

**Geni Col Gomes**

Representações Sociais e Estratégias  
Competitivas: um estudo através das  
micro e pequenas empresas do setor de  
confeções de Maringá

Maringá, 2002

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**Geni Col Gomes**

**Representações Sociais e Estratégias Competitivas:  
um estudo através das micro e pequenas empresas  
do setor de confecções de Maringá**

Trabalho elaborado como requisito de conclusão do Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá e da Universidade Estadual de Londrina, sob a orientação do Prof. Dr. Álvaro José Periotto

Maringá, 2002

*Ao Eduardo  
que me apoiou e me incentivou em mais esta etapa da  
minha vida, que com atenção, paciência e carinho não  
mediu esforços para acompanhar e contribuir em todo  
o desenvolvimento deste trabalho. À ele que me faz  
crescer como mulher, amiga e profissional*

*e à Marcela  
por ser a razão para o meu crescimento*

## Agradecimentos

Um trabalho desta natureza não pode ser composto sem a colaboração de um número muito grande de pessoas. Por isto, mesmo correndo o risco de esquecer de mencionar alguém, gostaria de agradecer

ao Professor Doutor Álvaro José Periotto pela orientação, acompanhamento e pela presteza e cuidados com que leu (e corrigiu) repetidas vezes cada uma das partes e das diferentes versões do estudo;

aos Professores Doutores Fernando Antonio Prado Gimenez e Paulo Sérgio Grave, que fizeram parte da Banca do Exame Geral de Qualificação, pelas correções e sugestões que espero ter conseguido incorporar ao texto final;

aos demais professores do Curso, pelos ensinamentos, contribuições e discussões;

aos Colegas do Curso, pelos momentos de trabalho, discussões, desavenças e alegrias mas, acima de tudo, de aprendizagem;

ao Bruhmer, pela atenção, amabilidade e dedicação com que sempre nos atendeu;

ao Luiz de Sá, pela colaboração na fase da coleta de dados

e aos Empresários, que concordaram em nos ceder seu tempo, espaço, vivências e informações.

## Sumário

	Página
<b>Introdução: Antecedentes e Objetivos do Projeto</b> .....	<b>1</b>
Antecedentes .....	1
Objetivos .....	5
Relevância dos Objetivos .....	6
<b>Capítulo 1- A Teoria das Representações Sociais</b> .....	<b>9</b>
1.1 - O Processo Dialético de Construção da Realidade .....	9
1.2 - A Teoria das Representações Sociais .....	18
1.3 - Realidade, Representações Sociais e Ambiente Empresarial .....	24
<b>Capítulo 2- Estratégias Empresariais: A Evolução do Conceito e as Escolas Teóricas</b> .....	<b>30</b>
<b>Capítulo 3- A Teoria de Miles e Snow sobre as Estratégias Competitivas</b> ....	<b>44</b>
3.1 - Adaptação Organizacional .....	45
3.2 - Estratégias Empresariais de acordo com Miles e Snow .....	48
3.3 - Implicação das Estratégias adotadas .....	54
<b>Capítulo 4- Um Estudo das Representações Sociais e Estratégias Competitivas nas Micro e Pequenas Empresas do setor de Confecções de Maringá</b> .....	<b>59</b>
4.1 - Procedimentos Metodológicos .....	59
4.2 - Representações Sociais dos Micro e Pequenos Empresários do Setor de Confecções de Maringá .....	65
4.3 - Estratégias Competitivas nas Micro e Pequenas Empresas do Setor de Confecções de Maringá .....	78
<b>Capítulo 5- Conclusões</b> .....	<b>85</b>
Referências Bibliográficas	
Anexo	

**Resumo:** Este trabalho teve como objetivos compreender as Representações Sociais referentes à empresa e mercado compartilhadas pelos gestores das micro e pequenas empresas do setor de confecções de Maringá-Pr e as Estratégias Competitivas adotadas pelos mesmos. As Representações Sociais foram estudadas a partir de teóricos como Moscovici (1978 e 1986), Jodelet (1986) e Spink (1993 e 1994). Sobre as Estratégias Competitivas utilizou-se o referencial teórico de Miles e Snow (1978). Os estilos estratégicos adotados foram determinados à partir de um questionário respondido por 14 gestores daqueles empreendimentos e as Representações Sociais foram conhecidas através de entrevistas semi-padroneizadas, respondidas por 8 deles. Para a maioria do grupo estudado, seus empreendimentos significam meios de garantir a estabilidade financeira dos grupos familiares. Por isto preferem não correr riscos. Conhecem e atuam de forma satisfatória nas esferas mais próximas de seus empreendimentos mas apresentam restrições de conhecimento e de ação nas esferas mais distantes. Coerentemente, o estilo estratégico mais praticado pelo segmento foi o analítico. As análises conjuntas dos dados apontam a existência de riscos potenciais para a continuidade dos empreendimentos.

**Palavras-Chave:** Representações Sociais; Estratégias Competitivas; setor de confecções; micro e pequenas empresas; Maringá

**Abstract:** This work had as objectives to understand Social Representations about his companys and the market shared by the managers of micro and small companies of confections of Maringá City, (Paraná State, Brazil) and the Competitive Strategies adopted by the same ones. The Social Representations were studied starting from theorists like Moscovici (1978 and 1986), Jodelet (1986) and Spink (1993 and 1994). On the Competitive Strategies stude it was used the theoretical propositions of Miles and Snow (1978). The adopted strategic styles were mensured from a questionnaire answered by 14 managers of those enterprises and the Social Representations were known through semi-standardized interviews, answered by 8 of them. For the studied group, its enterprises mean means of guaranteeing the financial stability of the family groups. For this reason they prefer not to take risks. They know and they act in a satisfactory way in the closest spheres of its enterprises but they present knowledge and action restrictions in the most distant spheres. Coherently, the strategic style more practiced by the segment was the analytic. Final analyses aims the existence of potential risks for the continuity of enterprises.

**Key words:** Social Representations; Competitive Strategies; micro and small companies of confections; Maringá City

## Lista de Ilustrações

### Quadros

Quadro 1 - Elementos componentes das Escolas Prescritivas .....	36
Quadro 2 - Elementos componentes das Escolas Descritivas .....	40
Quadro 3 - Elementos componentes da Escola Prescritiva e Descritiva .....	41
Quadro 4 - Questões enfatizadas em cada um dos problemas que compõem o ciclo adaptativo .....	55
Quadro 5 - Dimensões do Problema de Empreendimento características dos Tipos Estratégicos .....	56
Quadro 6 - Dimensões do Problema de Engenharia características dos Tipos Estratégicos .....	56
Quadro 7 - Dimensões do Problema de Administração características dos Tipos Estratégicos .....	57
Quadro 8 - Categorias analisadas para a classificação dos Estilos Estratégicos .....	61

### Tabelas

Tabela 1 - Correspondência entre as alternativas apresentadas para as questões e os estilos estratégicos .....	62
Tabela 2 - Distribuição da quantidade de respostas entre os estilos e tendência estratégica de cada um dos entrevistados .....	79
Tabela 3 - Distribuição dos empresários pelos estilos estratégicos .....	79
Tabela 4 - Distribuição da quantidade de respostas entre os estilos e tendência estratégica de cada um dos entrevistados sobre os problemas de empreendimento .....	80
Tabela 5 - Distribuição dos empresários pelos estilos estratégicos com relação aos problemas de empreendimento .....	80
Tabela 6 - Distribuição da quantidade de respostas entre os estilos e tendência estratégica de cada um dos entrevistados sobre os problemas de engenharia .....	81
Tabela 7 - Distribuição dos empresários pelos estilos estratégicos com relação aos problemas de engenharia .....	81
Tabela 8 - Distribuição da quantidade de respostas entre os estilos e tendência estratégica de cada um dos entrevistados sobre os problemas de administração .....	82
Tabela 9 - Distribuição dos empresários pelos estilos estratégicos com relação aos problemas de administração .....	82

### Figuras

Figura 1 - Problemas que compõem o ciclo adaptativo das empresas, segundo Miles e Snow (1978:24) .....	47
Figura 2 - Esquema de organização do processo de pesquisa .....	59
Figura 3 - Agrupamentos percentuais das classificações dos empresários entrevistados em geral e frente aos problemas que compõem o ciclo adaptativo, distribuídos pelos estilos estratégicos .....	83



## Introdução: Antecedentes e Objetivos do Projeto

### Antecedentes

Durante os anos de 1998 e 1999 o Grupo de Estudos Sócio-Ambientais da Universidade Estadual de Maringá (GESA-UEM), em convênio com a Secretaria do Estado do Emprego e Relações de Trabalho do Paraná (SERT-PR) realizou, nas regiões de Cianorte e Maringá, a parte inicial de um processo de pesquisa e de intervenção chamado “Corredor da Moda do Noroeste do Paraná”.

Aquele processo, do qual fiz parte como Coordenadora de Campo, teve “... *como seus objetivos gerais, num primeiro momento: (...) elaborar uma descrição detalhada da realidade do setor de confecções da região e, com base nela, (...) proceder a uma análise das possibilidades concretas de evolução daquele setor* (GESA/ FUEM, 1999: 1).

Num segundo momento, tomando como base o diagnóstico inicial, o Projeto visava

*“... estudar, elaborar e implantar medidas para divulgar os produtos e serviços oferecidos, no ramo de confecções, pelos municípios envolvidos, (...) resgatar a imagem pública do ramo, (...) melhorar o desempenho das indústrias já instaladas, (...) atrair novas indústrias e (...) gerar, assim, novas fontes de renda e de emprego”* (GESA/ FUEM, 1999: 1).

Os dados obtidos naquele primeiro momento permitiram constatar que as micro e pequenas empresas do setor confeccionista desempenhavam um papel importante na economia da região Norte do Paraná, absorvendo parte da mão-de-obra não e/ou semi qualificada, contribuindo para a colocação de desempregados no mercado de trabalho e constituindo fonte considerável de geração de renda. Elas eram responsáveis assim, por uma parcela significativa das possibilidades de acesso a bens e serviços, para as populações locais.

Os dados daquela pesquisa apontaram que, apenas na região mais próxima à Maringá, 20 entre 29 municípios estudados tinham as produções têxteis ou de confecções entre suas atividades industriais mais importantes.

A análise dos processos de gestão destas empresas, ao lado de fatores que foram considerados positivos e que poderiam contribuir para a continuidade e o crescimento das mesmas no mercado, pode detectar outros, que foram classificados como preocupantes.

Um deles, por exemplo, foi a baixa disposição, por parte dos micro e pequenos empresários do setor, para a busca de novos mercados, especialmente para a conquista do mercado exterior.

*“Os empresários percebem a necessidade e manifestam interesse em ampliar o faturamento de suas empresas. No entanto, têm bem menos intenção (ou maior receio) de ampliar os mercados de seus produtos, especialmente se esta ampliação implica na conquista de mercados fora do país” (GESA/ FUEM, 1999: 100).*

Além desta postura extremamente cautelosa no direcionamento de mercado de seus empreendimentos, de forma geral, os administradores daquelas empresas adotavam formas de gerenciamento tradicionalistas e pouco adequadas aos processos atuais de mudanças.

*“Apesar de reconhecerem as limitações e alguns dos riscos das tomadas individuais de decisão, boa parte dos empresários locais, talvez em função de suas trajetórias pessoais e profissionais, continuam optando por formas absolutamente centralizadas e personalistas de administração. Além disso tendem a tomar suas decisões com base nas próprias experiências passadas, muito mais que em estudos que evidenciem as condições específicas do presente ou em projeções confiáveis do futuro” (GESA/ FUEM, 1999: 100).*

Os micro e pequenos empresários do setor percebiam a busca da qualidade como uma necessidade constante. Em função disto, vinham investindo, sempre que possível, recursos na aquisição de máquinas e equipamentos modernos e atualizados. Paralelamente, percebiam a necessidade de contar com pessoal especializado e capacitado a operar os novos equipamentos e se mostravam dispostos a investir, também, na qualificação de seu pessoal. No entanto, direcionavam seus investimentos, neste setor, de forma pouco eficaz.

*“Os investimentos aplicados em treinamento de pessoal ocupam um lugar de destaque, entre os efetivados pelas empresas locais do ramo de confecções e constituem outro fator positivo da ação das mesmas já que de nada adiantariam as melhorias em equipamentos e processos, sem pessoal qualificado para operar as novas máquinas ou executar os novos procedimentos (...) Este elemento positivo, entretanto, esbarra na estrutura de gerenciamento de recursos humanos existente na maioria das empresas pesquisadas. Estas, além de não possuírem, ainda, uma política definida de gestão de recursos humanos, concentram sua atuação muito mais nas atividades formais e burocráticas, próprias dos Departamentos de Pessoal, que nas atividades de avaliação, promoção, qualificação ou incentivo do pessoal interno” (GESA/ FUEM, 1999: 101, 102).*

Além de fatores como estes, o Projeto “Corredor da Moda do Noroeste do Paraná” sugeriu que

*“talvez o elemento que represente o maior fator de risco para o gerenciamento correto e eficaz das empresas do setor seja o grau bastante pequeno de informação dos empresários. Este inclui desde um conhecimento limitado*

*sobre os instrumentos de informação e análise gerencial, passa pela realização de análises elaboradas à partir de informações frágeis e insuficientes – e, portanto, pouco consistentes – sobre os investimentos realizados e inclui um nível insatisfatório – para os próprios empresários – de informações jurídicas e econômicas que seriam importantes para a condução de seus empreendimentos (...). A maioria dos administradores locais, pelo porte de seus empreendimentos, mas também pela sua cultura em empresarial, não utiliza sistematicamente indicadores ou análises econômicas, não recorre à órgãos oficiais ou particulares de apoio e orientação ao gerenciamento e não recorre e nem pretende recorrer, ao menos à curto prazo, à formas de consultoria ou de assessoria para redirecionar seus procedimentos e métodos administrativos” (GESA/ FUEM, 1999: 102).*

O setor de confecções se caracteriza especialmente pelo ciclo de vida extremamente curto de seus produtos, o que exige, por parte das empresas produtoras, uma grande capacidade de adaptação e de mudanças. Esta, por sua vez, exige dos administradores formas ágeis e dinâmicas de gerenciamento. Os dados obtidos junto ao Projeto “Corredor da Moda do Noroeste do Paraná” mostraram que nem sempre estas características estavam presentes nas formas de atuação dos micro e pequenos empresários.

Assim, tem-se um quadro em que, por um lado, estes micro e pequenos empreendedores iam construindo, mesmo dentro de um segmento de negócios em que competem com grandes empresas, um reduto de atuação para produção de bens e serviços e deste modo, gerando empregos e renda que beneficiavam uma porção considerável das comunidades em que atuavam. Por outro lado, inadequações administrativas, como as já citadas, podem colocar em risco a continuidade de seus empreendimentos.

O acompanhamento daquele processo de pesquisa, permitiu perceber um número grande de empresas que encerram suas atividades após permanecerem no mercado por um período relativamente curto de tempo.

A possibilidade de que o segmento venha a sofrer um processo mais violento de retração é extremamente preocupante, pelos reflexos negativos que pode vir a causar na vida econômica dos municípios e especialmente na das famílias de baixa renda, compostas por trabalhadores pouco qualificados, que são beneficiárias diretas e indiretas desta atividade. Isto justifica o interesse pelo segmento e sua escolha como objeto de estudos.

Os dados disponíveis até aquele momento (1999) permitiram conhecer algumas das respostas específicas dos micro e pequenos empresários do setor confeccionista, em sua atuação profissional. Foi preciso, na sequência, aprofundar o conhecimento sobre o modo como estas respostas se combinam e complementam, constituindo as estratégias adotadas por aqueles empreendedores.

Os estudos sobre estratégia empresarial, como ver-se-á nos capítulos seguintes, vêm englobando uma diversidade de definições e de discussões sobre os processos de formulação e implementação da mesma. Para o desenvolvimento deste trabalho adotou-se o modelo apresentado por Miles e Snow (1978). Para estes autores, estratégia é um conjunto de respostas aos problemas de empreendimento, de engenharia e de administração, que compõem o ciclo adaptativo das empresas, de tal modo que as organizações consigam fazer frente às exigências colocadas pelos mercados.

De acordo com Gimenez e Grave, dadas as condições atuais de mercado, as empresas necessitam apresentar um desempenho que seja não apenas eficiente, mas também eficaz e efetivo:

*“a eficiência deve se aliar à eficácia para gerar uma empresa efetiva, ou seja, um negócio que faz as coisas (produtos/serviços) certas de forma certa (com qualidade e custos adequados) e as coloca no mercado no momento certo. (...) Em outras, palavras, isto quer dizer que as empresas precisam adotar uma gestão estratégica que enfatize uma constante avaliação das mudanças que estão acontecendo em seu ramo de atividade, uma reflexão contínua sobre as tendências que estas transformações apresentam e seu impacto potencial no negócio, acompanhadas de alterações na forma de condução da empresa, ou seja, em sua estratégia competitiva” (1999: 21, 22).*

O Projeto “Corredor da Moda do Noroeste do Paraná” (GESA/ FUEM, 1999) mostrou que, em geral, os micro e pequenos empresários iniciaram suas atividades neste setor sem uma tradição no mundo dos negócios, aprendendo, muitas vezes, com seus próprios erros e acertos e com as experiências de seus concorrentes. Isto sugere que, especialmente para estes empreendedores, a opção, nem sempre deliberada e refletida, por um tipo de estratégia (adequada ou não) toma como base tanto aspectos internos e externos à organização quanto aspectos psicossociais dos próprios empresários.

Os micro e pequenos empresários vão construindo seus cotidianos profissionais, já que, na maioria, não possuem um conhecimento formalizado sobre seus negócios. Este processo de construção tem como base o que Moscovici (1986) chama de epistemologia popular, um conhecimento influenciado por crenças anteriores, vivências, aspirações pessoais, modelos de linguagem etc, que é o fundamento das representações sociais.

De acordo com Jodelet, citada por Spink (1993a: 300) as representações sociais,

*“são uma modalidade de conhecimento prático orientadas para a comunicação e para a compreensão do contexto social, material e ideativo em que vivemos. São, conseqüentemente, formas de conhecimento que se manifestam como elementos cognitivos – imagens, conceitos, categorias, teorias -, mas que não se reduzem jamais aos componentes cognitivos. Sendo*

*socialmente elaborados e compartilhados, contribuem para a construção de uma realidade comum, que possibilita a comunicação. Deste modo, as representações são, essencialmente fenômenos sociais que, mesmo acessados a partir do seu conteúdo cognitivo, têm de ser entendidos a partir de seu contexto de produção”.*

Para Jodelet (1986) as representações sociais referem-se às maneiras como os sujeitos sociais apreendem os acontecimentos da vida cotidiana, os elementos e as informações que permeiam o ambiente, as pessoas e a si mesmos como partes integrantes deste processo social.

Assim, conhecer as representações sociais adotadas pelos empresários em estudo é uma forma de compreender, a partir dos referenciais adotados por eles próprios, seus posicionamentos frente ao ambiente empresarial.

## **Objetivos**

Frente a isto, propos-se um estudo que pudesse verificar quais as representações sociais sobre a empresa e o mercado que direcionam as ações dos micro e pequenos empresários do setor de confecções de Maringá e quais parcelas destas empresas adotam que tipos de estratégias competitivas, de acordo com a tipologia proposta por Miles e Snow (1978).

Assim, esta pesquisa teve, como objetivo geral:

- compreender as relações entre as representações sociais referentes à empresa e mercado compartilhadas pelos gestores das micro e pequenas empresas de Maringá e as estratégias competitivas adotadas.

De forma mais específica, pretendeu-se estudar:

- as representações sociais sobre a empresa e o mercado que norteiam as ações dos gestores de empresas de confecções de micro e pequeno portes de Maringá;
- as estratégias competitivas, segundo o modelo proposto por Miles e Snow (1978), adotadas pelos gestores daquele segmento e a manutenção, ou não, dos estilos estratégicos preferenciais de cada empresário nos três problemas que constituem o ciclo adaptativo empresarial;
- as possíveis relações entre estes elementos

## Relevância dos Objetivos

O estudo das Representações Sociais adotados por um grupo permite a compreensão da realidade tal como instituída pelo mesmo e da construção do pensamento do grupo no ambiente onde se desenvolve sua vida cotidiana.

De acordo com Souza Filho (1993: 109)

*“a teoria de Representações Sociais (...) procura dar conta de um fenômeno, sobretudo urbano, em que o homem manifesta sua capacidade inventiva para assenhorar-se do mundo por meio de conceitos, afirmações e explicações, originados no dia a dia, durante interações sociais, a respeito de qualquer objeto, social ou natural, para torná-lo familiar e garantir comunicação no interior de grupo e, também, interagir com outras pessoas e grupos”.*

Estudos deste tipo abrangem a compreensão de mundo formulada por pessoas que pensam, mas que pensam coletivamente e que juntas constroem um corpo de conhecimento que têm importantes componentes individuais (cognições, percepções, atitudes, modelos mentais, categorizações, entre outros), mas que vai além, atingindo um caráter social.

Segundo Moscovici, comentado por Lane (1993: 60)

*“... a elaboração de Representação Social implica, necessariamente, um intercâmbio entre intersubjetividade e o coletivo na construção de um saber que não se dá apenas como um processo cognitivo (...), mas que contém aspectos inconscientes (...), emocionais e afetivos tanto na produção como na reprodução das Representações Sociais”.*

A relevância deste aspecto da pesquisa está na investigação da construção de um saber formalizado por um grupo específico de pessoas, os micro e pequenos empresários do setor de confecções de Maringá, as concepções que eles adotam sobre a empresa e o mercado e as formas como compreendem o mundo profissional que os cerca.

Desta forma, a compreensão das representações sociais dos micro e pequenos empresários do setor de confecções referentes a empresa e mercado, pode contribuir para o entendimento do conjunto das ações daqueles empresários e dos possíveis reflexos deste para a sobrevivência daqueles empreendimentos.

Já o estudo das estratégias genéricas, apresentado por Miles e Snow (1978), apontou para a necessidade de que as organizações empresariais desenvolvam e mantenham um desempenho que englobe a eficiência, a eficácia e a efetividade. Para tanto elas devem adotar uma postura de gestão estratégica que leve constantemente em consideração as condições organizacionais externas ou seja, todos aqueles fenômenos que interferem nos negócios das organizações e sobre os quais elas não possuem poder de

controle, bem como, e conjuntamente, a realização permanente de avaliações das próprias condições internas das organizações, com o propósito de adaptarem-se às mudanças constantes.

Para Miles e Snow (citados por Gimenez; 2000b: 39), *“a efetividade da adaptação organizacional depende das percepções de coalizões dominantes sobre condições ambientais e das decisões tomadas no que diz respeito a como a organização lidará com estas condições”*.

De acordo com Miles e Snow (1978), o processo de adaptação organizacional é composto por respostas elaboradas pelos gestores organizacionais, mediante a percepção e compreensão das variáveis externas e internas que afetam a organização, com o propósito de desenvolver um efetivo alinhamento entre organização e ambiente.

Para promover o alinhamento, segundo Miles e Snow (1978), as organizações desenvolvem padrões de comportamento estratégicos praticamente estáveis. Tais padrões foram classificados, pelos autores, como estratégias defensivas, prospectivas, analíticas e reativas. Os três primeiros tipos de estratégias são tidos como sólidos, porque caso o empresário escolha um deles, a organização pode vir a ser uma competidora efetiva em seu segmento de negócio, durante um considerável período de tempo. No entanto, a adoção pela estratégia reativa tenderá a provocar um resultado ineficaz para a organização, pois esta pode tornar-se lenta para responder às oportunidades e ameaças do ambiente organizacional como um todo.

