



Um olhar antropológico sobre o mercado de eventos na COVID-19: conflitos entre a temporalidade da razão econômica e a produção de tecnologia

André Guilherme Moreira¹

Resumo

Com a chegada da pandemia da COVID-19 no Brasil, em março de 2020, as autoridades brasileiras tomaram inúmeras medidas para regular ou mesmo proibir diversas atividades econômicas com o objetivo de evitar aglomerações e reduzir a taxa de contágio. Diante desse cenário, o setor de eventos foi um dos mais impactados, pois a paralisação de suas atividades levou o faturamento de muitas empresas a R\$ 0,00. Como reação, as empresas passaram a investir na produção de tecnologias que permitissem “gerar caixa no mundo *online*” e diminuíssem a dependência do “mundo *offline*”. A partir do trabalho de campo em uma empresa de eventos realizado em meio a Pandemia da COVID-19, busco analisar as relações - de afastamentos ou aproximações - entre a temporalidade da produção de tecnologia, pensada como necessária para a inovação e lucratividade do setor, e a temporalidade da razão econômica que pauta as decisões da diretoria da empresa. Para tal me inspiro nos trabalhos de Yanagisako (2002) e Pardo-Guerra (2019) que discorrem, respectivamente sobre o processo decisório de sócios e diretores de empresas a partir de suas *trajetórias históricas pessoais*, e sobre as histórias dos engenheiros que produzem a tecnologia e fazem funcionar o mercado. Na esteira da proposta de Laura Bear (2014), utilizo a teoria do tempo de Gell (2014) para analisar os *mapas temporais* produzidos a partir do *trabalho no/do tempo*, e seus efeitos na experiência subjetiva das pessoas e nas relações de dominação. O intuito é refletir sobre como, no amplo processo de digitalização da vida, há uma expectativa de agentes econômicos em criar mercados a partir de certas tecnologias, que faz surgir certos conflitos e incompatibilidades entre os mapas temporais da razão econômica e da produção de tecnologia.

Palavras-chave: antropologia das finanças, corporações, tempo, pandemia, tecnologia

Introdução

Março de 2020 marcou uma mudança radical na vida da população mundial, com o reconhecimento pela Organização Mundial de Saúde das Nações Unidas (OMS) do avanço do Sars-CoV-2 (COVID-19) pelo planeta como uma pandemia². No dia 20 de março o mundo já contabilizava em torno de 13.000 mortes, sendo 4.000 somente na Itália (Our World in Data

¹ Mestrando em Antropologia Social pelo Programa de Pós Graduação em Antropologia Social da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)

²Disponível em: <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020> . Acesso em: 15/08/2021

2020), imagens de corpos e caixões acumulados devido ao colapso dos serviços funerários, tanto em países da Europa e quanto nos Estados Unidos (Pacho 2020; Isto É 2020) passaram a ser veiculados por toda imprensa mundial.

Isso fez com que o uso de máscara passasse a ser obrigatório em diversos países³, e a União Europeia (EU) fechasse suas fronteiras para estrangeiros por 30 dias em 16 de março para evitar a propagação do coronavírus no continente (Estado de Minas 2020). O isolamento social, adotado como medida de combate ao vírus, não foi exclusivo da Europa. Na cidade de São Paulo, por exemplo, as ruas da cidade ficaram desertas (G1 2020), fazendo com que até a concentração de poluentes na atmosfera da cidade reduzisse (Souza 2020).

Assim como uma parte da população mundial, a Lúdica⁴, empresa de eventos da cidade de São Paulo, passou por uma grande mudança na sua situação financeira em março de 2020. De um cenário no qual ela estava superando as previsões de faturamento do início do ano, para outro em que suas receitas foram reduzidas a R\$ 0,00. Essa mudança foi efeito da proibição de eventos e aglomerações pelas autoridades estaduais e municipais que buscavam conter o aumento da taxa de contágio do coronavírus no Brasil.

Ao contrário das empresas de entrega por aplicativo, como Rappi, Ifood ou Uber Eats, ou mesmo das plataformas de *entretenimento em casa*, como Netflix, Spotify, Youtube, Kindle (Amazon), que passaram a lucrar com a nova situação, como mostra o relatório do Banco BTG Pactual (2020), compartilhado pelo CEO da Lúdica em um grupo de *Whatsapp*, a empresa, seguindo todo o setor de *eventos offline*, foi impactada negativamente pelas restrições. Isso, porque a Lúdica tinha como suas principais atividades a produção e execução de camarotes no *circuito sertanejo*⁵, e a venda de ingressos para shows e festivais e não atuava “no *entretenimento online*”.

Nesse sentido, a situação imposta pela pandemia contrasta com a previsão do dono e da diretoria de que o ano de 2020 seria “O ano da Lúdica”. Isso porque a empresa, fundada em 2009 em uma cidade do oeste do Estado de São Paulo, passou por uma grave crise entre os anos

³ Disponível em: <https://observador.pt/2020/03/31/nestes-paises-europeus-usar-mascaras-de-protecao-tornou-se-obrigatorio/>. Acesso em: 01/11/2021

⁴ Para garantir o anonimato da empresa e dos funcionários, utilizarei nomes fictícios, mas preservarei os cargos, que são relevantes dentro da estrutura organizacional a ser etnografada

⁵ Circuito sertanejo é como as pessoas que trabalham na empresa definem os eventos de rodeio e feiras agropecuárias que acontecem principalmente no interior de São Paulo, Minas Gerais, Goiás e Paraná. A empresa deixou de utilizar o termo “rodeio”, porque um dos principais patrocinadores dos camarotes não quer ter a marca vinculada com essa prática.

de 2012 e 2014 por falhas na gestão, e desde 2016 vinha se recuperando. Em 2019, conforme relato do dono, ele pagou a última dívida que tinha feito na época da crise, e a empresa já estava com *resultado positivo*, isto é, ela dava lucro. Antes do início da pandemia ela contava com mais de 100 *colaboradores*⁶ na sua nova sede na cidade de São Paulo para atender as demandas de seus clientes, que eram tanto empresas que buscavam vincular suas marcas a determinados eventos quanto os frequentadores desses eventos. Isto é, a Lúdica atuava “no B2B e no B2C⁷”. Por isso a pandemia veio como um “balde de água fria” e obrigou a diretoria a rever seus planos e sua forma de gestão.

