

PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DE VENDAS EM PEQUENAS LOJAS DE PRODUTOS PARA NOIVAS

STRATEGIC SALES PRACTICES IN BRIDE'S PRODUCTS SMALL STORES

PRÁCTICAS DE VENTAS ESTRATEGICAS EN PEQUEÑAS TIENDAS DE ARTÍCULOS PARA LAS NOVIAS

Marcio Luiz Marietto

Professor do Programa de Pós Graduação da IV da Universidade Anhembi Morumbi
Doutorado em Administração pela Universidade Nove de Julho, Brasil (2014)
Telefone: (11) 3847-3173
Endereço: R. Casa do Ator, Vila Olímpia, CEP 04546001, São Paulo, SP, Brasil
E-mail: profmarcioluiz@uol.com.br

Maria Henriqueta Gimenes Minasse

Professora do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Anhembi Morumbi
Doutora em História pela Universidade Federal do Paraná
Telefone: (11) 3847-3173
Endereço: R. Casa do Ator, Vila Olímpia, CEP 04546001, São Paulo, SP, Brasil
E-mail: mariegimenes@gmail.com

Isabel Cristina Scafuto

Doutoranda do Programa de Pós-graduação em Administração na Universidade Nove de Julho (Uninove)
Telefone: (11) 3665-9342
Endereço: Av. Francisco Matarazzo, n. 612, Prédio C, Água Branca, CEP: 05001100. São Paulo, SP, Brasil
E-mail: isabelscafuto@hotmail.com

Sergio Luiz Do Amaral Moretti

Coordenador do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Anhembi Morumbi
Telefone: (11) 3847-3173
Endereço: R. Casa do Ator, Vila Olímpia, CEP 04546001, São Paulo, SP, Brasil
E-mail: luiz.amaral@anhembimorumbi.edu.br

Artigo recebido em 05/10/2015. Revisado por pares em 26/10/2015. Reformulado em 15/12/2015. Recomendado para publicação em 12/11/2015 por Ademar Dutra (Editor Científico). Publicado em 30/12/2015. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.



RESUMO

Esta pesquisa objetivou oferecer perspectivas diferentes para observar o fenômeno da Prática Estratégica para a sobrevivência de pequenas lojas comerciais localizadas em um *Cluster*. Observamos como os vendedores e gerentes destas lojas, imersos em um ambiente institucional vinculado aos rituais e simbolismo do casamento, utilizam elementos do hedonismo e da hospitalidade para alavancarem suas atividades estratégicas de vendas. O estudo utilizou-se de procedimentos etnográficos no maior *cluster* latino-americano de lojas de produtos para noivas e analisou como os gestores de pequenas lojas deste segmento realizam seu trabalho estratégico de promoção de vendas. Os resultados indicaram que os atributos institucionais do ritual simbólico do casamento permitem a interação dos gestores em suas práticas estratégicas utilizando, como ferramentas, elementos do *marketing* e da hospitalidade, possibilitando legitimidade e, conseqüentemente, a sobrevivência destas organizações.

Palavras-chave: Estratégia como prática; *Marketing*; Hospitalidade; Etnografia.

ABSTRACT

This research aimed offering different perspectives to observe the phenomenon of strategic practice for survival of small stores located in a cluster. We observed how sellers and managers of these stores, embedded in an institutional environment linked to rituals and symbolism of wedding; apply the elements of hedonism and hospitality to support their strategic sales activities. The study used ethnographic procedures in the largest Latin American cluster of brides' stores and examined how managers of small stores of products for brides perform their strategic work of sales promotion. The results indicated that the institutional attributes of the symbolic wedding ritual allow the interaction of managers in their strategic practices using, as tools, marketing hospitality elements providing legitimacy and, consequently, the survival of these types of organizations.

Keywords: Strategy as practice; Marketing; Hospitality; Ethnography.

RESUMEN

Esta investigación tuvo el objetivo de ofrecer perspectivas diferentes para observar el fenómeno de la práctica estratégica para sobrevivencia de pequeñas tiendas localizadas en un *Cluster*. Observamos cómo los vendedores y gerentes de estas tiendas, inmersos en un ambiente institucional vinculado a los rituales y simbolismo del casamiento, utilizan elementos del hedonismo y de la hospitalidad para impulsar sus actividades estratégicas de ventas. El estudio he utilizado procedimientos etnográficos en el más grande *cluster* latino-americano de tiendas de productos para las novias y analizó cómo los gestores de pequeñas tiendas de este segmento realizan su trabajo estratégico de promoción de ventas. Los resultados indicaran que los atributos institucionales del ritual simbólico del casamiento permiten la interacción de los gestores en sus prácticas estratégicas utilizando, como herramientas, elementos del *marketing* y de la hospitalidad, posibilitando legitimidad, y conseqüentemente, la sobrevivencia de estas organizaciones.

Palabras-clave: Estrategia cómo práctica; *Marketing*; Hospitalidad; Etnografía.

1 INTRODUÇÃO

A literatura sobre estratégia em pequenas empresas é influenciada por duas grandes abordagens: uma de natureza econômica e outra de natureza empreendedora. A perspectiva econômica tem sido predominante na área, especialmente até meados da década de oitenta. Todavia, atualmente, as organizações de pequeno porte predominam como objeto de estudo no campo do empreendedorismo e, por consequência, na sua interface com o campo da estratégia (FAVORETO; SERRA; MARIETTO, 2014, p. 141). Por outro lado, uma tendência mais recente, a sociológica, está surgindo com o reconhecimento da possível importância da influência do comportamento individual sobre o processo de formação e implantação de estratégia. Com isto, a abordagem da estratégia como prática mostra-se como alternativa de análise ao fenômeno da estratégia nas pequenas empresas (MARIETTO; SANCHES, 2013).

Os elementos analíticos oferecidos pela estratégia como prática possibilitam a análise detalhada da interação dos indivíduos e seus elementos sociais nos processos laborais diários de formação e implementação das estratégias. O apelo da disciplina em direção ao olhar sociológico das atividades estratégicas permite uma importante distinção e, ao mesmo tempo, uma escrutinização detalhada dos elementos e características sociais que estão imersos nos diversos ambientes organizacionais e influenciam diretamente a prática estratégica dos atores sociais (gerentes e vendedores) para a sobrevivência de pequenas lojas comerciais. Este estudo possui, como principal contribuição, evidenciar a capacidade analítica interdisciplinar da estratégia como prática. Em outras palavras, a pesquisa demonstrou que os elementos analíticos da estratégia como prática também se inter-relacionam com alguns pressupostos do *Marketing* e da *Hospitalidade* na análise empírica das práticas estratégicas nas organizações. Para isto, utilizamos procedimentos etnográficos no maior *Cluster* latino-americano de lojas de produtos de Noivas (São Paulo, Brasil). Analisamos como os gestores de pequenas Lojas de Noivas realizam seu trabalho estratégico de vendas suportando-se nos elementos institucionais do ritual do casamento e procuramos responder à pergunta de pesquisa: Como os gestores (*practitioners*) das pequenas lojas localizadas no *cluster* da Rua das Noivas, em São Paulo, realizam seu trabalho estratégico de venda suportando-se nos elementos institucionais do ritual do casamento? Os resultados, de

forma geral, demonstraram que as práticas diárias das estratégias de vendas, as ferramentas utilizadas pelos *Practitioners* e a durabilidade dinâmica das Lojas de Noivas estão diretamente ligadas à persistência, sobrevivência e, principalmente, à ressignificação da legitimidade tradicional dos rituais e simbolismos vinculados à instituição do casamento em um contexto espaço-temporal.