Este estudo sobre as estratégias adotadas pelos micro e pequenos empresários do setor de confeccionista se justificou por duas razões. A primeira delas foi que frente à uma realidade em constante mudança, posturas que foram ou que estão sendo bem sucedidas, podem se tornar, em seguida, inadequadas, uma vez que o setor de confecções apresenta características bastante peculiares dos produtos. Para se manterem como produtos atraentes, peças de vestuário devem apresentar alto grau de inovação, tanto em seus desenhos, modelagem e estilo quanto nos seus componentes primários (tecidos) e secundários (aviamentos). São produtos que se tornam obsoletos rapidamente, em termos de mercado. Justamente por isso, exigem, para sua produção, empresas com altos graus de flexibilidade operacional e de agilidade para adaptarem-se às exigências de mudanças permanentes.

A possibilidade de que empresas deste setor venham adotando, em sua maioria, estratégia do tipo reativa constitui-se um fator preocupante, na medida em que este

segmento de mercado exige das empresas processos constantes de renovação, já que num mercado global extremamente dinâmico e num segmento em que as mudanças são ainda mais frequentes, a estagnação da gestão e das ações pode colocar em risco a sobrevivência da empresa.

A segunda razão é que este setor responde por um número relativamente grande de empresas e uma fatia considerável de geração e renda de toda a região, portanto, a possibilidade de que ele venha a perder espaço frente à concorrência externa abre perspectiva preocupante de deterioração das condições de vida de uma parcela significativa da população.

### **Composição do Trabalho**

Este trabalho foi dividido em cinco capítulos, além desta introdução. No primeiro capítulo abordou-se o estudo das Representações Sociais. Nele, buscou-se compreender como os seres humanos apreendem e compartilham os acontecimentos da vida cotidiana, os elementos, os fatos e as informações que compõem o ambiente físico, as pessoas e a si próprios como integrantes do processo social. Este estudo contribuiu para a análise das representações sociais sobre empresa e mercado dos micro e pequenos empresários do setor de confecções de Maringá.

No segundo capítulo enfocou-se, com base na bibliografia disponível, conceitos e modelos estratégicos e procurou-se apontar a diversidade de posicionamentos sobre o processo de formulação estratégica empresarial, para buscar um maior entendimento sobre o assunto.

O terceiro capítulo, abordou-se, especificamente, o modelo teórico sobre estratégias competitivas genéricas apresentado por Miles e Snow (1978). A formulação teórica dos autores é caracterizada por duas dimensões: a) um modelo amplo de adaptação organizacional, que propõe que as organizações, em geral, desenvolvem padrões de comportamentos estratégicos praticamente estáveis, na tentativa de buscar um ajustamento com as condições apresentadas pelo ambiente interno e externo a elas e b) uma proposta de tipologia organizacional, que aponta quatro tipos de estratégias (defensiva, prospectiva, analítica e reativa).

O capítulo seguinte foi composto pela descrição metodológica e análises. No último capítulo apresentou-se as conclusões.



# Capítulo 1

## A Teoria das Representações Sociais

### 1.1 - O Processo Dialético de Construção da Realidade

As representações sociais são “*uma maneira de interpretar e de pensar nossa realidade cotidiana, uma forma de conhecimento social*” (Jodelet, 1986: 473). Elas são formas de conhecimento da realidade e esta constitui um tema que vem ocupando as preocupações de pesquisadores e pensadores através da história das ciências.

De acordo com Hernstein e Boring (1971) e Marx e Hillix (1974), e para os pensadores classificados como empiristas, tais como Locke e Hume, o conhecimento que temos da realidade provem essencialmente de informações sensoriais, transmitidas do mundo externo para nós. Para os empiristas, a tônica do conhecimento da realidade encontra-se sobre aquilo que é externo ao indivíduo conhecedor (nós), o real é constituído por objetos e fatos e o conhecimento da realidade se reduz às sensações e percepções que temos dos dados externos. Contrários às idéias empiristas, os idealistas, tais como Descartes e Kant, sustentavam que o conhecimento da realidade não advém de fontes externas aos indivíduos, mas da capacidade de raciocínio de que estes indivíduos são dotados; portanto o conhecimento da realidade tem como origem o próprio sujeito. Para os idealistas a realidade só existe porque somos capazes de pensar; são as idéias que permitem a existência da realidade e que dão sentido a ela.

Tanto a posição dos empiristas quanto a dos idealistas pressupõem que o sujeito que conhece (homem) e o objeto conhecido (realidade) são entidades separadas e distintas. Para ambas as correntes, a realidade é considerada como um dado puro e imediato; para um lado, um dado dos sentidos, para outro, um dado intelectual.

Pode-se supor, então, que se a posição empirista estivesse correta, todos os indivíduos perceberiam a mesma realidade. Se os idealistas estivessem corretos, cada indivíduo conceberia a realidade de uma maneira diferenciada; isto significa que não haveria a possibilidade da construção do que chamamos de Ciências Sociais e, a rigor, nem da sociedade.

Trazendo o mesmo raciocínio para o campo da elaboração e da adoção de estratégias empresariais, pode-se supor que no primeiro caso, não haveria estrategistas

diferentes; no segundo, não haveria tendências semelhantes e a estratégia não poderia sequer ser estudada, já que haveria tantas estratégias quantos empreendedores.

Reflexões como estas apontam a necessidade de considerarmos que a realidade humana é muito mais complexa e que há elementos que mediam a construção dos conhecimentos.

De acordo com Chauí (1982), o real não é constituído por coisas, embora os nossos contatos diretos e imediatos com o mundo que nos cerca nos levem

*“... a imaginar que o real é feito de coisas (sejam elas naturais ou humanas), isto é, de objetos físicos, psíquicos, culturais oferecidos à nossa percepção e às nossas vivências. (...) Não se trata de supor que há, de um lado, a ‘coisa’ física ou material e, de outro, a ‘coisa’ como idéia ou significação. Não há, de um lado, a coisa-em-si, e, de outro, a coisa para-nós, mas entrelaçamento do físico-material e da significação, a unidade de um ser e de seu sentido, fazendo com que aquilo que chamamos ‘coisa’ seja sempre um campo significativo” (1982:16,17).*

Segundo Duarte Júnior (1984), as coisas só existem para o homem através da denominação que este lhes atribui. Tudo o que existe para nós tem um nome. Aquilo a que não foi atribuído um nome não existe, portanto, não pode ser imaginado, pensado.

O que existe se apresenta a nós mediado por um significado social e cultural. Para Tomanik (1984: 39) o conhecimento da realidade *“... provém tanto da realidade física, quanto da convivência social e a ela retorna através da ação dos indivíduos, modificados por ela e capazes de modificá-la”*. Para o autor a realidade é transformada e criada pela atividade humana e permeada pelas relações entre os homens.

Segundo Chauí (1982: 19) *“... o real é um processo, um movimento temporal de constituições dos seres e de suas significações, e esse processo depende fundamentalmente do modo como os homens se relacionam entre si e com a natureza”*.

Para Berger e Luckmann (1995), é das relações sociais que necessitamos partir para compreender o quê, como e porque os seres humanos agem e pensam de modos determinados, atribuindo significados às relações que estabelecem, conservando-as ou transformando-as. As relações dos homens com a natureza e entre si constituem as relações sociais, algo construído pelos próprios homens e não independente deles.

O processo de construção da realidade é, portanto, essencialmente uma interação entre os homens e destes com a natureza, num conjunto de relações dinâmicas. Contudo, o próprio homem, geralmente, não percebe a realidade do dia a dia como produzida por ele.

Ao nascer, o indivíduo humano já encontra um conjunto de objetos definidos, práticas e normas que foram elaborados pelos que o antecederam e que são coletivamente aceitos e tidos como válidos. Para participar da sociedade onde nasceu, o indivíduo tem, necessariamente, que assimilar e saber fazer uso de todo aquele conhecimento ou, pelo menos, de parte dele.

Este processo de aprendizagem cultural é chamado por Berger e Luckmann (1995) de socialização Assim, pode-se dizer que o nosso ingresso na sociedade é efetuado pela socialização; por ela *“tornamo-nos humanos, aprendemos a ver o mundo como o vêem nossos semelhantes e a manipulá-lo prática e conceitualmente através de instrumentos e códigos empregados em nossa cultura”* (Duarte Júnior 1984: 78).

Na nossa sociedade, pode-se distinguir dois processos de socialização: o primário e os secundários. A socialização primária ocorre dentro da família, na qual são construídos os alicerces da primeira infância, que envolvem aspectos cognitivos, racionais e emocionais. A criança interioriza os papéis e as condutas das pessoas que pertencem ao seu meio social próximo e que lhe são emocionalmente significativas, assumindo-os como seus. Ela vai internalizando conteúdos que provêm do conhecimento que seus pais já possuem do mundo.

As socializações secundárias, de acordo com Berger e Luckmann (1995), são quaisquer processos subseqüentes à primária, que vise introduzir o indivíduo em novos setores do mundo objetivo de sua sociedade.

Segundo Tomanik (1984: 43)

*“... a importância da socialização secundária reside em que a socialização deve ser um processo contínuo, que acompanha o indivíduo em sua trajetória pela vida. De acordo com a organização e estruturação da sociedade em que vive, o indivíduo deve passar por sucessivas fases, onde os atos e conhecimentos anteriores devem ser adequados, readaptados ou mesmo abandonados ou substituídos”.*

Com o processo de socialização a pessoa vai construindo uma realidade subjetiva, ou seja, vai interiorizando conjuntos de conhecimentos sobre os acontecimentos, fatos e experiências que fazem com que estes sejam dotados de sentidos.

Justamente por isso, o homem tende a apreender a realidade da vida diária, segundo Berger e Luckmann, como uma realidade ordenada, independente dele. Os fenômenos da realidade

*“... acham-se previamente dispostos em padrões que parecem ser independentes da apreensão que deles tenho e que se impõe a minha*

*apreensão. A realidade da vida cotidiana aparece já objetivada, isto é, construída por uma ordem de objetos que foram designados como objetos antes de minha entrada em cena” (1995: 38).*

Para esses autores, o que nos fornece incessantemente as objetivações e determina a ordem em que elas adquirem sentido e na qual a vida do dia a dia passa a ter um significado é a linguagem utilizada no cotidiano. “*A linguagem marca as coordenadas de minha vida na sociedade e enche esta vida de objetos dotados de significações” (Berger e Luckmann, 1995: 38).*

Para Berger e Luckmann, a linguagem é o mais importante sistema de sinais vocais da sociedade humana. A vida no dia-a-dia é sobretudo a vida com a linguagem; é através dela que participamos da realidade com nossos semelhantes. Duarte Júnior (1984) afirma que a realidade é fundamentalmente estabelecida e mantida pela linguagem. A linguagem é um dos instrumentos que permitem organizar e interpretar o mundo. Nas palavras de Leontiev (1978: 172)

*“A linguagem é aquilo através do qual se generaliza e se transmite a experiência da prática socio-histórica da humanidade; por conseqüência, é igualmente um meio de comunicação, as condições da apropriação pelos indivíduos desta experiência e a forma de sua existência na consciência”.*

O indivíduo, ao ingressar na sociedade, assimila formas de conduta, valores e normas, aceitas por esta mesma sociedade, padronizando, então, suas relações sociais. Para Duarte Júnior (1984), percebemos tanto as pessoas quanto as situações com as quais interagimos de acordo com determinadas classificações pré-estabelecidas, nas quais enquadrados as pessoas e situações dentro de certos “tipos”. Como exemplos, as relações típicas entre empregado e empregador, empresário e consumidor, professor e aluno e assim por diante. Em cada uma dessas situações conhecemos *a priori* quais são os comportamentos esperados de cada um dos participantes e o que estes devem esperar do outro em termos de atitudes típicas.

A sociedade tende a manter a estabilidade da realidade construída e compartilhada através da adoção de esquemas, denominados por Berger e Luckmann (1995) como tipificadores, que têm a função de padronizar as interações sociais na vida cotidiana.

Os esquemas tipificadores apresentam características distintas quando se trata de interações sociais próximas ou mais distantes. Segundo Berger e Luckmann (1995), nas interações mais íntimas, ditas face a face, os padrões tipificadores são mais flexíveis, são recíprocos e constantemente modificados. Da mesma forma que apreendo o outro de modo tipificado este também me apreende de uma maneira tipificada. No entanto, na situação de

interação face a face e que envolve interlocutores já bastante conhecidos, os esquemas tipificadores entram em constante “negociação”, pode ocorrer uma maior espontaneidade e liberdade no modo de agir dos interlocutores e a interferência dos esquemas tipificadores torna-se mais remota; já para interações sociais mais distantes, estes esquemas tornam-se mais rígidos e atuantes, chegando às situações em que os outros se apresentam, para nós, como abstrações totalmente anônimas. Nas atividades empresariais, por exemplo, freqüentemente nos dirigimos a ocupantes de determinados cargos sem mesmo conhecê-los pessoalmente; numa situação como esta, nossa expectativa é de que as ações deles correspondam aos cargos que ocupam.

Para Berger e Luckmann (1995: 52), *“a realidade social da vida cotidiana é portanto apreendida num contínuo de tipificações, que se vão tornando progressivamente anônimas à medida que se distanciam do ‘aqui e agora’ da situação face a face”*.

De acordo com esses autores, o conjunto de tipificações, seja o estabelecido nas interações frente a frente, seja nas mais distantes e os padrões de interação estabelecidos por intermédio delas forma a estrutura social. É esta estrutura praticamente estável e o compartilhamento das tipificações que nos dá a sensação da existência de uma realidade exterior e independente, na qual tendemos a nos movimentar com desenvoltura, no nosso cotidiano.

Da mesma forma, ao nos movimentarmos dentro da sociedade, necessariamente estamos interagindo com ela, também através de ações e comportamentos que foram aos poucos assumindo uma certa padronização, tornando-se rotineiros, habituais. Os hábitos representam uma padronização dos conhecimentos cotidianos. De acordo com Berger e Luckmann (1995) as ações que se tornaram habituais para nós podem ser novamente executadas, no futuro, do mesmo modo e com a mesma economia de esforço.

Uma vez adquiridos, os hábitos oferecem ao comportamento do homem uma certa fluidez e harmonia, já que retiram do dia-a-dia uma infinidade de decisões que teriam que ser tomadas a cada instante. Para Berger e Luckmann (1995: 78)

*“a formação do hábito acarreta um importante ganho psicológico de fazer estreitarem-se as opções (...), libera energia para decisões que podem ser necessárias em certas ocasiões. (...) o fundamento da atividade tornada habitual abre o primeiro plano para a deliberação e a inovação”*.

Todos os conteúdos, assim assimilados, são compartilhados socialmente e agem como controladores e legitimadores das ações sociais; em outras palavras, os hábitos transformam-se em instituições. Para Berger e Luckmann (1995), a instituição é o

resultado ou etapa final de um processo de institucionalização. Este, por sua vez, é definido pelos mesmos autores como uma tipificação recíproca de ações habituais por tipos de atores e significa o estabelecimento de padrões de comportamento na execução de determinadas tarefas, padrões esses que vão sendo transmitidos de gerações a gerações. Ele é criado na e pela sociedade.

Desta forma, não podemos compreender uma instituição na sua complexidade se não entendermos o processo histórico através da qual foi gerada e desenvolvida, pois as instituições possuem sempre uma origem histórica. No entanto, “... *experimentam-se as instituições como se possuíssem realidade própria, realidade com a qual os indivíduos se defrontam na condição de fato exterior e coercitivo*” (Berger e Luckmann, 1995: 84).

Segundo Tomanik (1984: 46), as instituições não são

*“... dados brutos da realidade, pré-existentes ao homem e as suas percepções, mas são criadas por ele, e só podem existir a partir da sua aceitação. No entanto, se nos apresentam como ‘fatos’, anteriores a nós, independentes da nossa vontade, e superiores a ela. Ao mesmo tempo, sendo elas mesmas, produtos da capacidade humana de emprestar significado aos dados da natureza, contribuem para que estes mesmos dados venham a ter para o homem um novo significado coletivo, que aparentemente transcende aqueles sua capacidade: um significado institucional”.*

Berger e Luckmann (1995) argumentam que o mundo das instituições é essencialmente atividade do ser humano objetivada e exteriorizada. A exteriorização refere-se a propagação daquelas ações ao longo da história do homem. A objetivação é a apreensão de uma realidade construída socialmente como coisa.

Para Tomanik (1992) a objetivação é o processo necessariamente humano da elaboração e da atribuição de sentidos imaginários. Através dela o homem atribui a um elemento qualquer uma característica ou algumas características que aquele elemento não tinha originalmente e ao mesmo tempo expressa neste ato sua subjetividade, sua capacidade de ir além daquilo que seus sentidos percebem no ambiente.

As objetivações, no entanto, não ficam limitadas ou restritas ao indivíduo que as produziram, ao contrário, elas são constantemente compartilhadas entre os homens. O compartilhamento das objetivações dá, aos fatos, situações, vivências e acontecimentos percebidos uma aparência de são concretos, tangíveis, “reais”.

Tomanik (1992: 99, 100) coloca que

*“são as objetivações compartilhadas que permitem aos homens viverem num mundo comum (capaz de transmitir a sensação do ‘conhecido’ e do ‘familiar’, e ao mesmo tempo distinguirem, naquele mundo e através dele o ‘eu’ do*

*‘outro’ e até mesmo o ‘nós’ e os ‘outros’. Graças às objetivações, portanto, o mundo do homem (nosso mundo) se apresenta ao homem (à nós) como uma ‘realidade’.*

A aparente realidade ou a realidade externa, determinada, não existe do modo como a percebemos. Para Tomanik (1992: 100) *“o que existe é uma contínua produção cultural de sentidos para o mundo, de explicações e crenças sociais capazes de gerar uma disposição nossa em vê-lo, ou mesmo em desejar que ele seja desta ou daquela forma”*. Para este autor, o fato de o mundo não existir da forma como o vemos, não significa que ele não exista. Significa que a realidade não é constituída de coisas, mas de objetivações.

Na medida em que os indivíduos passam a perceber e a interagir com as instituições como se elas tivessem vida própria, independente da ação deles, de acordo com Berger e Luckmann (1995: 84) elas adquirem a característica de objetividade, o que *“significa que as instituições que estão agora cristalizadas (...) são experimentadas como existindo por cima e além dos indivíduos...”*.

Uma vez firmada, uma instituição controla a conduta do homem determinando padrões previamente definidos de comportamento. *“Dizer que um segmento da atividade humana foi institucionalizado já é dizer que este segmento da atividade humana foi submetido ao controle social”* (Berger e Luckmann, 1995: 80).

Assim, através das instituições e suas estruturas sociais o homem cria sua realidade, mas ao mesmo tempo passa a ser moldado à realidade criada por ele.

Depois de estabelecidas, as instituições necessitam ser legitimadas, ou seja, precisam ser explicadas e justificadas. O principal veículo de legitimação das instituições é a linguagem. Ela tem a função de transmitir, através de conceitos, as razões da existência das instituições e suas normas de funcionamento.

Berger e Luckmann (1995) argumentam que a legitimação da ordem institucional ocorre através de quatro diferentes níveis de conhecimento. O primeiro deles é o pré-teórico, no qual as explicações têm como base o “como” e são compostas de informações simples e diretas. Duarte Júnior (1984) exemplifica este nível da seguinte forma: se a pessoa deseja legalizar a compra de um imóvel, ela sabe que deve se dirigir a um cartório de registro de imóveis a fim de lavrar a escritura. Este é o conhecimento pragmático que a pessoa dispõe no primeiro nível: informações básicas.

Para Berger e Luckmann (1995: 63), a vida cotidiana é *“... dominada por motivos pragmáticos, o conhecimento receitado, isto é, o conhecimento limitado à competência*

*pragmática em desempenhos de rotina, ocupa lugar eminente no acervo social do conhecimento”.*

O segundo nível já contém proposições teóricas, mas ainda rudimentares. De acordo com Duarte Júnior (1984: 46), neste nível “... *estão presentes alguns esquemas explicativos que podem relacionar o conhecimento pragmático referente a diversas instituições, integrando-as entre si*”.

Seguindo, ainda, o exemplo de Duarte Júnior, neste nível, se perguntarem à pessoa que comprou o imóvel porque necessita registrá-lo, ela poderá responder que isso assegura, perante a lei, que é seu único dono e que os poderes públicos necessitam desses registros a fim de cobrarem os impostos devidos.

No terceiro nível de legitimação da ordem institucional se situam as teorias explicativas diferenciadas e padronizadas acerca de aspectos específicos da realidade e com um nível maior de abstração. Por apresentarem uma maior complexidade, o domínio destas teorias fica restrito, geralmente, às pessoas especializadas naquele setor institucional. No caso do exemplo anterior, há um conjunto de conhecimentos sobre normas e leis jurídicas que, normalmente, são de domínio dos cartorários e advogados. Assim, quando a situação não pode ser resolvida com o conhecimento pragmático de que dispomos, somos levados a procurar as pessoas especializadas para tal.

O quarto nível é denominado de universo simbólico.

*“O universo simbólico consiste num corpo teórico de conhecimentos que busca uma integração entre os diferentes setores de uma dada ordem institucional num esquema lógico e consistente. Neste nível procura-se essencialmente os porquês, sem qualquer vestígio de pragmatismo (...) o universo simbólico compõe-se de teorias que justificam e explicam o porquê de uma instituição existir e em que se fundamenta o seu funcionamento, sem nenhuma alusão aos esquemas práticos de seu dia-a-dia”* (Duarte Júnior, 1984: 47, 48).

Este nível também se encontra a cargo de especialistas e depende fundamentalmente de um processo formal para a sua aprendizagem.

Assim, o universo simbólico é o nível mais alto de legitimação. No entendimento de Berger e Luckmann (1995) todas as legitimações compõem os mecanismos de manutenção da realidade, desde a mais simples legitimação pré-teórica até a mais complexa que é o estabelecimento de universos simbólicos. Por sua vez, as instituições e os universos simbólicos são legitimados pelas pessoas, que têm localizações e interesses sociais concretos. “... *todos os universos simbólicos e todas as legitimações são produto humano,*



*cuja existência tem por base a vida dos indivíduos concretos e não possui status empírico à parte dessas vidas”* (Berger e Luckmann, 1995: 172).

O processo de criação da realidade, segundo Berger e Luckmann (1995) é um processo dialético composto por três momentos: a exteriorização, a objetivação e a interiorização. Estes três momentos não ocorrem em uma seqüência temporal. O ser humano simultaneamente interioriza, desde o seu nascimento, mediante o processo de socialização, a realidade como objetivada, como dotada de vida própria, como “natural” e ao mesmo tempo compartilha as objetivações; neste compartilhar o indivíduo vai exteriorizar seu próprio ser no mundo social. Contudo, no processo de exteriorização já estão, mediante os significados que o indivíduo atribuiu ao que apreendeu da realidade, novas ou diferentes objetivações.

A interiorização constitui “... a base primeiramente da compreensão de nossos semelhantes e, em segundo lugar, da apreensão do mundo como realidade social dotada de sentido” (Berger e Luckmann, 1995: 174). A objetivação, para Leme (1993), refere-se ao processo de transformação de uma abstração (idéias e imagens) em algo quase físico, concreto. A exteriorização está relacionada à continuidade histórica das ações humanas.

Todos os três momentos são mediados pela linguagem e só acontecem mediante a interação entre os homens. Eles são complexos e envolvem tanto os aspectos psíquicos quanto sociais. “A sociedade e cada uma das suas partes são simultaneamente, caracterizadas por estes três momentos, de tal modo que qualquer análise que considere apenas um ou dois deles é insuficiente” (Berger e Luckmann, 1995: 173).

Para esses autores, o mesmo vale para o indivíduo que faz parte da sociedade, o qual, ao mesmo tempo em que exterioriza seu próprio ser no universo social, também interioriza este universo como objetivado.