Uma das primeiras ações foi a criação de um comitê gestor para tomada de decisões rápidas para que eles pudessem “sobreviver a essa crise”. Como eu trabalhava na área de gestão de projetos de tecnologia, acabei sendo envolvido nessas reuniões da diretoria para que pudesse acompanhar os possíveis desdobramentos da crise no meu setor de tecnologia. Foi nesse momento que eu percebi uma mudança na ênfase da diretoria, que antes pensava em projetos de médio prazo (3 anos), conciliando as visões de curto e longo prazo, e agora passava apenas a “controlar fluxo de caixa”, como demonstravam os diálogos entre os diretores nas reuniões que ocorriam por meio de plataformas de comunicação por vídeo como *Zoom* e *Google Meet* e nas discussões nos grupos de *Whatsapp*.

Diante desse cenário, pedi autorização para acompanhar o processo decisório dos diretores como etnógrafo⁸ para tentar compreender as decisões da empresa em um período de crise sem precedentes e as tensões geradas por elas nas outras áreas da empresa, principalmente em relação à equipe de tecnologia e entre os trabalhadores envolvidos na produção de eventos. No caso deste trabalho, o intuito é refletir sobre como, no amplo processo de digitalização da vida, há uma expectativa de agentes econômicos em criar mercados a partir de certas tecnologias, que faz surgir certos conflitos e incompatibilidades entre os mapas temporais da razão econômica e da produção de tecnologia. Isto é, sobre as tensões que surgem entre o mapa temporal da diretoria, que indica que “não se pode perder a oportunidade de negócio” e que se deve estar preparado para executar projetos “da noite pro dia”, e o mapa temporal dos

⁶ Quando iniciei o campo alguns funcionários já haviam sido demitidos e, portanto, eu não obtive as informações exatas da quantidade de funcionários e o regime de contratação.

⁷ B2B é a sigla para Business to Business e denomina negociações realizadas entre empresas. Quando uma organização compra matérias-primas ou insumos de outra, por exemplo, ela está fazendo uma transação B2B. B2C Business to Consumer são as transações realizadas entre empresas e consumidores finais do produto.

⁸ O consentimento para participar dos grupos de Whatsapp, bem como das reuniões virtuais foi dado pelo CEO do grupo no dia 17/04/2020 e, posteriormente, pelo dono em uma reunião virtual.

desenvolvedores que recomenda que para a produzir ou modificar tecnologias, antes de qualquer coisa, deve haver uma coordenação entre diversas áreas da organização para evitar a interrupção das relações entre empresa e clientes que são suportadas por essa infraestrutura.

Processo decisório da diretoria

Para compreender o processo decisório no meio da pandemia foi importante indagar como as decisões eram tomadas em períodos “normais”. Como os diretores me relataram em entrevistas, antes de março de 2020 as reuniões eram focadas em elaborar e planejar projetos de médio prazo, como, por exemplo, o investimento em um novo camarote, que traria retorno após 2 ou 3 anos de operação. As demandas diárias e as negociações com os clientes eram tratadas em reuniões operacionais, que eram focadas em “resolver problemas e entregar os serviços prometidos”. Com a proibição dos eventos logo no início da pandemia, a única preocupação da diretoria passou a ser o controle de fluxo de caixa, isto é, quanto dinheiro havia no caixa e quanto a empresa teria que gastar para honrar seus compromissos mais próximos, como alugueis, *remunerações dos colaboradores*⁹ e fornecedores.

A importância que o fluxo de caixa passou a ter para a diretoria fica evidente na análise que Gustavo, o CEO da empresa, fez sobre a situação atual em um grupo no *Whatsapp* chamado de “Comitê Coronavírus”: “quanto mais eu leio, mais solidifico minha percepção de que ‘caixa e liquidez’ são os temas mais críticos e relevantes no curto prazo. As empresas que não tiverem boa gestão disso nem precisam fazer planos de médio e longo prazo, porque provavelmente não sobreviverão”¹⁰. Danilo, o diretor da área de criação, levou adiante a ideia ao dizer: “financeiro é o coração né? Parou, morreu”. Tal afirmação foi completada da seguinte forma pela diretora financeira: “avançando nessa analogia, se o financeiro for o coração, caixa é o sangue, naturalmente as empresas não podem deixar faltar oxigênio nas células”.

A preocupação com o caixa veio acompanhada de uma necessidade de investimento em inovação, de “tirar o melhor proveito” do novo ambiente de negócios, impactar “o mercado”,

⁹ Com a lei 13.429 de março de 2017, conhecida como lei da terceirização, as empresas puderam terceirizar a força de trabalho para suas atividades fim. Por isso, na Lúdica esses funcionários foram chamados de colaboradores, os contratos não descrevem seus cargos, eles não têm cartão de visita e não é permitido que identifiquem o cargo na assinatura de e-mail. Segundo o advogado responsável pela elaboração dos contratos, tais medidas evitam o estabelecimento de vínculos como subordinação, pessoalidade e dependência. Por esses motivos, os diretores e sócios chamam o salário de remuneração mensal.

¹⁰ As palavras em itálico são noções que aparecem no campo. Entre aspas duplas estão as falas e expressões que ouvi durante a pesquisa de campo e as citações bibliográficas, sempre referenciadas.

acelerar as mudanças, ao invés de repensar o modo de produção ou reduzir o ritmo de trabalho, como sugere Latour (2020). Por isso, a Lúdica, a despeito da redução de seu faturamento, continuou investindo em tecnologia da informação, principalmente na sua plataforma de *e-commerce*. Nesse sentido, a paralisação forçada pela pandemia foi vista como uma chance para melhorar a infraestrutura da empresa, como demonstra a fala da diretora de ingressos: “eu vejo essa crise como uma oportunidade, nós estávamos atrás em termos de tecnologia de *e-commerce*, com essa parada pudemos investir no site para melhorar a experiência do usuário e nos tornarmos a melhor ticketeira do Brasil”.

Essa dupla preocupação reflete uma discussão mais ampla sobre o processo decisório nas empresas durante a pandemia, que devem ao mesmo tempo cortar custos e investir em tecnologia. Essa movimentação fez emergir algumas tensões entre a diretoria e os trabalhadores, tanto de tecnologia quanto das outras áreas.