O trabalho divide-se em quatro seções, sendo a primeira esta introdução. Na segunda seção, a estrutura teórica é desenvolvida. A terceira trata dos procedimentos de análise e coleta de dados, da descrição do campo de pesquisa, bem como quarta seção aborda os resultados, e a última seção tece reflexões sobre os resultados.

2 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

Por ser uma abordagem em formação, a *S-as-P* não se propõe a fornecer um *framework* teórico, tomando emprestado, de outras teorias de caráter sociológico, os seus pressupostos. Sua proposta é de analisar a estratégia organizacional ou, mais especificamente, a prática estratégica sob uma perspectiva sociológica, promovendo um *turn* (WHITTINGTON, 2002; JARZABKOWSKI, 2004) sobre o pressuposto ontológico positivista econômico que domina os estudos em Estratégia; porém, sem arrogar uma dicotomia ou rompimento com o mesmo. Trata simplesmente de olhar a prática estratégica como um fenômeno social que está imerso em um ambiente social e institucional como outro qualquer (WHITTINGTON, 2007).

Para que a *S-as-P* realizar seu *turn* (WHITTINGTON, 2002; JARZABKOWSKI, 2004) em relação ao paradigma positivista da estratégia econômica tradicional, a disciplina transcendeu a uma posição ontológica interpretativa e intersubjetiva. Esta posição privilegia a análise das atividades práticas contextualizadas no cotidiano de trabalho dos atores sociais envolvidos nos procedimentos estratégicos das organizações em uma perspectiva longitudinal. Desta forma, a *S-as-P* foca o micro nível das atividades sociais e práticas que caracterizam a estratégia organizacional e o *Strategizing*. Em outras palavras, a estratégia como prática apresenta-se como uma alternativa à pesquisa estratégica, uma vez que foca sua atenção na análise dos fenômenos internos (*in-depth*) das organizações, naquilo que realmente acontece durante a formação, implementação e outras atividades que lidam com

a estratégia. Em síntese, a pesquisa está interessada na *caixa preta* do trabalho estratégico (MARIETTO e NASSIF, 2013; GOLSORKHI *et al.* 2010; MINTZBERG, 1973).

Para os objetivos deste estudo iniciam-se as definições teóricas da *S-as-P*, apoiando-se no conceito de *Practitioners* como o indivíduo social, em uma perspectiva laboral diária, que está ligada diretamente à estratégia nas organizações (WHITTINGTON, 1996; JARZABKOWSKI, 2003). Jarzabkowski (2010, p. 131) dividiu o conceito de *Practitioner* em duas categorias: a) indivíduos que possuem influência direta no fazer estratégia - proeminentemente o *Top Team Management* (TMT) e Consultores; e b) indivíduos que possuem influência indireta – políticos, mídia, gurus acadêmicos e outros atores sociais que legitimam a práxis e a prática estratégica nas organizações. Com a evolução da disciplina ao longo do tempo, o conceito de *Practitioners* evoluiu. Whittington (2010) propôs uma agenda de pesquisa aos *Practitioners* denominados *Consumidores da Estratégia*. Ou seja, os empregados nos níveis inferiores das organizações que recebem as diretrizes estratégicas dos níveis superiores (sem participarem na formação das mesmas) e são responsáveis, positivamente ou não, pela operacionalização das mesmas.

Marietto e Sanches (2013) propuseram que, nas organizações de menor complexidade (micro e pequenas empresas), independente de sua área de atuação, devem-se incluir como *Practitioners* os proprietários, sócio-proprietários, empreendedores, gerentes em qualquer nível, vendedores e/ou qualquer outra categoria profissional vinculada ao negócio, independente de sua lógica econômica que, como em organizações de alta complexidade, possuam, também, a função e a responsabilidade de fazer, formar e executar a estratégia diariamente nestas organizações.

Whittington (2006) correlaciona *Practitioners* à Práxis (*Practice*), observando que é o trabalho real dos *Practitioners*, ou seja, “todas as diversas atividades envolvidas na formulação deliberada e na implementação da estratégia. Neste sentido, a Práxis (*Practice*) estratégica é o trabalho intra-organizacional para fazer e garantir a execução da estratégia” (JARZABKOWSKI e WHITTINGTON, 2008, p. 282). Em outras palavras, a Práxis (*Practice*) pode ser definida, mais assertivamente, como a natureza situada e recorrente das atividades diárias englobando a rotina e a não rotina, o formal e o informal e as atividades, em multinível, no centro e na periferia das organizações que produzem consequências

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.3, set./dez. 2015.

estruturais que são reforçadas ou mudam ao longo do tempo (ORLIKOWSKI, 2010; WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI, 2004). Portanto, o termo *Práxis (Practice)* implica em um desempenho repetitivo com o objetivo de tornar-se recorrente, habitual ou rotineiro para ratificar ações particulares (JARZABKOWSKI, 2004, p. 531).

As Práticas são “intrinsecamente conectadas ao fazer, na medida em que fornecem os recursos comportamentais, cognitivos, processuais, discursivos e físicos através dos quais os atores constroem sua atividade” (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2006). As Práticas da estratégia referem-se às rotinas compartilhadas de comportamentos direcionados ao fenômeno da estratégia nas organizações, que incluem as tradições, as normas e os procedimentos de pensamentos, ação e uso de *coisas* (ferramentas) (WHITTINGTON, 2006). As práticas estratégicas são as ferramentas sociais, simbólicas e materiais através das quais o trabalho estratégico é feito. Por conseguinte, a estratégia como prática volta suas atenções para entender quem são os *Practitioners* da estratégia, o que eles fazem no dia-a-dia de trabalho e quais ferramentas utilizam para executar suas atividades (WHITTINGTON, 2002; 2006).

2.1 AS PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DE VENDAS VINCULADAS AOS ELEMENTOS DE MARKETING E HOSPITALIDADE IMERSAS NA INSTITUIÇÃO DO CASAMENTO

Scott (1995) define Instituições como estruturas de atividades cognitivas, normativas e reguladoras que dão estabilidade e sentido ao comportamento social. Em um sentido mais próximo para os pressupostos analíticos deste estudo, Andrade (2002) postulou que uma instituição, em sentido lato, é um conjunto de hábitos estabelecidos de pensamento que são comuns à generalidade dos indivíduos; à tipificação recíproca [ou a definição] de ações habituais; ao estado final de um processo de institucionalização ou à repetição ritual de um padrão; às regras culturais que conferem sentido e valor a entidades e atividades particulares; ou à rede simbólica que combina um componente funcional e um componente imaginário, reenviando essa rede simbólica para outra coisa que não o simbólico.