Assim, a vida cotidiana, socialmente construída, não se esgota nos dados físicos, pois o homem atribui a eles significados que não possuíam originalmente. O sujeito social, na medida em que produz e ao mesmo tempo transforma o contexto em que está inserido, paralelamente produz e transforma o seu modo de pensar o mundo, também transforma os conceitos que elabora e compartilha com os demais, sobre os elementos que os cercam: as suas Representações sobre mundo. É através das nossas ações e das relações que estabelecemos com nossos pares que têm origem as Representações.

## 1.2 - As Representações Sociais

Berger e Luckmann (1995), Chauí (1992) e Duarte Júnior (1984) entre outros, nos ajudam a compreender que a realidade não é constituída por dados prontos, externos ao ser humano e acessível diretamente aos seus sentidos, tampouco é o resultado de uma elaboração puramente intelectual; ao contrário, a constituição do que consideramos como realidade depende essencialmente do modo como os sujeitos sociais interagem entre si e com a natureza.

Para aqueles autores, a construção da realidade deve ser entendida como processos, movimentos constantes de constituição dos homens e seus significados. Através destes processos os indivíduos elaboram idéias, conhecimentos, explicações sobre o mundo que os cerca, orientações para a participação deles mesmos neste mundo e justificativas para estas formas preferenciais de ações. Esses conjuntos de conhecimentos, “teorias” assimiladas que os indivíduos e grupos humanos utilizam para organizar, entender e explicar as realidades das quais são membros efetivos e participativos, são as representações sociais.

De acordo com Moscovici (1978: 28)

*“... a representação social é um corpus organizado de conhecimento e uma das atividades psíquicas graças às quais os homens tornam inteligível a realidade física e social, inserem-se num grupo ou numa ligação cotidiana de trocas, e liberam os poderes de sua imaginação”.*

Jodelet (1986) define representações sociais como o modo como apreendemos os acontecimentos, os fatos, as situações do dia-a-dia, as características do nosso contexto social, as pessoas que fazem parte deste contexto. Para a autora, as representações sociais estão relacionadas a um tipo específico de conhecimento, que se constrói a partir das experiências, informações e modelos de pensamento que recebemos e também transmitimos através da convivência, da comunicação social e da cultura. São, portanto, conhecimentos elaborados e compartilhados socialmente.

Jodelet (1986) sustenta, ainda, a idéia de que as representações sociais são modalidades de pensamento prático orientadas para a compreensão da comunicação e do meio social, material e ideário do mundo que vivemos. São maneiras de interpretar e de pensar a nossa realidade diária.

Pereira de Sá (1996: 44) argumenta que as representações sociais *“permitem compreender e explicar a realidade”*. Elas possibilitam a elaboração ou aquisição de novos conhecimentos e a integração destes a corpos de conhecimentos já existentes.

Tomanik (1997: 416) coloca que a partir da

*“... necessidade de elaborar conjuntos de conhecimentos que emprestem sentido e um grau mínimo de organização à realidade onde se insere é que o ser humano produz formas de atualizar seus conhecimentos e experiências anteriores e de compartilhá-los com os que compõem seu grupo de convivência”.*

Representações sociais são, então, corpos ou conjuntos de conhecimento que nós construímos ao longo de nossas vidas; processos de reprodução, reorganização, reconstrução, transformação ou substituição do que foi (e vai) sendo gradativamente assimilado, através das relações que estabelecemos diariamente com as pessoas ou grupos, com o nosso ambiente físico e mediante o compartilhamento de idéias, de vivências, de experiências.

Como modalidades de conhecimentos práticos, as representações sociais são destinadas a orientar os indivíduos e os grupos humanos em suas interações cotidianas. Por isso, é lógico supor que os indivíduos e grupos tendem a desenvolver representações sociais mais intensas e detalhadas sobre os processos e acontecimentos presentes no que Berger e Luckmann (1995) denominam como esferas mais próximas da vida social. Temas ou acontecimentos pouco presentes no cotidiano dos indivíduos tendem a ser representados de forma vaga e emocionalmente neutra. Ao contrário, temas, objetos ou processos que são especialmente importantes para a convivência ou mesmo a sobrevivência dos indivíduos ou de seus grupos mais próximos, tendem a ser alvos de representações sociais, nas quais estão envolvidas, além de detalhamentos minuciosos, fortes cargas emocionais.

Assim, embora as representações sociais sejam, basicamente, formas de conhecimentos, de acordo com Spink (1994) suas estruturas não se limitam a aspectos puramente cognitivos mas envolvem também, embora com diferentes intensidades, aspectos afetivos e emocionais. A mesma autora (1993b: 86) considera que o estudo que abrange

*“... a psicologia cognitiva enfatiza as propriedades estruturais das representações. Focaliza o que é conhecido e como é conhecido mas ignora quem conhece e de onde conhece. Elimina, assim, a função expressiva das Representações Sociais e sua relação com a vida afetiva e emocional. Em outras palavras, de maneira geral, os estudos sobre a cognição social tendem a abordar a representação como processo não social. Já a psicologia social, ao focar as representações, busca entender as marcas sociais do cognitivo e as condições cognitivas do funcionamento ideológico”.*

Minayo (1994: 108) considera que

*“as Representações Sociais se manifestam em palavras, sentimentos e condutas e se institucionalizam, portanto, podem e devem ser analisadas a partir da compreensão das estruturas e dos comportamentos sociais. Sua mediação privilegiada, porém, é a linguagem, tomada como forma de conhecimento e de interação social”.*

Cabe, aqui, lembrar que nem todas as formas de conhecimentos produzidas, pelos homens são representações sociais. Moscovici, citado por Pereira de Sá (1993), considera que existem dois grupos distintos de universos de pensamento: os *universos consensuais* e os *universos reificados*.

Nos universos reificados *“... é que se produzem e circulam as ciências e o pensamento erudito em geral, com a objetividade, seu rigor lógico e metodológico, sua teorização abstrata, sua compartimentalização em especialidades e sua estratificação hierárquica”* (Pereira de Sá, 1993: 28).

Estes universos reificados correspondem ao que Berger e Luckmann (1995) consideram como terceiro e quarto níveis de conhecimentos que legitimam a ordem institucional.

Já nos universos consensuais, segundo Pereira de Sá (1993), estão presentes atividades intelectuais provenientes das interações sociais diárias entre os homens, através das quais são produzidas as representações sociais. Nestes universos são elaboradas as “teorias” classificadas como do senso comum que

*“... obedecem a uma outra lógica, já chamada de ‘lógica natural’, utilizam mecanismos diferentes de ‘verificação’ e se mostram menos sensíveis aos requisitos de objetividade do que a sentimentos compartilhados de verossimilhanças e plausibilidade”* (Pereira de Sá, 1993: 28, 29).

Os universos consensuais estão diretamente relacionados ao que Berger e Luckmann (1995) chamaram de níveis pré-teóricos e esquemas explicativos, ou seja, ao primeiro e segundo níveis de conhecimentos legitimadores.

Para Moscovici (1984) os dois universos (reificado e consensual) atuam simultaneamente para moldar a nossa realidade.

As representações sociais, então, sendo formas de conhecimento prático, segundo Spink (1994), se localizam entre aquelas formas chamadas de senso comum.

De acordo com Schutz, citado por Minayo (1994), o senso comum engloba *“conjuntos ou abstrações, formalizados e generalizados”*, do mesmo modo que o conhecimento científico. No entanto, aqueles conjuntos são elaborados a partir das vivências cotidianas, a partir das quais cada indivíduo elabora conjuntos de conhecimentos.

Indivíduos apresentam conjuntos de conhecimentos provenientes de suas experiências e atribuem valores a determinados assuntos, aspectos ou situações. Deste modo, segundo Minayo (1994: 97), para Schutz, o senso comum é de extrema importância

*“... porque através dele, o ator social faz sua própria definição da situação. isto é, não só age como atribui significados portadores de relevância à sua ação, de acordo com sua história de vida, seu estoque de conhecimentos (...). O estoque de conhecimento se forma através de tipificações do mundo do senso comum. Isso permite a identificação de grupos, a estruturação comum de relevâncias e possibilidade de compreensão de um modo de vida específico de determinado grupo social”.*

Schutz, de acordo com Minayo, (1994), considera que o mundo cotidiano é dotado de significados, instituídos pelas ações dos homens e passíveis de ser captados e interpretados.

Jodelet (1986) coloca que representar é um ato de pensamento por meio do qual um sujeito se relaciona com um objeto. Sendo um ato de pensamento, a representação mental de um objeto, pessoa, idéia, acontecimento, não é uma simples reprodução ou duplicata do real. Na medida em que construímos, no desenvolvimento da nossa vida cotidiana e em nossas interações com o ambiente, novas realidades compostas de significados, o ato de representar não deve ser encarado como um processo passivo, como conjuntos de idéias que chegam a nós sem serem modificados, mas como processos ativos, reorganizações internas dos dados que apreendemos na relação com os outros e com o meio físico e social.

Segundo Moscovici (1978: 25),

*“... uma representação social é a organização de imagens e linguagem, porque ela realça e simboliza atos e situações que nos são comuns. Encarada de um modo passivo, ela é apreendida a título de reflexo, na consciência individual ou coletiva de um objeto, de um feixe de idéias que lhe são exteriores”.*

No entanto, a representação transcende a reprodução passiva;

*“... devemos encará-la de um modo ativo, pois seu papel consiste em modelar o que é dado do exterior, na medida em que os indivíduos e os grupos se relacionam de preferência com os objetos, os atos e as situações construídas por (e no decurso de) miríades de interações sociais. Ela reproduz é certo. Mas esta reprodução implica um remanejamento das estruturas, uma remodelação dos elementos, uma verdadeira reconstrução do dado no contexto dos valores, das noções e das regras, de que ele se torna doravante solidário”* (Moscovici, 1978: 25, 26).

As representações sociais assumem, desta forma, um caráter dinâmico e coletivo. Não devem portanto, ser confundidas com o que se convencionou chamar de opinião pública. Esta vem sendo tratada, tanto nas conversações cotidianas como nos órgãos ditos

de comunicação de massas, como a mera soma de posicionamentos individuais, surgidos como que ao acaso e sujeitos a mudanças repentinas.

Ao contrário, segundo Jovchelovitch (1994: 80), a estrutura das representações sociais

*“... pode ser entendida somente em relação a seu processo de formação e transformação; as representações sociais não são um agregado de representações individuais da mesma forma que o social é mais que um agregado de indivíduos (...). As representações sociais são uma estratégia desenvolvida por atores sociais para enfrentar a diversidade e a mobilidade de um mundo que, embora pertença a todos, transcende a cada um individualmente”.*

Segundo Moscovici (1978) e Jodelet (1986) a elaboração das representações sociais compreende basicamente dois processos simultâneos e complementares denominados, por eles, como objetivação e ancoragem.

Leme (1993) discorrendo sobre as idéias de Jodelet, afirma que a objetivação é o processo através do qual transformamos as imagens, as noções, as informações, nos elementos concretos e materiais que constituem a nossa realidade.

Uma objetivação elaborada não fica restrita à pessoa que a produz, ela propaga-se como elemento comum a toda a coletividade. Para Berger e Luckmann (1995) é esse compartilhamento das objetivações que possibilita aos homens viverem num mundo familiarizado, comum. Assim, é mediante as objetivações que o nosso mundo se constitui em uma “realidade” para nós.

A ancoragem consiste na incorporação de novos elementos a um grupo de categorias mais familiares, ou seja, é um processo que permite classificar e nomear o desconhecido, juntando-o a classes de categorias já conhecidas.

De acordo com Jodelet (1996), a ancoragem refere-se à integração cognitiva do objeto representado a um sistema de pensamento pré-existente e nas transformações derivadas deste sistema. A ancoragem garante a relação entre a função cognitiva da representação e sua função social.

Segundo esta autora

*“... o processo de ancoragem está situado numa relação dialética com a objetivação e articula as três funções básicas da representação: função cognitiva de integração, função de interpretação da realidade e função de orientação das condutas e das relações sociais” (1986: 486).*

Estes processos explicam como as vivências sociais transformam o conhecimento em representação e como esta representação transforma a vida social. As representações

sociais elaboradas antes do ingresso de um indivíduo na sociedade, influenciam e interferem sobre aquilo que o indivíduo, uma vez inserido na sociedade, faz, acredita e pensa, produzindo, a partir destes atos, novas representações. Estas novas representações desencadeiam modificações e transformações nas ações do indivíduo. As ações humanas se dão essencialmente pela incorporação de experiências e conhecimentos elaborados e compartilhados entre os grupos e indivíduos e transmitidos de geração a geração. Assim, a transmissão dessas experiências e conhecimentos permite que a nova geração não volte ao ponto de início das que a precederam.

De acordo com Jovchelovitch, as representações sociais, além de surgirem das mediações sociais, tornam-se, elas próprias, mediações sociais. Como mediações sociais, as representações sociais “... *expressam por excelência o espaço do sujeito na sua relação com a alteridade, lutando para interpretar, entender e construir o mundo*” (1994: 81).

A vida de uma comunidade envolve a constante construção de sentidos para a realidade, efetivada por sujeitos sociais que estão inseridos nela e dela participam pensando, agindo e sentindo. Neste participar em sociedade, vão formando conjuntos de conhecimentos populares, relativos, na medida em que respondem a um momento e a um espaço determinado no curso da história do grupo e são marcados por seu caráter de efetividade social.

Na medida em que grupos diferentes, em momentos diferentes de sua história, passam por situações ou elegem objetivos também diferentes, tendem a desenvolver conjuntos de representações sociais tão distintos entre si que chegam a compor visões diferenciadas de mundo.

*“... a visão de mundo dos diferentes grupos expressa as contradições e conflitos presentes nas condições em que foram engendradas. Portanto, tanto o ‘senso comum’ como o ‘bom senso’ (...) são sistemas de representações sociais empíricos e observáveis, capazes de revelar a natureza contraditória da organização em que os atores sociais estão inseridos”* (Minayo, 1994: 108, 109).

Tomanik (1997: 418) considera que

*“estudar as representações de um grupo, é, então, uma forma de desvendar a ‘realidade’ tal como socialmente construída por esse grupo e assim compreender suas ações e reações. Essa compreensão, por sua vez, é indispensável para a elaboração coletiva de alternativas de ação para e com o grupo, em face da problemática vivida por ele”*.

Se as representações sociais são formas de conhecimento, compartilhadas por grupos sociais, estudar o conhecimento que um determinado grupo social apresenta sobre o contexto em que está inserido é uma maneira de entender as ações deste grupo. No campo das atividades empresariais, o estudo das Representações Sociais se justifica, na medida em que os atores sociais que participam desse campo, também apresentam, segundo Jodelet (1986), “modalidades de pensamento prático orientadas para a comunicação, compreensão e domínio de seu contexto social, material e ideal”.

### 1.3 - Realidade, Representações Sociais e Ambiente Empresarial

De acordo com Smircich e Stubbart (1985), por volta de 1980, os debates entre os pesquisadores que se preocupavam com as teorias organizacionais ou os que se dedicavam a estudar a administração estratégica, giravam em torno de modelos ou de concepções sobre a organização e o ambiente empresarial. Os posicionamentos adotados, na época, permitiram distinguir duas linhas de pensamento. Uma delas concebia o ambiente empresarial como um fenômeno puramente objetivo, capaz de ser diretamente apreendido. Outra levava em consideração as características perceptivas dos empreendedores, capazes de determinar mudanças nas análises e decisões efetuadas pelos mesmos.

Segundo aqueles autores, os modelos que consideravam o ambiente empresarial como objetivo, real e, pode-se dizer, natural, partiam de uma concepção dicotomizada, segundo a qual as organizações e o ambiente onde elas se inserem são tidos como elementos independentes entre si. Este modelo entendia que as organizações são embutidas em um ambiente que tem uma existência externa e independente delas.

Smircich e Stubbart (1985) consideravam que quase todas as pesquisas em administração estratégica são escritas supondo que a organização e o ambiente são reais, materiais e separados. Dentro deste modelo a organização é comparada a um organismo vivo – concepção emprestada das teorias biológicas e adaptada às teorias organizacionais e administrativas. Daí são decorrentes os conceitos de adaptação organizacional, ecologia populacional e assim por diante.

A título de ilustração, pode-se citar Beinhocker (2000), um dos estudiosos de administração estratégica, que toma como embasamento teórico o modelo objetivo e parte



da perspectiva da teoria da evolução (portanto, da biologia) para analisar as estratégias empresariais.

De acordo com Beinhocker (2000), a compreensão da teoria da evolução de Darwin e dos complexos sistemas da natureza é fundamental para a resolução de problemas empresariais e a criação de novas opções estratégicas. Para este autor (2000: 90, 91)

*“... porque a evolução biológica e a evolução de negócios são sistemas adaptativos complexos, podemos empregar alguns recursos usados pelos cientistas para melhor entender a evolução biológica a fim de analisar as estratégias de negócios. (...) Podemos pensar na evolução como um processo pelo qual as espécies (ou os negócios) buscam os pontos mais altos de seus cenários de adaptação”*

Para Beinhocker (2000), os estrategistas devem espelhar-se na natureza e mudar seus modos de desenvolvimento de estratégias, confiando menos na capacidade de previsão e mais no poder da evolução.

Na concepção de um ambiente objetivo, de acordo com Smircich e Stubbart (1985), a estratégia é definida como um ajuste entre a organização e seu ambiente ou seja, a organização deve se adaptar a um ambiente que existe independente dela. O ambiente empresarial oferece, por si só, as condições às quais as empresas devem adaptar-se para sobreviver. No processo de ajustamento entre organização e ambiente as ações dos estrategistas devem ser direcionadas pela detecção de oportunidades e ameaças no ambiente externo e de forças e fraquezas no interior da organização. Estrategistas funcionam, nessa concepção, como processadores de informações, capazes de ter acesso, organizar e avaliar dados externos. Eles devem conhecer as *reais* demandas e as *reais* contradições apresentadas pelo ambiente empresarial. Para Smircich e Stubbart (1985), esse modelo de ambiente molda o pensamento em administração estratégica.

Esses mesmos autores colocavam que o modelo de ambiente percebido tem como premissa básica que é através da percepção que o indivíduo conhece o mundo que o cerca, embora este seja constituído por objetos, pessoas, eventos e situações, (ou seja, por elementos concretos).

O conhecimento que o indivíduo vai construindo tende a ser fragmentado, na medida em que, mediante a seletividade perceptiva, o indivíduo tende a destacar e a considerar apenas alguns, entre os inúmeros dados fornecidos a ele pelo ambiente físico e social (no caso, pelo ambiente empresarial). Além disso, o processo perceptivo é também influenciado por vários outros fatores, entre eles, por exemplo à disposição mental da pessoa para perceber os dados da realidade.

Para Smircich e Stubbart (1985), conceber o ambiente empresarial do ponto de vista do modelo percebido implica considerar os problemas organizacionais como muito mais complexos do que eram considerados dentro dos modelos puramente objetivos, já que as percepções humanas são limitadas e seletivas, embora, para o percebedor, isto não fique claro.

Esses autores consideravam que, no modelo de ambiente percebido, a ação do estrategista está voltada para a escolha ou seleção das estratégias, ou seja, o ambiente empresarial por si só, independente das ações anteriores dos dirigentes das organizações oferece elementos que poderiam direcionar as estratégias a serem adotadas pela organização. No entanto, dependem da capacidade de percepção do estrategista da captação, seleção e avaliação corretas das informações oferecidas pelo ambiente.

De acordo com Smircich e Stubbart (1985), estrategistas tendem a se enganar em suas formulações estratégicas por apresentarem percepções incompletas e imperfeitas sobre o ambiente.

Segundo aqueles mesmos autores, a diferença entre as teorias que tomam o ambiente como objetivo (real) ou percebido não está na forma como concebem o ambiente, mas na distinção que fazem entre o que as pessoas (estrategistas) percebem do ambiente; nem o determinismo ambiental, nem a concepção sobre a percepção do ambiente empresarial, nem as confrontações possíveis entre estas duas linhas de pensamento questionam a noção central de ambiente como independente, externo e como entidade tangível.

Acompanhando a polêmica citada sobre as concepções empiristas, idealistas e dialética de composição ou de construção da realidade, Smircich e Stubbart (1985) apontaram a existência uma outra abordagem, o modelo representacional, que recebeu influências da Sociologia e da Psicologia Social, a partir de Berger e Luckmann (1967) e Weick (1979)<sup>1</sup> respectivamente. Embora esta teoria já estivesse elaborada por volta de 1985, ela não ganhou repercussão entre os estudiosos de estratégia empresarial, mas é uma linha que oferece condições de pensar os procedimentos empresariais a partir de uma visão mais dinâmica e menos determinista.

---

<sup>1</sup> Smircich e Stubbart referem-se ao texto de BERGER, P. L. e LUCKMANN, T. **The social construction of reality**. Garden City: NY: Anchor Books, 1967 (publicado no Brasil sob o título **A Construção Social da Realidade**, Petrópolis, Vozes, 1995) e WEICK, K. E. **The social psychology of organizing**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1979.

Segundo aquela abordagem as organizações e o ambiente são criados simultaneamente e o que permeia todo o processo de construção de ambos é a interação social entre os seres humanos. Deste modo, as organizações devem ser entendidas como construídas socialmente num mundo simbólico que, por ser compartilhado, permite a apreensão de significados comuns.

De acordo com Smircich e Stubbart (1985), o modelo representacional implica em uma concepção do ambiente empresarial como construído pelas ações dos homens que participam do mundo das organizações. A atividade conjunta e compartilhada dos membros das organizações produz um ambiente que, subseqüentemente, esses mesmos membros interpretam. De acordo com este modelo “*Gerentes criam não só suas organizações como seus ambientes*” (Smircich e Stubbart, 1985: 727).

Segundo, ainda, Smircich e Stubbart (1985), os pesquisadores têm ignorado que as construções metateóricas e os símbolos são as bases da vida das organizações, que criam e sustentam as idéias organizacionais. Os autores colocam, por exemplo, que automóveis na linha de produção diária, poços de petróleo que secam, número de projéteis armazenados para o inimigo, são elementos certamente *materiais* no mundo *material*. No entanto, esses elementos, por si mesmos, aparecem como feitos ao acaso, independentemente da ação dos homens que os produziram. Além disso, tomados isoladamente, de forma desvinculada dos planos, projetos e aspirações humanas, nenhum daqueles elementos tem qualquer sentido. São os próprios homens, que os idealizaram e produziram que conferem a eles sentido e significado. Portanto, ao elaborarem as estratégias, os estrategistas devem estar atentos aos significados atribuídos aos elementos que compõem a realidade empresarial.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), ao discorrerem sobre as idéias de Smircich e Stubbart (1995) colocam que as organizações e ambientes são rotulações criadas pelos próprios homens,

*“aquilo que as pessoas chamam de seu ambiente é gerado por ações humanas e por seus esforços intelectuais para dar sentido às suas ações. O mundo é essencialmente um campo ambíguo de experiências. Não existem ameaças e oportunidades lá fora no ambiente: apenas registros de ações materiais e simbólicas. Mas um estrategista – determinado a encontrar significados – faz relações trazendo conexões e padrões para a ação (...) os estrategistas criam linhas imaginárias entre eventos, objetos e situações para que tenham significados para os mesmos de um mundo organizacional real”* (2000: 160).

Para Smircich e Stubbart (1985), organização é definida, nessa perspectiva, como um espaço no qual conjuntos de pessoas compartilham convicções, valores e expectativas,

e onde se encorajam, entre si, a produzirem e a transmitirem mutuamente interpretações e planos, reforçando seus próprios atos e os atos dos outros. O termo ambiente se refere somente a conjuntos específicos de eventos e relacionamentos significativamente produzidos e notados por um conjunto específico de estrategistas. O conhecimento do estrategista constitui seu ambiente; ou melhor dizendo, membros ativos das organizações elaboram representações sobre seu ambiente através de suas interações sociais. A tarefa da administração estratégica, neste ponto de vista, é criar e manter sistemas de significados compartilhados que facilitem as ações organizacionais.

