

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

THIBÉRIO LEANDRO DUARTE MARTINS

AS DIFERENÇAS DISPOSICIONAIS QUE DIFICULTAM A RELAÇÃO ENTRE O
PÚBLICO LOJISTA E A ADMINISTRAÇÃO DE UM CENTRO DE COMPRAS NO
AGRESTE PERNAMBUCANO

CARUARU
2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

THIBÉRIO LEANDRO DUARTE MARTINS

AS DIFERENÇAS DISPOSICIONAIS QUE DIFICULTAM A RELAÇÃO ENTRE O
PÚBLICO LOJISTA E A ADMINISTRAÇÃO DE UM CENTRO DE COMPRAS NO
AGRESTE PERNAMBUCANO

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em
Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro
Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na
disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientador: Prof. Dr. Marcio Sá

CARUARU
2017

Catálogo na fonte:

Bibliotecária – Simone Xavier – CRB/4-1242

M386d Martins, Thibério Leandro Duarte.
As diferenças disposicionais que dificultam a relação entre o público lojista e a administração de um centro de compras no Agreste pernambucano / Thibério Leandro Duarte Martins. – 2017.
39f.; 30 cm.

Orientador: Marcio Gomes de Sá.
Monografia (Trabalho de conclusão de Curso – Universidade Federal de Pernambuco, Administração, 2017.
Inclui Referências.

1. Comércio varejista. 2. Lojas de varejo. 3. Confecções - Agreste. 4. Habitus. I. Sá, Marcio Gomes de (Orientador). II. Título.

658 CDD (23. ed.)

UFPE (CAA 2017-240)

THIBÉRIO LEANDRO DUARTE MARTINS

AS DIFERENÇAS DISPOSICIONAIS QUE DIFICULTAM A RELAÇÃO ENTRE O PÚBLICO LOJISTA E A ADMINISTRAÇÃO DE UM CENTRO DE COMPRAS NO AGRESTE PERNAMBUCANO

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste – UFPE/CAA

Caruaru, 02 de outubro de 2017

Prof. Dr. Marconi Freitas da Costa
Coordenador do Curso de Administração

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Marcio Sá
Universidade Federal de Pernambuco
Centro Acadêmico do Agreste
Orientador

Profa. Dra. Denise Clementino de Souza
Universidade Federal de Pernambuco
Banca

Prof. Esp. Marco Aurélio de Barros Sodré
UNINASSAU
Banca

Dedicatória

Dedico em primeiro lugar a Deus, por ser essencial em minha vida, socorro presente na hora da angústia, ao meu pai Carlos Romero Martins Leandro, minha mãe Maria Bernadete Duarte Martins, pelo apoio que sempre me deram e por ser parte essencial do que sou. A minha irmã Thaiza Martins e em especial a minha amada irmã Thirza Martins (*in memoriam*), a quem devo a honra de ter me ensinado a nunca desistir dos meus sonhos e a confiar em Deus nos momentos mais difíceis da vida. A minha namorada Valdiellen Mota, por toda paciência, compreensão e amor, e compartilhar comigo os momentos de tristeza e alegria.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida, por ter me guiado para que eu chegasse até aqui me concedendo mais essa vitória. Aos meus pais, Romero Martins e Maria Bernadete, minhas irmãs Thirza Martins (*in memorian*) e Thaiza Martins por todo sacrifício e dedicação para tornar meu caminho mais fácil e prazeroso durante esses anos. Muito obrigado também a minha namorada, Valdiellen Mota, que compartilhou comigo este momento, me dando apoio em cada etapa percorrida.

Agradeço aos amigos da UFPE, em especial Állysson Gustavo, Edson Heleno, Jonas Charles, Lucas Edson e Rick Davidson, que tornaram agradável essa caminhada de cinco anos.

Agradeço aos integrantes do Grupo de Estudos e Intervenções do Agreste (GEIA) por terem contribuído com a elaboração e aprimoramento do questionário utilizado nesta pesquisa.

A Josemario, Janderson e Jefferson, amigos que encontrei fora do contexto acadêmico e que se tornaram especiais, agradeço pelos momentos de descontração, pela companhia e pelas conversas sempre agradáveis.

Agradeço ao professor e orientador Marcio Sá por acreditar na minha capacidade, por toda paciência, dedicação, ensinamentos e incentivo. Obrigado aos membros da banca, professores Denise Souza e Marco Sodré .

Enfim, um muito obrigado a todos que de forma direta e indireta me apoiaram nesta jornada!

RESUMO

O presente estudo, realizado em um dos centros de compras situados no Agreste do estado de Pernambuco, tem como objetivos: (1) compreender e demonstrar as principais diferenças disposicionais que dificultam a relação entre o público lojista e a administração de um centro de compras do Agreste pernambucano (principal); (2) analisar em que medida a história social incorporada pelo público lojista está ligada aos problemas de relacionamento enfrentados na organização; (3) Analisar de que maneira o modo de administrar do profissional de mercado contemporâneo interfere nessa relação; (4) relatar as principais causas dos conflitos no relacionamento entre ambas as partes. Prosseguindo neste sentido, foram realçados alguns aspectos constitutivos do contexto histórico local e, através da perspectiva teórica bourdiesiana foram analisados os dados coletados. Foi realizada uma pesquisa de campo, onde foram entrevistados 159 proprietários de negócios e/ou gerentes-responsáveis e, buscando conhecer melhor a dinâmica administrativa do público lojista atuante nesse centro de compras foram realizadas observações de campo de inspiração etnográfica. Também foram feitas entrevistas semi-estruturadas e um grupo focal com o corpo gerencial do centro de compras. Como resultado, foram explicitadas as principais diferenças elaboradas em termos disposicionais (administrativas, comunicacionais etc.) entre o público lojista e a equipe gestora do empreendimento. Ao final foram feitas recomendações para os gestores, público lojista e para futuras pesquisas.

Palavras-chave: centro de compras; agreste das confecções; público lojista; *habitus*; disposições.

ABSTRACT

The present study, carried out in one of the shopping centers located in Agreste of the state of Pernambuco, has the following objectives: (1) to understand and demonstrate the main dispositional differences that hamper the relationship between the tenant public and the administration of a shopping center of the Agreste Pernambuco (main); (2) to analyze to what extent the social history incorporated by the tenant public is linked to the relationship problems faced in the organization; (3) Analyze how the management of contemporary market professionals interferes with this relationship; (4) to report the main causes of conflicts in the relationship between both parties. Continuing in this sense, some constitutive aspects of the local historical context were highlighted and, through the Bourdieuan theoretical perspective, the collected data were analyzed. A field survey was carried out, where 159 business owners and / or managers-managers were interviewed and, in order to better understand the administrative dynamics of the tenant public active in this shopping center, field observations of ethnographic inspiration were made. Semi-structured interviews and a focus group were also conducted with the management body of the purchasing center. In the end recommendations were made for managers, public shopkeepers and for future research.

Keywords: buy center; agreste of clothing; public shopkeeper; *habitus*; provisions.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO	9
CAPÍTULO 2. O AGRESTE DAS CONFECÇÕES.....	11
2.1 GRANDES CENTROS COMERCIAIS.....	14
2.2 JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS DO TRABALHO	15
2.3 A PERSPECTIVA DISPOSICIONALISTA	16
CAPÍTULO 3. METODOLOGIA	20
CAPÍTULO 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	22
4.1 ORIGEM E TRAJETÓRIA PROFISSIONAL (do público lojista e dos gestores do centro de compras).....	22
4.2 RELAÇÃO COM O ESPAÇO	25
4.3 COMUNICAÇÃO	28
4.4 VISÃO DE NEGÓCIO	30
CAPÍTULO 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35
APÊNDICE A: Roteiro de entrevistas com os gestores	38
APÊNDICE B: Estrutura de análise do grupo focal.....	39

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO

A atividade de produção e comercialização de confecções se estabeleceu a partir dos anos 1950/1960, nos municípios-eixo de Santa Cruz do Capibaribe, Caruaru e Toritama, como alternativa de sobrevivência encontrada pela população local. Nos dias atuais essa atividade se estende por outros municípios do Agreste pernambucano, repercutindo em outras regiões do Brasil.

Inicialmente os produtos eram principalmente comercializados nas feiras de rua específicas, conhecidas por “Feiras da Sulanca”, porém neste século foram construídos centros de compras em cada uma das cidades que compõe o eixo desta atividade, onde parte dos comerciantes, conhecidos por “sulanqueiros”, passou a atuar em lojas ou boxes para venderem, ou revenderem, a produção local. Contudo, acostumados à dinâmica de feira de rua, atuar em um desses centros dirigido por um corpo gerencial que age conforme valores e técnicas vinculadas à gestão competitiva de mercado contemporâneo, vem sendo um desafio para muitos proprietários e gestores-responsáveis de negócios. Essa maneira de gerenciar o empreendimento gera entraves na relação entre o corpo gerencial e o público lojista afetando o bom funcionamento do centro de compras, refletindo os sinais contraditórios existentes na região que se estabelece sob uma imbricação com a dinâmica capitalista.

A partir de uma pesquisa de campo, este trabalho tem como principal objetivo explicitar as principais disposições que dificultam essa relação entre o público lojista e a administração de um centro de compras localizado no Agreste pernambucano. Para tal, utiliza-se a sociologia bourdieusiana, sendo mais específico, a noção de *habitus* que já foi utilizada em outros estudos desenvolvidos com públicos semelhantes (cf. SÁ, 2011; 2015). A partir dessa perspectiva teórica procura-se compreender e demonstrar as principais diferenças disposicionais que dificultam a relação entre o público lojista e a administração de um centro de compras do Agreste pernambucano.