Um exemplo dessa tensão aconteceu durante a negociação da *remuneração* da equipe de tecnologia no início da pandemia em abril de 2020. Quando os desenvolvedores não aceitaram a redução de salários e tiveram algumas de suas solicitações atendidas, o próprio gerente de desenvolvimento passou a se incomodar com a situação e apontar a contradição dessas medidas, dizendo: “não acho justo a gente continuar recebendo o salário integral, ter uma proposta de bônus para entrega mais rápida, enquanto a empresa está reduzindo o salário das outras áreas ou até mandando pessoas embora”. O que pode parecer contraditório, em um primeiro momento, ou injusto, como apontado pelo gerente de desenvolvimento é na verdade produto de uma forma de raciocínio que proponho chamar de razão econômica. Ela é o motor que impulsiona e dá sustentação aos esforços das empresas para, como dizem, “sobreviver na crise”, “obter fluxo de caixa” e “aproveitar as oportunidades”.

Ao acompanhar o processo decisório da diretoria, pude perceber que a razão econômica é perpassada por três elementos que interferem nos *princípios de equivalência* utilizados para tomada de decisão: os dispositivos sociotécnicos, as *trajetórias históricas pessoais*, e os mapas temporais. Portanto, na primeira parte deste trabalho tentarei descrever a razão econômica da Lúdica a partir dos três elementos que a compõem. Em seguida discutirei a incompatibilidade entre o mapa temporal inerente à razão econômica e o mapa temporal dos engenheiros de *software*, principalmente quando se trata da produção da tecnologia. Por fim, apresentarei algumas considerações a respeito da relevância de discutir o mapa temporal como um elemento

da razão econômica que faz a mediação entre diferentes ritmos sociais, humanos e não humanos e outros mapas temporais.

Razão Econômica da Lúdica

Para tentar entender a razão econômica e os agenciamentos sociotécnicos que a compunham, bem como seus efeitos, e evitar a sua descrição em termos de leis gerais, busquei não só acompanhar a forma de decisão da diretoria da Lúdica, mas também entender as suas histórias, pois, como afirma Yanagisako (2002: 5, tradução minha), “o trabalho nunca é abstrato, é sempre provido por pessoas com histórias e identidades particulares”. Os sócios proprietários e os executivos de empresa também são constituídos por processos culturais e históricos específicos que influenciam seus enquadramentos e temporalidades, por isso é importante conhecer, mesmo que brevemente, algumas histórias. Assim apresento o primeiro elemento da razão econômica da Lúdica.

Começo pela história de Norberto, dono da Lúdica, e empresário há mais de 30 anos. Era ele quem comandava a diretoria e tomava todas as decisões. Norberto conta que começou sua carreira com uma distribuidora de bebidas em uma pequena cidade do interior de São Paulo e que sempre gostou de arriscar e expandir os negócios. Conforme a distribuidora foi crescendo, ele foi abrindo lojas em outras cidades do interior, e com isso passou a patrocinar eventos em nome de uma cervejaria. Foi a partir dessa relação de patrocínio que ele começou a expandir sua operação dentro dos eventos, incluindo a produção de camarotes, venda ingressos e até a produção de eventos completos.

Em segundo lugar na hierarquia estava o CEO, Gustavo. Ele se definia como um executivo. Fez carreira entre os maiores bancos do Brasil, como Santander, Unibanco, Garantia, assumindo posições de destaque. Em 2011 resolveu sair desse segmento e abrir uma consultoria de gestão. “Visto como um banqueiro pelo mercado”, como me disse, foi fazer um MBA na Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo (FIA/USP) em administração, e a partir da rede de relações que criou no MBA chegou à Lúdica em 2018. Seu objetivo era “burocratizar” a administração da empresa, criar ferramentas, controles e indicadores que auxiliassem no compartilhamento de informações entre a diretoria e facilitassem a tomada de decisões.

Além de Norberto e Gustavo, consegui entrevistar três dos seis diretores da empresa: Katarina do financeiro, Claudio de eventos e Ana de ingressos¹¹. Interessante notar como as trajetórias deles na Lúdica eram parecidas. Os três trabalhavam em áreas diferentes das suas formações acadêmicas, como, por exemplo, Ana que é formada em letras e trabalha na área de ingressos, ou Katarina que se formou em marketing e se tornou diretora financeira. Essa diferença entre formação e atuação, reflete outra proximidade entre as trajetórias: os três foram mudando de área ao “aceitarem os desafios” propostos por Norberto, muitas vezes acumulando funções, como Ana, que “praticamente morou no carro” para ir de um evento a outro. Além disso, os três diziam que tinham “sentimento de dono do negócio” e que “aprenderam o trabalho na prática”, querendo enfatizar o fato de não terem formação acadêmica na área de atuação.

Durante as reuniões de diretoria durante a pandemia eu pude notar como suas histórias de superação, de realizar múltiplas funções, aceitar desafios, aprender na prática, trabalhar jornadas longas sem descanso, faziam parte do cálculo dos diretores em seus processos decisórios. Claudio dizia, por exemplo, que precisava de pessoas que “cobrassem escanteio e fossem cabecear”, e Ana preferia escolher pessoas que atuassem em várias tarefas ao invés de manter um especialista. Um exemplo foi a dispensa do responsável pela análise dos dados de acesso e performance do *e-commerce*, porque ele, como “mão de obra especializada” não quis realizar outras tarefas e assumir o atendimento ao cliente após a demissão dos atendentes. A própria Ana, como diretora, assumiu essa função.

Acompanhando o cotidiano dos diretores, seja nas reuniões diárias, entrevistas individuais, ou mesmo como gerente de projeto, pude perceber que a *trajetória histórica pessoal* estava intimamente relacionada com um outro elemento importante da razão econômica, seu mapa temporal. Ao se dedicarem à empresa como “donos do negócio” e trabalharem longas jornadas, o tempo dos diretores era “a urgência”, “tudo era para ontem”.

Essa velocidade das entregas da diretoria da empresa, e principalmente da área de eventos, era um dos traços mais elogiados por Norberto: “a gente vai no *vai maluco*, a gente criou uma eficiência no negócio do dia pra noite, de agora pra amanhã, que isso é transformado em criatividade e produção”. Ainda segundo o dono, esse *vai maluco*, que expressa uma forma

¹¹ Os outros três diretores, Daniela, responsável pela área de hospitalidade e camarotes, Danilo, da área de criação (sócio e filho do dono) e Gabriel, da área comercial, pareciam nunca ter horários disponíveis.

acelerada, muito intensa e pouco planejada de operar, foi possível porque todos se dedicam como uma *família*:

eu faço tudo do dia pra noite com eficiência, tem coisa que ela [a cervejaria] me pede de quinta pra domingo. Em [cidade do evento] fizemos uma igreja e um novo rancho que ela [cervejaria] decidiu uma semana antes. Conseguimos isso porque o *time* aprendeu. Tem corredor de cem metros e de mil metros, eu sou de cem.