A definição de Andrade (2002) permite entender o casamento como uma instituição. O mesmo é constituído de rituais, simbolismo, regras, episódios cerimoniais, com

associação de práticas discursivas e simbólicas, atores sociais de diversos tipos, inclusive com a participação de autoridades do Estado e da Religião. Estas e outras tantas características e elementos perduram através do tempo e espaço, tendo diferentes formas em diferentes sociedades e períodos, com regras culturais que se adaptam aos procedimentos religiosos.

As religiões, por sua vez, são organizações que se apropriam dos elementos institucionais do casamento para o realizarem de acordo com suas características peculiares. A prática social do casamento é entendida, na maioria das religiões, como um episódio formal que traduz o significado de união entre atores sociais, ou seja, um rito de agregação (SEGALEN, 2002). Portanto, independente da religião, a cerimônia do casamento (instituição) é realizada pelas organizações (igrejas) imersas nos contextos socioculturais temporais, mantendo as bases Institucionais do casamento nas suas características, elementos simbólicos e cerimônias, embora adaptadas ao contexto de cada religião.

É por meio dos rituais, mitos e cerimônias, tais como o do casamento, que as religiões e/ou igrejas, enquanto organizações, mantêm-se legítimas perante a sociedade. Contudo, é necessária a ajuda de outras organizações, por exemplo, lojas de noivas, para produzirem e fornecerem certos elementos e produtos que suportem a contextualização e a legitimação dos rituais, cerimônias e símbolos imersos nestas práticas. Algumas religiões mantêm cerimônias grandiosas cercadas de elementos simbólicos reluzentes. No contexto brasileiro, onde predominam a Igreja Católica e a Protestante, as lojas de noivas fornecem, aos atores sociais, os objetos típicos imbricados culturalmente nas realidades sociais e religiosas vigentes como, por exemplo, vestido de noiva, roupas dos padrinhos, flores, orquestras, artefatos para eventuais festas ou comemorações, convites, veículos para o transporte dos noivos, filmagens e fotos, álbuns de recordações, etc. É no *aparelhamento* simbólico do rito que as lojas de noivas estão envolvidas.

Este aparelhamento ritualístico, por sua vez, está imerso socialmente em um ambiente técnico-institucional contextual (GIDDENS, 1979; 1984; GRANOVETTER, 1985) que configura um campo organizacional (DI MAGGIO; POWELL, 1983). Alguns elementos do *Marketing* ajudam a compreender diversas características dos campos organizacionais permitindo, por exemplo, entender o motivo da compra e as estratégias de vendas empregadas pelas lojas de noivas.

Liao, Shen e Shu (2009) explicaram que por trás de cada ação de compra existe um motivo, sendo classificados como racionais ou emocionais. O motivo racional é despertado através dos apelos à lógica, ao planejamento, aos objetivos utilitaristas como economia, qualidade, durabilidade, entre outros. Os motivos emocionais são aqueles que baseiam a decisão de compra em critérios subjetivos. Algumas motivações estão ligadas a critérios estéticos ou individualismo social, como *status*, beleza e prazer (LIAO, SHEN e SHU, 2009; HANNA; WOZNIAK, 2001).

Pressupõe-se que o consumidor racional toma suas decisões de compra baseado nas características funcionais dos produtos. Os consumidores com estas características pesquisam os produtos e avaliam as alternativas, focando em atributos objetivos e benefícios instrumentais dos produtos, traduzindo-se como o objetivo utilitarista da compra. Por outro lado, o consumidor emocional caracteriza-se pela procura de ideais prazerosos, sentimentos e diversão. Estes aspectos experimentais de compras focam na natureza hedônica dos objetivos de consumo. As decisões são baseadas nos sentimentos e motivos de autoexpressão, imagens multissensoriais, fantasias e emoções. O valor hedônico dos produtos é relevante para os domínios afetivos, experimentais e simbólicos do consumo porque suscita prazer e excitação (LOPES; TEIXEIRA; MORETTI, 2012; LIAO; SHEN; SHU, 2009).

Liao, Shen e Shu (2009) explicaram que as técnicas para promover as vendas procuram gerar benefícios baseados na intenção e valores do cliente para acelerar a decisão de compras. Assim, as promoções também podem ser classificadas em Utilitaristas e Hedônicas. Quando a promoção da venda ajuda o consumidor a maximizar a utilidade, eficiência e economia da sua compra, ela pode ser classificada como utilitária. Quando provê um estímulo intrínseco, entretenimento, prazer e autossatisfação, é classificada como hedônica.

Em um *cluster* de lojas de noivas, as estratégias de promoção de vendas podem variar. Todavia, os elementos da hospitalidade junto aos clientes encontram-se vinculados às características emocionais e hedônicas de venda, compondo a prática estratégica. É no compartilhamento de significados (SCHEIN, 1992) entre clientes, vendedores e gerentes que

a hospitalidade atua criando ou reforçando laços emocionais do ritual e simbolismo do casamento.

A ideia de hospitalidade fazia referência à imagem de hóspedes sendo recebidos e acolhidos, desde que pudessem pagar por isso (ASHNESS; LASHLEY, 1995). Entretanto, talvez como uma consequência involuntária, esta noção de hospitalidade abriu espaço para o estudo do relacionamento entre hóspede e anfitrião, em todos os domínios: privado, cultural e comercial (LASHLEY, 2008). Oferecer hospitalidade aos hóspedes foi, em todos os contextos humanos, uma obrigação moral até o advento da viagem e do comércio de massa. Nas sociedades mais modernas, a obrigação de oferecer hospitalidade ao estranho não carrega mais a mesma obrigação moral que tinha no passado. No entanto, a hospitalidade comercial atualmente oferecida poderia aprender muito com essas obrigações sociais e esses contextos antigos, constituindo-se como maneira de entender e de atender às necessidades do cliente, e de fazer com que os visitantes sintam-se bem-vindos (LASHLEY, 2015). Uma vez que a função básica da hospitalidade é estabelecer um relacionamento ou promover um relacionamento já estabelecido, os atos relacionados com a hospitalidade obtêm este resultado no processo de troca de produtos e serviços, tanto materiais quanto simbólicos, entre aqueles que dão hospitalidade (os anfitriões – vendedores e gerentes) e aqueles que a recebem (os hóspedes - clientes) (SELWYN, 2004). Os atos relacionados com a hospitalidade, desse modo, consolidam estruturas de relações, afirmando-as simbolicamente, ou (no caso do estabelecimento de uma nova estrutura de relações) são estruturalmente transformativas (SELWYN, 2004). Em geral, estas estratégias recompensam o cliente de alguma maneira, encorajando a compra com descontos ou presentes e, concomitantemente, detendo a concorrência (SHIMP, 2003). As estratégias de promoção e de vendas desenvolvidas pelos gestores de pequenas lojas parecem ser determinantes causais fundamentais da captação de clientes e efetivação de vendas.