Este trabalho é composto por cinco capítulos, após essa introdução do tema, o conteúdo encontra-se estruturado da seguinte maneira: capítulo 2, onde são realçados alguns aspectos constitutivos do contexto local, (2.1) uma breve caracterização dos centros de compras construídos nas cidades-eixo, (2.2) justificativas e objetivos do trabalho, (2.3) trata da noção de *habitus* que sustenta teoricamente as análises dos dados; capítulo 3, onde é realizada a descrição metodológica utilizada nesse estudo; capítulo 4, apresenta a análise dos principais dados, (4.1) origem e trajetória profissional (do público lojista e dos gestores do

centro de compras), (4.2) relação com o espaço, (4.3) quais linguagens e ferramentas de comunicação são utilizadas no empreendimento, (4.4) qual a visão de negócios (do público lojista e dos gestores); e por fim o capítulo 5, onde foram feitas algumas considerações finais e registradas algumas recomendações tanto para os gestores quanto para o público lojista.

CAPÍTULO 2. O AGRESTE DAS CONFECÇÕES

A mesorregião do Agreste pernambucano está localizada no interior do estado entre a Zona da Mata e o Sertão, com áreas tão secas quanto o Sertão e outras tão úmidas quanto a Zona da Mata. E foi nessa região semiárida que a produção de confecções se firmou, por ser uma atividade econômica menos dependente de água, não havendo relatos, por nenhum produtor, de que a atividade passa por crises em épocas de seca. Em contraparte a pecuária e a agricultura, economia tradicional do semiárido, sofrem com a escassez de água, havendo reduções superiores a 70% nas safras de feijão, mandioca e milho (SEBRAE, 2013).

A produção e comercialização de confecção nessa região se fez perceber a partir das décadas de 50/60, na cidade de Santa Cruz do Capibaribe (SCC), como alternativa de sobrevivência encontrada pelas famílias, principalmente aquelas que residiam na zona rural agrestina, procurando superar as dificuldades de plantio resultante da crescente seca local (LIRA, 2009; VÉRAS DE OLIVEIRA, 2011; MILANÊS, 2014). “Vale ressaltar que essa região serviu de modelo para Caruaru e Toritama que juntas se complementam nessa atividade de confecção” (LIMA, 2010, p. 9) e, a partir desses municípios-eixo irradiado a produção e comercialização de confecção por outros municípios agrestinos.

Com renda econômica limitada e condições materiais não favoráveis, boa parte da população do Agreste pernambucano teve a iniciativa, a persistência, o aprendizado doméstico em confecção e a criatividade para confeccionar roupas a partir de retalhos de tecidos que, a princípio, eram obtidos de comerciantes que iam até a capital pernambucana vender produtos locais como o queijo, carvão vegetal, galinha e, ao retornarem, traziam sem custo os restos de tecidos das indústrias. Foi com estes resíduos têxteis que as costureiras locais confeccionavam tapetes e colchas e, posteriormente as roupas, apresentando o preço baixo como principal atrativo. (GOMES 2002; LIRA, 2008, MILANÊS, 2014).

Os produtos que antes eram destinados ao uso doméstico, passaram a ser vendidos nas feiras de rua. Normalmente, segundo Sá (2015), a responsabilidade da comercialização da produção pertencia ao pai da família que, seguia viagem com o objetivo de vender a produção nas feiras de outras cidades, atendendo a necessidades de famílias com baixo poder aquisitivo. Com o crescimento da atividade, a entrada de novos produtores, vendedores e um maior número de clientes, a demanda pelo retalho aumentou, levando algumas empresas da capital a cobrarem o que antes era fornecido gratuitamente, seguidamente alguns compradores começaram a trazer a matéria prima também de São Paulo (VÉRAS DE OLIVEIRA, 2011),

ganhando destaque o bairro do Brás de onde sai toneladas de resíduos têxteis com destino a SCC e cidades vizinha, segundo afirma Gomes (2002).

Depois de uma fase marcada pela produção semi-artesanal foi dado, no final década de 60, o primeiro passo para a expansão e modernização da atividade de confecção. Houve a implantação de uma quantidade expressiva de máquinas industriais de baixa rotação, substituindo as manuais ou elétricas domésticas, havendo assim um ganho na produção e produtividade (CABRAL, 2007).

De acordo com Vêras de Oliveira (2011), a partir dos anos de 1970/1980, com a expansão da atividade de confecção, a produção começou a ser vendida nas feiras de rua de vários municípios do Agreste pernambucano, especialmente Toritama e Caruaru. Nasceu assim a Feira da Sulanca, “conhecida, então, como feira que possui produtos simples, de qualidade inferior e preços acessíveis a camadas da população de baixa renda” (LIRA, 2008, p. 102).

A feira no Agreste pernambucano representou e representa muito mais que um lugar onde produtos são vendidos, possui valor protuberante na vida da grande maioria e é elemento demarcador no “jeito de ser” da população agrestina. Era principalmente nos dias de feira que circulavam pelas ruas pessoas com os mais diversos hábitos e classes sociais, os comerciantes captavam mais dinheiro, os agricultores se abasteciam dos produtos da cidade e as pessoas da cidade compravam os produtos que eram cultivados na zona rural, os familiares e compadres que moravam em cidades e sítios vizinhos se encontravam para colocarem os assuntos em dia, tornando a feira um espaço de socialização onde interliga a dinâmica sociocultural da região, ou seja, as feiras de rua têm relevância fundamental na formação do agreste das confecções (SÁ, 2015).

Grande parte da população agrestina que sobrevive da atividade de confecção tem poucos anos de estudo, sem acesso a educação que os qualificassem para desempenharem suas funções. Eles aprenderam a desempenhá-las através das experiências que foram passadas por seus pais e de longas jornadas de trabalho duro, o que acabou suprimindo essa carência de conhecimento técnico.

Simultaneamente ao fortalecimento das feiras, houve uma ampliação no número de “fabricos” (centro produtivo doméstico, caracterizado pela informalidade e mão de obra familiar) e “facções” (unidade de trabalho contratada por fábricas ou fabricos para realizar partes específicas da produção, como o corte, a costura etc.). Essas instalações possuem um

sistema produtivo doméstico, com relações informais de trabalho, forte utilização de mão de obra familiar, sem qualificações e com muito pouca incidência de trabalhadores contratados.

Com o fortalecimento da atividade, parte dos fabricos foi modernizando suas técnicas de gestão, melhorando a qualidade de seus produtos e mirando mercados consumidores mais exigentes. Nos anos de 1980, mesmo com a economia do país entrando em um ciclo de crises, a produção e comercialização de confecções no Agreste continuou crescendo ultrapassando o plano local alcançando novos Estados e, com a entrada de novos produtores surgem fornecedores de máquinas e tecidos na região (CABRAL, 2007). Devido a oportunidade de sobrevivência que se desenvolveu com a indústria familiar, nesse período houve um crescimento demográfico na cidade de SCC contribuindo com a oferta de mão de obra para esta atividade (XAVIER, 2006).

Assim como nos anos anteriores, na década de 90, o agreste das confecções demonstra sinais contraditórios relacionados a todas as mudanças que vem ocorrendo. Parte dos produtores e comerciantes incorporam serviços relacionados à qualificação dos trabalhadores, à gestão e técnicas de produção, design do produto, alguns associaram-se ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), outros filiaram-se ao Sindicato das Indústrias do Vestuário do Estado de Pernambuco (SINDIVEST), ao mesmo tempo que outros, pela pouca escolaridade, por julgarem desnecessários esses serviços ou por não terem condições de se ajustarem às exigências deste outro mercado, ainda hoje, continuam com a produção doméstica, comercializando em bancos nas feiras, da mesma maneira que ocorria anos atrás (ANDRADE, 2008; VÉRAS DE OLIVEIRA, 2011).

No começo deste milênio foram articuladas ações, por instituições locais orientadas pelo SINDIVEST e SEBRAE, para atender os interesses de uma elite empresarial emergente, dando um novo aspecto no discurso da atividade na região. Com o propósito de desvincular seus produtos da imagem pejorativa que estava associada ao termo “sulanca” e atingir novos mercados, este grupo promoveu um conjunto de ações objetivando um reposicionamento interno e externo da imagem da produção local (VÉRAS DE OLIVEIRA, 2011).

Para isso, seria preciso desconstruir a marca “sulanca”, associada que sempre esteve a produtos de baixíssima qualidade. Operou-se uma reelaboração discursiva visando por no lugar da “Feira da Sulanca” o “Polo de Confecções”; no lugar de “sulaqueiro”, a denominação “empresário” ou “empreendedor” (VÉRAS DE OLIVEIRA, 2011, p. 23).

Conforme Lima (2010), essas modificações no discurso tiveram como finalidade melhorar a imagem dos agentes produtivos, produtos e atividades da região agrestina,

libertando-os da imagem de sulanqueiros e de fabricarem produtos de baixa qualidade para atender a população de baixo poder aquisitivo.