Ainda sobre a velocidade da equipe de eventos, vale mencionar que, em outra entrevista, Norberto contou como essa característica foi importante para ganhar o projeto das *lives*, que envolvia a produção e transmissão de shows pelo *Youtube*, e que possibilitou que a Lúdica passasse a atuar no *entretenimento online* e “sobrevivesse à pandemia”.

Ele relatou que a ideia das *lives* surgiu de um *bate-papo* entre o diretor de criação e um representante comercial de uma grande cervejaria, na semana seguinte ao decreto de calamidade pública. Em menos de 20 dias a Lúdica já estava enviando sua equipe para produzir as primeiras *lives* e no segundo final de semana de operação produziu 24 *lives* em 4 dias.

Acompanhando o cotidiano da empresa, foi ficando cada vez mais nítido que o ritmo e a velocidade da Lúdica, inclusive das tarefas burocráticas e cotidianas, refletiam a forma de gestão de Norberto, sempre “urgente” e centralizadora. Um exemplo é como ele tomava decisões durante as reuniões: enquanto os diretores discutiam a viabilidade de um projeto, ele desligava sua câmera, mutava seu microfone no *google meets* e buscava informações com sua rede de contatos, que ele chamava de *o mercado*¹². Ele ligava para um dos seus contatos e perguntava sobre sua experiência com determinado produto, se era rentável, se tinha cliente, se tinha aceitação. Em caso de respostas positivas, e se o risco do investimento fosse considerado baixo, ou seja, fosse necessário colocar pouco dinheiro e houvesse pouca chance de perder, ele imediatamente decidia por apostar no projeto.

Nesse sentido é possível afirmar que o mapa temporal que perpassa a razão econômica da Lúdica é atravessado pelo ritmo de Norberto. Isso faz com que a velocidade das decisões seja ainda mais rápida, entrando em conflito inclusive com outras razões econômicas, como,

¹² Essa forma de Norberto pensar *o mercado* como rede de relações, troca de informações, mobilização de especialistas através da estrutura de uma associação, parece se afastar da visão dominante das ciências sociais, da economia e do público em geral que descrevem o mercado como instituições guiadas primeiramente pela troca e se aproximar de uma visão mais material do mercado, que o identifica com as infraestruturas construídas e mantidas por pessoas (Pardo-Guerra 2019).

por exemplo, a do CEO Gustavo¹³. Enquanto Gustavo buscava criar ferramentas para tomada de decisão e dar autonomia para os diretores, Norberto fazia uma ou duas ligações e decidia o que fazer, centralizando as decisões. Ao precisar de processos estruturados, indicadores e manuais para tomada de decisão, Gustavo tinha um ritmo mais lento que Norberto, o que fazia com que o dono tomasse as decisões antes dele e só o informasse posteriormente. Foi essa tensão entre os ritmos de cada razão econômica que motivou o pedido de demissão de Gustavo, pois, nas suas palavras, ele era um “CEO decorativo”, que não participava efetivamente das decisões.

Essa diferença entre os ritmos da razão econômica de Norberto e Gustavo, pode ser melhor compreendida se levarmos em conta os dispositivos sociotécnicos que as atravessam. Ainda que eles recorram a um corpo de conhecimento parecido, como, por exemplo, as práticas de administração de empresas, que fica evidente na utilização de termos como *custo fixo*, *custo variável*, *despesas*, *resultado* ou *lucro*, Gustavo, devido a sua carreira como “banqueiro”, mobiliza outras composições com agenciamentos calculativos, tais como, análise de balanço contábil, análise de indicadores de resultado e tradução de atividades e serviços em valores financeiros. Já Norberto mobilizava outra rede de agenciamentos que não se baseava em indicadores, mas sim na relação de Norberto com outras pessoas do mercado, que o informavam se um projeto era ou não um bom investimento. Isso permitia que Norberto tomasse as decisões de forma mais rápida que Gustavo, pois não precisava analisar muitos dados ou indicadores, ele “confiava nos especialistas”, como dizia.

Esses casos demonstram a centralidade do elemento temporal na composição da razão econômica da Lúdica, pois se exige uma determinada velocidade e uma dedicação quase integral, levando ao embotamento das fronteiras entre vida pessoal e vida profissional. Esse mapa temporal específico produzido a partir do *trabalho no/do tempo* entra em conflito não apenas com o processo decisório do ex-CEO do grupo, uma outra razão econômica, mas também com a produção de tecnologia. Por outro lado, esse mapa temporal muitas vezes está intimamente relacionado a outros, como, por exemplo, o dos economistas e políticos que defenderam as reformas neoliberais que reduziram direitos trabalhistas, ou de outros agentes

¹³ Como ficou nítido nas entrevistas que fiz com Gustavo, sua trajetória histórica pessoal como executivo de banco durante 20 anos era um componente importante da sua razão econômica e contrastava com a razão econômica dominante da Lúdica. Nos bancos pelos quais passou recorria a um painel de indicadores para auxiliar na tomada de decisão, o que permitia projetar cenários futuros a partir do histórico da organização. Já na Lúdica, ele tinha que coletar as informações de cada área com os diretores para tomar as decisões, sempre de forma individualizada, e não conseguia formar uma imagem da empresa como um todo, pois muita coisa “estava na cabeça dos diretores”.

econômicos, como a cervejaria, que se beneficia dessa velocidade para terceirizarem serviços que de outra forma demorariam mais tempo para serem realizados devido às burocracias internas da empresa, como *compliance*, contratações, orçamentos, entre outros.