Neste ponto, portanto, pode-se perceber a presença das Representações Sociais na vida das empresas, como bases para a elaboração de planos e tomadas de decisões, pelos estrategistas.

É preciso, agora, um certo cuidado. Viu-se, mesmo resumidamente que, do ponto de vista de Smircich e Stubbart (1985), três modelos teóricos procuram explicar e compreender a organização e o ambiente. Essas três teorias não devem ser confundidas com Representações Sociais, já que se situam no que Moscovici (1978) denominou como universo reificado.

Temas científicos não são Representações Sociais, embora, ao elaborar uma das teorias o próprio pesquisador possa, despercebidamente fazer uso de concepções vindas de um universo representacional. Embora não se possa descartar totalmente a presença das Representações Sociais é possível supor, no caso dos cientistas que, quanto maior for seu domínio sobre as teorias próprias de uma área, menor será a presença em suas verbalizações, pensamentos e ações como profissionais de idéias provenientes dos universos consensuais. Já entre os grupos externos às Ciências, as relações entre conhecimento científico e concepções populares seguem trajetórias inversas: como Moscovici já verificou em (1978) as populações não acadêmicas se apropriam das definições científicas e as transformam em Representações Sociais como forma de fazer frente à sua própria história, vivências e dificuldades.

Considerando que os micro e pequenos empresários do setor de confecções de Maringá, de acordo com o Grupo de Estudos Sócio-Ambientais da Universidade Estadual de Maringá (1999), apresentam uma história de contato recente com este ramo de empreendimento e pouca familiaridade com as teorias científicas, é possível supor que suas decisões sejam tomadas muito mais com base em representações sociais que em critérios científicos ou acadêmicos.

Nossa participação no processo que deu origem ao texto citado nos levou a perceber que estes empresários não se utilizam, cotidianamente, de teorizações mais elaboradas, mas elaboram suas decisões e ações principalmente com base nas relações interpessoais e sociais que mantêm.

Frente a isto, pretende-se, com base no referencial teórico das Representações Sociais, investigar a construção de um saber formalizado por um grupo específico de pessoas, os micro e pequenos empresários do setor de confecções de Maringá: as Representações Sociais que eles compartilham sobre suas empresas e o mercado e as formas como compreendem o mundo profissional que os cerca.

## Capítulo 2

### **Estratégias Empresariais: a evolução do conceito e as escolas teóricas**

O conceito de estratégia tem origem remota. De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), os primeiros registros escritos deste conceito datam de mais de 2000 anos e referiam-se à seleção de ações para posição específica no ambiente de batalhas militares. *“Esses escritos codificavam e expressavam a sabedoria do senso comum, a respeito das condições ideais para se atacar um inimigo e defender a própria posição”* (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000: 70).

No mundo dos negócios, a literatura administrativa, através, por exemplo, dos estudos de Ansoff (1983), Porter (1986) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), mostra que as diferentes formas de estratégias empresariais já vêm sendo instrumento utilizado pelas organizações há pelo menos quatro décadas. Neste período aquelas formas evoluíram, acompanhando o curso das mudanças ocorridas no contexto das organizações.

De acordo com Ansoff (1983), logo após a Revolução Industrial o foco da atividade industrial voltava-se para a elaboração e aprimoramento dos mecanismos da produção em massa. O objetivo primeiro das empresas era diminuir o custo dos produtos o que manteve-se até em torno de 1930, *“os produtos eram, de modo geral, não diferenciados e a capacidade de produzir ao preço unitário mais baixo constituía o segredo para o sucesso”* (Ansoff, 1983: 32, 33).

Naquele período, segundo o mesmo autor, o foco da atenção da gerência administrativa estava voltado para as situações ou variáveis internas da empresa, já que as mudanças externas eram bem previsíveis. Deste modo, a preocupação básica do empresário residia na eficiência da produção da empresa.

Aquela preocupação básica teve como consequência, *“... um conjunto de percepções, atitudes e preferências administrativas que, mais tarde, vieram a ser conhecidas como ‘mentalidade produtiva’”* (Ansoff, 1983: 32). Este mesmo autor define mentalidade produtiva como a produção padronizada e executada em grande quantidade a um custo mínimo para a empresa.

Mas a mentalidade produtiva não se estendeu por muitos anos e foi, gradativamente, cedendo lugar a uma mentalidade de marketing, já que por volta de 1930, ainda de acordo com Ansoff (1983: 33),

*“... a demanda por bens de consumo básico se encaminhava em direção à saturação. Com um automóvel em cada garagem e um frango em cada panela, o consumidor, cada vez mais afluyente, começou a exigir mais do que o desempenho básico”*

Assim, os produtos, que antes tendiam a obedecer a uma padronização, por exigência do mercado consumidor foram se tornando gradativamente diversificados. Com o processo de diversificação, os dirigentes das empresas passaram a dar atenção aos acontecimentos que permeavam as condições externas. A preocupação central, então, não era apenas produzir mercadorias padronizadas em grande quantidade, mas diferenciá-las. A diferenciação exigia novos procedimentos, que até então não haviam sido necessários, como a publicidade e a preocupação com a venda do produto. A idéia de segredo para o sucesso da empresa deslocava-se, segundo Ansoff (1983) da mentalidade produtiva para uma orientação para o marketing.

Até meados da década de 1950, as condições externas eram entendidas, por parte dos empresários, como um dos elementos importantes para o crescimento de suas organizações, mas ainda não representavam fonte de grandes preocupações, já que as mudanças nos setores econômicos e políticos ocorriam de forma lenta, o que permitia uma certa previsibilidade dos eventos externos à organização.

Próximo ao início da década de 1960, algumas situações novas começaram a aparecer, como a inflação, as restrições governamentais, as insatisfações dos consumidores, o ingresso de concorrentes estrangeiros e as novas tecnologias. A partir deste período, o ambiente empresarial já não permitia mais tanta previsibilidade. Preocupações que antes eram consideradas secundárias, passaram a fazer parte do cotidiano dos empresários. De acordo com Ansoff (1983: 34), *“... os eventos que se acumulavam e se aceleravam começaram a modificar as fronteiras, as estruturas e a dinâmica do ambiente comercial”*.

Foi neste contexto, de acordo com Tavares (2000), aproximadamente no final da década de 1960, que o planejamento estratégico passou a predominar no mundo das empresas. Estas passaram a dar maior ênfase à definição de estratégias, a partir do diagnóstico das mudanças no ambiente e também das forças e fraquezas da organização.

O planejamento era elaborado por consultores externos e também era de responsabilidade destes, o processo de implementação daquele planejamento. Este tipo de procedimento acabava por não envolver os dirigentes das organizações no processo de implementação das estratégias. Esta forma de conceber e agir, tanto por parte do consultor quando do executivo, conduzia a um distanciamento entre o planejamento estratégico e a administração da organização. Portanto uma das desvantagens do planejamento estratégico, segundo o mesmo autor, estava relacionada às dificuldades de sua implementação.

Seguindo, ainda, as idéias de Tavares (2000), foi por volta do final da década de 1970 que surgiu o conceito de gestão estratégica. Esta envolve uma integração entre todos os recursos da organização para a obtenção de seus fins. Este conceito surgiu quando o ambiente empresarial estava passando por um ritmo acentuado de mudanças, tanto em termos de diversificação de produtos, quanto de ampliação de novos mercados.

Naquele mesmo período, segundo Ansoff (1983: 38), a

*“... concorrência não se torna mais frouxa, porém passa a ser mais intensa, em consequência da internacionalização dos negócios, da escassez dos recursos, da aceleração da inovação tecnológica. Os problemas de produção e de distribuição tornam-se maiores e mais complexos. A preocupação empresarial com a expansão multinacional, com os novos avanços tecnológicos e a obsolescência, com as mudanças estruturais na economia, adquirem importância capital”.*

Em um ambiente que estava se tornando cada vez mais competitivo, de acordo com Tavares (2000), a gestão estratégica passava a ser um elemento complementar do planejamento estratégico, porque levava em consideração o conjunto de todos os recursos da organização para que esta atinja seus objetivos. De acordo com o mesmo autor (2000:149)

*“... o processo de gestão estratégica envolve a análise externa e análise e adequação interna ao ambiente externo (...). O processo de gestão é uma função orgânica básica da administração. É um processo mental de estabelecer o que é desejável e como será desenvolvido. Plano é a evidência tangível desse processo. É seu registro em um documento formal”.*

Deste modo, para Tavares (2000) a gestão estratégica agrupava, em um só processo, o planejamento estratégico e sua implementação, tendo a administração organizacional uma participação ativa nos dois momentos

Hoje, quase três décadas depois da análise de Ansoff, observa-se transformações progressivamente mais intensas e freqüentes, tanto nas variáveis internas quanto externas



às organizações. As mudanças sociais, econômicas, políticas, culturais e tecnológicas, sempre ocorreram ao longo da história e não há nenhum indicativo que deixarão de acontecer, ao contrário; elas vêm acontecendo de uma forma cada vez mais intensa e em espaço de tempo cada vez mais curto.

Para as empresas, de acordo com Cohen (1999: 28)

*“ao longo do tempo, sobreviver e prosperar significava adaptar-se e mudar. Isso sempre foi verdade. O que há de diferente nesta entrada do novo milênio é que o tempo encurtou. Mudanças que apareciam em gerações agora surgem de um ano para outro”.*

Num ambiente em que as mudanças têm ocorrido de forma tão intensa e rápida, os processos de tomada de decisões se tornam, ao mesmo tempo, indispensáveis e complexos. Os estudiosos dos processos organizacionais têm apresentado diferentes abordagens sobre o tema estratégia empresarial, conforme constata-se, por exemplo, nos trabalhos como os de Porter (1986), Ansoff (1990) e Bethlem (1999). Estas diferenças podem ser detectadas desde um nível básico, no qual os estudiosos sobre o assunto tentam entender a lógica que orienta o pensamento estratégico.

Segundo Henderson (citado por Ghemawat, 2000: 21) *“na maioria das empresas a estratégia tende a ser intuitiva e baseada em padrões tradicionais de comportamento que tiveram sucesso no passado”.*

No entanto, para Henderson, o desejo ou a necessidade de crescimento por parte das empresas, aliado ao contexto de mudanças do meio onde elas estão inseridas, fazem com que aquelas estratégias baseadas apenas nas intuições sejam raramente adequadas. Ao contrário, *“o ritmo acelerado de mudanças está produzindo um mundo empresarial no qual hábitos gerenciais e organizações costumeiros são cada vez mais inadequados”* (citado por Ghemawat, 2000: 21, 22). Para Henderson, a estratégia, para ser adequada, não deveria estar vinculada a um pensamento intuitivo, mas apoiar-se em um raciocínio lógico.

Ghemawat (2000: 22) ressalta que de acordo com o Grupo de Consultoria de Boston, o pensamento estratégico não deveria estar baseado em um conhecimento socialmente construído pelos gerentes através de experiências cotidianas, mas em um conhecimento baseado na lógica que pudesse, *“... verificar a (...) relevância dos dados, a metodologia e os julgamentos de valores implícitos”.*

Atualmente, discussões sobre a natureza do pensamento estratégico não tomaram um curso único, como apontam, por exemplo, os estudos de Zaccarelli (2000), nos quais

ele questionou o envolvimento somente de raciocínio lógico na formulação das estratégias. Para Zaccarelli (2000: 43, 44),

*“... em um problema que pode ser resolvido pela lógica, pessoas diferentes chegariam à mesma solução (...). A característica básica dos problemas de estratégia - e que os diferencia dos da lógica - é a existência de oponentes com reações imprevisíveis”.*

Segundo aquele autor, a estratégia se distancia do raciocínio lógico puro e caracteriza-se pelo raciocínio probabilístico. Trata-se de *“... um tipo próprio de racionalidade, que inclui, por exemplo, as expectativas de reações dos oponentes e o risco máximo que os estrategistas se dispõem a correr”* (Zaccarelli, 2000: 48).

Além da discussão envolvendo a lógica do pensamento estratégico, a diversidade de posicionamentos sobre os processos de formulação de estratégias empresariais é intensa a ponto de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) terem reunido os diferentes pontos de vista dos estudiosos e pesquisadores do assunto em dez escolas, posicionadas dentro de três grandes categorias: as prescritivas (que apontam as formas como as estratégias devem ser formuladas); as descritivas (mais preocupados em entender como elas vêm sendo elaboradas) e as escolas que apresentam preocupações tanto prescritivas quanto descritivas.

Segundo os mesmos autores, as escolas prescritivas partem da premissa de que a formulação da estratégia deve necessariamente compreender análises constantes tanto das condições externas quanto internas da organização. A primeira destas escolas, a de Design, tem como um dos principais representantes, Chandler<sup>2</sup>, com o texto publicado em 1962. Esta escola enfoca a formulação da estratégia como um processo totalmente consciente, em que a razão determina as ações que deverão ser efetivadas. Estratégias eficazes são elaboradas a partir de um processo de pensamento rigidamente controlado. *“Neste sentido, a formulação de estratégia é uma aptidão adquirida e não natural ou intuitiva – ela deve ser aprendida formalmente”* (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000: 32).

O modelo da escola de Design dá ênfase às avaliações das situações de ameaças e oportunidades do meio externo e das forças e fraquezas da própria organização. As variáveis ambientais externas são compostas, por exemplo, por mudanças governamentais, econômicas, no mercado e nos fornecedores. As variáveis internas da organização estão diretamente relacionadas aos setores de marketing, pesquisa e desenvolvimento, operações, finanças, recursos humanos, etc. Para esta escola a estratégia é tida como única para cada

---

<sup>2</sup> Mintzberg, Ahlstrand e Lampel referem-se a obra de CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise**. Cambridge, MIT Press, 1962

organização e somente após seu modelo simples e informal ser completamente elaborado é que ela deverá ser implantada.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), embora mantenha alguns pontos em comum com a escola de Design, a de Planejamento, que tem como um dos teóricos mais influentes Ansoff (1965)<sup>3</sup>, sustenta que a estratégia deve seguir um modelo totalmente formal e quantificável, desmembrado em etapas distintas: a) fixação de objetivos, no qual as metas da organização devem ser quantificáveis, colocadas de forma numéricas; b) avaliação das condições internas e externas da organização; c) análise financeira; d) operacionalização da estratégia, na qual se originam conjuntos de hierarquias em diferentes níveis com distintas perspectivas de tempo (planos estratégicos a longo, médio e curto prazo); e) programação tanto do processos estratégicos quanto do tempo pelo qual eles serão efetivados.

Para esta escola a responsabilidade pelo acompanhamento de todo o processo estratégico é do executivo principal, ficando sob responsabilidade dos planejadores a execução. Para que possam ser implementadas, as estratégias devem ser explicitadas mediante os detalhamentos dos objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.

A escola de Posicionamento, embora não tenha surgido com as idéias de Porter, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), é sustentada, principalmente, pelas contribuições teóricas daquele autor. Esta escola se preocupa menos com a formulação da estratégia e mais com o conteúdo. A escola de Posicionamento mantém várias premissas das escolas de Design e Planejamento; no entanto, diferencia-se das outras duas quanto à imposição de limites sobre as estratégias. Para a escola de Posicionamento, “... *poucas estratégias-chave – como posições no mercado – são desejáveis, em uma determinada indústria: as que podem ser definidas contra concorrentes atuais e futuros*” (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000: 69).

Para a escola de Posicionamento as estratégias são consideradas genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado e o processo de formação de estratégias está diretamente relacionado à seleção das posições genéricas, fundamentado estritamente em cálculos analíticos. Embora o processo de formulação, nesta escola, se concentre mais na seleção de posições estratégicas, a formulação continua sendo entendida

---

<sup>3</sup> Mintzberg, Ahlstrand e Lampel referem-se ao texto de ANSOFF, I. **Corporate Strategy**. New York, McGraw: 1965.

como um processo consciente e controlado, do mesmo modo que nas duas outras escolas prescritivas. O quadro 1 mostra, de modo resumido, os principais elementos componentes das escolas prescritivas.

**Quadro 1. Elementos componentes das Escolas Prescritivas**

Escolas	Elementos			
	Processo de Formulação da Estratégia	Agente	Base da Elaboração da Estratégia	Natureza do Pensamento Estratégico
<b>Desing</b>	Um ato criativo para elaborar estratégias sob medida para cada caso	Executivo principal	Modelo simples e informal, com ênfase às avaliações das situações externas e internas	Uma grande decisão tomada com base em uma aptidão adquirida.
<b>Planejamento</b>	Elaboração seqüencial de etapas apoiada por técnicas especiais. As estratégias são específicas.	Em princípio com o executivo principal, na prática com os planejadores	Modelo formal, quantificável	Raciocínio lógico-indutivo; processo consciente e controlado.
<b>Posicionamento</b>	Seleção entre posições estratégicas genéricas, comuns e identificáveis no mercado.	Em princípio com o executivo principal, na prática com os estrategistas	Análises e estudos estatísticos	Raciocínio lógico-dedutivo; processo consciente e controlado.

(Baseado em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000)

A segunda categoria da classificação elaborada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, (2000) engloba seis escolas de natureza descritiva: Empreendedora, Cognitiva, de Aprendizagem, de Poder, Cultural e Ambiental.

A primeira das seis escolas, a Empreendedora, considera que estratégia é um processo que depende da visão de quem a formula. Esta escola deu ênfase ao “... *mais inato dos estados e processos – intuição, julgamento, sabedoria, experiência, critério. Isto promove uma visão de estratégia como perspectiva, associada com imagem e senso de direção, isto é, visão*” (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000: 98).

De acordo com os mesmos autores (2000), para os estudiosos da escola Empreendedora como McClelland (1961), Drucker (1970) e Mintzberg (1973)<sup>4</sup>, a estratégia é um processo individual, representado pela visão do líder e a chave para o sucesso da organização está estritamente relacionada com a liderança personalizada ou

visionária. Esta escola considera que “... além de pesquisar a cognição individual do ponto de vista psicológico (...), é razoável pensar que a coisa mais óbvia a estudar são os traços dos empreendedores bem-sucedidos” (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000: 103).

A escola Empreendedora tem, como algumas de suas premissas, que: a) a estratégia existe na mente do líder como perspectiva; b) o processo de formação estratégica está baseado na experiência e na intuição do líder; c) a estratégia empreendedora é a busca ativa de novas oportunidades, através da tomada de grandes decisões e tende a assumir a forma de nicho protegido contra as forças da concorrência.

De acordo com os mesmos autores a escola Cognitiva, sustenta a idéia de que a formação de uma estratégia é um processo cognitivo que se encontra na mente do estrategista e este é, em parte, autodidata. Os estrategistas

*“... desenvolvem suas estruturas de conhecimento e seus processos de pensamento, principalmente através da experiência direta. Essa experiência dá forma aquilo que eles sabem, que, por sua vez, dá forma ao que eles fazem, moldando assim sua experiência subsequente”* (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000: 116).

Segundo os mesmo autores, a escola Cognitiva salienta, por um lado, a estratégia como o processamento e a estruturação do conhecimento; como processo objetivo. Por outro, ela é uma espécie de interpretação do mundo e, assim, um processo subjetivo. Na dimensão objetiva encontram-se os trabalhos sobre viés cognitivo (limitações mentais do estrategista); visão de processamento de informação da cognição estratégica, na qual indivíduos e organização operam basicamente seguindo os mesmos princípios e estudos sobre como a mente do estrategista mapeia as estruturas de conhecimento. A cognição estratégica sob o ponto de vista subjetivista é considerada como processo de construção.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, (2000), os pesquisadores da escola Cognitiva como Reger e Huff (1993), Bogner e Thomas (1993)<sup>5</sup>, se mostram mais preocupados com os requisitos para pensar e não com o pensamento em si. Para eles, estratégia é uma espécie de interpretação do mundo. Ela emerge como perspectiva, na forma de conceitos, esquemas, mapas mentais, que moldam o modo pelo qual as pessoas lidam com informações obtidas da realidade externa.

---

<sup>4</sup> Mintzberg, Ahlstrand e Lampel referem-se aos textos de DRUCKER, P. E. Entrepreneurship in Business Enterprise. **Journal of Business Policy**: 1970 e MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. California **Management Review**, n.16, 1973.

<sup>5</sup> REGER, R. K. and HUFF, A. S. Strategic Groups: A cognitive perspective. **Strategic Management Journal**, n.14, 1993 e BOGNER, W. C. and THOMAS, H. The role of competitive groups in strategy formulation: a dynamic integration of two competing models. **Journal of Management Studies**, n.30, 1993.

A escola de Aprendizagem, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), é representada, entre outros, pelos estudos de Quinn (1980) e Crossan, Lane e White (1977)<sup>6</sup>. Para esta escola, as estratégias se originam de um conjunto de pequenas ações e decisões tomadas por qualquer pessoa informada que faz parte da organização. A idéia desta escola é de que as pequenas mudanças tomadas em conjunto com o tempo, via de regra, produzem mudanças maiores.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam como algumas das premissas básicas da escola de Aprendizagem, as de que: a) no interior das organizações há muitos estrategistas em potencial; b) a formação de estratégia necessita assumir a forma de um processo de aprendizagem ao longo do tempo, de tal modo que formulação e implementação tornem-se etapas indivisíveis; c) o papel do líder é o de gerenciar o processo de aprendizagem, de forma que a administração estratégica envolva a interação entre pensamento e ação, controle e aprendizado, estabilidade e mudança.

Para estes autores, a escola de Poder afirma a formação de estratégia como um processo político, dependente das relações de poder que ocorrem, seja no interior da própria organização ou nas relações desta com o seu ambiente externo. Aquela formação, portanto, é “... *um processo aberto de influências, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses*” (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000: 174). Para esta escola as estratégias tendem a ser emergentes e assumem mais a forma de posições do que de perspectivas.

Ainda de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), dentre as premissas da escola de Poder destacam-se: a) os processos de negociação e concessões entre indivíduos, grupos e coalizões – poder e política – moldam a formação de estratégia; b) o poder micro vê a formação de estratégia como modos de interação, mediante persuasão, barganha e mesmo confronto direto, na forma de jogos políticos; c) o poder macro vê a organização como promovendo seu próprio bem-estar por controle ou cooperação com outras organizações, mediante o uso de manobras estratégicas bem como de estratégias coletivas em várias espécies de redes e alianças.

---

<sup>6</sup> Mintzberg, Ahlstrand e Lampel referem-se aos textos de QUINN, J. B. **Strategies for change: logical incrementalism**. Homewood, Irwin, 1980a; QUINN, J. B. **Managing strategic change**. **Sloan Management Review**, 1980b e CROSSAN, M. LANE, I. I. and WHITE, R. **Organizational learning: toward theory**. Working Paper: London Ontario. Richard Ivey School of Business. University of Western Ontario, 1977.

Enquanto a escola de Poder se preocupa com as influências de políticas internas na elaboração de estratégia, a escola Cultural dá mais ênfase às influências da cultura organizacional na manutenção da estabilidade estratégica.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000: 194) salientam que

*“a cultura pode ser estudada do ponto de vista de uma pessoa de fora ou do nativo de dentro (corresponde as duas alas da nossa escola cognitiva). O primeiro assume uma posição objetiva sobre as razões pelas quais as pessoas se comportam como o fazem, as quais são explicadas pelo caráter único dos relacionamentos sociais e econômicos. O segundo considera a cultura como um processo subjetivo de interpretação, não baseado em qualquer lógica abstrata universal”.*

Segundo os mesmo autores, a formação de estratégias, para a escola Cultural, é um processo de interação social, com base na socialização dos indivíduos, suas crenças e valores. Uma das premissas desta escola é a de que *“... a cultura e, em especial, a ideologia não encorajam tanto as mudanças estratégicas quanto a perpetuação da estratégia ...”* (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000: 197).