Há claras demonstrações de que houve certas alterações de gestão na atividade de confecção no Agreste pernambucano, incorporando técnicas administrativas mais semelhantes aos procedimentos capitalistas. O agreste das confecções continua dando sinais contraditórios e, apesar de todas essas mudanças recentes que vêm ocorrendo na produção e comercialização de confecção, as atividades de grande parte das indústrias, mantêm-se com caráter principalmente informal, domiciliar, trabalho precário com longas jornadas de trabalho e o uso da mão de obra infantil (VÉRAS DE OLIVEIRA, 2011). Quando se trata de unidades produtivas, comerciais e de serviços de menor porte (micro e pequenas), quase todas informais, há claras dificuldades do empreendedor em incorporar uma racionalidade mais semelhante à do mercado capitalista convencional, normalmente são utilizadas estratégias de maneira intuitiva, que surgem do processo de aprendizagem, especialmente tentativa e erro, inexistindo processos sistemáticos e formais para esse fim (LUCENA; OLIVEIRA, 2006).

2.1 GRANDES CENTROS COMERCIAIS

Junto a esse processo de reconfiguração da atividade na região, em meados dos anos 2000, houve a construção de grandes centros comerciais nas cidades de Toritama, Caruaru e SCC, no qual “resultou daí uma reconfiguração na base física e no padrão do comércio dos produtos do aglomerado produtivo (VÉRAS DE OLIVEIRA; BRAGA, 2014, p. 195).

O primeiro grande centro comercial foi nomeado de Parque das Feiras, construído no ano de 2001 na cidade de Toritama a partir da iniciativa do empresariado local com o apoio do Sindinvest – PE, Sebrae e o poder público municipal. Situado às margens da BR 104, é um complexo de nove hectares, sua estrutura é composta por mais de 700 boxes/lojas, praça de alimentação, banheiros, caixas eletrônicos, estacionamento para aproximadamente dois mil veículos e é gerido pela Associação dos Lojistas do Parque das Feiras (ALPF), (VÉRAS DE OLIVEIRA, 2011). A partir da instituição desse centro comercial notabilizou-se ainda mais as mudanças que estavam ocorrendo na atividade de confecção na região, visando aproveitar o potencial das feiras da sulanca, mas trazendo outra forma de organizar as atividades comerciais (VÉRAS DE OLIVEIRA; BRAGA, 2014).

O segundo centro comercial foi o Polo Comercial de Caruaru, construído no ano de 2004, na BR 104, rodovia que dá acesso às cidades-eixo (Toritama e SCC), sua área abrange

174 hectares com 64 mil m² de área coberta. Possui estrutura maior que o Parque das Feiras, em seu interior abriga atualmente cerca de 300 operações, boxes, lojas, quiosques, uma praça de alimentação, banheiros, caixas eletrônicos, uma empresa de Call Center, instituições de ensino superior públicas e uma loja de magazines em geral (Lojas Americanas), em seu exterior possui um grande distribuidor de produtos em atacado (Makro), um estacionamento com capacidade para três mil veículos e cem ônibus. Apesar de ser maior que o anterior, esse centro comercial teve parte de suas lojas não ocupadas e, um dos seus quatro módulos foi reconfigurado, tendo suas lojas e boxes desfeitos, e esse espaço atualmente é alugado para realização de shows e eventos.

O terceiro centro comercial construído no Agreste pernambucano, o Moda Center Santa Cruz, surgiu através de uma parceria entre a Prefeitura Municipal e a iniciativa privada com intuito de realocar o espaço da feira de confecção que ocupava várias ruas da cidade (XAVIER; SARABIA, 2008). Foi inaugurado em outubro de 2006, conhecido por ser o maior centro comercial de confecções da América Latina, “o gigante construído no Agreste Pernambucano” (QUEIROZ, 2016, p. 21). O Moda Center Santa Cruz está localizado a 3 km do centro da cidade, possui 320 mil metros de área total, sendo 120 mil metros de área coberta, sua estrutura contém seis módulos com 707 lojas e 9.624 boxes, posto ambulatorial, praças de alimentação, banheiros, caixas eletrônicos, terminais de informação, dormitórios e estacionamento para mais de quatro mil carros, chegando a receber até 100 mil clientes de várias regiões, em busca de produtos de qualidade com preços competitivos (SEBRAE, 2013).

Tais centros comerciais materializam o encontro do comércio de feira com o mercado capitalista convencional e representa consideráveis mudanças na atividade da região, desafiando os proprietários dos negócios e seus gerentes/responsáveis a se adaptarem a um novo formato de negócios menos espontâneo, com mais regras e normas a serem seguidas, diferentemente do que ocorre nas feiras da sulanca agrestinas.

2.2 JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS DO TRABALHO

O interesse por esse estudo surgiu mediante minha participação, integrante do Grupo de Estudos e Intervenções do Agreste (GEIA), como estagiário no centro de compras estudado, cuja uma das principais diretrizes do grupo é o foco no Agreste e nos problemas localizados de sua condição periférica. Diante da dificuldade na relação entre a administração

e o público lojista deste centro de compras, surgiu o interesse de investigar quais as principais diferenças disposicionais que entravam esse relacionamento.

A relevância do tema proposto neste trabalho parte da consideração do que li na bibliografia, onde a atividade de confecção surge e se estabelece numa região não ocupada pela dinâmica capitalista, mas que no decorrer dos anos vem crescendo de maneira imbricada com esta. É válido empreender estudos que mostrem que tal imbricação se faz sobre contradições e limitações, tornando um desafio administrar um centro de compras, dessa região, conforme as práticas de gestão competitiva no mercado contemporâneo.

Este trabalho é importante também a partir do momento que pretende evidenciar dados que mostrem as principais diferenças disposicionais que dificultam a relação entre gestores que atuam de acordo com a lógica do mercado contemporâneo e, os proprietários e gerentes/responsáveis herdeiros da tradição do comércio de feira de rua, podendo servir de base para outros trabalhos, o que irá contribuir sobremaneira para o desempenho profissional dos gestores em formação e dos gestores atuantes nessa região.

Aos gestores do centro de compras, o presente estudo pretende fornecer informações para que os mesmos possam, de maneira mais consciente, elaborar ações para tentar diminuir o bloqueio existente na relação entre as partes necessárias para o bom gerenciamento desse empreendimento de grande potencial econômico. Também objetiva-se fornecer informações ao público lojista, para que o mesmo possa entender e melhor se adequar a dinâmica do empreendimento em que atuam.

Diante do exposto até aqui, o trabalho tem como objetivo principal compreender e demonstrar as principais diferenças disposicionais que dificultam a relação entre o público lojista e a administração de um centro de compras do Agreste pernambucano.

Para atingir este objetivo geral, alguns objetivos específicos foram traçados, são eles:

- Analisar em que medida a história social incorporada pelo público lojista está ligada aos problemas de relacionamento enfrentados na organização;
- Analisar de que maneira o modo administrar do profissional de mercado contemporâneo interfere nessa relação;
- Relatar as principais causas dos conflitos no relacionamento entre ambas as partes.

2.3 A PERSPECTIVA DISPOSICIONALISTA

A realidade social existe, por assim dizer, de duas formas, em coisas e em mentes, em campos e no *habitus*, no exterior e no interior dos agentes sociais. E quando o *habitus*

encontra um mundo social do qual é o produto, ele é como 'peixe dentro d'água': ele não sente o peso da água e assume esse mundo como dado... E é porque esse mundo me produziu, porque ele produziu as categorias de pensamento que eu aplico a ele, é que ele aparece para mim como autoevidente. (BOURDIEU; WACQUANT, 1992, p. 127-128)

O *habitus* é um conceito filosófico que teve origem no pensamento de Aristóteles e tornou-se mais conhecido nas ciências sociais depois dos anos de 1960 pelos estudos que Pierre Bourdieu realizou na Argélia, no qual observou a situação de desamparo de pessoas arrancada do meio rural e submetida ao meio urbano e capitalista (SETTON, 2002).

De acordo com Nogueira (2012), a questão essencial para Bourdieu seria entender o caráter estruturado das práticas sociais sem cair no conceito subjetivista, no qual as práticas são organizadas de forma consciente, deliberada e autônoma, nem na concepção objetivista, que reduziria as práticas sociais à execução mecânica de estruturas externas. Bourdieu alega que a estruturação das práticas sociais não é um processo gerido pelos atores de forma autônoma e consciente e nem um processo que ocorre de forma mecânica de fora para dentro, conforme as condições objetivas de determinado espaço.

Wacquant (2005 apud MANGI, 2006), fala que o *habitus* é uma noção mediadora que rompe a duplicidade de senso comum entre a sociedade e o indivíduo ao compreender “a interiorização da exterioridade e a exteriorização da interioridade”, ou seja, é uma ferramenta conceitual criada para compreender melhor como o social é incorporado pelos indivíduos e vice-versa. “O *habitus*, como indica a palavra, é um conhecimento adquirido e também um *haver*, um capital (de um sujeito transcendental na tradição idealista), o *habitus*, a *hexis*, indica a disposição incorporada, quase postural” (BOURDIEU, 1989, p. 61).