Razão econômica e produção de tecnologia

Como dito, o mapa temporal relativo à razão econômica da Lúdica está entrelaçado com as histórias individuais e da própria empresa. As experiências passadas moldam o presente e ajudam a calibrar as previsões de futuro, na medida em que entram como parte do cálculo que permite avaliar as pessoas que podem contribuir para a *sobrevivência* da empresa durante a pandemia. Esse mapa carrega crenças do tipo “em épocas de crise precisamos de pessoas que trabalhem além das 8 horas diárias”, que orientam tanto as práticas como a avaliação que os diretores fazem das outras pessoas. Além desse tipo de crença, o mapa temporal da Lúdica é perpassado pela velocidade de Norberto que impõe um outro ritmo tanto às decisões quanto ao trabalho, na medida em que ele se orgulhava de atender as demandas de seus clientes e “fazer as coisas do dia para a noite com eficiência”, como quando construíram uma réplica cenográfica de uma Igreja em uma semana.

Esses traços levam a uma incompatibilidade entre os mapas temporais que perpassam a razão econômica e a produção de tecnologia. O confronto pode ser ilustrado por uma interação que presenciei, ainda antes da pandemia, na qual o dono da empresa reclamava com o arquiteto de *softwares* e gerente de tecnologia da impossibilidade de negociar patrocínio com as adquirentes¹⁴, porque as integrações¹⁵ demoravam de dois a três meses, e nesse tempo o evento já teria sido realizado. Então, Rodrigo, o arquiteto responsável pelo desenvolvimento do *software*, lhe explicou tecnicamente a dificuldade de fazer as integrações, as especificidades de cada adquirente, os testes necessários para garantir o bom funcionamento do sistema, os riscos de perder a transação¹⁶. A tais ponderações o dono respondeu que, ainda assim, esse prazo era inviável, pois, para ele, era crucial atender as demandas dos patrocinadores, principalmente adquirentes e bandeiras de cartão de crédito em curto prazo, dias ou semanas, assim ele poderia

¹⁴ Adquirentes são empresas como a Cielo ou Rede, cujo papel é liquidar as transações financeiras por meio de cartão de crédito e débito. Para isso, elas se comunicam com as bandeiras de cartão e os bancos emissores (como Nubank, Itaú, etc.) para processar as transações.

¹⁵ Integração é como é chamado o processo de desenvolvimento tecnológico que permite a comunicação entre dois *softwares* diferentes.

¹⁶ Transação significa a transação financeira eletrônica de compra do ingresso. Nesse caso há o risco de falha na comunicação entre o sistema da Lúdica e o sistema da adquirente.

oferecer exclusividade da venda de determinado evento para eles por um tempo mais longo. Para Norberto, essa necessidade poderia ser suprida com uma equipe maior: “você tem oito pessoas na equipe, é mais do que o dobro da equipe do ano passado, como você não consegue entregar mais rápido?”. A essa pergunta o arquiteto respondeu: “Norberto, três mulheres grávidas não fazem um filho em três meses”. Aqui, mais uma vez, a produção da tecnologia impõe o seu ritmo à razão econômica.

Importante notar que o conflito é com o ritmo da *produção* de tecnologia e não da tecnologia em si. Há diversos trabalhos que apontam como a tecnologia ajuda na aceleração e condensação do espaço-tempo (Wissner-Gross e Freer 2010). Ao presenciar diversos conflitos entre a área comercial da Lúdica e a equipe de desenvolvimento, foi possível perceber que a *produção* de tecnologia exige certas etapas e processos que não podem ser acelerados ao custo da qualidade do *software* que será entregue. Assim como a gestação de um bebê, não é possível pular etapas e nem adicionar pessoas para acelerar a *produção*.

A complexidade da produção de tecnologia pode ser pensada, de acordo com um dos desenvolvedores, como a escritura de um livro de 300 páginas. Seguindo na sua analogia, ele sugere que você pode pedir para uma pessoa escrever o livro inteiro, ou pegar 300 pessoas e pedir para cada uma escrever uma página. Como programar é uma atividade complexa, ela não pode ser partilhada em partes discretas que podem ser trabalhadas sem comunicação entre os desenvolvedores e sem estabelecer um conjunto complexo de interrelações entre tarefas e desenvolvedores que as performam. Por isso, escrever um software exige coerência e coesão assim como escrever um livro. O tempo para coordenar o que cada um vai escrever, impede um ganho de escala linear na velocidade, ou seja, a velocidade não é proporcional à quantidade de desenvolvedores. Na visão de Rodrigo, escrever um *software* “é diferente da produção de evento, em que cada um faz seu trabalho sem exigir tanta coordenação com os pares”.

Outra forma de entender a temporalidade inerente à produção de tecnologia é pensar não apenas a tecnologia que permite acelerar as transações, encurtar as distâncias, mas também, como sugere Pardo-Guerra (2019, p.2) “os engenheiros humildes e invisíveis que constroem e ajustam as redes e máquinas da automação”. Para o autor, a maior parte das inovações não são criações de um gênio *ex nihili*, mas sim resultado do trabalho cotidiano e burocrático dos especialistas. No caso da Lúdica, uma parte da burocratização se dá no desenvolvimento de novas tecnologias de informação. Dito de outro modo, a relação entre Norberto e os desenvolvedores descreve uma parte importante da relação entre a empresa e os clientes: a

produção da infraestrutura que faz com que as transações sejam possíveis entre os compradores de ingresso e os produtores de evento.

Nesse sentido, os desenvolvedores são indispensáveis no processo de digitalização da vida que ocorre na Lúdica. Ainda que o foco seja a venda de ingressos para o *entretenimento offline*, tanto Claudio, diretor de eventos, quanto Gabriel, diretor comercial, buscam criar novos mercados a partir dos dados obtidos nas transações *online*. Um exemplo, é o Projeto CRM, no qual toda a diretoria está envolvida, e que busca aumentar a quantidade capturada de informações dos compradores de ingressos para realizarem “campanhas dirigidas” e “trabalharem a base de clientes”. Isto é, o objetivo desse projeto é conhecer o “perfil de consumo” dos compradores, como, por exemplo, que tipo de evento eles gostam de ir, quantos eventos eles frequentam no ano, qual o gasto médio em cada compra no site, e cruzar essas informações com outros dados do comprador, como gênero, idade, endereço.

