relacionavam de algum modo, com possíveis compradores, deixaram transparecer certa repetição e formalização dos seus atos. Essa caracterização de conduta foi interpretada como sendo parte de um ritual comercial. Os estereótipos encontrados em falas, gestos e comportamentos, bem como suas significativas repetições ao longo dos dias de trabalho, contribuíram bastante para a compreensão a partir da qual as atividades de vendas no Beco da Poeira podem ser interpretadas com tipo especial de rito de negócios.

As conseqüências dessas descobertas, isto é, da relação positiva entre a estrutura física do lugar e o comércio ali desenvolvido, assim como o entendimento

de que os atos de vendas são ritualizados de maneira estereotipada e formalizada, são as de que elas fazem parte da cultura organizacional do Beco da Poeira.

Como foi evidenciado anteriormente, o conceito de cultura pode ter diversos significados, a depender de como ele pode ser utilizado ou relacionado à determinada realidade. A partir dessas muitas possibilidades de se compreender esse conceito, as formas com as quais as atividades de vendas do Beco da Poeira foram abordadas neste estudo, levaram ao entendimento de que elas se manifestaram, a partir da realidade investigada, como expressões culturais daquela organização. Nesse sentido, as referidas ações comerciais se mostraram em formas de hábitos, costumes e significados legitimados por aquelas pessoas que deles fazem uso, ou seja, os (as) vendedores (as). Com efeito, essas expressões culturais podem bem ser interpretadas como partes constituintes da cultura organizacional daquele centro de negócios.

Não há dúvidas de que a leitura que se faz neste estudo das atividades de vendas do Beco da Poeira, é tão-somente uma entre muitas possibilidades de interpretação. Com efeito, não se pretende com esse trabalho limitar as oportunidades de reflexão sobre esses temas às abordagens aqui utilizadas. Também não se quer fazer das descobertas e reflexões expostas nesta pesquisa, algo que não mereça contribuições ou críticas. O próprio desenrolar deste estudo sofreu muitas alterações em virtude, por exemplo, de dados coletados e objetivos redefinidos. Sua leitura e releitura foi algo constante e que ainda não terminou. Outros aportes teóricos poderiam ter sido aproveitados com sucesso. O mesmo pode ser afirmado com relação as abordagens e técnicas metodológicas. Essas faltas talvez tenham sido as dificuldades mais presentes durante o desenvolvimento desta pesquisa, haja vista que é sabido que existem outras maneiras de construir reflexões sobre atividades de vendas que não foram seguidas neste estudo.

Por outro lado, essas ausências teóricas, metodológicas e reflexivas que não são encontradas neste trabalho, ou ainda, que são percebidas de maneira incompleta, poderão ser utilizadas futuramente como portas de entrada para estudos semelhantes a este. Nesse sentido, as deficiências presentes aqui podem bem ser realocadas e conduzidas a outras análises ou mesmo vir a contribuir em outros momentos, significativamente com os propósitos e desenvolvimento desta pesquisa.

É importante salientar, contudo, que as opções teóricas, metodológicas e reflexivas presentes neste estudo, tentaram apresentar as atividades de vendas de um centro comercial em Fortaleza, numa perspectiva diferente e talvez inovadora.

Portanto, a relação entre referenciais teóricos que dizem respeito à cultura organizacional, a administração de vendas e a rituais, bem como os usos que se fez da observação participante, contribuíram significativamente com as descobertas aqui apresentadas e que fizeram o Beco da Poeira ser observado como um centro comercial constituído de aspectos culturais e organizacionais específicos: as atividades de vendas como rito comercial.

REFERÊNCIAS

ALEGRE, M.S.P. Reflexões sobre iconografia etnográfica. IN: FELDMAN-BIANCO,B.;LEITE,M.L.M. (orgs). **Desafios da imagem**. Campinas-SP: Papyrus, 1998. P. 75-112.

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura da empresa: dos arcabouços conceituais às lições empíricas. IN: CHANLAT, J. F. **O indivíduo nas organizações – Dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, v.2, 1994.

ATHIAS, R. **A noção de identidade étnica na Antropologia brasileira**. Recife-PE: EUFPE, 2007.