Aos meus olhos, Wacquant (2007) foi quem provavelmente mais avançou no sentido de sintetizar a teoria na noção de *habitus* em um formato mais nítido para quem não é familiarizado com Bourdieu. Para o autor, o *habitus* pode ser considerado como história individual e grupal, sedimentada no corpo, estrutura social tornada estrutura mental (WACQUANT, 2007, p. 66). O autor faz uma analogia que era feita regularmente por Bourdieu, e compara o *habitus* com a “gramática generativa” de Noam Chomsky, que permite aos falantes de uma língua produzir impensadamente práticas de discurso corretos de acordo com regras partilhadas de um modo inventivo, mas não obstante, previsível. Porém, ao contrário da gramática de Chomsky, Wacquant (2007) afirma que o *habitus* possui algumas particularidades, são elas: 1) resume não uma aptidão natural, mas social, e é por essa razão, variável através do lugar, do tempo e das distribuições de poder; 2) é transferível para vários domínios de prática, o que explica a coerência que se verifica entre vários domínios de

consumo (alimentação, mobília, música) no interior e entre indivíduos da mesma classe, fundamentando os diferentes estilos de vida (BOURDIEU, 1984 apud WACQUANT, 2007); 3) é durável, mas não eterno ou estático, como são socialmente montadas, as disposições podem ser contrariadas, corroídas ou até mesmo desmanteladas pela exposição a novas forças externas; 4) é dotado de inércia incorporado, tendo em vista que o *habitus* tende a produzir práticas moldadas depois das estruturas sociais que os geraram, na medida em que cada uma de suas camadas opera como um prisma, por intermédio do qual são filtradas as últimas experiências e as próximas disposições são sobrepostas; e 5) introduz um defasamento, e às vezes um hiato, entre as determinações passadas que o produziram e as determinações atuais que o interpelam (WACQUANT, 2007, p. 66-67).

É importante salientar que o *habitus* tende a conter uma coerência parcial entre as disposições e as práticas dos atores, porém em espaços onde os atores não têm experiência, acabam não possuindo as disposições necessárias para a execução das suas funções e, segundo Lahire (2010), a força e durabilidade das disposições depende da sistematicidade e intensidade de sua incorporação, não sendo adquiridas de forma milagrosa e nem por conversão brutal. Em nota, Bourdieu esclarece a ideia de disposições no conceito de *habitus* deixando-a mais evidente:

A palavra disposição parece particularmente apropriada para exprimir o que recobre o conceito de *habitus* (definido como sistema de disposições): com efeito, ele exprime, em primeiro lugar, o resultado de uma ação organizadora, apresentando então sentido próximo ao de palavras tais como estrutura; designa, por outro lado, uma maneira de ser, um estado habitual (em particular do corpo) e, em particular, uma predisposição, uma tendência, uma propensão ou uma inclinação (BOURDIEU, 1994 [1972], p. 61).

Esta noção foi desenvolvida em um contexto específico, permitindo examinar a coerência das inúmeras características de indivíduos expostos às mesmas circunstâncias, tornando-se um instrumento conceptual, adquirindo um alcance universal (SETTON, 2002). A sociologia bourdiesiana já foi utilizada como ferramenta teórica de pesquisas no Agreste pernambucano, a princípio na caracterização da condição de vida e trabalho de proprietários de pequenos negócios de feira no capitalismo contemporâneo. Serviu para explicar como as trajetórias de vida, a origem familiar e as experiências de trabalho constituíram os feirantes e suas maneiras de administrar um negócio de feira (SÁ, 2010, 2011).

A noção de *habitus* também foi utilizada na elaboração de uma interpretação sobre como a história local foi incorporada por pessoas que, tendo vivido parte de sua vida em meio ao comércio de feira de rua possuíam negócios de produção e comercialização de confecções

no mesmo contexto já descrito anteriormente (SÁ, 2015). Já nesta trajetória de pesquisa, nos serviu para elaboração de um instrumento teórico denominado “tendências disposicionais administrativas” (SOUZA et al., 2017), ao qual pudemos recorrer e fazer uso no sentido de explicitar, ainda que em caráter exploratório, alguns princípios de práticas de gestão incorporadas por um público lojista de um centro de compras localizado em solo agrestino.

É esta sociologia bourdesiana que orienta o olhar e a análise dos dados que se seguem após uma breve explanação acerca dos procedimentos metodológicos utilizados ao longo do trabalho de campo e tratamento dos dados nele elaborados. É por meio do seu potencial de uso que se pretende compreender e demonstrar diferenças disposicionais que dificultam a relação entre o público lojista e a administração do centro de compras estudado.

CAPÍTULO 3. METODOLOGIA

Dentre os três grandes centros comerciais já descritos anteriormente, um foi selecionado para realização desta pesquisa. Alguns pontos justificam a escolha do mesmo: 1) o interesse demonstrado por sua gestão em abrir o espaço para a realização do trabalho e melhor conhecer seu público lojista, 2) por se constituir um empreendimento de um significativo potencial para o desenvolvimento econômico da região e, 3) por sua localização estratégica.

A modalidade de pesquisa escolhida foi a pesquisa de campo (GONSALVES, 2001; GIL, 2002), uma maneira de obter os dados no próprio local onde ocorrem os fenômenos, exigindo um encontro mais direto do pesquisador com o objeto pesquisado. De modo a obter uma interpretação mais ampla da realidade estudada, a pesquisa utilizou o método misto, isto é, o método quantitativo e qualitativo com abordagem compreensiva, na elaboração dos dados. Foram utilizados métodos estatísticos, informações relevantes do público lojista. Também recorremos a observações etnográficas (BOURDIEU; WACQUANT, 1992; GEERTZ, 2008 [1973]), conversas informais com o referido público, notas de campo, entrevistas e fotografias como técnicas de pesquisa ao longo de um período de dez meses.

A pesquisa teve início com a elaboração, a partir da literatura, do instrumento de coleta de dados, um questionário. O mesmo foi estruturado em cinco partes: 1) buscou-se conhecer o perfil do entrevistado, sua origem e nível de escolaridade; 2) pretendia-se conhecer seu histórico de atividades recentes e se o mesmo possuía alguma formação para desempenhar suas atividades econômicas; 3) entender melhor o negócio e, conhecer qual motivo levou o proprietário do negócio a abrir uma loja no centro de compras em estudo; 4) conhecer como o negócio atual é administrado; por fim, 5) conhecer à visão do público lojista em relação ao empreendimento no qual está inserido e como o mesmo avalia seu relacionamento com a gestão do centro de compras.

Antes da aplicação dos questionários, os mesmos foram submetidos a um pré-teste, com o objetivo de verificar a necessidade de possíveis alterações, a partir daí é que o instrumento foi validado para a coleta dos dados. A aplicação desses questionários ocorreu durante os meses de setembro e outubro de 2016, onde foram entrevistados 159 proprietários de negócios e/ou gerentes-responsáveis de um universo com 190 lojas do centro comercial. Em sequência os dados foram tabulados, com a utilização do programa IBM SPSS Statistics (versão 21) e, interpretados por meio do cruzamento de dados e análises de frequência.

Buscando conhecer melhor a dinâmica administrativa do público lojista atuante nesse centro de compras, foi elaborado um roteiro de observação contendo cinco eixos: 1) Origem familiar e profissional; 2) Rotinas administrativas; 3) Relação com o espaço em que está inserido (centro de compras); 4) Relacionamento com a administração do empreendimento; e 5) visão sobre o futuro do empreendimento. Foram selecionados cinco negócios, onde passamos alguns expedientes observando suas rotinas cotidianas, onde foram tomadas notas de campo. Também realizamos uma análise qualitativa das fotografias, conversas e de tais notas, no qual foi possível organizar algumas questões gerais sobre a rotina do público lojista no centro comercial. Trechos das conversas com o público lojista estarão associados a códigos (por exemplo, P.L. 1, P.L. 2, P.L. n...) preservando a identidade dos mesmos.

Para atingir os objetivos deste trabalho, também conversamos com o corpo gerencial do centro de compras, no qual foi elaborado o instrumento de pesquisa, um roteiro de entrevistas semiestruturadas, que serviu como apoio para o diálogo (MATTOS, 2005). As perguntas foram organizadas em três partes: 1) perfil do entrevistado; 2) relação com o público lojista; e 3) visão sobre o relacionamento do empreendimento com o público lojista (cf. apêndice A). As perguntas que integravam cada uma destas partes eram ajustadas durante as conversas, sempre que se fazia necessário aprofundar ou confirmar alguma informação. Em seguida, foram analisadas as respostas de todos os entrevistados e dentre eles foram selecionados cinco gestores para participarem de um grupo focal. Foi realizada a transcrição do grupo focal, tendo esta sido levemente ajustada e associada a códigos com o propósito de preservar a identidade dos entrevistados (por exemplo, gestor 1 – G.1, G. 2, G. n) Por fim, foi realizado uma estrutura (cf. apêndice B) onde as falas foram agrupadas em eixos que facilitaram as análises.

CAPÍTULO 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta sessão, por meio da noção de *habitus*, serão analisados os dados objetivando explicitar as principais diferenças nas disposições que geram bloqueios na relação entre a gestão do empreendimento e o público lojista. É importante deixar claro que os negócios denominados de “grandes”¹ neste trabalho possuem disposições semelhantes às da gestão do centro de compras, entre esses não ouvimos queixas ou reclamações (relacionados ao modo de gestão), portanto as análises serão das disposições de significativa parte dos pequenos e médios negócios.