De acordo com eles, a escola Ambiental toma como foco para a formação das estratégias o ambiente (conjunto de forças externas à organização); ele é quem determina o processo de geração de estratégia. A organização, para esta escola, assume um papel passivo na formação da estratégia; ela deve responder às forças do ambiente ou não sobreviverá. Esta escola tem origem na chamada teoria contingencial, que se preocupa em descrever as relações entre as variáveis do ambiente externo à organização e atributos específicos da mesma.

Dentre as premissas da escola Ambiental, descritas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), destacam-se que: a) a liderança não é considerada como um elemento ativo, no sentido de perceber e interpretar o ambiente e garantir a adaptação adequada para a organização; b) as organizações tendem a agrupar-se em nichos do tipo ecológico.

Resumidamente, as escolas Empreendedora e Cognitiva partem do pressuposto de que a formação de estratégia é um processo que depende da visão de quem a formula (Empreendedora) ou reside na mente do estrategista (Cognitiva). Ambas defendem a idéia de estratégia como um processo individual. As escolas de Aprendizagem, de Poder e Cultural argumentam, embora sob referenciais teóricos distintos, que a formulação de estratégia é mais que um processo individual, é uma elaboração coletiva. A escola Ambiental considera a formação de estratégias como resposta às forças do ambiente.

O quadro 2 apresenta, de modo sintético, os principais elementos componentes das escolas descritivas.

### Quadro 2. Elementos componentes das Escolas Descritivas

Escolas	Elementos			
	Processo de Formulação da Estratégia	Agente	Base da Elaboração da Estratégia	Natureza do Pensamento Estratégico
<b>Empreendedora</b>	Uma grande decisão intuitiva	Líder	Visão do líder	Baseado na experiência e na intuição, sabedoria, julgamento, critério.
<b>Cognitiva</b>	Conhecimento, sob a forma de conceitos, mapas, esquemas.	Líder	Interpretação do mundo	Intelectual e subjetiva
<b>De Aprendizagem</b>	Pequenas ações e decisões	Todos os participantes da organização que tenham capacidade e recursos para aprender	Vivências diárias	construtivista
<b>De Poder</b>	Processo político	Vários agentes e coalisões	Estrutura e conflitos de poder	política
<b>Cultural</b>	Interação social	Coletividade	Crença e valores individuais	culturalista
<b>Ambiental</b>	Respostas às exigências externas	Poder macro da organização	O ambiente	determinista

(Baseado em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000)

A última escola descrita por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a de Configuração, procura combinar as preocupações básicas das que compõem os grupos anteriores. Esta escola sustenta que a formulação de estratégias pode se estruturar a partir de uma elaboração conceitual ou de um planejamento formal; de cálculos ou de uma perspectiva visionária; do aprendizado coletivo, da negociação ou do consenso entre os grupos; pode envolver cognição individual, socialização ou meras respostas à forças externas. Cada uma destas alternativas de formulação de estratégias depende tanto do tempo de existência da organização quanto do contexto em que ela está inserida. Neste sentido, a natureza do pensamento estratégico pode assumir tanto uma posição racionalista quanto interativista.

Na concepção de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000: 224),

*“na maioria das vezes, uma organização pode ser descrita em termos de algum tipo de configuração estável de suas características: para um período distinguível de tempo, ela adota uma determinada forma de estrutura*



*adequada a um determinado tipo de contexto, o que faz com que ela se engaje em determinados comportamentos que dão origem a um determinado conjunto de estratégias.*

Outra premissa da escola de Configuração é a de que o objetivo da administração estratégica é sustentar a estabilidade da organização ou, no mínimo, promover mudanças estratégicas adaptáveis periodicamente.

O quadro 3, apresenta os principais componentes desta escola.

### Quadro 3. Elementos componentes da Escola Prescritiva e Descritiva

Escolas	Elementos			
	Processo de Formulação da Estratégia	Agente	Base da Elaboração da Estratégia	Natureza do Pensamento Estratégico
Configuração	Considera o ciclo de vida da organização e o contexto em que está inserida.	Executivos	Mudanças que desencadeiam transformações na organização	Racionalista e interativa

(Baseado em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000)

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000: 270), consideram que,

*“todo processo de estratégia precisa combinar vários aspectos das diferentes escolas. (...) Algumas estratégias parecem ser mais racionalmente deliberadas (em especial, em indústrias maduras de produção em massa e no governo), enquanto outras tendem a ser mais adaptativamente emergentes (como nas indústrias dinâmicas de alta tecnologia). Algumas vezes, o ambiente pode ser altamente exigente (...). Afinal, existem estágios e períodos identificáveis na formação de estratégia, não no sentido absoluto mas como tendências claras”.*

De acordo, ainda, com os mesmos autores, a formação de estratégias engloba tanto transformação quanto perpetuação; envolve aspectos individuais e de interação social e é permeada por relações tanto de cooperação quanto de conflito; ela tem que incluir análises antes e programações depois; tudo combinado para efetivar respostas a um ambiente exigente.

Num mundo em que os processos econômicos tendem a atingir escalas globais, o administrador não pode se limitar a realizar análises que envolvam apenas a sua empresa, a realidade mais próxima a ela ou algum aspecto isolado de ambas. É necessário, antes de mais nada, que ele perceba a realidade como ampla, complexa e dinâmica.

Tichy (1982) considera que as organizações, após a década de 1980, vêm sendo afetadas por forças externas que podem ser agrupadas em três categorias: técnicas,

políticas e culturais. A primeira delas inclui mudanças tanto econômicas quanto tecnológicas, que envolvem o mercado, a capacidade produtiva e as inovações tecnológicas. Segundo este autor, nos Estados Unidos, naquela década, as forças técnicas envolveram, por exemplo, baixo investimento de capital e em pesquisas e incertezas quanto aos rumos da economia, elementos estes acompanhados de intensas mudanças tecnológicas, principalmente nas áreas de comunicação e computação. As forças políticas estão diretamente relacionadas com a distribuição desigual da riqueza mundial, a falta de mecanismos integrativos para resolver as disputas internacionais, a distribuição de poder e o surgimento de conflitos entre políticas governamentais. As forças culturais, segundo o autor, envolvem, por exemplo, mudanças nas formas de conceber e agir em relação ao trabalho.

Tichy (1982) cita também a existência, no âmbito interno das organizações, de sistemas técnicos, políticos e culturais igualmente mutáveis e, eventualmente, capazes de apresentar conflitos entre si ou mesmo dentro de cada um deles.

Ainda de acordo com este autor, para administrar em tempos de rápidas mudanças é necessário que a organização volte-se para questões básicas sobre sua natureza e proposta, bem como entenda também seus próprios sistemas técnicos, políticos e culturais. Os problemas que surgem em uma organização estão relacionados às forças externas, aos sistemas e as combinações entre eles. Para Tichy (1982), os problemas que envolvem as três categorias (técnica, política e cultural), nunca são totalmente resolvidos, porque eles são cíclicos e são, ou devem ser, ciclicamente ajustados para a sobrevivência da organização. O autor denomina o conjunto destes processos como ciclo organizacional.

Neste contexto, as ações dos administradores devem se desviar da forma tradicional de agir. Eles não devem levar em conta somente os aspectos técnicos; é necessário que pensem e fiquem atentos também às áreas política e cultural que envolvem e permeiam a organização. Quando incertezas em qualquer um dos sistemas e forças ou na interação deles são percebidas, um conjunto de respostas deve ser ativado pelos administradores com o propósito de reduzi-las ou mesmo entendê-las.

Segundo Tichy (1982), a chave para administrar estrategicamente mudanças e tornar uma organização efetiva é alinhar seus componentes com as forças técnicas, políticas e culturais. Desta forma, estratégia é um processo dinâmico que envolve diagnósticos das mudanças nas forças técnicas, políticas e culturais do ambiente externo e

um alinhamento dos componentes da organização, sua missão, estrutura e recursos humanos, com aquelas mudanças.

Este panorama sobre os conceitos, a lógica dos pensamentos estratégicos e a diversidade de posicionamentos sobre modelos e processos de formulação de estratégias, traçados neste capítulo, teve como objetivos apontar, ainda que de forma breve, os diferentes caminhos trilhados pelos estudiosos em suas tentativas de compreensão daqueles processos. A partir deste panorama, é possível localizar em que posição se situa o referencial teórico escolhido neste trabalho, que são as estratégias competitivas propostas por Miles e Snow (1978), que são considerados por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), como estudiosos e pesquisadores da escola de Configuração.

Ao considerarem, como vê-se a seguir, a organização como um processo em constante movimento, Miles e Snow se aproximaram das idéias desenvolvida por Tichy (1982) de que estratégia é um processo dinâmico que envolve diagnóstico das mudanças nas forças técnicas, políticas e culturais das condições externas e um alinhamento dos componentes internos da organização, dos seus sistemas técnicos, políticos e culturais. Miles e Snow (1978) de forma semelhante, propõem que as forças externas à organização devem ser percebidas, compreendidas e analisadas de tal modo que os seus líderes possam processar um efetivo alinhamento dos procedimentos aos problemas internos de empreendimento, engenharia e administração.

## Capítulo 3

### A Teoria de Miles e Snow sobre as Estratégias Competitivas

A formulação teórica de Miles e Snow (1978) sobre as estratégias genéricas está baseada em um estudo contínuo realizado em quatro indústrias e na literatura existente na época. O objetivo de estudo dos autores era verificar como as organizações desenvolviam meios para responder ao ambiente. Para tanto, eles levantaram as seguintes questões: por que as organizações dentro de uma mesma indústria diferem em suas estratégias, estruturas e processos? Quais os fatores que influenciam na decisão da empresa ao oferecer uma linha estrita ou ampla de produtos ou serviços? Por que as organizações desenvolvem métodos típicos de responder a mudanças e incertezas ambientais? Um particular tipo ou forma de organização requer um estilo específico de administração?

Para desenvolver seus estudos Miles e Snow (1978), apoiaram-se, em três fontes centrais: os trabalhos de Weick (1969), Chandler (1962) e March e Simon (1958)<sup>7</sup>. De acordo com Miles e Snow (1978), Weick argumentou que o ambiente influencia as organizações, assim como as ações organizacionais influenciam o ambiente e denominou este processo complementar como representação-ambiental. Para Weick a interação da organização com o ambiente ocorre através de um conjunto de escolhas que estão relacionadas aos mercados, aos produtos e às tecnologias necessárias aos processos produtivos. É este conjunto de escolhas que conduz à construção de um ambiente específico pelas empresas.

Com base nas idéias de Weick, Miles e Snow (1978) distanciaram-se de uma visão mecanicista, que supõe que as organizações somente se ajustam às variáveis ambientais sem interferir no ambiente, ou seja, que o ambiente interfere na organização mas esta não interfere no ambiente, e aproximam-se mais de uma visão orgânica.

Para Miles e Snow (1978), examinar as organizações a partir de uma perspectiva orgânica requer que as teorias sobre o comportamento organizacional coloquem ênfase nas pessoas que estão no topo da administração, naquelas que fazem escolhas estratégicas,

---

<sup>7</sup> Miles e Snow referem-se aos textos de WEICK, K. E. **The Social Psychology of Organising**. Reading, MA: Addison Wesley, 1969; CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962 e MARCH, J. G. e SIMON, H. A. **Organisations**. New York: Wiley, 1958.

porque o gerenciamento superior tem a oportunidade de perceber e entender a organização como um todo.

A segunda das fontes citadas por Miles e Snow (1978) foi o trabalho de Chandler, que definiu estratégia como “... a determinação de metas básicas a longo prazo, objetivos da empresa e a adoção de cursos de ações e distribuição de recursos necessários para levar adiante essas metas” (1978: 8). De acordo com os autores acima, Chandler discutiu o impacto da estratégia na estrutura da organização. Ele argumentou que uma nova estratégia requer, senão uma nova estrutura, pelo menos uma estrutura remodelada para que a empresa possa operar eficientemente.

A terceira das fontes em que Miles e Snow (1978) se apoiaram para seus estudos foi o trabalho de March e Simon (1958), que defendiam a idéia de que estrutura e processos organizacionais é que moldam as estratégias.

Com base nessas três idéias e nas experiências práticas, Miles e Snow (1978) propuseram elaborar uma teoria que mostrasse a organização como um todo integrado e dinâmico e criar um modelo que levasse em conta o inter-relacionamento entre estratégias, estruturas e processos.

A formulação teórica dos autores é caracterizada por duas dimensões: um modelo geral de adaptação organizacional “... que inclui uma descrição das decisões necessárias para um efetivo alinhamento entre empresa e seu ambiente” (Gimenez, 2000a: 39) e uma tipologia organizacional “... apresentado diferentes padrões de comportamento adaptativo usados pelas empresas dentro de uma indústria” (Gimenez, 2000a: 39).

Segue-se, então, cada uma delas.

### **3.1 - Adaptação Organizacional**

Segundo Miles e Snow (1978), a adaptação organizacional é um processo complexo e contínuo que envolve tomadas de decisões por parte de quem está no topo da organização, com o intuito de produzir alinhamento entre organização e ambiente.

O ambiente está longe de ser homogêneo; ele é composto por uma complexa combinação de variáveis, desde produtos, condições de mercado, clientes, fornecedores, normas governamentais e assim por diante. Cada uma destas variáveis tende a influenciar as organizações; algumas delas podem produzir impactos maiores que as outras e a soma

de todas forma uma condição crítica à organização, que deve adaptar-se a elas para manter sua efetividade.

De acordo com os autores, o processo de adaptação organizacional não é um fenômeno desconhecido e nem um processo que envolve escolha perfeitamente racional e eficiente. Ao contrário, acontece por uma série de decisões administrativas que dependem principalmente da efetividade nas escolhas integradas dos gerentes. Para os autores, administradores têm falhado na escolha estratégica por considerar somente uma parcela do processo de adaptação global e tratar a adaptação organizacional como algo estático.

Miles e Snow (1978) consideravam que uma organização é ao mesmo tempo um propósito articulado e um mecanismo para atingí-lo. Muitas organizações empenham-se em um processo continuado na busca de evolução de seus propósitos, quer questionando, verificando ou alterando o modo como interagem com o ambiente empresarial. As organizações deveriam modificar-se constantemente e redefinir o mecanismo pelos quais alcançam seus propósitos. Organizações eficientes estabelecem mecanismos que complementam suas estratégias de mercado.

A adaptação organizacional é um processo dinâmico e enormemente complexo, permeado por incontáveis decisões e conjuntos de ações nos mais variados níveis da organização, de modo a ajustar às mudanças e incertezas ambientais e manter um alinhamento efetivo com o ambiente e ao mesmo tempo administrar eficientemente as interações internas da organização. Entretanto, Miles e Snow (1978) acreditavam que, por mais complexo e multifacetado que fosse o processo de ajustamento organizacional, ele poderia ser alcançado quando há busca de padrões no comportamento das organizações que podem descrever ou mesmo prever o processo de adaptação organizacional.

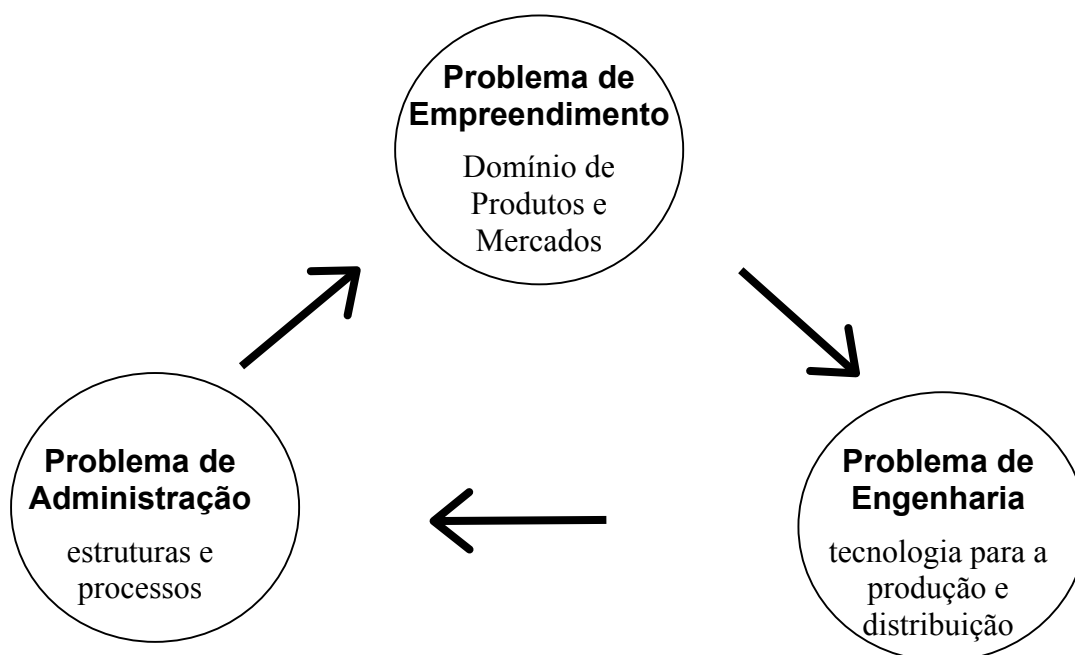
Miles e Snow (1978) verificaram que o processo de adaptação organizacional é composto por respostas às variáveis tanto externas quanto internas, que afetam a organização. Eles apresentaram, então, um modelo de adaptação organizacional, denominado de ciclo adaptativo. O modelo *“... propõe que as empresas em geral desenvolvam padrões de comportamento estratégico relativamente estáveis na busca de um bom alinhamento com as condições ambientais percebidas pela administração”* (Gimenez, 2000a: 40).

Para Miles e Snow (1978), o ciclo adaptativo é composto por três problemas que envolvem as organizações: de empreendimento, de engenharia e de administração. Os problemas de empreendimento envolvem a escolha do tipo de produto ou serviço que a

empresa pretende oferecer e do mercado que ela anseia atingir com ele. Os problemas de engenharia envolvem a escolha da tecnologia para a produção e para a distribuição dos produtos. Os problemas de administração compreendem todas as decisões relacionadas à estrutura empresarial e aos processos produtivos.

Todos os três problemas que compõem o ciclo adaptativo encontram-se intimamente relacionados; é comum que “... a adaptação frequentemente se inicia pela fase empreendedora, seguida pela de engenharia e depois pela administrativa. No entanto, o ciclo pode ser iniciado também pelas outras fases” (Gimenez, 2000a: 41).

Cada um dos problemas é interligado aos demais e o conjunto deles deve ser considerado integralmente pela administração antes de um ciclo adaptativo ser efetivado e completado, conforme ilustrado pela figura 1.



**Figura 1 – Problemas que Compõem o Ciclo Adaptativo das Empresas, segundo Miles e Snow (1978: 24)**

Miles e Snow (1978) consideravam que a estratégia é um conjunto de respostas aos três problemas que compõem o ciclo adaptativo referido à figura 1, e o modo como o administrador responde aos problemas de empreendimento, de engenharia e de administração.

No entanto, para que um conjunto de respostas eficientes possa ser elaborado e adotado, é necessário que o administrador perceba a organização como um todo dinâmico e organizado, que é influenciada pelos fatores que compõem as variáveis externas e que ao

mesmo tempo, de acordo com as alterações que ocorrem internamente, também influenciam as variáveis externas e assim sucessivamente.

A segunda dimensão do trabalho de Miles e Snow (1978) corresponde à elaboração de uma tipologia que propõe que as organizações, em geral, desenvolvem padrões de comportamento estratégico praticamente estáveis na busca de um efetivo alinhamento com as condições apresentadas pelo ambiente e percebidas pelos dirigentes.

### **3.2 - Estratégias Empresariais de acordo com Miles e Snow (1978)**

Miles e Snow (1978) verificaram a existência de quatro tipos de estratégias genéricas que representam meios alternativos para completar o ciclo adaptativo e as classificaram em defensiva, prospectiva, analítica e reativa. A adoção de cada uma destas estratégias compreende distintos problemas de empreendimento, de engenharia e de administração.

#### **3.2.1 - Estratégia Defensiva<sup>8</sup>**

O empreendedor que adota a estratégia defensiva procura manter um restrito domínio sobre produtos e mercados. O seu objetivo, quanto ao problema empresarial, é reduzir o impacto entre duas variáveis: por um lado, manter os custos de sua empresa no mínimo possível e, por outro, não perder de vista o padrão de qualidade e o rendimento.

Esta estratégia não prevê um crescimento rápido ou diversificado dos produtos da empresa. Embora mantendo um estrito domínio de mercado, a organização cresce por uma penetração intensa e profunda dentro do seu segmento de mercado. Este tipo de crescimento é facilitado por um restrito e estável domínio de mercado que permite à organização tornar-se familiarizada com as necessidades dos seus clientes, procurando sempre servi-los com a máxima eficiência.

A organização que adota a estratégia defensiva apresenta como desenvolvimento de produtos uma simples extensão de suas linhas já lançadas no mercado ou no máximo a expansão de produtos que estejam intimamente ligados aos que a organização vem produzindo. Deste modo, os estrategistas defensivos são considerados, via de regra, inaptos para ampliar seu segmento de mercado frente a situações que exigem rapidez de ação.



Por outro lado, a adoção da estratégia defensiva conduz, em geral, a organização a uma constante notoriedade dentro de seu ramo de negócio. O estrategista defensivo procura proteger seu domínio de mercado mediante a oferta de produtos com melhor qualidade e/ou menores preços.

A alta administração da empresa conduzida pela estratégia defensiva tende a não dar muita atenção aos acontecimentos empresariais fora de seu domínio. Normalmente ela emprega pouco tempo em monitorar outras empresas, acontecimentos e tendências, porque acredita que os eventos externos não representam impactos significativos sobre suas operações internas.

Para o estrategista que adota uma postura defensiva o problema de engenharia é basicamente o de como produzir e distribuir bens e serviços da forma mais eficiente possível. Para tanto, ele procura manter, em sua organização, um núcleo tecnológico simples, mas que é aperfeiçoado constantemente para garantir a eficiência. Este estrategista projeta seu sistema tecnológico para minimizar variabilidade e incerteza. Tanto quanto possível, os processos são rotinizados e os investimentos são direcionados muito mais para a padronização do trabalho humano do que para a aquisição de equipamentos mais novos e sofisticados. A eficiência tecnológica do estrategista defensor representa sua fonte primária do sucesso de sua organização.

Quanto aos problemas administrativos, o defensivo procura manter um controle rígido da organização de forma a garantir a eficiência. As soluções para estes problemas deverão fluir necessariamente das alternativas encontradas pelo defensor para os problemas de empreendimento e engenharia. O uso de mecanismos administrativos, tais como planejamento, estrutura e controle, deverão ser consistentes com o modo como a organização tem definido seu domínio de mercado e processo tecnológico.

O estrategista defensivo apresenta a preocupação de manter um planejamento organizacional intensivo e seguido de uma rígida orientação de custos. O planejamento deve anteceder as ações que deverão ser desencadeadas na organização, na busca do cumprimento dos objetivos desta.

Na maioria das empresas dirigidas por estrategistas defensivos, a alta administração é composta por grupos de chefes executivos ou, no caso de organizações departamentalizadas, por um administrador geral, que tem o poder de controlar os

---

<sup>8</sup> Na medida em que todo o texto seguinte nestes sub-itens está baseado na mesma obra (Miles e Snow, 1978), optou-se por não indicar mais esta referência bibliográfica para evitar repetições desnecessárias.

processos de produção e vendas. São estes membros dominantes da empresa que traçam as estratégias de decisões e determinam como os recursos serão alocados na organização. A ênfase administrativa dos defensivos é localizada nos departamentos financeiro e de produção.