3 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Devido à natureza ontológica da estratégia como prática que, em geral, sustenta-se sobre a intersubjetividade e o compartilhamento de significados, suas investigações acadêmicas tendem a demandar estratégias de pesquisas qualitativas. Estas estratégias focam as atividades laborais cotidianas, observando o resultado que visa a promover a Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.3, set./dez. 2015.

durabilidade dinâmica das organizações (GIDENS, 1984; COHEN, 1988; JARZABKOWSKI, 2005; WHITTINGTON, 2007; ROSSONI; MACHADO-DA-SILVA, 2008). Em geral, na estratégia como prática têm se utilizado estratégias de pesquisa, como a etnometodologia, entrevistas em profundidade, etnografia, observação participante e, com menos frequência, estudos de caso (MARIETTO; SANCHES, 2013). As abordagens etnográficas são atraentes, uma vez que se necessita de dados sobre os estrategistas e suas práticas dentro de um contexto espaço-tempo bem definido. Portanto, os procedimentos de etnografia, com auxílio de ferramentas tecnológicas, como gravadores de som e vídeo são utilizados como estratégia de pesquisa nestas disciplinas (MARIETTO; MACCARI, 2015).

Em um procedimento etnográfico, entende-se que o principal método de coleta de dados é a observação participante. Maanen (1979) explica que essa abordagem permite, ao pesquisador, utilizar o contexto sociocultural do ambiente observado (os conhecimentos socialmente adquiridos e compartilhados disponíveis para os participantes ou membros deste ambiente) para explicar os padrões observados de atividade humana. O autor ainda comenta que, nos estudos organizacionais, os padrões de interesse são, geralmente, as diversas formas em que as pessoas conseguem fazer coisas em conjunto nas organizações, de maneiras repetidas e observáveis.

A coleta de dados foi realizada por meio de procedimento etnográfico com a observação participante do pesquisador, além da gravação de voz e coleta documental para posterior triangulação dos dados. Por questões de espaço físico mostramos, neste estudo, apenas os excertos considerados relevantes. Durante o procedimento de coleta de dados, 22 indivíduos que exercem atividades estratégicas nas lojas formam entrevistados. Podem-se verificar suas funções por meio dos designativos. Para a caracterização dos objetos/fenômenos consideramos elegíveis para a pesquisa todas as lojas que estivessem presentes fisicamente à Rua das Noivas, e fossem diretamente observáveis como lojas de noivas e assessórios, desprezando-se outros tipos de estabelecimentos comerciais. Foram efetuadas, ao todo, quatro visitas à Rua das Noivas, em dias diferentes, ao longo de 23 dias. A transcrição das gravações gerou 43 páginas de conteúdo. A análise dos dados constitui uma das fases mais complexas da pesquisa etnográfica. Entendemos que a interpretação do pesquisador acontece desde o momento de sua chegada física ao local, inclusive no

momento das conversas, “afinal, descrever uma situação vivenciada é uma forma de interpretar” (COSTA, 2007). Durante a permanência no local e os encontros, novos significados foram atribuídos à experiência e reinterpretados no diálogo com o pesquisador que, além de fazer perguntas, tentou direcionar as conversas dos participantes até que a interpretação fosse possível.

Com base em Janesick (1995), elaboramos o Protocolo de Tratamento dos Dados que utilizamos nesta pesquisa, compreendendo as seguintes etapas: 1) localizamos na experiência relatada as frases ou afirmativas que se relacionam diretamente com o fenômeno estudado; 2) interpretamos o significado deste conteúdo como um leitor informado; 3) quando possível, tentamos alcançar a interpretação dos participantes; 4) inspecionamos os significados para verificar o que eles revelam sobre os aspectos essenciais e recorrentes ao fenômeno, em concordância com as categorias analíticas; 5) analisamos as unidades de narrativas para verificar a frequência em que estas unidades são apresentadas nas falas, e classificamos segundo a proximidade de sentido das categorias analíticas evidenciadas no referencial teórico; 6) realizamos a triangulação, quando possível, dos significados inspecionados entre os relatos dos diversos participantes e outros tipos de dados colhidos por outros meios (mídias e outras associações) que não as conversas, para garantir a acurácia e rigor científico; 7) elaboramos prováveis inferências sobre o fenômeno com base em aspectos recorrentes identificados nas categorias analíticas para a contextualização teórico-empírica do estudo.

Ainda direcionados por Costa (2007), vale salientar que, como o objetivo do trabalho também é a compreensão do fenômeno, a interpretação técnica e contextual possibilitou o entendimento dos eventos por meio da realidade vivida, considerando dois sistemas: o dos participantes e o do pesquisador (COSTA, 2007). Assim, prediz-se que a relação com os participantes não foi neutra, pois percebe-se, nas transcrições, a tensão entre os limites discursivos dos participantes e o conhecimento adquirido ao longo da vida do pesquisador, residindo aí o verdadeiro encontro etnográfico, a interpretação.

3.1 DESCRIÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA E DO PROCEDIMENTO ETNOGRÁFICO DE COLETA DE DADOS

Entendemos que a Rua das Noivas pode ser definida como um *Cluster* por apresentar uma concentração de lojas comerciais e de outras entidades deste segmento, e institucionais interconectadas em um campo geográfico particular, com a finalidade competitiva de vendas comerciais, seja em atacado e/ou varejo, de uma categoria de produtos específicos, além de complementos, suplementos e seus componentes primários de produção (PORTER, 1998; ZACCARELLI, 2005).

O *Cluster* da Rua das Noivas foi fundado há 61 anos. Instalado na Rua São Caetano, conta com 117 lojas de produtos de casamento, entre elas de vestido de noivas com cerca de 17 mil modelos prontos para aluguel e venda, além de trajes para damas de honra, madrinhas, padrinhos e noivos. Existem, também, itens de festa, como lembranças, convites, fotos, vídeos, carros de aluguel, entre outros. Mais de 50 estilistas especializados trabalham no local, que tem ainda três mil costureiras, 500 arremateiras e bordadeiras e 300 revendedoras. Segundo dados da Associação dos Lojistas da Rua São Caetano circulam no local 34 mil pessoas todo mês, movimentando em torno de R\$ 3,5 milhões.

3.2 RESULTADOS

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

“P” - Pesquisador;

“D” – Dono (proprietário) de loja;

“G” – Gerente;

“V” – Vendedor(a);

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

3.2 AS ATIVIDADES ESTRATÉGICAS EM INTERAÇÃO COM OS ELEMENTOS INSTITUCIONAIS

As atividades estratégicas estão inseridas no ambiente técnico-institucional das lojas por meio das regras institucionalizadas e do compartilhamento de significados que os *Practitioners* realizam em meio às rotinas de práticas laborais diárias. Imersos nos rituais cerimoniais e simbólicos que cercam o casamento, suas atividades laborais diárias sofrem influências indiretas de eventos externos (como a mídia ou estilistas externos), que acabam por legitimar e adaptar suas práxis (*practice*) e práticas em suas atividades diárias. Isto os coloca, enquanto atores sociais individuais, em interação com ambiente externo e com o sistema de atividades dentro de um contexto específico das cerimônias de casamento realizadas pelas igrejas e/ou religiões (JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008).