4.1 ORIGEM E TRAJETÓRIA PROFISSIONAL (do público lojista e dos gestores do centro de compras)

A grande maioria do público lojista desse centro de compras nasceu e/ou foi criada em cidades que constituem o agreste das confecções, ou seja, fazem parte, desde a sua origem, de um contexto onde o comércio de feiras de rua teve e ainda tem importância essencial na vida de grande parte da população dessas cidades, deixando marcas nas suas práticas de comercialização e em seus modos de administrar negócios (SÁ, 2015), ou seja, o modo como administram seus negócios não é simplesmente criado individualmente por cada proprietário de negócio ou gerente/responsável, mas também é formada pela sociedade que os cercam. Em conversa, um proprietário de negócio faz o seguinte relato “eu cresci ‘fazendo feira’ e era de lá que meus pais colocavam o ‘pão’ na mesa” (P. L. 3), depoimentos próximos a esse são comuns entre o público lojista entrevistado, dando-nos a noção da importância que esse tipo de comércio possui na vida dessas pessoas.

Dos entrevistados, 48,4% nasceram em Caruaru, enquanto 33,3% nasceram em outra cidade do interior de Pernambuco. Referindo-se às cidades onde foram criados, esses números ficam ainda mais distantes, com uma maioria de 62,9% dos entrevistados em Caruaru, contra apenas 28,3% em alguma cidade localizada no interior de Pernambuco, conforme pode ser observado na tabela a seguir.

¹ Considerando os negócios presentes nesse centro de compras, o porte foi definido com base na quantidade de pessoas que trabalham na loja/box e dividido em três grupos: pequeno, médio e grande. Considerou-se pequeno os negócios com até 2 pessoas, médio os com 3 a 5 pessoas e grande os com mais de 5 pessoas.

Onde você nasceu? * Onde você foi criado? Tabulação cruzada

% do Total		Onde você foi criado?					Total
		Caruaru	Recife	Outra Capital	Outra cidade do interior de PE	Outra/cidade ou zona rural específica	
Onde você nasceu?	Caruaru	46,5%			1,9%		48,4%
	Recife	3,8%	1,3%	0,6%			5,7%
	Outra Capital	2,5%		4,4%			6,9%
	Outra cidade do interior de PE	7,5%	0,6%		25,2%		33,3%
	Outra/cidade ou zona rural específica	2,5%		0,6%	1,3%	1,3%	5,7%
Total		62,9%	1,9%	5,7%	28,3%	1,3%	100,0%

Tabela 1: Cruzamento dos dados “Onde você nasceu?” com “Onde você foi criado?”

Quanto ao nível de escolaridade, diferentemente do corpo gerencial do centro de compras, no qual todos os gerentes possuem ao menos o nível superior completo, 8% do público lojista entrevistado possui ensino médio incompleto, 52,2% possuem o ensino médio completo, no entanto nas conversas com os mesmos foi observado que grande parte dos respondentes possui dificuldades em se expressar e desenvolver argumentos estruturados, o que nos permite especular certo grau de divergência com o nível de escolaridade informado. Enquanto isso, 30,9% cursaram ou estão cursando o ensino superior e, por fim, 8,9% dos entrevistados atingiram somente a primeira etapa de escolarização.

De acordo com o Censo Escolar (2016) vem ocorrendo no Brasil, nos últimos oito anos, o crescimento do número de matrículas na educação profissional, no entanto mais da metade (56,6%) do público lojista entrevistado informou nunca ter realizado nenhum tipo de curso profissional. Apenas 43,4% dos entrevistados realizaram algum curso profissionalizante, sendo que apenas 11,9% desses foram voltados para a área de atuação, como vendas e atendimento. Considerando o contexto histórico da região, as observações e as conversas informais com o público lojista desse centro de compras, é possível afirmar que significativa parcela desse público possui a disposição da aprendizagem pela prática e administram seus negócios, a partir de saber prático incorporado através de experiências passadas no comércio local, o que aproxima suas atuais práticas àquelas do comércio de feira de rua, “comecei nesse ramo comprando e vendendo na Paraíba, Rio Grande do Norte, Porto de Galinhas. [...] eu trabalhei na feira mais de 30 anos, aproximadamente 40 anos que eu trabalho, eu trabalhei na feira de artesanato” (P. L. 1), no relato a seguir, também é possível observar semelhança no caminho percorrido por outro proprietário de negócio.

Sou filho de costureira, minha mãe sempre foi desse ramo. [...]comecei trabalhando no comércio de Caruaru como vendedor, numa loja de tecidos. A partir dessa experiência eu

aprendi a comprar e a vender mercadorias. [...] quando conheci minha esposa, ela já trabalhava nesse ramo de confecção e ‘fazia feira’ junto com a mãe dela. Com o passar do tempo surgiu a ideia de comprarmos um banco na feira, aí compramos. Ela já tinha uma experiência de fabrico e começamos a produzir algumas pecinhas pra vender no banco. (P. L. 3)

Em um empreendimento dirigido por um corpo gerencial que incorporaram por meio dos estudos (no qual todos seus gerentes cursaram nível superior em administração ou áreas correlatas) as disposições para administrar um negócio conforme as técnicas do mercado contemporâneo, e tendo reforçando essas disposições nas suas experiências prévias em shoppings e/ou em rede de supermercados da região. Essa maneira de administrar negócios próximo ao de um comércio de feira de rua, somado ao baixo nível de conhecimento técnico administrativo é uma das dificuldades enfrentadas na relação entre ambas as partes.

O nosso lojista acredito que ele seja a maioria feirante, eu acho que é o que meu colega diz, ele tem a prática, ele não tem a teoria do que é administrar, ele sabe ir lá na feira comprar e revender. Eu acho que a grande dificuldade nossa com o nosso lojista hoje é isso. [...] existe algumas ruas do centro de compras que a gente olha e sabe que o cara é feirante, que 90% daquela rua ali é feirante. Então 60% a 70% é esse perfil, o cara que veio lá da feira, 40% é esse pessoal que tem o conhecimento, que tem um curso superior, que tem informação, que realmente fez um estudo de mercado, um plano de negócios, qualquer coisa do tipo para entrar aqui. Agora a maioria não tem isso. [...] Aí você chega ali, pega grandes lojas, um pessoal que tem mais conhecimento, você não vai ter esse tipo de problema. (G. 4)

[...] tem lojista que a gente tem aí que tá desde o início e não entende o que é que ele paga, não entende aquele demonstrativo que a gente manda, acredita que aquele valor total é uma coisa e não é, e quando vem uma coisa diferente eles vem questionar, então eles estão aqui desde o início, mas é como a gente estava comentando, eles não tem esse conhecimento. (G. 5)

A gestão do empreendimento já ofereceu cursos com o objetivo de capacitar o referido público e adaptá-los ao novo ambiente de negócio no qual estão inseridos, porém as pessoas vinculadas aos grandes negócios eram os únicos que demonstravam interesse em participar, ou seja, a minoria dos negócios (4,4%) existentes no centro de compras que teoricamente já possuem esse tipo de conhecimento e incorporam uma racionalidade semelhante à do mercado convencional.

[...] o que o ex-superintendente falava a título de administração, do que procurar, de tentar parcerias com o Sebrae, essas ferramentas que não tinham custos pra eles. A gente faz um treinamento de atendimento, esse até me surpreendeu o curso que a gente fez, a gente buscava essas ferramentas pra tentar capacitar o pessoal e não ia ninguém. Os lojistas que teoricamente não precisava, estavam lá, porque eram os que já tinham o conhecimento. (G. 1)

Um dos gestores entrevistados descreveu o público lojista do centro de compras como “um perfil de empreendedor que cresceu na vida através de esforço físico, conseguiram

no braço tendo pouco conhecimento técnico daquilo que eles precisam para aperfeiçoar o trabalho deles” (G. 2). Compartilhando da história coletiva local, depoimentos como “[...] quando jovem eu estava necessitando trabalhar e, tinha dias que eu começava a trabalhar de uma hora da manhã e ia até a tardezinha” (P. L. 1) e, “eu não tive escolha, deixei os estudos para ajudar meus pais no trabalho” (P. L. 2) são recorrentes entre este público, demonstrando terem a disposição para o trabalho e não para os estudos.

Apesar de 84% acharem interessante o centro de compras ofereça algum curso ou treinamento na área em que atuam, por terem deixado os estudos em segundo plano e adquirido por meio do trabalho o conhecimento necessário para administrarem seus negócios, atuando no comércio local por muitos anos, um número significativo desse público lojista, acaba julgando desnecessário esse tipo de conhecimento, como podemos observar nos seguintes relatos: “eu não preciso fazer curso. Pra quê? Vender eu sei muito bem, faço isso há anos. Faço feira aqui, em Toritama e sei fazer muito bem o que faço” (P. L. 4), “não acho interessantes esses cursos, porque a gente sabe comprar e vender, só aqui no centro de compras, eu mesma estou há quase dez anos, se eu não soubesse fazer isso, já teria fechado” (P. L. 5), porém acabam julgando importante para os outros negócios que “não sabem atender bem o cliente” (P. L. 4).

É possível notar que apesar da personalidade individual ser continuamente estruturada, as primeiras experiências possuem um peso mais significativo na configuração das disposições. Ou seja, aquilo que Bourdieu chamava de *habitus* aqui funciona como uma espécie de filtro subjetivo através do qual as informações impostas por novas experiências só o modificam dentro do limite permitido, sendo essas características que o torna durável, ainda que mutável.

O histórico de conflitos entre o público lojista e as diferentes gestões que passaram pelo centro de compras, também é outro fator que gera um bloqueio e uma resistência a qualquer curso que seja oferecido pela administração do empreendimento.