Quanto ao quadro de funcionários, este tipo de estrategista procura manter uma pequena rotatividade, o que leva a organização a ter uma mão-de-obra praticamente estável. A manutenção desta estabilidade muitas vezes implica em uma folha de pagamento mais alta que a de outras empresas. O defensivo entende que mantendo um quadro estável de funcionários pouca variação terá na manutenção da qualidade dos produtos e/ou serviços de sua organização.

O estrategista defensivo procura manter uma estrutura administrativa projetada para atingir estabilidade e eficiência. Tal estrutura requer deste estrategista um controle operacional do sistema centralizado. Somente os executivos no topo da administração possuem as informações necessárias para tal controle, porque estes estrategistas mantêm um alto grau de formalização e suas organizações tendem a apresentar processos de trabalho rotinizados.

Os recursos financeiros e administrativos são investidos pelo defensivo, prioritariamente, no problema de engenharia, ou seja, no processo de produção e distribuição dos produtos e/ou serviços.

Dois habilidades são bem marcantes no estilo de ação do estrategista defensivo: uma, para controlar o fluxo de material através do processo de produção e outra para calcular os custos de produção.

É muito difícil este tipo de empreendedor ser expulso de seu restrito nicho de mercado, mas uma turbulência no mercado pode ameaçar a sobrevivência de sua organização, já que ele apresenta pouca habilidade ou quase não explora a habilidade de captar e expandir novas oportunidades de negócio.

### **3.2.2 - Estratégia Prospectora**

A estratégia prospectora visa manter um largo domínio de mercado e um processo constante de desenvolvimento de produtos e mercados. O estrategista prospector procura e explora novas oportunidades de negócio, tanto para produtos e serviços quanto para abertura de novos mercados. Ele é considerado como inovador, justamente por estar

sempre desbravando novos mercados ou produtos e pelo entusiasmo com que se lança nestas novas aventuras de empreendimento.

Quanto ao crescimento da organização, o prospector apresenta duas características: a) a busca de uma expansão horizontal, um crescimento localizado de novos produtos e mercados e b) a concentração no crescimento da organização, mas um crescimento veloz, sempre buscando e explorando desafios em atividades incertas. Geralmente, os resultados que obtém, em ambos os casos, são muito bons.

A alta administração da organização conduzida pelo estrategista prospector tende a concentrar a atenção para acontecimentos, eventos e situações que ocorrem no ambiente externo à organização. Para o prospector o problema na área de empreendimento reside em como executar uma vigilância continuada das variáveis externas. Para ele, o propósito do monitoramento externo é melhorar a escolha do domínio de mercado.

Para manter flexibilidade, o estrategista prospector minimiza, a longo prazo, o capital em processo de produção e preocupa-se mais com a busca ou criação de novos produtos. Ele prima por atividades de empreendimento.

A preocupação do prospector na área de engenharia, é como evitar, a longo prazo, compromissos com um único tipo de processo tecnológico; raramente o prospector tende a atingir níveis altos de estabilidade de seus produtos e sistemas de distribuição. Estes têm que ser flexíveis para atender às constantes modificações dos produtos, o que, por sua vez, também dificulta o estabelecimento de uma tecnologia estável.

O processo tecnológico da organização administrada por um prospector acompanha o processo de desenvolvimento do produto. O prospector não se preocupa em estabelecer uma rotina ou operações mecanizadas; prefere investir em pessoas com habilidades para acompanhar e lidar com mudanças nos processos tecnológicos. A força de trabalho ou mão-de-obra empregada tem que ser capaz de dirigir e controlar sua própria evolução tecnológica.

A organização que adota a estratégia prospectora, por ter um processo tecnológico flexível, poderá apresentar condições de responder com rapidez e agilidade às mudanças de domínio de mercado, no entanto, ela não poderá apresentar um desenvolvimento eficiente ao máximo em seus produtos por agrupar múltiplas tecnologias.

O maior problema administrativo do prospector é como coordenar e controlar as numerosas e diversas operações. A ênfase administrativa do prospector é mais extensa,

mais diversa e mais transitória que a do defensor e normalmente está centrada em torno dos departamentos de marketing e desenvolvimento de pesquisas.

O gestor prospector investe em profissionais que tenham a habilidade de acompanhar e analisar as mudanças ambientais, procurando sempre aproveitar as oportunidades de mercado. Ele é, freqüentemente, visto como criador de mudanças em seu segmento de mercado. A mudança é o maior instrumento usado por este tipo de empreendedor para superar seus competidores.

O planejamento do prospector tende a estar sempre voltado para a busca de novas oportunidades, tanto para o lançamento de novos produtos quanto para a abertura de novos mercados. Ele parte de uma avaliação do ambiente externo para, em seguida, promover uma ação experimental e posteriormente traçar um planejamento.

A estrutura organizacional, no estilo prospector, tende a ser descentralizada, uma vez que a organização necessita de profissionais autônomos, que sejam habilidosos para acompanhar as mudanças constantes que ocorrem nos processos de criação, desenvolvimento e produção dos produtos. Assim, o prospector mantém somente uma pequena parte da organização sob uma estrutura formalizada. A estrutura de sua empresa está basicamente voltada para produtos ou mercados.

### **3.2.3 - Estratégia Analítica**

A estratégia analítica pode ser entendida como uma combinação das duas anteriores. Uma organização que respalda-se em uma estratégia analítica tende, por um lado, a manter um domínio limitado de mercado, ou seja manter um núcleo de produtos e/ou serviços relativamente estável; por outro lado, procura também investir em novos produtos e/ou serviços. Este tipo de organização é tida como minimizadora de riscos e maximizadora de oportunidades para lucros.

Para o estrategista analítico o problema de empreendimento é como localizar e expandir novas oportunidades e simultaneamente manter um centro estável de produtos e clientes. Para ele, o novo produto tem que ter sido aprovado pelo consumidor e só deve ser lançado após a comprovação de sua viabilidade comercial.

O analítico tende a copiar o melhor dos produtos e mercados desenvolvidos por outras empresas e avaliar o sucesso desta imitação com base em uma extensa vigilância de marketing. O gestor analítico mantém um monitoramento constante do ambiente empresarial externo para acompanhar o curso das novas tendências de mercado mas, ao

mesmo tempo, também têm que estar atento para os aspectos internos de sua organização, não perdendo de vista os acontecimentos operacionais e administrativos adotados para a produção de bens e ou serviços já consagrados no mercado pela sua organização.

O estrategista analítico enfrenta dois pontos como problemas de engenharia: um deles, como manter uma tecnologia eficiente para produtos e processos de distribuição que já se encontram no mercado, os chamados produtos tradicionais da organização; o outro, como desenvolver tecnologia para elaborar protótipos, para criar novos produtos. Em outras palavras, como manter uma estrutura tecnológica que seja, ao mesmo tempo, flexível e estável.

O núcleo tecnológico da organização dirigida por um estrategista analítico é duplo. Para uma considerável parte de seus produtos, ele utiliza um processo tecnológico já padronizado na organização, o que lhe garante a utilização de uma tecnologia já estabelecida. No entanto, para produtos emergentes, procura desenvolver tecnologia não padronizada. O sistema tecnológico da organização dirigida pelo analítico é caracterizado por um moderado grau de eficiência técnica, diferente da organização defensiva que apresenta alto grau de eficiência técnica.

Em seu processo de planejamento, o estrategista analítico leva em conta, ao mesmo tempo, estabilidade e mudança. O desenvolvimento de novos produtos ocorre através de um ciclo fechado que compreende as áreas da pesquisa aplicada e de marketing. A tarefa do grupo de planejamento é vigiar e avaliar as áreas de produtos e de mercados, que são constantemente explorados pelos prospectores. Deste modo, o processo de planejamento do analítico para um novo produto é parecido ao do prospector. Uma vez aceito um novo produto, ele move agressivamente a estrutura operacional em direção ao planejamento e produção. Paralelamente, lança uma campanha de publicidade para introduzir o produto no mercado. Já para os produtos tradicionais ele mantém o planejamento organizacional rígido com uma orientação de custos bem delimitada, como faz o estrategista defensor.

Quanto à estrutura, a mais apropriada para garantir estabilidade e mudança é a combinação de divisões funcionais que reúnem grupos auto-suficientes com responsabilidades específicas.

O sistema de controle do analítico abrange tanto um sistema vertical quanto um horizontal, uma vez que necessita manter uma estrutura funcional para produtos já consagrados no mercado e, ao mesmo tempo, uma estrutura flexível, capaz de atender rápidas mudanças para novos produtos.

### **3.2.4 - Estratégia Reativa**

O quarto tipo de estratégia, a reativa, aproxima-se muito mais do que poderia ser considerado como uma pseudo-estratégia. O dirigente do tipo reativo procura articular uma estratégia, mas sua tecnologia, estrutura e processo não são alinhados para um uso apropriado.

O dirigente reativo procura não arriscar em novos produtos e mercados a não ser em última instância, quando ameaçado pela concorrência. Seu domínio de mercado é inconstante e transitório. Responde ao ambiente somente quando forçado por pressões externas. Não tem por hábito manter um sistema de vigilância interna da organização e nem externa a esta. Os dirigentes das empresas reativas freqüentemente percebem as mudanças do ambiente empresarial, mas são inábeis para responder eficientemente, já que este tipo de organização necessita de um relacionamento consistente entre estratégia e estrutura. Para a organização reativa, o crescimento ocorre através de mudanças apressadas.

As organizações dirigidas por reativos são instáveis, por não possuírem um conjunto de mecanismos que lhes possibilite responder com consistência ao seu ambiente. É provável que os reativos criem ciclos de soluções inapropriadas para responder às mudanças e incertezas do ambiente. Suas respostas geralmente tendem a ser impulsivas e de caráter emergencial.

### **3.3 - Implicações das estratégias adotadas**

De forma resumida, os três primeiros tipos de estratégia (defensiva, prospectora e analítica) foram consideradas, por Miles e Snow (1978) como constantes e estáveis. Cada uma delas apresenta um conjunto de mecanismos próprios de respostas que podem ser constantemente aplicados ou ativados em ocasiões em que a organização tenha que enfrentar mudanças provenientes tanto de seu ambiente interno quanto externo. Os mecanismos tendem a se tornar cada vez mais aprimorados e refinados com o passar do tempo. Para os autores, a organização desenvolve um único conjunto de forças no qual pode confiar e que formam uma base estável a partir da qual a organização responde ao ambiente.

No caso específico do dirigente reativo, sua organização é inconstante e instável, por não apresentar um conjunto de mecanismos de respostas confiável para reagir às mudanças ambientais. Frequentemente, o reativo permanece em um estado ininterrupto de instabilidade.

Assim, de acordo com Miles e Snow (1978), os processos de administração se apresentam compostos por desafios diferentes para cada um dos estilos de estrategistas. Cada um dos problemas que compõem o ciclo adaptativo das empresas é visto sob uma configuração distinta e conseqüentemente, as estratégias traçadas e adotadas visam responder a diferentes propósitos. Esses propósitos ou preocupações fundamentais estão resumidos nos quadros 4, 5, 6 e 7.

**Quadro 4. Questões enfatizadas em cada um dos problemas que compõem o ciclo adaptativo**

Tipos de Estratégias	Problemas		
	Empreendimento	Engenharia	Administração
<b>Defensiva</b>	Como dominar uma fatia do mercado para criar conjuntos estáveis de produtos e serviços?	Como produzir e distribuir bens e serviços da forma mais eficiente possível?	Como manter um controle rígido da organização de forma a garantir sua eficiência?
<b>Prospectora</b>	Como localizar e explorar novas oportunidades de produtos e mercados?	Como evitar compromissos de longo prazo com processos tecnológicos simples?	Como facilitar e coordenar operações numerosas e diversificadas?
<b>Analítica</b>	Como localizar e explorar novas oportunidades de produtos e mercados e ao mesmo tempo manter uma sólida base de produtos e serviços tradicionais?	Como ser eficiente nos segmentos estáveis do seu domínio e flexível nos segmentos em transformação?	Como diferenciar a estrutura e os processos da organização de forma a acomodar as áreas estáveis e dinâmicas de operação?
<b>Reativa</b>	Variável	Variável	Variável

(Baseado em Miles e Snow, 1978: 48, 66, 79 e 93)

Pode-se perceber, a partir do quadro 4, as relações entre o tipo de estratégia adotada pelo gestor da organização e as questões que serão enfatizadas, por ele, para cada um dos problemas que compõem o ciclo adaptativo.

As estratégias defensiva, prospectiva e analítica foram consideradas por Miles e Snow (1978) como formas estáveis de organização, já a reativa como instável.

*“Se houver um alinhamento entre a estratégia escolhida e processos e estrutura organizacionais, qualquer uma destas estratégias poderá levar a empresa a ser um competidor eficaz em uma indústria em particular. Contudo, um não-alinhamento entre estratégia e estrutura resultará na firma sendo*

*ineficaz naquela indústria, caracterizado como formas instáveis de organização que Miles e Snow denominaram empresas reativas” (Gimenez, 2000a: 44)*

Pode-se notar, a partir dos quadros 5, 6 e 7, que as soluções oferecidas aos problemas de empreendimento, engenharia e administração variam de acordo com cada tipo de estratégia adotada.

**Quadro 5 - Dimensões do Problema de Empreendimento características dos Tipos Estratégicos**

Dimensões	Tipos de Estratégias			
	Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa
<b>Domínio de produtos e mercado</b>	Estreito e cuidadosamente focado	Amplo e em expansão contínua	Segmentado e cuidadosamente ajustado	Irregular e transitório
<b>Postura de sucesso</b>	Proeminente em “seu” mercado	Ativa iniciação de mudança	Seguidores cuidadosos de mudança	Investidas oportunistas e postura de adaptação
<b>Monitoramento ambiental</b>	Baseado no domínio e cuidadoso/forte monitoramento organizacional	Orientado para o mercado e ambiente/busca agressiva	Orientado para a concorrência e completa	Esporádico e dominado por tópicos específicos
<b>Crescimento</b>	Penetração cuidadosa e avanços de produtividade	Desenvolvimento de produtos e mercados e diversificação	Penetração assertiva e cuidadoso desenvolvimento de produtos e mercado	Mudanças apressadas

(Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) citado por Gimenez, 2000a: 46)

Conforme demonstra o quadro 5, as dimensões do problema de empreendimento englobam os domínios de mercado e produtos, a postura de sucesso, monitoramento das condições internas e variáveis externas da empresa e a visão de crescimento adotados por cada um dos tipos de estrategistas.

**Quadro 6 - Dimensões do Problema de Engenharia características dos Tipos Estratégicos**

Dimensões	Tipos Estratégicos			
	Defensiv a	Prospectora	Analítica	Reativa
<b>Objetivo tecnológico</b>	Eficiência de custos	Flexibilidade e inovação	Sinergia tecnológica	Desenvolvimento e conclusão de projetos
<b>Amplitude tecnológica</b>	Tecnologia única, focal / expertise básica	Tecnologias múltiplas / avançando na fronteira	Tecnologias interrelacionadas /na fronteira	Aplicações tecnológicas mutáveis/fluidez
<b>Anteparos tecnológicos (“buffers”)</b>	Programas de manutenção e padronização	Habilidades de pessoal técnico / diversidade	Incrementalismo e sinergia	Habilidades de experimentar e improvisar soluções

(Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) citado por Gimenez, 2000a: 47)



As dimensões do problema de engenharia, apontadas no quadro 6, são compostas por objetivos, amplitude e anteparos tecnológicos. Para cada uma destas dimensões, dependendo do estilo estratégico adotado, o conjunto de ações é bem distinto.

**Quadro 7 - Dimensões do Problema de Administração características dos Tipos Estratégicos**

Dimensões	Tipos Estratégicos			
	Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa
<b>Coalizão dominante</b>	Finanças e Produção	Marketing e P&D	Pessoal de Planejamento	Solucionadores de problemas
<b>Planejamento</b>	De dentro para fora / dominado por controle	Busca de problemas e oportunidades / perspectiva de programas	Abrangente com mudanças incrementais	orientado por crises e desarticulado
<b>Estrutura</b>	Funcional / Autoridade de linha	Por produtos e/ou mercados	Dominada por assessores / orientada por matriz	Autoridade formal rígida / desenho operacional solto
<b>Controle</b>	Centralizado, formal e ancorado em aspectos financeiros	Desempenho no mercado / volume de vendas	Métodos múltiplos / cálculos de riscos cuidadosos / contribuição de vendas	Evitar problemas / resolver problemas remanescentes

(Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) citado por Gimenez, 2000a: 48)

As dimensões referentes aos problemas de administração, conforme indica o quadro 7, envolvem coalizão dominante, estilos de planejamento, estruturas e formas de controle.

Outros estudos, como os de Snow e Hrebiniak (1980), Snow e Hambrick (1980), Hambrick (1983), Shortell e Zajac (1990), buscaram apresentar evidências empíricas sobre a existência dos quatro tipos de estratégias genéricas apontadas inicialmente por Miles e Snow (1978), nos mais diversificados ramos de atuação empresarial.

Mais recentemente, Parnell e Wright (1993) verificaram a tipologia de Miles e Snow (1978) com relação à dinâmica, crescimento e estabilidade das indústrias prestadoras de serviços de catálogos e endereços residenciais. Estes autores concluíram que os dirigentes de empresas caracterizados como reativos não apresentaram uma performance tão adequada quanto os que adotaram outras estratégias genéricas e que os negócios dos reativos representavam uma taxa significativamente baixa em comparação com negócios dos prospectores, analíticos ou defensivos.

Naquela mesma pesquisa, verificou-se que os prospectores apresentaram elevados níveis de crescimento da receita comparados a outros estrategistas. As empresas dirigidas

pelos analíticos demonstraram ser significativamente mais lucrativas comparadas com os outros três tipos de estratégias.

Para Parnell e Wright (1993), os resultados da pesquisa sugeriram que a combinação de estratégias adotadas pelos empresários analíticos era um meio viável para fazer frente aos avanços competitivos, já que estes empresários apresentavam superior rentabilidade nos negócios que iam ampliando, enquanto mantinham uma taxa de crescimento progressiva nos produtos tradicionalmente oferecidos por suas empresas.

Nos estudos de casos com duas pequenas empresas no sul da China, Luo (1999) pesquisou as relações entre performance-estratégia-ambiente, tendo com uma das bases teóricas os trabalhos desenvolvidos por Miles e Snow (1978). Este autor concluiu que pequenos empresários do sul da China pareciam defenderem seus produtos e mercados já existentes (aqueles tradicionais) por meio de estratégias orientadas para a eficiência das empresas enquanto, cautelosamente, buscavam alternativas de penetrações em novos mercados lidando com ambientes empresariais altamente complexos e dinâmicos. Pelas próprias características do ambiente (dinamismo e complexidade), Luo considera que aqueles pequenos negociantes do sul da China poderiam ser identificados como cautelosamente prospectores (*“wary prospectors”*). Eles buscavam e penetravam em novos mercados, mas somente mediante cautelosa análise ambiental.

De acordo com Gimenez (2000a: 40),

*“a taxonomia proposta por Miles & Snow (1978) tem tido ampla aceitação pelos pesquisadores na área de administração estratégica (Segev, 1987, Shortel & Zajac, 1999, James & Hatten, 1994) e, especialmente os estudiosos da área em pequenas empresas (Davig, 1986, Rugman & Verbeke, 1987, Olson & Curri, 1992)”*.

Para o presente estudo, em particular, a adoção destas linhas como instrumentos de análise se justifica como forma de avaliar a adequação das pequenas e micro empresas confeccionistas à um mercado que passa por rápidas e freqüentes transformações.

No capítulo seguinte, faz-se um estudo das Representações Sociais elaboradas e compartilhadas pelos micro e pequenos empresários do setor de confecções de Maringá e das estratégias adotadas por este mesmo segmento.

## Capítulo 4

### Um Estudo das Representações Sociais e Estratégias Competitivas nas Micro e Pequenas Empresas do Setor de Confeções de Maringá

#### 4.1- Procedimentos Metodológicos

De forma esquemática, os objetivos já expostos no início deste trabalho podem ser sintetizados conforme ilustrado através da figura 2:

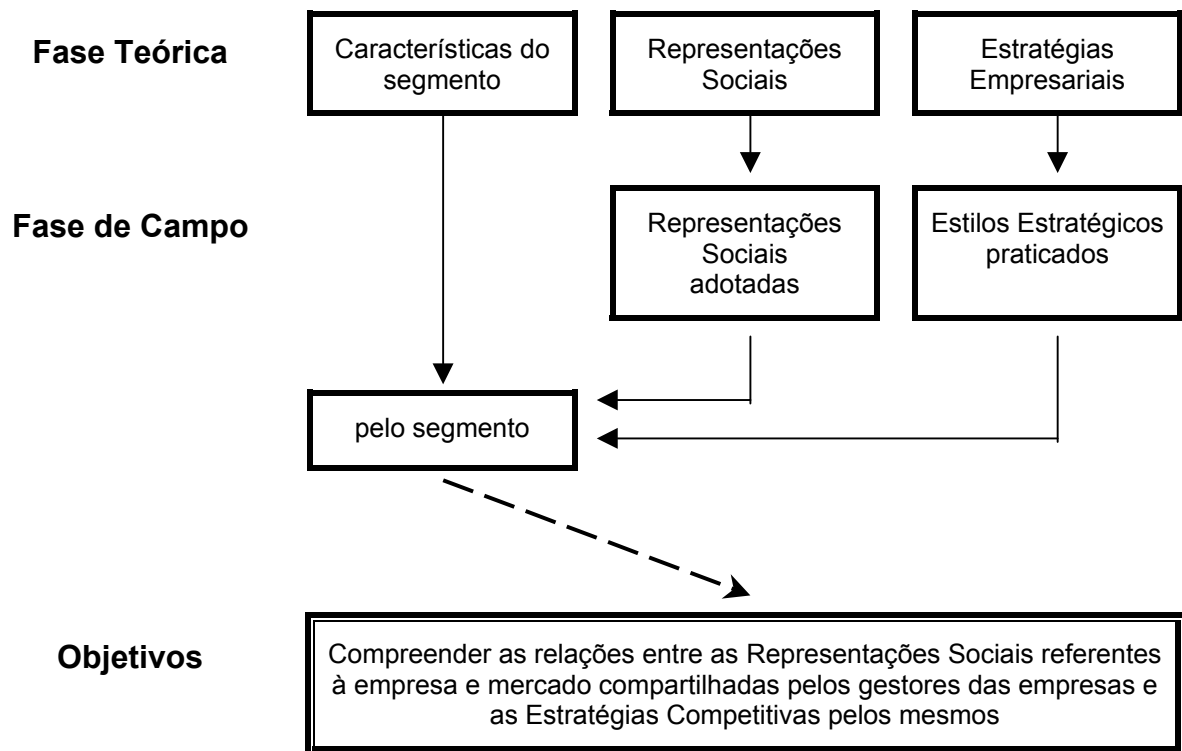


Figura 2 - Esquema de organização do processo de pesquisa

Coerente com os objetivos propostos no início deste trabalho e este esquema, o estudo compreendeu, além da parte bibliográfica, uma fase de campo sob a forma de pesquisa descritiva. Esta, segundo Rudio, tem como objetivos conhecer a natureza do fenômeno estudado, a forma como ele se constitui, suas características e os processos que dele fazem parte. Em uma pesquisa descritiva, “... o pesquisador procura conhecer e interpretar a realidade, sem nela interferir para modificá-la” (1980: 55).

#### **4.1.1 - Universo e Amostra**

O universo pesquisado foi composto por micro e pequenas empresas do setor de confecções, cadastradas na Associação e Sindicato de Confeccionistas de Maringá. De acordo com o critério adotado pelo Serviço Brasileiro de Assistência a Pequena e Média Empresa, foram consideradas como micro empresas aquelas que contassem com até 19 empregados e como pequenas aquelas que empregassem entre 20 e 99 pessoas.