Ao criar essa base de dados, a diretoria da Lúdica pretende “monetizar”, ou seja, obter dinheiro com essas informações sobre os clientes. A principal fonte de receita seria a venda de “campanhas dirigidas” para potenciais patrocinadores dos eventos da empresa, tal como uma firma de máquinas agrícolas que queria “investir” em um evento do *circuito sertanejo*, mas queria atingir um determinado público: “homens, acima de 30 anos, frequentadores de eventos sertanejo, classe A e B”. Dessa forma, foi solicitado à equipe de tecnologia que “extraísse a base de dados desse evento” e enviasse para um produtor responsável, que iria “trabalhar a base” e filtrar os compradores que se adequassem ao perfil solicitado pelo potencial patrocinador. Essa identificação dos cadastros era importante, pois o valor do patrocínio aumentava conforme a quantidade de perfis que se encaixassem na descrição demandada. Enquanto gerente de projeto de tecnologia, e mesmo etnógrafo, não obtive acesso ao modo como era calculado o valor dos dados, se era unitário, se era um pacote, só recebia a informação de que precisava enviar “a base completa com o máximo de informações possíveis, pois quanto mais cadastros mais dinheiro eles estariam dispostos a colocar no evento”.

O caso descrito acima, mostra como a Lúdica ainda trabalhava os dados dos clientes obtidos pela utilização de sua plataforma de *ecommerce* manualmente. Ainda que os dados fossem adquiridos de forma automática, apenas pela compra dos ingressos, todo o resto do processo dependia de que uma pessoa da equipe de desenvolvimento extraísse a base, outra pessoa da equipe de produção trabalhasse a base, para só em um terceiro momento poder “atingir” a base. O objetivo do Projeto CRM previa que todos esses dados ficassem disponíveis

em uma plataforma online, na qual qualquer pessoa da empresa¹⁷ pudesse ter acesso, e pudesse fazer os filtros solicitados pelos patrocinadores para contabilizar a quantidade de compradores que se adequavam a determinado perfil, sem precisar de conhecimentos técnicos de banco de dados, ou mesmo do Microsoft Excel. Por fim, essa plataforma deveria, não só facilitar essas análises, mas também estar integrada com outras plataformas para envio de *e-mail marketing*, *whatsapp*, ou mesmo *SMS* de forma automatizada.

A possibilidade de obter receita com os dados coletados dos compradores na plataforma de *ecommerce* da Lúdica foi mais um ponto de tensão entre a área comercial e de eventos e a equipe de tecnologia. Isso porque, ao longo de 2020 e 2021, enquanto os eventos estavam proibidos, a diretoria via o Projeto CRM como uma possibilidade de manter a empresa gerando fluxo de caixa, pois poderia “vender os dados” para patrocinadores de eventos e *lives*. No entanto, para essa transação se concretizar, ela precisava ter “informações de qualidade”, isto é, que os dados coletados fossem verossímeis, e isso era um problema do ponto de vista de tecnologia. Informações como idade e gênero, não eram obrigatórias e não passavam por nenhuma conferência de integridade, o que possibilitava a existência de cadastros com data de nascimento 01/01/1900, por exemplo. Implantar um algoritmo para garantir a integridade dos dados era uma tarefa que exigia um tempo de desenvolvimento e contratação de profissionais, pois a Lúdica não tinha dentro da sua equipe de desenvolvimento de tecnologia ninguém que fosse especialista em banco de dados. Rodrigo, o arquiteto de *software* desde a primeira reunião disse não ser possível dar andamento a esse projeto sem ter um especialista em banco de dados, pois se ele fosse fazer essa tarefa, ele poderia “mexer em algo e quebrar o que estava funcionando”, o que geraria problemas desde impossibilitar que alguém fizesse cadastro no site, apagar os dados da base atual, e até mesmo perder compras dos clientes.

O caso acima é um outro exemplo do conflito entre o mapa temporal da razão econômica e da produção de tecnologia. Enquanto o primeiro se orienta para o presente, é baseado na competição e opera com o princípio da ação do mercado que prioriza o curto prazo e a entrega *just in time* (Thévenot, 2001), o segundo se orienta pelo tempo como processo, que prioriza a produtividade e eficiência e o planejamento a longo prazo. Com a pandemia, e o corte abrupto nas receitas da Lúdica, essa fonte de tensão acabou se tornando mais relevante, pois, enquanto a diretoria buscava receitas imediatas para o fluxo de caixa, e precisava de entregas imediatas, a equipe de tecnologia pensava em todas as dificuldades e possíveis problemas de realizar uma

¹⁷ LGPD

implantação rápida fazendo com que os prazos de entrega de um projeto acabassem se tornando incompatíveis com às necessidades dos patrocinadores. Esse foi um dos motivos que o Projeto CRM foi abandonado, pois foram poucos os patrocinadores que puderam ser atendidos em suas demandas.

Nesse sentido, seguindo a descrição de Pardo-Guerra (2019) sobre a produção e manutenção de tecnologia, é possível dizer que a digitalização da vida, como uma forma de criar mercados, também é uma “quimera peculiar”, porque depende de conhecimentos, dispositivos, da própria organização, e de um mapa temporal próprio. Além disso, o sociólogo afirma que não há pontos de mudança no qual se passa de uma tecnologia para outra, mas o que existe é um longo e contestado processo histórico, com fronteiras misturadas, participantes heterogêneos e políticas numerosas e contraditórias. É um processo que depende da acumulação de um legado e que está em relação com a organização, por isso argumento que seu mapa temporal entra em conflito com a razão econômica, que opera com o curto prazo.

Assim sendo, a inovação tecnológica envolve uma reengenharia da hierarquia da organização, novas regulamentações, estrutura de governança e relações com clientes (Pardo-Guerra, 2019). Por ser um processo complexo, é importante seguir os caminhos das pessoas da organização que são responsáveis por manter e construir a infraestrutura para compreender como se dá a tentativa de digitalização da vida. No caso da Lúdica, são os desenvolvedores de software, os técnicos eletrônicos e os operadores do controle de acesso que discutem e debatem as implicações de cada mudança solicitada por clientes ou pela diretoria. Quais impactos uma mudança no *e-commerce* terá para a experiência de compra do cliente? São eles que pensam os riscos que estão envolvidos nessa mudança, como, por exemplo, perda de uma venda do *e-commerce* por falha na comunicação com adquirentes, ou quais estruturas de governança poderiam ser afetadas e que levariam a um aumento da falsificação de ingressos, ou aumento da compra de ingressos por cambistas.