Estas atividades manifestam-se de várias formas. Ao evidenciarem-se, pelos excertos das transcrições, as rotinas e não rotinas de vendas e atividades laborais diárias dos *Practitioners*, localizados no *cluster*, notam-se as ações estratégicas acontecendo e possibilitando vazão aos elementos sociais que formam a estrutura de relações interpessoais dos contextos técnicos e institucionais permanentes às lojas, de forma longitudinal. A práxis (*practice*) isomórfica, entre as lojas, atividades coletivas orientadas para o resultado (JARZABKOWSKI, 2010), é percebida, também, em meio aos rituais de venda, locação e experimentação dos vestidos, bem como nos procedimentos padronizados de significação e comportamento destes *Practitioners* em meio aos outros atores sociais (os clientes). Por exemplo, ao caminhar pela rua, percebe-se um padrão isomórfico de abordagem direta pelos colaboradores das lojas em relação aos clientes, como descrito abaixo no excerto. Em outras palavras, da mesma forma que existem rotinas cerimoniais no rito do casamento, os *Practitioners* também estabelecem rotinas vinculadas aos elementos institucionais e de hospitalidade do casamento, junto aos clientes em suas estratégias de vendas. Por exemplo, o noivo não pode ver a noiva nos momentos de escolha e experimentação dos vestidos, da mesma forma que se acredita que *dá azar* o noivo ver a noiva vestida antes de subir ao altar. Este tipo de imersão institucional, baseada na hospitalidade dos vendedores junto aos motivos emocionais e as experiências hedônicas dos clientes, confere legitimidade (WEBER, 1978), ajudando na sobrevivência das lojas e do próprio *Cluster*.

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

Tabela 1 – Entrevista

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

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

P – E o noivo, se [es]tiver junto, faz o quê?

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

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

R1 - A coisa funciona assim, o puxador põe pra dentro, o recepcionista encaminha pra uma vendedora, a vendedora começa a dar os primeiros preparativos, sobe, vai junto com a estilista tirar as medidas e tudo mais, volta fechando, vai conversar com o gerente, o gerente acompanha tudo. O gerente acompanhando tudo, ele ajuda a vender, ele ajuda a induzir mais né!? Mais, vamos dizer assim, mais lábia sobre a pessoa, né!? Sobre os clientes, que é o que

<p><i>acaba fazendo, né, a indução no forçar.</i></p>	
<p><i>(...) P – Mas, e como é que vocês fazem?</i></p> <p>G1 – <i>Normalmente tem o puxador que traz até aqui, fica na esquina. Ah, você quer ver coisa de noivo, e aí traz o cliente até aqui.</i></p>	<p>P – <i>Ah você tem puxador? Chama puxador, ‘aqueles carinhas’ que vêm.</i></p> <p>G1 – <i>É.</i></p> <p>P – <i>Que legal!! Bacana!! (...)</i></p>
<p><i>(...) V8 – Traz ela, viu!</i></p> <p>P – <i>Ah, não, isso é com ela, eu já fui olhar as coisas de homem e já me explicaram que homem não tem...</i></p> <p>V9 – <i>Não é coisa de homem, o homem precisa vir só pra dar o chequinho (risos).</i></p>	<p>P – <i>(risos).</i></p> <p>V8 – <i>Ou só cartão, só pra pagar.</i></p> <p>P – <i>O papel do noivo é só pra pagar, é isso, dar os cheques e olhe lá!</i></p> <p>V9 – <i>Assinar os cheques e depois aproveitar a noiva linda e maravilhosa, né? (...)</i></p>
<p><i>(...) P – Porque tem gente que eu vi fabricar vestido de noiva.</i></p> <p>G1 – <i>Vestido de noiva é fabricado. Comprado o tecido, tira a medida da noiva, faz do jeito que a noiva quer. O noivo não, ele vai escolher um modelo e a gente vai mandar fazer na fábrica. Existem 2 fábricas aqui em São Paulo.</i></p> <p>P – <i>É mesmo!! Então tudo isso aqui é meio que padrão, então?</i></p> <p>G1 – <i>Isso.</i></p> <p>P – <i>Só essas 2 que fazem?</i></p> <p>G1 – <i>Isso, só essas 2 que fazem.</i></p> <p>G1 – <i>Aí, quando a gente quer um modelo diferenciado, a gente pede pra essa fábrica e aí eles fazem, mesmo assim são 2</i></p>	<p>P – <i>Que loucura. Aqui no Estado?</i></p> <p>G1 – <i>São as que abastecem todas as lojas. Tem a mesma em todas as lojas.</i></p> <p>P – <i>Que loucura. Então não tem muita diferença, o negócio é negociar preço, né?</i></p> <p>G1 – <i>É.</i></p> <p>P – <i>Porque o tipo é tudo igual, o daqui e da São Caetano, então, qual a diferença de alugar aqui e na São Caetano?</i></p> <p>G1 – <i>A diferença de alugar aqui e alugar na Rua São Caetano, é que na São Caetano você vai pagar mais caro. Porque você vai pagar mais caro na São Caetano? Porque o aluguel deles é mais caro. Etc. etc. lá o aluguel é mais caro, mas a roupa é a mesma, vem da mesma fábrica. Tem muito isso. (...)</i></p>

<i>fábricas que fazem.</i>	
<p><i>(...) P – Quem é o dono aqui?</i></p> <p><i>V8 – Seu Cicrano e Dona Fulana.</i></p> <p><i>P – Eles não vêm aqui?</i></p>	<p><i>V8 – De vez em quando, é que tem mais 4 ou 5 lojas, eles viajam, né? (...)</i></p>
<p><i>(...) P – Bom, então, gerente aqui é ser poderoso, e os donos não ficam nas lojas?</i></p> <p><i>R1 – Nada. Cada dono tem uns monte de lojas, 4 ou 5 cada um, tudo concorrendo umas com as outras. E é f.. Porque eles ficam enchendo o saco do gerente e o gerente enche o saco da gente... Eles querem que uma loja venda mais que a outra. Aí eles investem mais na que vende mais, só que é tudo deles, do mesmo dono, daí eles colocam o gerente de confiança e é muito difícil deles aparecerem aqui. (...)</i></p>	

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

3.3 OS RITOS SIMBÓLICOS E AS ESTRATÉGIAS DE VENDAS VINCULADAS ÀS CARACTERÍSTICAS UTILITÁRIAS E HEDÔNICAS DOS CLIENTES

Neste ponto, ocorrem algumas interações sociais interessantes, vinculando elementos simbólicos nos atributos de hospitalidade e as características utilitárias e hedônicas de compra dos clientes. Ainda que, talvez, interpretações diferentes possam ocorrer, parece seguro inferir que, imersas no ritual simbólico do casamento, as etapas, também ritualísticas e simbólicas de compras dos produtos, como vestido de noiva, flores, lembrancinhas, entre outros, e contratação de serviços, como festa, carro luxuoso para os noivos, filmagens, entre outros, repousam sobre motivos e objetivos emocionais e hedônicos de compras. O valor hedônico dos produtos e serviços é relevante para os indivíduos sociais envolvidos nos ritos antes, durante e pós-casamento mediante domínios afetivos, experimentais e simbólicos do ritual do casamento. O próprio ritual hospitaleiro de compra, da cerimonia, e as repercussões sociais após o casamento suscitam prazer, ansiedade, excitação e sentimentos de autorrealização, ou não, pois também podem causar estresse, brigas, frustrações, entre outros sentimentos negativos, mas que não retiram as características hedônicas dos eventos (LOPES; TEIXEIRA; MORETTI, 2012; LIAO; SHEN; SHU, 2009).