Em março de 2001, ocasião do levantamento dos dados para esta pesquisa, estavam inscritas, no cadastro consultado, 109 empresas. Destas, 45 não foram incluídas no universo da pesquisa já que eram empresas de médio e grande portes ou não estavam estabelecidas no município de Maringá. Deste modo, o universo desta pesquisa ficou restrito a 64 empresas.

Inicialmente pretendia-se que a pesquisa incluísse todas estas empresas. No entanto, não foi possível atingir tal objetivo, uma vez que a maioria dos empresários contactados pessoalmente ou por telefone não se mostrou disposta a colaborar com o trabalho.

Assim, a amostra da fase de campo foi composta por 14 micro e pequenas empresas do setor de confecções de Maringá.

#### **4.1.2 - Instrumentos**

Este trabalho contou com dois instrumentos, uma entrevista com questões abertas, através da qual obteve-se elementos para as análises e compreensão das representações sociais adotadas pelos micro e pequenos empresários do setor de confecções de Maringá e um questionário de múltipla escolha que permitiu verificar os tipos de estratégias adotadas, por aqueles empresários, de acordo com a tipologia proposta por Miles e Snow (1978).

#### **Entrevista**

A entrevista foi composta por dez questões abertas. Ela foi elaborada de modo que englobasse a história e as formas de ingresso dos micro e pequenos empresários do segmento de confecções; as expectativas que os mesmos tinham na ocasião em que ingressaram no setor e no momento atual; a avaliação que fazem sobre a situação atual de suas empresas e a visão geral que têm sobre o segmento em que atuam, incluindo as idéias que possuem sobre seus consumidores e concorrentes. O roteiro da entrevista, possibilitou, mediante a análise de conteúdo das informações e dos relatos dos micro e pequenos

empresários, a compreensão dos possíveis conjuntos de ações e/ou tomadas de decisões que vêm executando e os valores e expectativas que vêm mantendo em relação às suas empresas e ao mercado.

O roteiro para a entrevista foi composto pelas questões seguintes.

### Entrevista

- 1) *O que o Sr. fazia antes de se tornar empresário de confecções?*
- 2) *Quais os contatos que o Sr. tinha com o ramo de confecções?*
- 3) *Quais os motivos que levaram o Sr. a atuar no ramo de confecção?*
- 4) *Quais eram as expectativas que o Sr. tinha em relação a sua empresa quando entrou para o ramo de confecções?*
- 5) *Como o Sr. vê sua empresa hoje?*
- 6) *Como o Sr. vê o setor de confecções atualmente?*
- 7) *Quais mudanças mais importantes ocorreram no setor de confecções nos últimos 5 anos?*
- 8) *Quais as tendências que o Sr. prevê para o setor de confecções?*
- 9) *Que idéias o Sr. faz sobre o consumidor?*
- 10) *Que idéias o Sr. faz dos seus concorrentes?*

### Questionário

Para a formulação do questionário (que se encontra na página 63), utilizou-se inicialmente a teoria de Miles e Snow (1978) e os trabalhos de Gimenez (2000a e 2000b) para a composição de uma listagem de categorias relacionadas aos problemas que compõem o ciclo adaptativo da organização e aos itens que englobam estes problemas. O conjunto das categorias e os itens e problemas a que se relacionam aparecem no quadro 8.

A partir das categorias, apresentadas no quadro 8, elaborou-se treze questões fechadas, envolvendo posturas e considerações dos empresários, que permitissem identificar o estilo estratégico adotado por estes frente a cada uma das situações apresentadas. Em cada questão eram propostas quatro alternativas de respostas que correspondiam, cada uma, a um dos tipos de estratégias descritas por Miles e Snow (1978). Os respondentes deveriam assinalar a alternativa que mais se aproximasse das ações e/ou decisões que vêm tomando em suas empresas. As quatro possibilidades de respostas, que apontavam um dos estilos estratégicos (defensivo, prospectivo, analítico ou reativo) não obedeciam a mesma seqüência em todas as questões. A correspondência entre as alternativas e os estilos estratégicos está apresentada na Tabela 1.

### Quadro 8 – Categorias analisadas para a classificação dos estilos estratégicos

<p><b>1- Problemas de Empreendimento</b></p> <p>1.1- Domínio de produto e mercado</p> <p>1.1.1- Produtos</p> <p>1.1.1.1- Diversidade</p> <p>1.1.1.2- expansão</p> <p>1.1.2- Mercado</p> <p>1.1.2.1- Amplitude</p> <p>1.1.2.2- Expansão</p> <p>1.2- Monitoramento Ambiental</p> <p>1.2.1- Orientação do monitoramento</p> <p>1.3- Crescimento organizacional</p> <p>1.3.1- Velocidade do crescimento</p> <p>1.3.2- Tática de crescimento</p> <p><b>2- Problemas de Engenharia</b></p> <p>2.1- Objetivos tecnológico</p> <p>2.2.1- Função do investimento tecnológico</p> <p>2.2- Amplitude tecnológica</p> <p>2.1.1- grau de diversificação do investimento tecnológico</p> <p><b>3- Problemas de Administração</b></p> <p>3.1- Coalização dominante</p> <p>3.1.1- Setores destacados na organização</p> <p>3.2- Planejamento</p> <p>3.2.1- Orientação do planejamento</p> <p>3.2.2- Flexibilidade do planejamento</p> <p>3.3- Controle</p> <p>3.3.1- Estrutura do controle</p>
--

Conforme demonstra o quadro 8, para a análise dos estilos estratégicos englobou-se os três problemas que compõem o ciclo adaptativo, descrito por Miles e Snow (1978) e cada uma das suas especificidades.

**Tabela 1. Correspondência entre as alternativas apresentadas para as questões e os estilos estratégicos**

Estilos Estratégicos	Questões												
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13
Defensivo	a	c	a	d	a	d	a	a	c	a	a	a	a
Prospectivo	b	b	b	a	c	b	b	d	b	b	c	b	b
Análítico	c	d	d	b	b	c	c	c	a	c	b	c	c
Reativo	d	a	c	c	d	a	d	b	d	d	d	d	d

As sete primeiras questões referiam-se aos problemas de empreendimento, as duas seguintes ao problema de engenharia e as quatro últimas ao problema de administração. O

questionário para obter a caracterização dos estilos estratégicos ficou composto da maneira seguinte.

### Questionário

*Tempo de existência da empresa: .....*

*Micro ( )*

*Pequena ( )*

*1- Sua empresa vêm trabalhando:*

- a) sempre com a mesma ou as mesmas linhas de produto*
- b) com linhas diversificadas de produto*
- c) com uma linha básica bem sucedida e criando algumas novas*
- d) dependendo do mercado ora mantém a mesma linha de produto ora muda*

*2- Sua empresa pretende:*

- a) esperar as tendências do mercado para decidir se vai manter as mesmas linhas de produto ou mudá-las*
- b) manter uma política de diversificação de produtos*
- c) continuar trabalhando com a(s) mesma(s) linha(s) de produto(s)*
- d) manter uma linha básica segura e também criar novas linhas de produtos*

*3- Sua empresa:*

- a) tem atendido um grupo relativamente fixo e pequeno de compradores*
- b) tem atendido um grupo de compradores que vêm se diversificando*
- c) não tem uma clientela definida*
- d) tem mantido um grupo fixo e relativamente pequeno de compradores e ao mesmo tempo tem procurado conquistar novos grupos de compradores*

*4- Para o futuro sua empresa pretende:*

- a) atender uma clientela ampla, diversificada e crescente*
- b) atender um grupo relativamente fixo e pequeno de compradores e além disso, ir ampliando e diversificando a clientela*
- c) esperar as tendências de mercado para definir que clientela vai atender*
- d) atender um grupo relativamente fixo e pequeno de compradores*

*5- No seu trabalho:*

- a) o Sr. gasta mais tempo gerenciando as atividades internas da empresa do que procurando verificar as tendências e mudanças no mercado*
- b) o Sr. gasta tempo relativamente igual entre as duas atividades*
- c) o Sr. gasta mais tempo acompanhando as mudanças e tendências do mercado do que com atividades internas da empresa*
- d) o Sr. normalmente só acompanha as mudanças que considera mais importantes para o momento atual*

*6- Com relação ao crescimento de sua empresa, o Sr. prefere:*

- a) considerar que o crescimento vai depender das condições de mercado*
- b) que ela tenha um crescimento rápido mesmo correndo alguns riscos*
- c) que ela tenha um aumento lento e seguro na venda de alguns produtos e corra alguns riscos com outros*

*d) que ela cresça de forma lenta, mas com segurança*

7- O Sr. considera que a melhor forma de promover o crescimento de sua empresa seja:

- a) melhorando a produtividade*
- b) diversificando a linha de produção*
- c) procurando cuidadosamente tanto melhorar a produtividade quanto diversificar a linha de produtos*
- d) procurando se adaptar ao mercado*

8- Quando investe na aquisição de máquinas, equipamentos e técnicas mais modernas a sua principal intenção é a de:

- a) melhorar a produtividade*
- b) solucionar um problema que a empresa já vem enfrentando*
- c) tanto aumentar a produtividade quanto ter mais flexibilidade na produção*
- d) poder diversificar a produção*

9- Sua empresa tem optado por investir em máquinas, equipamentos, técnicas

- a) seguindo basicamente a mesma linha tecnológica adquirindo alguns itens inovadores*
- b) que seguem linhas tecnológicas ou processos inovadores, mesmo não tendo tanta familiaridade com eles*
- c) mais modernos, mas dentro de uma linha tecnológica já conhecida*
- d) ora investe em linhas tecnológicas que sua empresa já vem utilizando, ora em linhas totalmente inovadoras*

10- Como administrador o Sr. tem se preocupado mais ou dedicado mais tempo a que área:

- a) produção e finanças*
- b) marketing, pesquisa e desenvolvimento*
- c) planejamento*
- d) resolução de problemas conforme eles vão surgindo*

11- O Sr. considera mais adequado:

- a) partir da realidade da empresa para definir com segurança linhas de produtos e mercado*
- b) procurar agir com cautela garantindo produtos e uma clientela estáveis e depois procurar investir em inovações*
- c) tentar descobrir novas possibilidades de produtos e mercados e adequar a empresa a eles*
- d) espera primeiro as condições de mercado para depois tomar decisões*

12- O Sr. acha que uma empresa:

- a) precisa ter um planejamento rígido e que seja seguido por todos*
- b) deve ter um planejamento que sirva como forma de orientação, mas pode ser mudado sempre que necessário*
- c) em alguns caso precisa de um planejamento rígido e em outros de um planejamento flexível*
- d) não precisa de um planejamento*

13- O Sr. considera que o responsável por uma empresa:

- a) precisa exercer um controle centralizado e rígido*
- b) deve se esforçar para que os funcionários tenham autonomia e criatividade*



*c) precisa exercer um controle que garanta a eficiência mas que não tire a autonomia dos funcionários*

*d) deve ser capaz de resolver os problemas na medida que vão surgindo*

#### **4.1.3 - Tratamento dos dados**

Para a análise das Representações Sociais, foram realizadas oito entrevistas. Com a permissão prévia dos empresários, suas respostas foram gravadas e as gravações transcritas. As transcrições constam no Anexo 1.

O conteúdo das transcrições foi agrupado de acordo com os temas ali abordados e estes agrupamentos foram objeto de uma análise qualitativa na qual procurou-se não apenas perceber as tendências representacionais manifestadas como compreender a origem das mesmas, à partir da história dos entrevistados. Os resultados desta análise formam o tópico 4.2.

Todas as respostas apresentadas em cada questionário foram, inicialmente, agrupadas segundo o estilo estratégico, o que permitiu caracterizar cada um dos respondentes. Num segundo momento, foram elaboradas tabelas contendo apenas as respostas relativas a cada um dos diferentes problemas que compõem o ciclo adaptativo. Isto permitiu novas classificações dos entrevistados, detalhando os posicionamentos dos mesmos frente a cada um daqueles problemas. Os resultados das tabulações e as análises daí derivadas compõem o tópico 4.3.

## **4.2 - Representações Sociais dos Micro e Pequenos Empresários do Setor de Confecções de Maringá**

De acordo com a teoria desenvolvida por Moscovici (1978), as Representações Sociais são formas de conhecimentos socialmente elaboradas mediante o compartilhamento de idéias, vivências, experiências. Os sujeitos sociais constroem as representações para que elas lhes possam servir de orientação.

Kanaane (1999) destaca que os estudos sobre as Representações Sociais vêm sendo ampliados, de forma geral, por parte das ciências. Na área específica da Administração, eles vêm sendo realizados com a preocupação de compreender as expectativas, os sentimentos e perspectivas que os colaboradores mantêm sobre a realidade das

organizações em que estão inseridos. Tal compreensão tem contribuído significativamente para o repensar e reavaliar da realidade organizacional.

No caso específico deste trabalho, o objeto de estudo não foi os colaboradores mas os próprios empresários, enquanto gestores de seus empreendimentos. A análise das Representações Sociais dos micro e pequenos empresários do setor de confecções de Maringá foi realizada como uma forma de compreender o conjunto de percepções, informações, expectativas, sentimentos e significados que estes empresários mantinham sobre suas empresas e o mercado.

O conhecimento da história de um grupo é elemento importante para a compreensão das representações sociais elaboradas e compartilhadas, na atualidade, pelo mesmo.

Levando em consideração a intensidade das experiências anteriores dos entrevistados, neste ramo de atividades, foi possível distinguir dois sub-grupos: o dos que ingressaram, como empresários, no segmento da confecção, já com um grau considerável de experiências e de conhecimentos sobre o mesmo e os que, no momento em que se tornaram empresários confeccionistas haviam tido pouco ou nenhum contato com o segmento e nem mesmo possuíam qualquer experiência anterior no setor.

Dos oito entrevistados, três declararam que, já no início de seus empreendimentos, possuíam algum tipo de contato com o setor, seja porque a família já estava atuando no ramo ou porque, desde jovens, já trabalhavam como empregados em confecções. Os outros cinco entrevistados, ao abrirem seus empreendimentos, possuíam praticamente nenhuma experiência e muito pouco conhecimento sobre o segmento.

Analisa-se, a seguir, os dois sub-grupos de entrevistados.

#### *4.2.1 - Sub-grupo dos micro e pequenos empresários que possuíam experiência anterior*

Para o primeiro entrevistado deste sub-grupo, o segmento de confecções “...já era um assunto corriqueiro”, porque a sua família já vinha atuando no mesmo. Na ocasião em que este entrevistado decidiu abrir sua empresa, já tinha um direcionamento quanto à linha de produtos que pretendia oferecer; o recém-empresário havia percebido um nicho de mercado:

*“... quando a gente começou, a gente sabia que conseguiria emplacar uma outra marca na mercado (...) a minha irmã tinha uma loja de atacado e ela revendia peças de uma outra indústria (...), ela não tinha feito uma pesquisa de*

*mercado, mas indiretamente ela via necessidade, porque todo mundo queria aquelas roupas e nunca tinha, (...), ela percebeu que era um nicho de mercado ...”. (E1)<sup>9</sup>*

Os outros dois entrevistados deste sub-grupo desde jovens já trabalhavam em empresas de confecções. Um deles chegou a passar por várias atividades dentro de uma delas, desde limpar o chão, pregar botões até a gerência de produção e posteriormente atuou na área administrativa.

Os empresários deste sub-grupo declararam que, já no início de seus empreendimentos, incluíam a expansão dos mesmos em seus planos para o futuro. No entanto, é possível perceber que as expectativas de crescimento manifestadas, neste caso, eram relativamente limitadas e, especificamente no caso dos dois últimos entrevistados, a noção de crescimento empresarial era muito próxima da de sobrevivência no mercado. O primeiro entrevistado, mesmo tendo percebido um nicho e tendo certeza que conseguiria colocar uma marca no mercado declarou que não imaginava que “... *ia ter tanta habilidade como acho que eu tive*”. O segundo pesquisado, mesmo alimentando uma perspectiva inicial de crescimento da empresa, afirmava que tinha, como objetivos principais “... *manter a família bebendo e comendo (...) oferecer saúde e estudo aos filhos*” (E2). O terceiro relatava que sua expectativa inicial era a de “*conseguir sobreviver*” (E5).

É possível perceber, então, que os dois últimos entrevistados deste sub-grupo não estavam preocupados em manter seus empreendimentos no mercado apenas em função da auto-realização pessoal e ou profissional, mas sobretudo pelo significado que atribuíam às atividades que desempenhavam e da qual retiravam não só os seus sustentos como os de suas famílias.

Ao que parece, as relações sociais que os empresários deste sub-grupo estabeleceram, em seus cotidianos, permitiram a eles captar conjuntos de informações que contribuíram para um melhor desempenho de suas atividades empresariais. Suas empresas cresceram e segundo eles, encontram-se numa fase boa, já que conseguiram aumentar o volume de vendas, adquirir transporte próprio e atingir uma produção maior, com qualidade. No entanto, em seus depoimentos, pode-se notar que suas representações sociais sobre empresa parecem, na atualidade, não ter se distanciado das que tinham quando ingressaram no mercado, embora considerem que seus empreendimentos estejam numa fase boa. Segundo aqueles mesmos empresários, “... *graças a Deus não temos dívida*

---

<sup>9</sup> A sigla corresponde ao entrevistado número um

*nenhuma (...). Nós não devemos nada para ninguém, nós estamos nos mantendo tranquilos, levando uma vida tranquila, dá para investir em alguma coisa mais ...”* (E2) ou *“... já passei pelo processo de sobrevivência, mas continuo tentando sobreviver porque o mercado mundial hoje é um mercado que exige muito e que traz muita insegurança ...”*. (E5).

Apesar de terem, em comum, graus relativamente altos de experiência anterior com o setor, os entrevistados deste sub-grupo divergiram, consideravelmente, em relação ao sucesso de seus empreendimentos. Por um lado, tem-se o depoimento do primeiro entrevistado, de que suas ações empresariais não se limitaram somente ao âmbito de sua empresa, mas se deslocaram para a compreensão do segmento na sua totalidade, tanto no que se refere as condições internas da empresa quanto as externas. O fato de ter obtido sucesso empresarial não foi usado, por ele, para assumir uma postura de passividade frente ao mercado competitivo; ao contrário, o sucesso atuou como um elemento a mais para desencadear, nele, novas reflexões e a busca de novos conhecimentos que lhe possibilitassem continuar não só mantendo-se no mercado como em constante processo de crescimento.

Nas palavras do próprio entrevistado,

*“... as vezes eu fico questionando porque do sucesso, porque deu certo, mas até quando vai dar certo, então hoje eu tenho que ter certeza de que tudo isso que está acontecendo é porque eu estou embasada nas coisas e não apenas na minha intuição (...). Porque dentro de uma confecção tem que saber analisar seu mercado, mas eu fazia isso antes sem saber que era necessário...”* (E1).

O conjunto de ações que tinha empreendido para manter o crescimento de sua empresa ia desde *“... saber analisar o comportamento da pessoa, saber o que aquela roupa vai atingir, principalmente dentro da grávida, quando eu ia fazer uma roupa eu pensava como ela ia se sentir, como seria a aceitação dela...”* (E1), até a busca de novas informações em palestras, cursos, exposições, ou mesmo em viagens ao exterior não só para acompanhar as tendências da moda como para obter informações mais precisas sobre o segmento do negócio. *“Comecei a perceber que tinha um monte de coisas que tinha que aprender. Iniciei a faculdade de moda”* (E1). Toda esta busca de conhecimento e informações, para este entrevistado, teve um objetivo bem claro *“... aprimorar cada vez mais ...”* (E1).

Os outros dois entrevistados que compuseram este sub-grupo manifestaram conjuntos de ações empresariais mais voltados para o desempenho de atividades internas

da empresa, com nenhuma ou relativamente poucas preocupações em acompanhar as mudanças que vinham ocorrendo no mundo dos negócios. Um deles afirmou estar tranquilo, já que não possuía dívidas; o fato de não estar investindo ou estar investindo pouco era, para este entrevistado, sinônimo de tranquilidade empresarial e mesmo de crescimento. Estar com a empresa em uma posição satisfatória era ter conseguido aumentar o volume de vendas, ter adquirido transporte próprio, confeccionar um produto com boa qualidade. Com estas conquistas o empresário considerava que “... *é mais fácil (...) suportar*” (E2), ou seja, era mais fácil enfrentar um período de crise. A preocupação deste entrevistado não era a de avaliar as possibilidades ou monitorar as variáveis externas para prever períodos que, por ventura, poderiam ser causadores de crise, mas muito mais a de ter condições internas de suportar uma possível crise no setor.

O terceiro entrevistado relatava apresentar sentimentos de insegurança frente ao mercado mundial e considerava que sua empresa continuava passando por um processo apenas de sobrevivência. No entanto, mesmo inseguro com relação ao mercado mundial, ele não apresentava nenhum conjunto de ações que visasse colocar sua empresa em uma posição mais confortável, ou mesmo obter informações mais precisas e seguras sobre o mercado mundial. Ao contrário, suas ações estavam voltadas, quase que exclusivamente, para o ambiente interno da empresa, “... *não fabrico nada sem estar vendido. É uma questão de saber comprar a matéria prima, de saber fabricar, ... boa produção*” (E5).

Pode-se perceber que a visão de empresa e o conjunto de ações que o primeiro entrevistado desenvolveu, para atingir seus objetivos, se distanciaram do universo consensual e se aproximaram muito mais do universo reificado. Já as visões de empresa e as ações empresariais efetivadas pelos outros dois entrevistados deste sub-grupo, para alcançar seus objetivos, estavam mais próximas do universo consensual.

As representações sociais sobre mercado, evidenciadas por este sub-grupo, apontavam para a percepção das mudanças que vinham ocorrendo no mercado, não só o de confecções, mas, mundialmente, no setor dos negócios. No entanto, os significados destas mudanças não eram percebidos como a mesma intensidade por eles.

O primeiro entrevistado considerava que o segmento da confecção era um mercado que,

*“.... está engatinhando, na verdade nem nascendo. É um mercado que vai detonar, detonar. Ele está em fase de transformação (...) as pessoas estão começando a se alertar para a necessidade de um estilista dentro da empresa, isso eu falo aqui em Maringá, Cianorte, a nossa região (...) a busca de*

*informação, a tecnologia (...) são as coisas que estão sendo mais acessíveis, são as coisas que eu acho que foram as maiores mudanças e o pensamento também” (E1).*

Em função desta percepção de mercado, o entrevistado estava procurando atualizar-se para poder acompanhar não só as mudanças que estavam ocorrendo, como também ter condições de continuar crescendo dentro de um mercado cada vez mais competitivo.

Este mesmo entrevistado relatou que, do seu ponto de vista,

*“o mercado é um só para qualquer um, para pedreiro, agricultor, o que a gente não sabe é trabalhar (...) a maior dificuldade é fazer um planejamento, a gente nunca aprendeu isso, então, hoje o povo que está estudando está vendo que mais que o mercado o planejamento é fundamental para qualquer vida de empresa. E ninguém pensa nisso, ninguém. Agora que está começando a criar esse pensamento, que as coisas têm que serem colocadas no papel, que as coisas têm que serem pensadas a longo prazo” (E1).*

Os outros dois entrevistados do sub-grupo também percebiam as mudanças que estavam ocorrendo no cenário dos negócios, mas sobretudo as que estavam mais próximas de seus contatos face-a-face.