Nesse sentido as burocracias das organizações são tecnicidades importantes para entender as trajetórias da produção de tecnologias, as redes de dispositivos, os padrões e práticas que provêm um quadro de referência para essa criação. Em outras palavras, ao olhar para os profissionais responsáveis pela produção e manutenção da tecnologia, é possível visualizar as políticas, moralidades, alianças e disputas internas envolvendo uma temporalidade própria:

para emergir as infraestruturas, os atores têm que preparar terrenos, criar hábitos e estabelecer as fronteiras requeridas para a infraestrutura funcionar; uma vez que esses terrenos, hábitos e fronteiras habilitam ou restringem, eles “infraestruturam” o mundo social, criando restrições e possibilidades de ação por meios das relações que eles implicam entre humanos, categorias e coisas (Pardo-Guerra 2019: 25, tradução minha)

Por conseguinte, a velocidade do desenvolvimento de *software* contrasta com a elogiada velocidade da equipe de eventos. Isso levou a conflitos entre o dono e a equipe de desenvolvedores, que culminaram no pedido de demissão do arquiteto de *software*, no início da pandemia. Como Norberto está acostumado a fechar qualquer negócio em qualquer tempo e *entregar* mesmo com uma equipe pequena de produção de evento, ele expressava dificuldade em entender que o tempo da tecnologia é outro. A sobreposição dos mapas temporais incompatíveis da razão econômica e da tecnologia produz efeitos nas relações entre as pessoas da empresa, que podem ser demonstrados pela repetição frequente de cenas como as descritas anteriormente, e a crescente insatisfação do dono em relação aos desenvolvedores e desses últimos em relação à postura do dono.

Como dito, essa tensão entre o mapa temporal da razão econômica e o mapa temporal da produção de tecnologia antecede a pandemia. Essa tensão não se dava somente em relação aos prazos solicitados para os projetos, mas também em relação aos salários e tempo de dedicação exigidos por Norberto. Um exemplo, foi a proposta feita por Norberto para reduzir em 50% a remuneração de todos os *colaboradores*, incluindo da equipe de desenvolvimento, porém mantendo a carga horária de trabalho inteira. O objetivo dessa medida, como já dito, era reduzir custos e evitar demissões.

Enquanto todos os outros funcionários aceitaram a redução de carga horária sem reduzir jornada, ou mesmo questionar o corte retroativo, a equipe inteira de desenvolvimento disse que o esforço em não demitir os funcionários era louvável, mas que o corte retroativo era injusto. Eles alegavam que já haviam trabalhado as horas para a empresa, portanto esse valor era devido, não deveria ser descontado. A outra reivindicação deles era de que a redução de salário só faria sentido se acompanhada da redução de jornada, porque assim poderiam trabalhar em outro lugar e compensar a perda. Isso porque, conforme eles argumentavam, o mercado de TI continuava aquecido mesmo com a crise, portanto não valia à pena para eles ficar na empresa trabalhando período integral e recebendo 50%.

A negociação com a equipe de desenvolvimento se arrastou por uma semana, na qual os desenvolvedores pararam de trabalhar, porque queriam evitar prejuízos. Interessante notar que nunca utilizaram a palavra greve, ou paralisação. Apenas diziam que não iriam trabalhar enquanto não chegasse “a um acordo que não trouxesse prejuízo para eles”. Diziam também que não “iriam desperdiçar tempo sem receber”; ou mesmo que já haviam trabalhado 20 dias no mês e que “esses dias de trabalho já foram entregues”. Afinal, o que queriam saber era, quando “a empresa iria pagar essas horas?”.

Para chegar em um acordo foi necessário o envolvimento do dono e do CEO e, apesar das dificuldades e resistência da empresa, a proposta do grupo de desenvolvedores foi aceita: para compensar os dias trabalhados, eles tirariam 18 dias de férias, trabalhariam 25% da carga horária em abril (equivalente a 2 horas por dia) e receberiam 50% do salário. O dono e a diretora não gostaram dessa postura. Em reuniões semanais da área de tickets, os dois reclamavam dos profissionais de tecnologia e diziam que eles eram “mercenários”, “egoístas”, “que não estavam pensando no todo da empresa”, “que todos aceitaram menos eles, porque eles se achavam diferentes”.

A disputa entre os desenvolvedores e o dono da empresa mostra a posição privilegiada dos profissionais de tecnologia da informação no capitalismo do século XXI. Pardo-Guerra (2019) aponta como os capitalistas dependem do conhecimento e do trabalho desses especialistas para colocarem suas infraestruturas para funcionar e permitir a produção em massa do produto ou serviço.

No caso da Lúdica, Norberto depende dos profissionais de tecnologia da informação para poder vender os ingressos de seus produtos, isto é, sem o *e-commerce* ele não conseguiria realizar a troca. Ainda que uma solução fosse a terceirização do *e-commerce*, ele perderia o controle sobre todo o fluxo de caixa da empresa, pois o dinheiro deixaria de transacionar na sua conta para transacionar na conta de um terceiro que repassaria conforme as condições negociadas. Por isso, mesmo com todo o conflito, ele optou por manter a equipe.

Nesse sentido, ao analisar principalmente as *trajetórias históricas pessoais* e o mapa temporal, como elementos da razão econômica, esse processo decisório dos diretores, é possível compreender também, por que a postura dos desenvolvedores incomodou tanto quando eles pediram redução de jornada. Era esperado que eles se dedicassem à empresa como os diretores fizeram no passado, conforme inúmeras vezes a diretora de ingressos apontava nas reuniões de

diretoria, de que “agora vamos saber quem está junto e quem não está”. Ela via como um absurdo que eles utilizassem esse momento para negociar salário: “todos os funcionários aceitaram, por que eles se acham diferentes? Falta comprometimento com a empresa”.

Nesse caso, podemos pensar junto com Bear (2014) e analisar esse conflito em termos de mapas temporais (Gell 2014) e hierarquias. O incômodo da diretora de ingressos com os desenvolvedores, talvez tenha relação com o fato de que eles construíram outro mapa temporal a partir de seus trabalhos. Como os desenvolvedores contavam durante as negociações, o mercado de tecnologia da informação estava aquecido mesmo durante a pandemia, por isso, qualquer tempo livre poderia ser utilizado por eles para aumentarem suas rendas. De acordo com os relatos, no mercado de tecnologia da informação era possível fechar contratos para projetos pequenos que demandavam mais 2 ou 3 horas de trabalho diário. Como alguns já faziam isso para complementar a renda, quando receberam a proposta de redução salarial sem redução da jornada de trabalho eles não aceitaram, pois sabiam que poderiam utilizar esse tempo para trabalharem em outros projetos, e assim não reduziriam suas rendas mensais.