Tabela 2 - Entrevista

<p><i>(...) V9 – É verdade.</i></p> <p><i>P – Interessante essa sua visão.</i></p> <p><i>V8 – É porque tem foto né, tem tudo, mas aí sua noiva tem que ver no casamento é o vestido, foto, vídeo e a lua de mel. Questão de festa é todo mundo que sai falando mal.</i></p> <p><i>P – Sai falando mal?</i></p> <p><i>V8 – Você pode dar barrinha de ouro com prata que o pessoal vai sair falando mal.</i></p>	<p><i>P – Jura?</i></p> <p><i>V8 – Lógico.</i></p> <p><i>P – Tô mudando minha opinião, minha percepção de...</i></p> <p><i>V8 – É sério.</i></p> <p><i>P – Que loucura!!</i></p> <p><i>V9 – Ela entende tudo de casamento. A gente já viu de tudo sobre casamento aqui.</i></p> <p><i>(...)</i></p>
--	---

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Outra constatação é a percepção da consciência do conteúdo hedônico dos clientes entre os *Practitioners*. Os indivíduos entendem suas atribuições e responsabilidades, que se encontram imersas no simbolismo do casamento, e seus rituais perante as expectativas hedônicas dos clientes. Eles também manifestam este compartilhamento de significados com os clientes em seus ritos de vendas, mediante a vinculação emocional da hospitalidade, evitando frustrá-los e desagradá-los, pois têm consciência da importância simbólica dos rituais e cerimoniais para os mesmos.

Tabela 3 - Entrevista

<p><i>(...) V9 – A gente trabalha com sonho, então a gente tem que dar todas as informações do começo ao fim, até a retirada, porque elas são o cartão de visita, né? Então, elas têm e ficam enviando noiva pra loja, colegas, amigas.</i></p> <p><i>(...)</i></p> <p><i>P - Que legal, é fica bem personalizado</i></p>	<p><i>V8 – A gente sabe, né?</i></p> <p><i>P - É? Tá na cara da mulher?</i></p> <p><i>V9 – Ela faz uma cara e fala, vou dar uma volta, e ela volta.</i></p> <p><i>P – É mesmo?</i></p> <p><i>V8 – Do atendimento, porque a gente trabalha com..., não é só vender, eu</i></p>
---	---

<p><i>o atendimento.</i></p> <p>V8 – <i>É, eu adoro trabalhar com ela, ela também negocia quando sabe o valor do vestido, não gosta de noiva sair daqui insatisfeita, não. Quando a gente vê que ela amou mesmo, a gente começa a negociar. Aí a gente mexe em preço, tudo, mas, caso contrário!?</i></p> <p>P – <i>Mas como você tem essa percepção?</i></p>	<p><i>particularmente, trabalho só..., né, eu trabalho porque eu gosto mesmo, eu adoro trabalhar com noiva. Então a gente fica feliz quando vê uma noiva casando feliz com o nosso trabalho, tudo bem que o dinheiro é ... Tem muito mais valor ver uma noiva casando feliz do que o nosso salário.</i></p> <p>P – <i>Tudo bem?</i></p> <p>V9 – <i>Mas é um trabalho prazeroso, é um trabalho que a gente gosta. (...)</i></p>
---	--

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Porém, nos eventos de compras e contratação de serviços na Rua das Noivas pode-se, também, observar a busca de uma forma utilitária de compra em meio a um ritual, exclusivamente simbólico, emocional e hedônico. Os excertos revelam a existência de uma negociação relativamente feroz entre os *Practitioners* e os clientes no momento da compra. Mais do que isto, é interessante observar as características utilitárias dos clientes nas decisões entre comprar ou alugar os vestidos e roupas ou, ainda, na opção por um aluguel de primeira mão ou por produtos que já foram anteriormente alugados e que, por isso, são mais baratos.

Tabela 4 - Entrevista

<p>(...) V8 - <i>Pra fazer a prova.</i></p> <p>P – <i>Não, não isso. Na hora de negociar o vestido, tudo, porque 3 mil é caro, uma brincadeira dessa.</i></p> <p>V8 – <i>Não é tão caro, assim, primeiro aluguel, você acha caro?</i></p> <p>P – <i>Não assim, primeiro que as noivas a... a doida lá quer comprar o vestido, ela não quer aluguel.</i></p>	<p><i>Eu fui lavar porque fica amarelo, né?</i></p> <p><i>Fui lavar, as pedras caiu tudo, porque era colado. Quer dizer, não compensa. Entendeu?</i></p> <p><i>Eu acho que é melhor investir numa Lua de Mel, eu acho.</i></p> <p>P – <i>(risos).</i></p> <p>P – <i>Uma pergunta, boa pergunta, eu alugo lá a primeira vez, e como você falou tem vestido que já foi alugado mais de uma vez?</i></p> <p>V9 – <i>É, tem o segundo aluguel, no caso</i></p>
--	---

<p>V9 - Não é aluguel?</p> <p><i>P – Mas ela quer ter dela, ela falou que fazer o dela e quer pra ela.</i></p> <p>V9 – Tem noiva, ontem mesmo, veio trazer o vestido, ela quer vender o vestido, mas ninguém compra o vestido da noiva. Ela casou, quer vender o vestido, deve ter comprado fora, ninguém compra.</p> <p><i>P – Não, não eu digo, a noiva quer ficar pra ela o vestido.</i></p> <p>V8 – Ah, a sua?</p> <p><i>P – Isso, ela quer ficar com ela!!</i></p> <p>V9 – Ah não sei, olha, 20 anos atrás eu casei, comprei o meu vestido e ficou lá, aquele elefante branco só faz volume, né?</p>	<p><i>essa peça que tá aqui, se ela quiser provar e gostar desse, a gente deixa nas medidas.</i></p> <p><i>P – Você me falou, perdão, quanto é o aluguel?</i></p> <p>V8 – Uma peça como aquela de 1800 a 2000.</p> <p><i>P - Como? De 800 a 2000?</i></p> <p>V8 – Não.</p> <p><i>P – Ah, de 1800 a 2000.</i></p> <p>V9 – Pra fazer o primeiro aluguel nas medidas dela nos moldes que ela goste, do jeito que você falou, com renda a partir de R\$ 3000,00 a partir, depende da renda, tem a renda francesa, a renda...</p> <p><i>P – A partir de?</i></p> <p>V9 – Três mil, e tem a, a renda brasileira. Tem a renda francesa. (...)</p>
---	--

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

3.4 PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DE PROMOÇÃO DE VENDAS

As práticas estratégicas (JARZABKOWSKI, 2004; WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2006; JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008) são os mecanismos de mediação entre as pessoas e o mundo. Estes mecanismos podem ter a forma social, psíquica ou cognitiva, e operam como instrumentos, procedimentos, rotinas e linguagens que integram as ações dos atores sociais em atividades compartilhadas, na busca de resultados que propiciem a sobrevivência das organizações (JARZABKOWSKI, 2010). Práticas estratégicas mostram-se presentes de diversas formas, na Rua das Noivas. Algumas se apresentam nas promoções de vendas, que ocorrem de forma organizada entre os lojistas do *Cluster*. O uso de ferramentas e serviços diferenciados, além da constante organização de

eventos, *workshops* e outros procedimentos realizados de maneira interconectada, entre as diversas lojas da rua e seus colaboradores, demonstram o compartilhamento de significados presente nestes sistemas de atividades.