4.2 RELAÇÃO COM O ESPAÇO

Do total do público lojista entrevistado, mais da metade (63%) afirmou não utilizar nenhum tipo de tecnologia para gerenciar o negócio, bem como disse um dos entrevistados: “eu ainda trabalho naquele estilo dos tempos mais antigos, onde tudo é anotado no caderninho” (P. L. 3), justificando nunca ter precisado desse tipo de tecnologia para chegar

onde estão. Foi observado em campo que a falta de intimidade com essa tecnologia voltada para o mercado acaba reforçando a utilização das práticas tradicionais de administrar negócios presentes nessa região. 32,6% utilizam a tecnologia para lhe assessorar na segurança da loja, por meio da instalação de câmeras, e/ou no controle financeiro, por meio de um programa básico de computador, enquanto apenas 4,4% utilizam a tecnologia de maneira integral, ou seja, utiliza a tecnologia em todo processo administrativo.

Por intermédio das observações realizadas durante a pesquisa em articulação com a perspectiva teórica utilizada neste trabalho, é possível afirmar que um número significativo desse público possui a disposição para conduzir seus negócios da maneira habitual nessa região, ou seja, apesar da não utilização ou das limitações e dificuldades com o uso da tecnologia no gerenciamento, os mesmos sentem-se confortáveis no espaço interno de seus negócios desempenhando de maneira cômoda suas atividades diárias, por exemplo, quando o proprietário/gerente identifica sem auxílio de tecnologia, quase que de imediato, se possui ou não determinado item em sua loja, ou onde o mesmo está localizado, independentemente da organização ou tamanho da loja/*box*, como diria a citação metafórica de Bourdieu sobre a noção de *habitus* “peixe dentro d’água não sente o peso da água” (BOURDIEU; WACQUANT, 1992, p. 127-128), é quando o *habitus* certo encontra o campo certo transformando um obstáculo em uma inclinação “natural”.

A relação com o espaço não é das melhores quando ela sai do espaço interno da loja e se volta para o espaço do centro de compras, onde o público lojista é continuamente desafiado a reconfigurar seu conjunto de disposições administrativas e assim melhor se adequar a esse novo ambiente de trabalho.

Entre as razões que fazem com que 60% deste público não acredite no crescimento do centro de compras “está na forma de administrar o espaço”, pois como foi dito por um dos gestores entrevistados “eles saíram da feira, mas a feira não saiu deles” (G. 1). Acostumados à dinâmica do comércio de feira de rua, quando passam a atuar em um ambiente no qual a gerência pré-determina regras e normas de funcionamento em conformidade com o mercado contemporâneo, depoimentos como “lá na feira não tem todas essas regras e funciona melhor que aqui” (P. L. 4) ou “não me sinto bem aqui, me sinto presa com tanta regra” (P. L. 5) são recorrentes nas conversas e entrevistas realizadas com o referido público.

A relativa inércia do sistema de disposições tende a levar os indivíduos a escolherem contextos onde suas experiências não são confrontadas, porém em situações onde o *habitus* é

constantemente contrariado surgem resistências, por exemplo, o fato de terem que seguir regras, horário de abertura e fechamento, quantidade limite de dois manequins expostos fora da loja, conforme podemos observar na imagem a seguir, gera insatisfação dos lojistas a ponto de se sentirem pressionados e quererem fechar seus negócios.

Nesses anos, a gente trabalha pressionado e ultimamente eu tenho pensado em fechar a minha loja, por conta de certas picuinhas que existem aqui. Por exemplo, eu preciso fechar a minha loja durante dez ou quinze minutos para pagar alguma conta na lotérica, aí o cara vem e tira foto da minha loja, e isso eu acho que não há necessidade, é uma grande pressão psicológica. (P. L. 2)



Foto 4.1 - Manequins expostos fora da loja

Fonte: Observações (2017)

Sempre compreendemos regras contra um pano de fundo daquilo que é tido como o certo, no qual “grande parte da ação humana só ocorre na medida em que o agente se compreende como parte integrante de um ‘nós’ e como tal se constitui a si mesmo” (TAYLOR, 2000 [1995], p.188). Por terem como “pano de fundo” o comércio de feira de rua e estarem atuando em outro contexto, regras que parecem simples aos gestores podem ser entendidas erroneamente pelo público lojista, onde sentimentos de que “tem alguém ali de fora que está querendo mandar nele [negócio]” (P. L. 3) podem causar “uma grande pressão psicológica” que acaba gerando bloqueios no relacionamento entre as partes.

Por outro lado, o corpo gerencial acostumado a trabalhar com as regras necessárias ao bom funcionamento do empreendimento segundo a lógica do mercado contemporâneo, o individualismo do público lojista é um ponto que dificulta a relação entre as partes. Sob o ponto de vista deles “uma coisa que precisaria na nossa relação com o lojista é a conscientização, lojistas mais conscientes. [...] Ele precisa ter um pouco de discernimento para entender o que é o espírito coletivo do empreendimento” (G. 4), sendo o ponto de partida para a aceitação ou pelo menos o cumprimento das normas que assegurariam o melhor funcionamento do centro de compras.

Eles só pensam nos negócios deles. “Ah, eu chegar no negócio de 9h e abrir de domingo a domingo é ruim pra mim”, ele não pensa assim: “o bom para o negócio, tá todo mundo aberto no horário correto, que isso fica uma imagem boa do empreendimento”. O que eles pensam é algo pra eles, não é coletivo. (G. 3)

A união entre os lojistas é vista, como a principal alternativa por 46% do total do público lojista, que acredita poder fazer algo para melhorar a relação com a administração (55%), porém a experiência tem demonstrado que grande número dos proprietários querem os benefícios que o trabalho cooperativo pode gerar, mas não o trabalho que ele exige. O individualismo é tido pelo público lojista como “a força que o ‘centro de compras’ usa contra a gente é a nossa fraqueza, que é a desunião entre os lojistas” (P. L. 3), deixando-os a mercê das ações do corpo gerencial do empreendimento. Essa dificuldade de união para tomar decisões conjuntas é apontada em SÁ (2011) por José Carlos da Silva, feirante e então presidente do Sindicato do Comércio de Vendedores e Ambulantes de Caruaru (SINCOVAC), como característica compartilhada também pelos feirantes. Por estarem inseridos no contexto no qual homens e mulheres buscando alternativa para sobrevivência desenvolveram uma atividade comercial de forma “autônoma” (ANDRADE, 2008), boa parte deste público lojista herdaram disposições que acaba dificultando ações e pensamentos coletivos para enfrentar a disputa concorrencial no mercado contemporâneo.

4.3 COMUNICAÇÃO

Do público lojista pesquisado, 61% avalia o relacionamento com a administração do centro de compras como ruim ou péssimo, contra 18% que afirmaram ter um relacionamento ótimo ou bom e 21% regular. De acordo com os que avaliaram o relacionamento como ruim ou péssimo, o principal motivo está atrelado à dificuldade de comunicação entre as partes.

Por agirem em conformidade com as técnicas de mercado atual, o corpo gerencial possui a disposição para comunicação empresarial e desta se utiliza na comunicação interna do centro de compras. Em contrapartida, tendo advindo de uma história coletiva local vinculada ao comércio de feira de rua, parte significativa do público lojista demonstra ter incorporado uma característica marcante desse tipo de comércio que é a informalidade na relação com trabalhadores e clientes do negócio (SÁ, 2011), apresentando disposições para uma comunicação oral e direta. Tal disposição faz com que a maneira utilizada pela administração para comunicar as suas ações, geralmente por meio de circulares, acabe desagradando boa parte do público lojista que sentem falta de uma comunicação mais pessoal,

como relatou um dos gerentes/responsáveis com o qual conversamos: “a administração deveria fazer o que vocês estão fazendo aqui, descer e conversar com a gente” (P. L. 6). As diferenças disposicionais fazem com que a ausência de diálogo com a administração seja relacionada por diversas vezes a um regime de ditadura, como podemos observar no seguinte depoimento de um lojista “não há conversa aqui, é tipo uma ditadura, eles apenas mandam esse papel [circular] informando o que é pra fazer” (P. L. 6).

A utilização de termos técnicos, por meio dos quais a dinâmica de mercado se expressa (tais como *feedback*, otimizar etc.), é outra dificuldade encontrada nessa comunicação. Foi observada em campo, uma conversa onde um dos gestores tentava explicar o aumento de condomínio a um pequeno grupo de lojistas, no qual o gestor tratou do assunto em termos técnicos, porém o grupo demonstrava não entender o que o mesmo falava. No entanto essa dificuldade de entendimento por parte deste público acaba passando despercebida pelos gestores que, através de suas trajetórias profissionais incorporaram a disposição para utilização da linguagem empresarial em suas rotinas de trabalho.

Mas porque talvez, seja uma coisa que pra gente que é da administração seja uma explicação tão trivial, tão óbvia que a gente não tenha parado pra se perguntar, não pra menosprezar, mas será que isso tá no nível de entendimento do cara? Eu acho que a gente nunca se fez essa pergunta. (G. 1)

Buscando superar essa dificuldade de entendimento, os gestores utilizam de maneira pré-reflexiva recursos pessoais para explicarem questões administrativas ao público lojista, o qual não consegue compreender se explicadas por meio da linguagem empresarial.