AUGÉ, M. **Por uma antropologia dos mundos contemporâneos**. Rio de Janeiro: Bertran Brasil, 1997.

BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia**. Rio de Janeiro: Fund. Getúlio Vargas, 1999.

_____, **Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre Antropologia e Administração**. REA. São Paulo: out e dez, 1996.

BARREIRA, I. **Chuvas de papéis**. Rio de Janeiro: Relume Dumerá, 1998

BAUER, M.W. ; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto imagem e som**. Petrópolis-RJ: Vozes, 2002.

BAUMAN, R. Disclaimers of performance. IN: HILL, J.; IRVINE, J. **Responsibility and evidence in oral discourse**. Cambridge: Cambridge University Press, 1993.

BERTERO, C. O. **Ensino e pesquisa em administração**. São Paulo: Thomson, 2006.

BITTENCOURT, L. A. Algumas considerações sobre o uso da imagem fotográfica na pesquisa antropológica. IN: FELDMAN-BIANCO,B.;LEITE,M.L.M. (orgs). **Desafios da imagem**. Campinas-SP: Papyrus, 1998. P. 197-212.

CAMPBELL, J. **O poder do mito**. São Paulo: Palas Athenas, 2008

CANEVACCI, M. **Antropologia da comunicação visual**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

CASTELLS, M. **O poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CAVEDON, N. R. **Antropologia para Administradores**. Porto Alegre-RS: EUFRGS, 2008.

CLIFFORD, J. **A experiência etnográfica**. Rio de Janeiro: EUFRJ, 2008.

- COBRA, M. **Administração de vendas**. São Paulo: Atlas: 1994.
- CONNERTON, P. **Como as sociedades recordam**. Lisboa: Celta, 1999.
- CUCHE, D. **A noção de cultura nas Ciências Sociais**. Bauru-SP: EDUSC, 1996.
- CZINKOTA, M. R... [et al]. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DIAS, S. R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- DURKHEIM, E. **As formas elementares da vida religiosa**. São Paulo: Paulinas, 1996.
- EAGLETON, T. **A idéia de cultura**. São Paulo: UNESP, 2005.
- ETZEL, M. J.; WALKER, B. J.; STANTON, W. J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- FELDMAN-BIANCO, B. Introdução. IN: FELDMAN-BIANCO, B.; LEITE, M. L. M. (orgs). **Desafios da imagem**. Campinas-SP: Papyrus, 1998. P. 11-20.
- FLEURY, M. T.; SAMPAIO, J. R. Uma discussão sobre cultura organizacional. IN: FLEURY, M. T. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Gente, 2002.
- _____, **Estórias, mitos, heróis – cultura organizacional e relação de trabalho**. Rio de Janeiro: Rev. de Administração de Empresa, out e dez, 1987.
- FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. IN: MOTTA, F. C. P. ; CALDAS, M. P. (orgs). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006. P.38-54.
- FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional. Evolução e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2007.
- GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.
- GIDDENS, A. **Sociologia**. São Paulo: Artmed, 2005.
- GONDIM, L. **A pesquisa como artesanato intelectual**. João Pessoa-PB: Manufatura, 2002.
- GORDON, T. **Treinamento eficaz em vendas**. Rio de Janeiro: Atlas, 1994.
- HAGUETTE, T. M. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 7. Ed. Petrópolis: Vozes, 2000
- HOLANDA, S. B. de **Raízes do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- LAS CASAS, A. L. **Administração em vendas**. São Paulo: Atlas, 1998.

LEITE, M. L. M. Texto visual e texto verbal. IN: FELDMAN-BIANCO, B.; LEITE, M. L. M. (orgs). **Desafios da imagem**. Campinas-SP: Papyrus, 1998. P. 37-50

LEVI-STRAUSS, C. **Antropologia estrutural**. São Paulo: Cosac Naify, 2008.

LONGDON, E. J. **A fixação da narrativa: do mito para a poética da literatura oral**. Porto Alegre-RS: Horizontes Antropológicos, v.5, n.12, 1999.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**. Porto Alegre-RS: Bookman, 2006.

MALINOWSKI, B. **Argonautas do Pacífico Ocidental**. São Paulo: Victor Civita, 1975.