Diversas ferramentas legítimas (tecnológicas ou não) são utilizadas, em nível de promoção de vendas nas lojas, para comunicação de produtos e serviços. O trecho abaixo, de uma reportagem, evidencia duas frentes – uma digital (*internet*) e outra não tecnológica (*motoboy*) - de serviços diferenciados que algumas lojas prestam aos consumidores.

É possível se comprar online na Rua das Noivas, e algumas lojas dispõem do serviço de motoboy de entregas para que as noivas possam provar os vestidos com mais tranquilidade em casa, podendo ser trocados ou ajustados, caso necessário. Há também lojas especializadas com programas online de computador onde a noiva pode “montar” seu próprio vestido, descrever suas características físicas, que em alguns dias o seu vestido estará pronto para ser provado! Legal, não? (www.vestidosnoiva.org acessado em 21/02/2011).

Em outro ponto, o pesquisador inicia o diálogo observando o cartaz sobre um evento de *workshop* que está pregado dentro de uma loja. O *workshop* foi realizado somente por iniciativa de uma loja em um domingo, observando que as lojas permanecem abertas somente até sábado às 17hs.

Tabela 5 - Entrevista

<p><i>P - Oi, To dando uma olhada aqui.</i></p> <p><i>R1 – É dia 29. Tá, Domingo...</i></p> <p><i>P – Ah!! e o que é que é?</i></p> <p><i>R1 – Vai ter carro, negócio de decoração, luzes, Buffet.</i></p> <p><i>P1 – Mas como é, uma palestra?</i></p> <p><i>R1 – Não, é noiva, é convite, é desfile, é...</i></p> <p><i>P – Ah!! é pra vender?</i></p>	<p><i>P – É bom pra noiva, né?</i></p> <p><i>R1 – É.</i></p> <p><i>P – Vai vender tudo, tudo?</i></p> <p><i>R1 – É, tudo, é só comparecer com a gente, aqui no evento.</i></p> <p><i>P – Como que é?</i></p> <p><i>R1 – Tudo produzido pela gente, também.</i></p> <p><i>P – Como assim?</i></p>
--	--

<p>R1 – <i>É pra fechar convite, fechar decoração ou aluguel de carro, noiva, noivo.</i></p> <p>P – <i>E onde é?</i></p> <p>R1 – <i>Aqui.</i></p> <p>P – <i>Ah, aqui? Que bacana.</i></p> <p>R1 – <i>Um evento diferente.</i></p>	<p>R1 – <i>Decoração, Igreja, Convites.</i></p> <p>P – <i>Mas de quem foi essa idéia, de fazer o workshop?</i></p> <p>R1 – <i>De todo mundo.</i></p> <p>M – <i>Sério? Aqui?</i></p> <p>R1 – <i>Sim, é a gente.</i></p>
--	---

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

As lojas também se organizam em conjunto, estrategicamente, para compartilhar rituais e procedimentos, como exposições ou eventos, demonstrando a interconexão institucional de suas atividades estratégicas na busca de aumento nos resultados de vendas e/ou alugueis de seus produtos. Um dos instrumentos usados em conjunto pelos lojistas é o site *www.ruadasnoivas.com*. O mesmo é realizado em conjunto entre diversas lojas e prestadores de serviços relativos ao ritual do casamento e possui todas as informações sobre as diversas lojas e produtos instalados na Rua São Caetano.

4 REFLEXÕES ACERCA DOS RESULTADOS

O Objetivo deste estudo foi observar como vendedores e gestores de pequenas lojas comerciais de produtos de noivas utilizam, em sua rotina diária de trabalho estratégico, os atributos institucionais presentes no ritual do casamento para legitimar as promoções de vendas e proporcionar a durabilidade dinâmica destas lojas. Por meio do procedimento etnográfico foi possível observar que os *practitioners* utilizam os significados compartilhados dos elementos institucionais do ritual do casamento para delimitar as fronteiras do ambiente técnico-institucional em que operam suas lojas. O ambiente das lojas compõe-se de atividades cognitivas, normativas e reguladoras (SCOTT, 1995), que são ditadas pela lógica simbólica do ritual do casamento. As atividades estratégicas rotineiras obedecem rigorosamente a regras e formalidades determinadas pela instituição do casamento. A influência rigorosa desta lógica possibilita a estabilidade do comportamento social dos *practitioners* em relação aos consumidores e à submissão das lojas a padrões isomórficos do *cluster*, que aumentam suas perspectivas de sobrevivência (MEYER; ROWAN, 1977).

Também foi possível observar que as preocupações dos consumidores relacionam-se às possibilidades de sucesso ou fracasso do ritual de casamento e na composição de seus elementos simbólicos. Isto está atrelado diretamente aos elementos simbólicos que as Igrejas disponibilizam, quando em seus rituais de casamento. Os *Practitioners* parecem ter consciência desta necessidade hedônica e posicionam suas práticas estratégicas em direção as mesmas, apropriando-se de elementos presentes nas estruturas da hospitalidade para criar vínculos emocionais com os clientes e realizar suas vendas. Percebeu-se que as relações estruturais nos movimentos de hospitalidade entre as vendedoras e as clientes são ferramentas fundamentais para a concretização do negócio. Em outras palavras, a hospitalidade é utilizada pelos *Practitioners* como ferramenta estratégica para sobrevivência destas organizações.

Finalmente, uma observação que pode ser inferida mediante os resultados apurados neste estudo está na relação entre a durabilidade dinâmica da instituição *casamento* e a durabilidade dinâmica das lojas de noivas. Por exemplo, durante o casamento do Príncipe William da Inglaterra, em 2011, cercado dos rituais simbólicos presentes na igreja e religião em que foi realizado, a noiva, Kate Middleton, utiliza um vestido tradicional, executam-se rituais em sua chegada, vestimentas dos padrinhos, decoração da igreja, entre outros elementos e eventos ocorridos durante o ritual, naquele país. O ritual institucional do casamento é, mais uma vez, reforçado e, conseqüentemente, espaço-temporalmente legitimado. Assim, por meio desta manifestação simbólica, as organizações que estão diretamente vinculadas a estas estruturas institucionais e sociais (lojas que vendem produtos para noivas, igrejas, religiões, entre outras) também mantêm e renovam dinamicamente sua legitimidade.