Talvez seja um segundo momento, né? Primeiro você explica, ele não entendeu? Aí você usa a metáfora, usa alguma coisa pra vê se ele consegue... Isso ocorre na realidade no nosso atendimento, mas não é uma coisa que eu diga “eu vou falar dessa forma, porque eu vou atender tal lojista”. Mas como estratégia realmente não. (G. 4)

Já aconteceu duas situações assim, que eu lembro agora de cabeça, que tipo, o pessoal veio questionar o valor do aluguel, aí eu transformei a locação que a gente tinha com a locação de uma residência, pra explicar o aumento, mas assim, eu o tirei de uma situação e o coloquei em outra pra ver se visualizava. (G. 3)

A gestão que precedeu a atual tinha a missão de aquecer a relação entre a administração e o público lojista, na tentativa de amenizar esse “clima pesado, onde não se tinha conversa” (G. 5). Segundo os gestores entrevistados essa reaproximação foi facilitada pelo perfil do ex-superintendente, o qual possuía aptidões pessoais para “descer, conhecer o lojista, de ter uma relação legal, de encontrar no corredor [...]” (G. 3).

No momento em que o ex-superintendente chegou, todo mundo ficou meio que surpreso. Como é que o superintendente está circulando, nunca teve isso aqui... o ex-superintendente passou a viver junto com os lojistas mesmo, é passar na rua 3 e ele tá lá tomando um cafezinho no quiosque, era conversar com aquele cara e chamar até por apelido. [...] ele ia na loja e falava assim “olha, bicho, tu não acha que se tu colocar esse manequim assim pra cá e tu arrumar desse jeito, pegar essa mercadoria e fazer desse jeito” [...] e falava a linguagem deles. (G. 4)

Apesar de o ex-superintendente ter realizado ações que abrandaram o clima hostil desse relacionamento, para um dos gestores ainda falta um esforço por parte da gerência atual em realizar de maneira estratégica “uma tradução da informação que a gente quer passar, pra que essa informação seja traduzida pra eles” (G. 1), ou seja, da linguagem empresarial para a linguagem popular do meio do comercio de feira de rua, e dessa forma a informação seja absorvida por esse público, o mesmo ainda reforçou a importância do centro de compras utilizar este tipo de ação como estratégia organizacional: “isso é uma coisa que seja necessária num empreendimento convencional? Não, óbvio que não, mas por conta da história que a gente tem aqui no centro de compras, isso constrói, é muito positivo” (G. 1).

4.4 VISÃO DE NEGÓCIO

A visão do empreendimento é outro ponto que entrava a relação entre a administração do centro de compras e o público lojista. A gestão tem como objetivo estratégico o reposicionamento do empreendimento que, pela definição da Associação Brasileira de Shopping Centers (Abresce) já possui natureza de shopping e se reflete no seu discurso publicitário.

Essa maneira de olhar e gerir o centro de compras desagradou boa parte do público lojista que afirma “o centro de compras começou a desandar quando modificaram para essa gerência de shopping” (P. L. 4), pois segundo eles “o público que vem pra cá não é público de shopping [...] e aqui é apenas um centro de compras popular” (P. L. 4). Em conversas com tal público, declarações como “não sei quem foi que disse a administração que isso aqui é um shopping” (P. L. 6) e “aqui ainda está muito longe de ser um shopping” (P. L. 7) demonstram divergências na visão sobre a identidade do empreendimento.

Além de não enxergar o centro de compras como um shopping, outro ponto que dificulta à adequação desse público lojista a nova dinâmica da gestão é a visão que eles têm do próprio negócio. Assim como entre os feirantes uma visão tradicionalista e conservadora se faz presente (SÁ, 2011), também podemos perceber semelhante característica no público lojista, onde no total de entrevistados, apenas 26,6% responderam que há pretensão de

expandir o negócio, enquanto 52,5% não têm essa intenção e 20,9% não souberam responder. O relacionamento com a administração do centro de compras avaliado como ruim ou péssimo por mais da metade do público lojista, pode ser um fator que contribui com o desinteresse desse público em expandir seus negócios, porém no decorrer da pesquisa, por meio das observações de campo e conversas com o referido público, foi notado que parte disso se deve ao fato de muitos dos proprietários demonstrarem ter a disposição para enxergarem o negócio uma fonte de renda para sobrevivência o que diverge com a disposição do corpo gerencial que segue a lógica da acumulação capitalista, ou seja, com a intenção de crescimento/grandes lucros.

Eu não tenho muita ambição pra isso, porque a gente precisa de muito pouco pra sobreviver [...] então eu não tenho muita pretensão de expandir o negócio, porque quanto mais você expande mais dificulta, porque você vai depender muito dos outros [...] e eu estou satisfeito com o que tenho. (P.L. 1)

Apenas os grandes e uma pequena parcela dos médios negócios – que, expostos a novas forças externas, apresentam sinais de adequações à visão de negócio de mercado contemporâneo – compartilham da mesma disposição que o corpo gerencial, e já projetam suas lojas para atuarem em novos espaços e mercados, porém essa parcela corresponde a pouco mais de 4,4% dos negócios existentes no empreendimento. Ações do corpo gerencial que visam novos horizontes ao centro de compras acabam desagradando significativa parcela do público lojista, que por estarem satisfeitos com os negócios que possuem, não projetam as melhorias necessárias para se adequarem a nova identidade e reposicionamento estratégico que os gestores desejam.

CAPÍTULO 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a elaboração deste trabalho, por meio da perspectiva disposicionalista utilizada como ferramenta teórica para analisar os dados coletados em campo, foi possível demonstrar as principais diferenças disposicionais que dificultam a relação entre grande parte do público lojista e a administração do centro de compras estudado.

O trabalho evidenciou que boa parte do público lojista aprendeu a desempenhar suas atividades a partir de experiências no comércio local, disposição de aprendizagem pela prática; e incorporando práticas para conduzir os negócios semelhantes às de um comércio de feira de rua, disposição para conduzir os negócios, próximo às maneiras do comércio de feira de rua. Diferente do público lojista, o corpo gerencial do centro de compras possui disposições para gerenciar negócios conforme normas e técnicas do mercado contemporâneo, adquirida por meio de cursos na área de administração e reforçadas em suas experiências prévias em Shoppings Center e/ou em rede de supermercados da região.

Apesar de reconhecerem a importância do conhecimento adquirido por meio dos estudos, as origens e trajetórias profissionais do público lojista fizeram com que os mesmos incorporassem disposições para o trabalho e não para o estudo, quando somadas às disposições pela aprendizagem através da prática, acaba reforçando a visão de que o conhecimento adquirido através do estudo, apesar de importante, seja algo desnecessário para o seu negócio, mesmo que pertinentes para os outros. Disposições como essas, acabam gerando estes tipos de atitudes que dificultam a participação de grande parte desse público em cursos de capacitação (por exemplo, atendimento, vendas etc.) oferecidos pela gestão do empreendimento.

Por estarem habituados a uma dinâmica administrativa de comércio diferente da que se encontram, um número significativo de membros do público lojista se sente pressionado ao terem que seguir normas internas de funcionamento que exigem ações e pensamentos coletivos, dificuldades como estas se tornam entraves na relação entre as partes e, fazem com que a forma de administrar o centro de compras e as maneiras de gerenciar o próprio negócio sejam confrontadas diariamente.

Diferenças nas linguagens utilizadas por cada uma das partes é o principal obstáculo na comunicação, no qual o corpo gerencial utiliza termos técnicos administrativos nas suas rotinas de trabalho, termos esses que não são compreendidos por maior parte do público lojista, os quais demonstram não terem incorporado esse tipo de linguagem. Outro obstáculo

nessa relação são os diferentes modos de comunicação, no qual o público lojista acostumado à comunicação oral e direta, não se sente satisfeito com a maneira como as ações gerenciais são informadas, geralmente por meio de circulares.

A maneira como enxergam o empreendimento/negócio é outro ponto divergente entre as partes, na qual significativa parte do público lojista não visualiza o centro de compras como um Shopping Center, demonstrando disposições para enxergarem o negócio como uma fonte de renda para sobrevivência, sem intenção de crescimento ou grandes lucros, o que difere do discurso mais prevalente no mercado contemporâneo. Diferenças como essas dificultam o relacionamento entre as partes, a definição da identidade do empreendimento e quais rumos para o futuro ele irá tomar, onde ações do corpo gerencial poderão ser frustradas e frustrantes aos membros do público lojista que não desejam alcançar novos horizontes, estando satisfeitos com seus negócios.

Em síntese, o fato de terem vindo de um contexto vinculado ao comércio de feira de rua e encontrarem-se em um centro de compras administrado de acordo com os padrões do mercado contemporâneo, o público lojista pesquisado possui dificuldades em se adequar e, conseqüentemente de se sentirem confortável no ambiente em que se encontram. Por outro lado, a administração do empreendimento, possuidora dos códigos e termos por meio dos quais a dinâmica de mercado se expressa, não encontrou estratégias e formas mais contextualizadas de lidar com esse tipo de situação. Corroborando com a perspectiva teórica adotada neste trabalho, pôde ser observado que as diferentes trajetórias de vida, socialização e trabalho faz com que haja entraves disposicionais que dificultam uma relação bem sucedida entre as partes.

Com base no estudo, algumas sugestões podem ser dadas aos gestores:

1. Realizar uma reflexão mais aprofundada sobre o contexto local e características do público lojista que atua no centro de compras, para que assim haja uma implementação de normas e regras internas mais próximas da condição na qual eles administram seus negócios.
2. Utilizar linguagem e ferramentas de comunicação mais acessíveis ao entendimento do público lojista.
3. Investimento de tempo e de diálogos para a construção de um planejamento estratégico em conjunto com o público lojista adaptando-o a visão de negócios de ambas as partes.