_____, **Uma teoria científica da cultura**. Lisboa: Edições 70, 2009.

MCCARTHY, E. J.; PERREAU LT JR, W. D. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

MEGIDO, J. L. T. **Administração estratégica de vendas e canais de distribuição**. São Paulo: Atlas, 2002.

MILLS, W. **A imaginação sociológica**. Rio de Janeiro: Zahar, 1969.

_____, **Sobre o artesanato intelectual e outros ensaios**. Rio de Janeiro: Zahar, 2009.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: HUCITEC, 2008.

_____, (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2010.

MOTTA, F. C. P. Cultura e organizações no Brasil. IN: MOTTA, F. C. P. ; CALDAS, M. P. (orgs). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006. P. 25-37.

O'CONNOR, J.; PRIOR, R. **Sucesso em vendas com PNL**. São Paulo: Summus, 1997.

OLIVEIRA, R. C. de. **O trabalho do antropólogo**. São Paulo: UNESP, 2000.

PEDDE, V. **Carismáticos, luteranos e católicos: na abordagem comparativa da performance dos rituais**. Dissertação (mestre em Antropologia Social). Porto Alegre-RS. UFRGS, 2000.

PEIRANO, M. **O dito e o feito**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002.

_____, **Rituais ontem e hoje**. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

_____, **A favor da etnografia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1992

PEIXOTO, C. E. Caleidoscópio de imagens: o uso do vídeo e a sua contribuição à análise das relações sociais. IN: FELDMAN-BIANCO, B.; LEITE, M. L. M. (orgs). **Desafios da imagem**. Campinas-SP: Papyrus, 1998. P. 213-224.

PETTIGREW, A. M. **A cultura das organizações é administrável?** IN: FLEURY, M. T.; FICHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

PIMENTEL, J. M. **O processo de vendas no varejo de autopeças: o caso da Rota das Peças LTDA**. Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul, 2000.

PORDEUS JR., I. de A. Cearensidade. IN: CARVALHO, G. de (org.) **Bonito pra chover**. Fortaleza-CE: Fund. Demócrito Rocha, 2003. P. 11-20.

ROCHA, A. da. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1999.

SAMPAIO, J. R. Uma discussão sobre cultura organizacional. IN: Fleury, M. T. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Gente, 2002.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SEMAIN, E. Questões heurísticas em torno do uso das imagens em Ciências Sociais. IN: FELDMAN-BIANCO, B.; LEITE, M. L. M. (orgs). **Desafios da imagem**. Campinas-SP: Papyrus, 1998. P. 51-64.

SILVA, I. B. P. da. Índios no Ceará: cultura, política e identidade. IN: CARVALHO, G. de (org.) **Bonito pra chover**. Fortaleza-CE: Fund. Demócrito Rocha, 2003. P. 21-34.

SODRÉ, Muniz. **A verdade seduzida; por um conceito de cultura no Brasil**. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

SORIANO, R. R. **Manual de pesquisa social**. Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

SOUSA, C. K. S. de. **Um corpo plural: apreciações sobre o Lula na propaganda política eleitoral de 2006**. Tese (Doutorado em Sociologia). Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 2008.

_____, **Sobre os papéis do corpo na pesquisa de campo antropológica**. Fortaleza-CE: Revista Chritus, n.8, julho a dezembro, 2005.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA, J. A. **Gestão de vendas**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

THÉVENET, M. **A cultura da empresa hoje em dia**. São Paulo: Revista de Administração, v. 26, n. 2, Abril e Junho, 1991. P. 32-39.

THOMPSON, J. B. **Ideologia e cultura moderna**. Petrópolis-RJ: Vozes, 1995.

TURNER, V. **O processo ritual**. Petrópolis-RJ: Vozes, 1974.

TYLOR, E. B. **A ciência da cultura**. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. Rio de Janeiro: Atlas: 2008.

VIEIRA, S. O Ceará faz a feira. IN: CARVALHO, G. de (org.) **Bonito pra chover**. Fortaleza-CE: Fund. Demócrito Rocha, 2003. P. 117-128.

WESTWOOD, J. **Plano de marketing**. SL: Makron Books, 1996.