Isso é um indício de que o mapa temporal que guiava as ações dos desenvolvedores não era o mesmo que o mapa temporal construído pela razão econômica da Lúdica. Enquanto na Lúdica havia uma crença de que “em época de crise todos têm que trabalhar mais, se dedicar como família”, o mapa temporal dos desenvolvedores informava que a “minha hora tem o mesmo valor com crise ou sem crise”. Essa diferença pode indicar que para os desenvolvedores, o tempo era *deles*, que eles determinariam as horas de trabalho que seriam remuneradas e as que teriam de folga, enquanto os diretores da Lúdica e alguns *colaboradores* levavam adiante a crença de que o tempo deles deve ser dedicado à empresa como uma forma de solidariedade, conforme o discurso combinado entre os diretores no início da pandemia.

Conclusões parciais

Ao longo deste trabalho busquei demonstrar como ao pensar a razão econômica como sendo perpassada por três elementos é possível analisar não só como os dispositivos sociotécnicos possibilitam a performar a economia, isto é, “promulgar (*enact*) propriedades econômicas, provocar comportamentos econômicos” Callon, Millo e Muniesa (2007: 5), mas também as contingências e disputas que surgem a partir de desejos e sentimentos pessoais

diretamente relacionados às *trajetórias históricas pessoais* e que levam a conflitos não só entre formas de raciocínio diferentes, mas também entre as diversas razões econômicas.

Ao considerar os mapas temporais como mais um elemento da razão econômica é possível pensar o *trabalho no/do tempo* como uma forma de mediação entre os diferentes ritmos sociais, humanos e não humanos identificar as contradições, conflitos e relações de dominação entre o tempo abstrato, enquanto uma forma de valor de cálculo, e outras dinâmicas temporais como a da produção de tecnologia, que tem seu próprio mapa temporal, e muitas vezes não pode ser acelerada. Nesse sentido, a experiência subjetiva do tempo dos desenvolvedores é diferente da experiência dos diretores e dos outros *colaboradores* que aceitaram o acordo de redução de salário e manutenção da jornada, indicando como a posição privilegiada desses profissionais no capitalismo contemporâneo afeta suas relações com o tempo.

Portanto, quando a razão econômica é considerada como sendo atravessada por esses três elementos, a discussão dos conflitos e das relações de dominação na economia e no mercado deixam de ser apenas as *diferenças nas capacidades de cálculos dos agenciamentos sociotécnicos*, como proposto por Callon e Muniesa (2005) e Çalişkan e Callon (2010). No caso da Lúdica, Gustavo poderia ser descrito como a pessoa com a maior capacidade de cálculo devido à sua formação. Porém, essa capacidade não foi levada em conta pelo dono, que, devido à sua *trajetória histórica pessoal*, tinha uma outra forma de tomada de decisão. Isso vale para a relação com os *colaboradores*; não foi a capacidade de cálculo que permitiu aos profissionais de tecnologia manterem seus salários, foi a relação com o tempo, isto é, o modo como eles formaram seus mapas temporais a partir da posição privilegiada que assumiram no capitalismo contemporâneo.

Referências

BEAR, Laura. 2014. “Doubt, conflict, mediation: the anthropology of modern time”. In: *Journal of the Royal Anthropological Institute*. N.S.:3-30.

ÇALIŞKAN, K. & CALLON, M. 2010. Economization, part 2: a research programme for the study of markets. *Economy and Society*, 39 (1): 1-32.

CALLON, M. & MUNIESA, F. 2005. Economic markets as calculative collective devices. *Organization Studies*, 26(8): 1229-50.

CALLON, Michel.; MUNIESA, Fabian. & MILLO, Yuval. (eds.). 2007. *Market devices*. London: Blackwell Publishing.

GELL, Alfred. 2014. *A Antropologia do Tempo: Construções culturais de mapas e imagens temporais*. Petrópolis: Vozes.

LATOURETTE, Bruno. 2020. “Imaginar gestos que barrem o retorno da produção pré-crise”. AOC.

PACHO, Lorena. 2020. A dilacerante situação de Bergamo, a cidade italiana que não tem como cremar seus mortos. *El País*. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/internacional/2020-03-19/bergamo-nao-consegue-enterrar-seus-mortos-e-exercito-leva-corpos-para-cremacao-em-outras-cidades.html> Acesso em: 04/10/2021

PARDO-GUERRA, Juan. P. 2019. “Automating Finance: Infrastructures, Engineers, and the Making of Electronic Markets”. New York: Cambridge University Press.

SEM AUTOR. 2020. Corpos de vítimas do coronavírus são empilhados em caminhão nos EUA. *Isto É*. Disponível em: <<https://istoe.com.br/video-corpos-de-vitimas-do-coronavirus-sao-empilhados-em-caminhao-nos-eua/>> . Acesso em: 04/10/2021

SEM AUTOR. 2020. Europa fecha fronteiras por 30 dias para conter avanço do coronavírus. *Estado de Minas*. Disponível em: <https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2020/03/16/internas_economia,1129342/europa-fecha-fronteiras-por-30-dias-para-conter-avanco-do-coronavirus.shtml> . Acesso em: 04/10/2021

SEM AUTOR. 2020. Coronavírus: São Paulo durante o isolamento social. *G1*. Disponível em: <https://g1.globo.com/bemestar/coronavirus/noticia/2020/03/23/coronavirus-sao-paulo-durante-o-isolamento-social-fotos.ghtml>. Acesso em: 04/10/2021

SOUZA, Ludmilla. 2020. Com isolamento, cai a poluição do ar em São Paulo. *Agência Brasil*. Disponível em: < <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2020-03/com-isolamento-cai-poluicao-do-ar-em-sao-paulo>>. Acesso em: 04/10/2021

THÉVENOT, L. 2001. Organized complexity: conventions of coordination and the composition of economic arrangements. *European journal of social theory*, 4(4): 405-425.

WISSNER-GROSS, A.D. e FREER, C.E. 2010. “Relativistic statistical arbitrage.” *Physical Review*, 82(5).

YANAGISAKO, Sylvia. 2002. *“Producing Culture And Capital: Family Firms In Italy”*.
Princeton: Princeton University Press.