4. Comunicar sempre que possível à visão e metas da empresa com detalhes, compartilhando os objetivos para todos que fazem parte dela.
5. Captar e analisar de maneira efetiva sugestões do público lojista.

Sugestões ao público lojista:

1. Formar uma associação que represente e discuta junto ao corpo gerencial os interesses coletivos, facilitando assim a comunicação direta entre as partes.
2. Empreender certo grau de esforço para realizar um curso profissional/técnico em administração ou em alguma área correlata, com objetivo de obter melhor entendimento da dinâmica do mercado contemporâneo.
3. Superar sentimentos negativos relacionados à administração, para que haja uma menor influência dos aspectos emocionais e maior utilização da razão ao avaliarem ações implementadas pela gestão.

Sugestões para futuras pesquisas:

1. Aplicar esse estudo em outros centros comerciais da região visando entender a relação entre o público lojista e a administração estabelecendo comparações.
2. Recomenda-se aplicar esse estudo nas organizações dessa região de maneira individual para melhor entender a relação entre os gestores e seus colaboradores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, Tabira de Souza. **A estrutura institucional do APL de confecções do agreste pernambucano e seus reflexos sobre a cooperação e inovação:** o caso do município de Toritama. (Dissertação de Mestrado) João Pessoa: UFPE, 2008.
- BOURDIEU, Pierre. A gênese dos conceitos de *habitus* e de campo. In: BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico.** Lisboa/Rio de Janeiro: Difel/Bertrand Brasil, 1989. p. 59-73.
- BOURDIEU, Pierre; WACQUANT, Loïc. **An invitation to reflexive sociology.** Chicago: The University of Chicago Press, 1992.
- BOURDIEU, Pierre. Esboço de uma teoria da prática. In: **Pierre Bourdieu: sociologia.** São Paulo: Ática, 1994 [1992]. p. 46-81.
- CABRAL, Romilson M. **Relações possíveis entre empreendedorismo, arranjos organizacionais e institucionais:** estudo de casos múltiplos no Pólo de Confecções do Agreste Pernambucano. (Tese de Doutorado em Administração) Salvador: UFBA, 2007.
- GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas.** 1. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 2008 [1973].
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- GOMES, Sueli de Castro. **Do comércio de retalhos à feira da sulanca:** uma inserção de migrantes em São Paulo. (Tese de Doutorado) São Paulo: USP, 2002.
- GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica.** Campinas: Editora Alínea, 2001.
- INEP. **Censo Escolar da Educação Básica 2016 Notas Estatísticas.** Brasília: Inep/Ministério da Educação, 2017.
- LAHIRE, Bernard. Por uma sociologia disposicionalista e contextualista da ação. In: JUNQUEIRA, Lilia (Org.). **Cultura e classes sociais na perspectiva disposicionalista.** Recife: Editora Universitária da UFPE, 2010a, p. 17-36.

LIMA, Mariana Cavalcanti Pincovsky de. **A metamorfose do belo: uma análise do setor de confecção no agreste Pernambuco.** (Dissertação de Mestrado) Recife: UFPE, 2010.

LIRA, Sonia Maria de. Os aglomerados de micro e pequenas indústrias de confecções do agreste/PE: um espaço construído na luta pela sobrevivência. **Revista de Geografia (Recife)-ISSN: 2238-6211**, v. 23, n. 1, p. 98-114, 2008.

LIRA, Sonia Maria de. **O desenvolvimento do aglomerado de micro e pequenas indústrias de confecções do Agreste/PE: as suas inter-relações socioespaciais.** Recife: UFPE, 2009.

LUCENA, Marcus Vinícius Medeiros; OLIVEIRA, Brigitte Renata Bezerra. **Formação de estratégias competitivas no cluster de confecções de Santa Cruz do Capibaribe.** Fortaleza, 2006.

MANGI, Luis Claudio Miranda. **As “Confrarias” como um Fenômeno Organizacional Brasileiro: Notas Etnográficas de um Aprendiz de Bourdieu.** (Tese de Doutorado) Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

MATTOS, Pedro Lincoln C. L.. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **RAP. Revista Brasileira de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro, v. 39, n.4, p. 823-847, 2005.

MILANÊS, Renata Bezerra. **Uma experiência de desenvolvimento econômico e industrial sem amparo e protecionismo estatal: o caso do Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco.** In: *5ª Conferência Internacional de História Econômica & o VII Encontro de Pós Graduação em História Econômica*, Niterói, 2014.

NOGUEIRA, Cláudio Martins. **ESCOLHA RACIONAL OU DISPOSIÇÕES INCORPORADAS: diferentes referenciais teóricos na análise sociológica do processo de escolha dos estudos superiores¹.** **Estudos de Sociologia**, v. 2, n. 18, 2013.

QUEIROZ, Ligivania da Silva de. **Moda Center Santa Cruz-PE: uma análise sobre a dinâmica do comércio de confecções e suas implicações socioespaciais entre os trabalhadores do calçadão.** Campina Grande: UEPB, 2016.

SÁ, Marcio. **Feirantes: Quem são? Como administram seus negócios?** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2010.

_____. **Feirantes: quem são e como administram seus negócios.** Recife: UFPE, 2011.

_____. **Os filhos das feiras e o campo de negócios agreste.** (Tese de Doutorado em Sociologia) Braga: Universidade do Minho, 2015.

SEBRAE. **Estudo Econômico do Arranjo Produtivo Local de Confeccões do Agreste Pernambucano, 2012.** (Relatório Final) Recife: Sebrae, 2013.

SETTON, Maria da Graça Jacintho. A teoria do habitus em Pierre Bourdieu: uma leitura contemporânea. **Revista Brasileira de Educação**, São Paulo, n. 20 maio/ago, p. 60-70, 2002.

SOUZA, Denise C.; MARTINS, Thibério L. D.; PAIVA, Rick D. S.; SÁ, Marcio G. de. Caracterização do Público Lojista de um Centro de Compras no Agreste das Confeccões: Tendências Disposicionais e Tensões Administrativas. In: **XLI EnANPAD** (Encontro anual da ANPAD), São Paulo, 2017.

TAYLOR, Charles. Seguir uma regra. In: _____ **Argumentos filosóficos.** São Paulo: Edições Loyola, 2000 [1995]. p. 181-196.

VÉRAS DE OLIVEIRA, Roberto. O Polo de Confeccões do Agreste de Pernambuco: ensaiando uma perspectiva de abordagem. **Formas de trabalho no capitalismo atual: Condições precárias e possibilidades de reinvenção.** São Paulo: Annablume, CNPq, 2011.

VÉRAS DE OLIVEIRA, Roberto; BRAGA, Bruno Mota. Território comercial de Toritama: persistência e metamorfoses da informalidade. **Política & Trabalho**, n. 41, 2014.

WACQUANT, Loïc. Esclarecer o habitus. **Educação & Linguagem**, n.16, 2007. p. 63-71.

XAVIER, Maria Gilca P. **O processo de produção do espaço urbano em economia retardatária:** a aglomeração produtiva de Santa Cruz do Capibaribe (1960-2000). (Tese de Doutorado) Recife: UFPE, 2006.

XAVIER, Maria Gilka Pinto; SARABIA, Mônica Luize. A NOVA PAISAGEM URBANA DE SANTA CRUZ DO CAPIBARIBE. In: **SCIENTIA UNA**, Olinda, 2008. p. 25-43

APÊNDICE A: Roteiro de entrevistas com os gestores

Parte 1: Perfil do entrevistado

1. Qual sua formação?
2. Você possui alguma experiência prévia?

Parte 2: Relação com os lojistas

3. Qual atividade envolve a sua relação com os lojistas?
4. Como é a sua relação com os lojistas?
5. Quais são os pontos positivos/facilidades?
6. Quais são os problemas mais comuns?
7. Durante o tempo em que você trabalha aqui no centro de compras qual foi o maior problema que você vivenciou? Como você conseguiu resolver?
8. Os lojistas fazem comentários positivos sobre a administração? Quais?
9. Do que os lojistas mais reclamam?

Parte 3: Centro de compras: Relacionamento

10. Como avalia o relacionamento com o público lojista do centro de compras?
 - 10.1 Por quê?
11. Você pode fazer alguma coisa para melhorar esse relacionamento? O quê?
12. Você acha que a administração do centro de compras poderia fazer algo para melhorar este relacionamento? O quê?
13. Você acredita que o lojista do centro de compras poderia fazer algo para melhorar este relacionamento? O quê?

APÊNDICE B: Estrutura de análise do grupo focal

Eixo 1	Caracterização do público lojista pela administração do centro de compras
Tema 1.1	Características do público lojista
Tema 1.2	Qual seria o perfil ideal desse público
Eixo 2	Dificuldades enfrentadas pela administração
Tema 2.1	Principais dificuldades na gestão do empreendimento
Tema 2.2	Principais dificuldades na relação com o público lojista
Eixo 3	Comunicação
Tema 3.1	Quais são as estratégias e ferramentas de comunicação utilizadas pela administração
Tema 3.2	Principais dificuldades encontradas na comunicação com o público lojista
Eixo 4	Visão sobre o futuro do relacionamento com o público lojista
Tema 4.1	Possíveis soluções para melhoria do relacionamento com