Para estudos futuros levantamos a possibilidade de também se realizarem pesquisas qualitativas de cunho sociológico para estudos em *Marketing* e Hospitalidade. A profundidade analítica alcançada nesta pesquisa qualitativa, com lentes sociológicas dos pressupostos da estratégia como prática, pôde demonstrar detalhes de atributos e elementos do *marketing* e da hospitalidade que, por vezes, poderiam passar despercebidos. Assim, espera-se que se possa formar uma agenda futura de pesquisas para a hospitalidade e o *marketing* nesta direção. Todavia, ressaltamos que esta pesquisa, por

meio de um empirismo sistemático, limitou-se a enfatizar características comportamentais e estruturais durante o exercício diário das atividades laborais dos atores sociais imersos em um ambiente altamente institucionalizado. Conseqüentemente, a pesquisa foi menos sensível ao papel cognitivo dos esquemas interpretativos dos atores sociais presentes no processo de institucionalização. Assim, sugerimos que estudos futuros também levem em consideração uma exploração sistemática do fenômeno interpretativo no processo de institucionalização, tendo por base a exploração, por meio de um conjunto de métodos que seja sensível e sistemático ao contexto cultural e da dinâmica estrutural que cercam os atores sociais. Tais contextos são fundamentais nas pesquisas de cunho sociológico para a hospitalidade e o marketing.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. As análises institucionalistas nas organizações e o conceito de “institucional”. **Caleidoscópio**, n.3, pp.49- 64, 2002.

ASHNESS, D. LASHLEY, C. Empowering service workers at Harvester Restaurants. **Personnel Review**, v.24, n.8, p.501-519, 1995.

COHEN, I. **Structuration Theory and Social Praxis**. In: GIDDENS, A.; TURNER, J. (Org.) *Social Theory Today*. Califórnia: Stanford University Press, 1988.

COSTA, G. M. C. **Deixar de ser mulher**: conhecimento e significado cultural da menopausa. Tese de Doutorado. Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 2007.

DIMAGGIO, P., POWELL, W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. **American Sociological Review**, 48(2), 1983.

FAVORETO, R. L. SERRA, F. A. R. MARIETTO, M. L. A estrutura da ação estratégica protagonizada pela empresa de médio porte: Um estudo longitudinal multicaso de incorporadoras imobiliárias familiares. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v.7, n.3, 2014.

GIDDENS, A. **The constitution of society**. Berkeley: University of California Press, 1984.

GIDDENS, A. **Central problems in social theory**: Action, structure and contradiction in social analysis. Berkeley: University of California Press, 1979.

GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. **Cambridge handbook of strategy-as-practice**. UK: Cambridge University Press, 2010.

GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness. **American Journal of Sociology**, v.91, pp.481-93, 1985.

HANNA, N.; WOZNIAK, R. **Consumer Behavior: An Applied Approach**. Prentice Hall, 2001.

JANESICK, V. J. The dance of qualitative research design. Metaphor, methodolatry, and meaning. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. Thousands Oaks: Sage, 1995.

JARZABKOWSKI, P. An activity-theory approach to strategy as practice. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. **Cambridge handbook of strategy-as-practice**. UK: Cambridge University Press, 2010.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as Practice: An Activity-Based Approach**. London: SAGE Publications, 2005.

JARZABKOWSKI, P. Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. **Organization Studies**, v.25, n.4, 2004.

JARZABKOWSKI, P. Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management Studies**, v.40, n.1, pp.23-55, 2003.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Five key questions and a conceptual framework for strategy-as-practice research. In: **EGOS Conference**: Bergen, Norway, 2006.

JARZABKOWSKI, P.; WHITTINGTON, R. A strategy-as-practice approach to strategy research and education. **Journal of Management Inquiry**, v.17 n.4, pp.282-286, 2008.

LASHLEY, C. Hospitality and hospitableness. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, v.XII, n. especial, p.70-92, 2015.

LASHLEY, C. Studying hospitality: insights from social sciences. **Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism**, n.8, p.69-84, 2008.

LIAO, S.; SHEN, Y.; CHU, C. The Effects of sales promotion strategy, product appeal and consumer traits on reminder impulse buying behavior. **International Journal of Consumer Studies**, v.33, pp.274-284, 2009.

LOPES, E. L.; TEIXEIRA, J. M.; MORETTI, S. L. A. Valor de compra hedônico ou utilitário e sua influência no varejo: resultados de um survey no setor de construção civil. **Organizações & Sociedade**, v.19, n.60, pp.87-108, 2012.

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

MARIETTO M. L. MACCARI, E. A. Studies of Strategy as Practice in structurationist perspective: Example of Methodological contribution. **Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)**, v.14, n.1, pp.90-107, 2015.

MARIETTO, M. L.; NASSIF, V. M. J. Strategy as practice in the structurationist perspective: An essay on ontology of strategic practice in organizations. **Faces Journal**, v.12, n.4, pp.49-66, 2013.

MARIETTO, M. L.; SANCHES, C. Strategy as Practice: A study of the practices of strategic action in the SMEs store cluster. **International Journal of Management & Information Technology**, v.4, v.1, pp.156-165, 2013.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v.83, p.340-63, 1977.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row, 1973.

ORLIKOWSKI, W. J. Practice in research: phenomenon, perspective and philosophy. *In*: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L. SEIDL, D.; VAARA, E. **Cambridge handbook of strategy-as-practice**. UK: Cambridge University Press, 2010.

PORTER, M. E. **Clusters and the new economics of competition**. Harvard Business Review, 1998.

ROSSONI, L.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Análise institucional da construção do conhecimento científico em mundos pequenos. **Faces Journal**, v.7, n.1, 2008.

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

SCOTT, R. W. **Institutions and Organizations**. London: Sage Publications, 1995.

SEGALEN, M. Ritos e Rituais contemporâneos. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

SELWYN, T. Uma antropologia da hospitalidade. *In*: LASHLET, C. MORRISON, A. **Em busca da hospitalidade – perspectivas para um mundo globalizado**. Barueri: Manole, 2004, p.25-52.

SHIMP, T. A. Advertising, Promotion & Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications. Thomson South-Western, 2003.

WEBER, M. **Economy and Society: An outline of interpretative sociology**. Los Angeles: University of California Press, 1978.

WHITTINGTON, R. Giddens, structuration theory and strategy-as-practice. *In*: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. **Cambridge handbook of strategy-as-practice**. UK: Cambridge University Press, 2010.

WHITTINGTON, R. Strategy practice and strategy process: Family differences and the sociological eye. **Organization Studies**, v.28, n.10, pp.1575–1586, 2007.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v.27, n.5, pp.613–634, 2006.

WHITTINGTON, R. **Practice perspectives on strategy**: Unifying and developing a field. Best Paper Proceedings. Denver: Academy of Management, 2002.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.3, set./dez. 2015.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v.29, n.5, pp.731-735, 1996.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2005.