No caso do segundo entrevistado, as percepções eram mais estreitas, voltadas diretamente ao seu nicho de mercado. Segundo ele, neste nicho *“a diversificação maior chegou através da lavanderia. Pega-se uma calça jeans coloca um brilho, um ‘fio de ouro’, inventa de tudo. Mas a mudança mais bacana que nós tivemos foi isso aí.” (E2).* Este entrevistado relatou que, antigamente, mudava-se os detalhes nos bolsos das calças e o modelo destes bolsos era o principal processo de criação. No entanto, *“hoje se cria alguns modelos de bolsos e se muda somente o processo de estonagem. A tendência é a continuação da criatividade. (...) O processo de criação com a roupa não tem como parar mais, isso é um início sem volta” (E2).*

Já o terceiro entrevistado considerava que muitas mudanças ainda poderiam ocorrer no mercado e que *“... vem tanta coisa pela frente ainda que não tem nem como imaginar. Parece uma bola de cristal” (E5).* As percepções deste empresário sobre as perspectivas futuras do mercado, embora estivessem presentes em seu cotidiano, foram extremamente vagas e relacionadas a aspectos ou elementos internos da empresa: *“temos que evoluir não só o produto, mas a forma de vender que é importante também (...), você tem que evoluir na forma de vender e produzir...” (E5).*

As visões sobre o consumidor expressas por esses empresários também foram distintas. Um deles relatou que, no mercado consumidor, há dois tipos de cliente, os que

dão lucro e os que não dão lucro e a empresa necessita desenvolver conjuntos de ações que atinjam aqueles consumidores que necessariamente oferecem um retorno à empresa.

*“A gente precisa daquele consumidor que compra sonho e por isso a gente precisa vender um sonho, eu acho que é isso que o comerciante tem que trabalhar em cima, não de vender uma roupa, mas de vender um sonho, (...) nem que for em uma roupinha básica, mas se você passar aquela imagem de que ele vai estar maravilhoso e que ele vai realizar o sonho dele. É este consumidor que a gente quer” (E1).*

Para este empresário, consumidor era aquele que está preocupado com a imagem, aquele que *“... vai procurar a personalidade que está meio abalada, sua auto-estima, seu sonho ...” (E1).*

O segundo entrevistado, embora de forma mais sutil, também expressou a percepção de que o consumidor busca, no produto, algo que transcende as suas próprias necessidades básicas. Este entrevistado não chegou a referir-se a compra de um sonho, mas afirmou que o consumidor busca *“... a espécie que seria a beleza do produto ..” (E2)*, além de estar, também, procurando qualidade e preço.

Para o terceiro entrevistado, embora o consumidor fosse a mola propulsora de seus negócios, ele não era visto como alguém que, por estar se tornando mais exigente ao adquirir produtos, pode estar levando o empresário a repensar novas alternativas de produtos e mercado. Ao contrário o consumidor, por ser uma “incógnita”, por estar constantemente solicitando inovações nos produtos era percebido, por este empresário, como um elemento que incomodava e que *“... tudo que eu faço para ele ainda é pouco” (E5)*. Foi possível perceber que, para este entrevistado, embora a empresa tivesse que procurar agradar o cliente, não era um prazer estar introduzindo inovações nos produtos oferecidos por sua empresa. As inovações produzidas por sua empresa ocorriam não em função do cliente, mas do concorrente, já que *“...vai ter sempre um concorrente meu querendo oferecer melhor que eu” (E5)*.

Quanto à concorrência, o segundo entrevistado apontou que não apresentava muita preocupação em relação a este aspecto do mercado, já que dependia dele mesmo a manutenção e ou crescimento de sua empresa. Para continuar ocupando sua fatia do mercado, segundo ele, era suficiente manter a qualidade do produto. Uma vez esta garantida, muito dificilmente o concorrente iria “atrapalhar” seu empreendimento. Segundo as palavras do pesquisado

*“... não tenho muita preocupação com a concorrência não. Para eu ficar para trás depende de mim mesmo, tenho que manter a qualidade do*

*produto. A qualidade deve estar em primeira mão. Depois a preocupação com a ampliação da empresa, depois pensar em ganhar dinheiro” (E2).*

Para o terceiro entrevistado o concorrente era aquele que vendia num preço justo e oferecia ao consumidor um produto de qualidade.

As concepções que estes dois empresários apresentavam sobre seus concorrentes eram próximas do que Berger e Luckmann (1995) colocam como as relações face-a-face, já que eles percebiam como concorrentes somente os seus vizinhos mais próximos, aqueles que participavam do mesmo reduto industrial local ou regional. Nenhum dos dois apresentou uma visão mais ampliada sobre a concorrência e nem dimensionou a possibilidade de abertura de novas empresas que viessem a dominar seus mercados. Este modo de pensar e agir, compartilhado por estes empresários levava-os, possivelmente, a continuar a visualizar, como importantes, somente as atividades internas das empresas, sem a preocupação de um monitoramento mais preciso e eficiente do ambiente empresarial externo, reduzindo inclusive a busca de novas informações sobre o segmento industrial em que atuavam.

Por outro lado, o primeiro entrevistado deste grupo apresentou uma visão que se aproximava mais do universo reificado. Sua visão, enquanto empresário, ia além de atender o cliente com produtos de qualidade e preço adequados ou, pelo menos, próximos aos praticados pelos concorrentes; preocupava-se com a empresa na sua totalidade, tanto no que se referia às atividades internas quanto às possíveis ameaças externas. Além disto, não se limitava a pensar e agir individualmente; na medida em que ampliava seu campo de conhecimento tendia a compartilhá-lo com seus concorrentes locais. Segundo o empresário,

*“... vou te dar uma idéia. O ano passado nós fomos viajar, fazer uma pesquisa de mercado, nós fomos em seis pessoas, eu vou, a minha amiga: - se você for eu vou, a outra foi também, fomos assim de supetão. Quando eu cheguei todos ficaram sabendo, cidade pequena tem disso. Na próxima ocasião nós fomos em 18 pessoas, porque nós tivemos a iniciativa de ir. Provavelmente o ano que vem vão os 18 mais umas dez. Coisa que antigamente não ia ninguém. O ano que vem, mesmo que eu não vá, este grupo já está formado e vai mais 10. Então, olha a diferença. Porque isso? Isso beneficia todos, porque ele vai trocar idéia, vai buscar informações. (...). É aí que a gente garante o mercado, porque ninguém vem a Maringá, fazer compra em um shopping no Mercosul, no Vestesul, por causa de uma empresa, ele vem porque Maringá é ótimo para fazer compra, não tem que divulgar uma empresa, tudo tem que ser bom. Ninguém usa uma grife só, isso não existe” (E1).*



Para este entrevistado, quando maior fosse o conhecimento e as informações que o grupo de confeccionistas pudesse vir a ter, mais retorno sobre seus investimentos todos teriam.

#### 4.2.2 - Sub-grupo dos micro e pequenos empresários que não possuíam experiência anterior

Os cinco entrevistados deste sub-grupo, ao iniciarem suas atividades empresariais no ramo de confecções, desconheciam quase que totalmente o que era instalar e administrar uma empresa, especialmente no ramo em que passaram a atuar. Todos começaram seus empreendimentos como empresas de fundo de quintal.

Os componentes deste sub-grupo passaram a atuar no segmento de confecções porque necessitavam *“fazer alguma coisa”*, *“queriam voltar ao mercado de trabalho”* ou por convite de um pretendente a sócio que aconteceu *“ao acaso”*. Quando abriram seus empreendimentos, apresentavam como expectativas para os mesmos um crescimento gradativo, de modo que pudessem ir, aos poucos, aprendendo na prática, no cotidiano. Apesar de desejarem e sobretudo lutarem para que suas empresas crescessem, estes entrevistados, não idealizavam que a *“... empresa fosse crescer como cresceu, não tinha expectativas de um crescimento tão acentuado”* (E3). Como relatava este outro entrevistado *“... queria atender com uma qualidade boa (...) a gente queria assim, nem que fosse uma clientela pequena, mas vender com qualidade e foi isso, foi dando certo”* (E8).

No momento da pesquisa este sub-grupo de pesquisados já se encontrava no mercado no mínimo há oito anos. O mais antigo entre eles atuava no setor há treze anos e parecia ter conquistado o crescimento empresarial que almejava ou até mais do que visualizava, porém acompanhado de situações nada fáceis *“o crescimento da empresa veio, mas com muitas dificuldades”* (E3).

Uma vez atingidos os objetivos iniciais, a perspectiva, na época, que a maioria desses entrevistados alimentava, era a de manter a empresa como ela estava, ou seja, conseguir garantir a estabilidade do empreendimento, que, segundo eles, era algo concretizado, graças às suas tentativas, esforços e capacidade de desenvolver conjuntos de ações para uma condução eficaz de seus empreendimentos. Isto evidencia que, nas fases iniciais do processo de desenvolvimento de suas empresas havia, por parte destes empresários, uma disposição bem mais intensa para mudanças do que a existente no momento da pesquisa. Os próprios entrevistados consideravam que as conquistas atingidas

por suas empresas tinham sido suficientes: “*então hoje, a gente vê que de quando a gente abriu a gente está conseguindo até algo mais e de agora para frente é manter e é um desafio a gente conseguir*” (E8). Ou como disse outro entrevistado “*eu quero que minha empresa continue assim em paz, tranqüila, sem muito tumulto ...*” (E4).

Com a expectativa de manutenção de suas empresas, o conjunto de ações que os incluídos neste sub-grupo vinham empreendendo estava voltado quase que exclusivamente para o âmbito das atividades internas das empresas. Havia, pelo menos no relato dos entrevistados, pouca disposição ou interesse em acompanhar as mudanças que vinham ocorrendo no segmento. Somente um dos pesquisados, referiu-se a efetuar um acompanhamento das tendências da moda por intermédio de feiras, exposições e revistas e, mesmo assim, não sistematicamente.

Alguns entrevistados chegaram a considerar que o desempenho da empresa dependia praticamente do conhecimento que o proprietário tinha ou seja, estava diretamente relacionado à capacidade e habilidade do empresário de “*... saber levar uma boa administração, uma boa produção ...*”.(E4). Percebe-se, portanto, a existência de preocupações e de práticas quase que exclusivamente reduzidas às atividades e processos internos da empresa. Ou como relata este outro entrevistado “*hoje a gente tem a ISO 9002*” (E8). Pode-se notar que, para este sub-grupo de entrevistados, a atividade administrativa se reduzia basicamente à compra da matéria prima, processo de produção e qualidade do produto. Uma vez adquirido domínio sobre estas etapas, as empresas, supostamente, tinham condições de manter-se no mercado.

Mesmo tendo passado por todo um processo de desenvolvimento e crescimento de suas empresas, as representações sociais deste sub-grupo pareciam estar mais próximas do plano sócio-afetivo, de modo que as empresas vinham a ser uma extensão das famílias, do que do plano racional e científico.

A visão que estes entrevistados tinham de mercado era um tanto restrita, na medida em que praticamente não levavam em consideração as transformações que vinham ocorrendo no setor de confecções e no mercado globalizado; pode ser que até estivessem percebendo as mudanças, mas provavelmente ainda não sentiam ou não percebiam os reflexos das mesmas diretamente em seus empreendimentos. A maioria destes entrevistados acreditava que o setor onde atuavam tendia, cada vez mais, a melhorar, já que “*...o setor cresce aos poucos, mas com perspectivas*”.

Num mercado global extremamente dinâmico e num segmento em que as mudanças são ainda mais frequentes e rápidas, a estagnação da gestão e das ações, por parte deste entrevistados, pode colocar em risco não só a estabilidade como a própria sobrevivência de suas empresas.

A análise das representações sociais destes entrevistados permitiu confirmar que, de forma geral, eles não se utilizavam, nos seus cotidianos, de teorizações abstratas, nem dos rigores lógicos e metodológicos legitimados pelas Ciências; ao contrário, suas atividades intelectuais e práticas tomavam como base, primordialmente, os conhecimentos advindos de suas experiências pessoais, das interações que vivenciavam e dos grupos e pessoas com os quais conviviam nos seus cotidianos e com os quais iam, gradativamente elaborando o que Moscovici (1986) denominou como *universos consensuais*.

No entanto, um dos aspectos que contribuiu para a manutenção deste sub-grupo de entrevistados no mercado foi a melhoria de qualidade dos produtos oferecidos, o que indica que este conjunto de empresários apresentava uma visão bastante detalhada quanto às mudanças nas preferências dos consumidores e que vinham tentando oferecer, a seus clientes, produtos compatíveis com aquelas preferências. Estes empresários apresentavam graus razoavelmente altos de disposição para a inovação, no que se refere a busca de qualidade. Como relatava um entrevistado, “*o consumidor de hoje é bem diferente do de antigamente. Hoje ele tem bastante informação, sabe o que quer, exige qualidade faz pesquisa de preço*” (E3).

As formas de relações diretas e continuadas que normalmente estabeleciam com seus clientes permitiam que os empresários pesquisados se movimentassem com desenvoltura dentro do contexto que os rodeava de forma mais próxima. Dentro do que Moscovici (1986) denominou de esferas mais próximas da vida social, os entrevistados eram capazes de elaborar representações eficientes e detalhadas, a ponto de transformarem o percebido em ações concretas, como é o caso por exemplo, da atualização do maquinário, elemento indispensável para a melhoria da qualidade dos produtos. Quase todos os entrevistados possuíam equipamentos com um nível, no mínimo, razoável, de atualização.

Os entrevistados deste sub-grupo, viam a concorrência como algo positivo, que ao contrário de atrapalhar seus negócios era “*... um elemento estimulador. Ela faz com que não fiquemos estagnados*” (E3). Segundo eles, a concorrência só tendia a contribuir com o processo de inovação, mesmo em situações difíceis ou desagradáveis. Como disse este

entrevistado, o concorrente “... *as vezes te passa uma rasteira ali que você fica .... p.m. ...., não era isso, mas é por aí. Ela te faz achar outro caminho, te faz melhorar*” (E6).

Os relatos apontam que este grupo de micro e pequenos empresários, por um lado, apresentava uma visão muito estreita sobre a concorrência, na medida em que considerava como seus concorrentes somente os empresários locais e regionais do mesmo setor. Neste ponto, eles não diferiam, em nada, dos últimos entrevistados do sub-grupo visto anteriormente. Concorrente era alguém que também estava lutando por um espaço no mercado de trabalho, um outro ator social que buscava, mediante a atividade de trabalho, o sentido da vida e o sustento. Este sub-grupo não acreditava na necessidade ou na conveniência da eliminação dos concorrentes porque “... *mercado tem para todos*” (E8), cabia a cada empresário “... *estar procurando inovar, ser sempre diferente dos concorrentes*” (E4).

#### **4.2.3 - Uma síntese sobre as Representações Sociais dos entrevistados**

As Representações Sociais têm a função de possibilitar ao indivíduo compreender e explicar a realidade em que está inserido. Elas permitem ao sujeito social adquirir ou produzir conhecimentos e integrá-los em quadros assimiláveis e compreensíveis para ele próprio, coerentes com seu funcionamento cognitivo e com os valores que adota.

A análise das Representações Sociais dos micro e pequenos empresários do setor de confecções de Maringá evidenciou que a trajetória profissional dos entrevistados ou seja, as experiências e vivências que cada um deles teve antes de sua participação como empresário no segmento não se constituíram em elementos que diferenciavam fundamentalmente suas ações profissionais.

Pode-se notar que, para os dois sub-grupos, as representações sociais sobre empresa e mercado eram praticamente as mesmas. Tinha-se a expectativa de que as experiências anteriores dos empresários fossem um elemento diferencial para a elaboração de suas representações, mas a análise do conteúdo das entrevistas permitiu verificar que isso não aconteceu. Com exceção de um pesquisado, os demais apresentaram representações sociais praticamente idênticas.

Não se pode negar que a administração das empresas dos entrevistados tinha, na prática, no cotidiano, sido embasado nas representações sociais e não nos conceitos científicos. Os empresários foram apreendendo, no dia-a-dia, a administrar suas empresas

de formas relativamente distantes dos parâmetros considerados lógicos e racionais pela ciência. É interessante notar que a média de vida das empresas era de aproximadamente nove anos, e neste espaço de tempo os empresários entrevistados, com exceção de um, mantiveram praticamente as mesmas representações sociais para a condução de seus empreendimentos.

Em outras palavras, os desafios colocados pelo mundo empresarial não foram capazes de fazê-los adotar visões mais amplas e dinâmicas sobre seus empreendimentos e sobre as necessidades de mudanças para um gerenciamento mais adequado dos mesmos.

Outro elemento importante que ficou evidente nesta análise foi que, apesar do volume de informações disponíveis, não só sobre o segmento de confecções, mas sobre os produtos e o mercado em geral, as mudanças que vinham ocorrendo no mundo do trabalho, o processo de globalização, fatores que afetavam a economia, entre muitos outros, o universo representado por quase todos os entrevistados, era extremamente estreito. Eles mostravam pouca ou nenhuma disposição para buscar estas informações; as informações básicas e limitadas de que dispunham eram tidas como suficientes para dar continuidade aos seus empreendimentos.

Estudar as Representações Sociais de um grupo é uma forma de mostrar uma realidade, um fenômeno do qual muitas vezes não nos damos conta, mas que possui grande poder mobilizador e explicativo.

A partir do estudo sobre as Representações compartilhadas por este grupo de empresários, pode-se derivar duas linhas de raciocínio opostas. Uma delas, tomando como bases as concepções teóricas desenvolvidas pelas ciências da Administração e levando, igualmente, em conta, um conjunto amplo de informações sobre as configurações e a dinâmica dos mercados mundiais, aponta para a perspectiva de que as concepções e práticas adotadas pelos entrevistados no gerenciamento de seus empreendimentos criam o risco de que estes, por não estarem sintonizados ou em condições de fazer frente às exigências globais, possam perder seu espaço no mercado ou que venham a ser eliminados do mesmo.

Outra linha de raciocínio parte da constatação de que os objetivos traçados por estes empresários, para seus empreendimentos, são muito modestos e não condizem com aqueles propostos como válidos para qualquer empresa, pelo mundo do capital. Com base nesta constatação, é possível aceitar a idéia de que as ações efetivadas pelos entrevistados podem não ser as mais adequadas para a obtenção destes últimos objetivos, mas são, ou têm sido,

suficientes para a manutenção das expectativas que eles, os entrevistados, se propõem a atingir.

Isto pode explicar, por exemplo, porque suas empresas têm se mantido no mercado por períodos consideravelmente longos e, embora não tenham passado por crescimentos expressivos, dos pontos de vista financeiro ou de lucratividade, têm conseguido manter patamares de desempenho que, na ótica dos entrevistados e frente às expectativas deles, têm sido satisfatórios.

A discussão entre a adequação dos empreendimentos às regras de mercado ou às expectativas dos empreendedores já é uma nova reflexão e pode ser um ponto de partida para novos trabalhos.

#### **4.3 - Estratégias Competitivas nas Micro e Pequenas Empresas do Setor de Confeções de Maringá**

Neste tópico estão apresentados os agrupamentos e análises das respostas obtidas a partir da aplicação do questionário para a caracterização dos estilos estratégicos adotados pelos dirigentes das micro e pequenas empresas do setor de confeções de Maringá.

Os dados foram agrupados tomando como base cada um dos respondentes. Como cada pergunta do questionário apresentava quatro alternativas de respostas, cada uma indicando a opção por um estilo estratégico, seguiu-se o procedimento adotado por Gimenez, segundo o qual

*“para cada alternativa marcada, é associada uma determinada estratégia competitiva, e no final das questões pode-se identificar qual a estratégia que mais se sobressai para a empresa, podendo ser defensiva, analítica, prospectora e reativa. O critério de classificação das empresas em uma dessas estratégias, é o de maior número de respostas associadas a elas. Quando houve empate entre as estratégias identificadas, elas foram classificadas como analíticas, mas caso o empate fosse com a estratégia reativa, esta se sobressairia” (2000b: s/p.).*

Em alguns casos, os entrevistados optaram por assinalar mais de uma alternativa à mesma pergunta. Quando isto ocorreu, foram computadas todas as alternativas assinaladas, o que fez com que o número de respostas não fosse o mesmo para todos os entrevistados.

A partir destes critérios, o conjunto de respostas foi agrupado tal como aparece na tabela 2.

**Tabela 2. Distribuição da quantidade de respostas entre os estilos e tendência estratégica de cada um dos entrevistados**

Entrevistado	Nº Resps.	Estilo Estratégico				Tendência Geral
		Defensivo	Prospector	Analítico	Reativo	
1	13	3	7	3		Prospector
2	15	8	1	4	2	Defensivo
3	13	6	2	3	2	Defensivo
4	13	3	2	6	2	Analítico
5	17	4	6	5	2	Prospector
6	13	1	3	6	3	Analítico
7	13	4	4	3	2	Analítico
8	14	7	2	4	1	Defensivo
9	14	3	4	5	2	Analítico
10	14	2	2	6	4	Analítico
11	13	1	3	6	3	Analítico
12	13	4	1	8		Analítico
13	13	8	1	4		Defensivo
14	12	3	2	7		Analítico
<i>Totais</i>	<i>190</i>	<i>57</i>	<i>40</i>	<i>70</i>	<i>23</i>	

Com base nesta organização dos dados realizou-se uma síntese com a distribuição dos entrevistados entre os estilos estratégicos. O resultado aparece na tabela 3.

**Tabela 3. Distribuição dos empresários pelos estilos estratégicos**

Estilos Estratégicos	Nº	%
Defensivo	4	28,6
Prospector	2	14,3
Analítico	8	57,1
Reativo	0	0,0
<i>Totais</i>	<i>14</i>	<i>100,0</i>

A tabela 3 permite perceber que mais da metade dos empresários se concentrou no estilo estratégico analítico. Por outro lado, o tratamento realizado com as respostas fornecidas por eles mostra que nenhum se posiciona como adotando um estilo reativo. A segunda maior concentração foi a dos empresários classificados como defensivos, com um número equivalente à metade dos classificados como analíticos. Os que foram classificados como prospectores correspondem a um quarto destes últimos.

Isto indica que, primordialmente, os empresários entrevistados, se caracterizam por procurar minimizar os riscos e, ao mesmo tempo, maximizar as oportunidades de obtenção de lucros, em seus empreendimentos.

Buscando um maior detalhamento nos dados optou-se por tabular em separado, mas seguindo os mesmos critérios, as respostas apresentadas pelos entrevistados às questões

específicas sobre cada um dos problemas que compõem o ciclo organizacional de acordo com Miles e Snow (1978). Os resultados aparecem nas tabelas de 4 a 9.

As tabelas 4, 6 e 8 são referentes a distribuição de respostas individuais entre os estilos estratégicos e tendências estratégicas de cada entrevistado sobre cada um dos problemas que compõem o ciclo adaptativo. As tabelas 5, 7 e 9 mostram a distribuição dos empresários pelos estilos estratégicos com relação aos problemas de empreendimento, de engenharia e de administração respectivamente.

**Tabela 4. Distribuição da quantidade de respostas entre os estilos e tendência estratégica dos entrevistados sobre os problemas de empreendimento**

Entrevistado	Nº Resps.	Estilo Estratégico				Tendência
		Defensivo	Prospector	Analítico	Reativo	Geral
1	7	3	2	2		Defensivo
2	8	5	1	1	1	Defensivo
3	7	2		3	2	Analítico
4	7	2	1	4		Analítico
5	8	1	3	3	1	Analítico
6	7	1	2	3	1	Analítico
7	7	3	1	2	1	Defensivo
8	7	4		3		Defensivo
9	7	1	2	3	1	Analítico
10	7	1	1	4	1	Analítico
11	7	1	1	3	2	Analítico
12	7	2		5		Analítico
13	7	6		1		Defensivo
14	7	1		6		Analítico
<i>Totais</i>	<i>100</i>	<i>33</i>	<i>14</i>	<i>43</i>	<i>10</i>	

**Tabela 5. Distribuição dos empresários pelos estilos estratégicos com relação aos problemas de empreendimento**

Estilos Estratégicos	Nº	%
Defensivo	5	35,7
Prospector	0	0,0
Analítico	9	64,3
Reativo	0	0,0
<i>Totais</i>	<i>14</i>	<i>100,0</i>

A tabela 5 que engloba as sete primeiras questões do questionário, mostra que em relação aos problemas de empreendimento, ocorre uma concentração ainda maior de empresários adotando o estilo estratégico analítico. Em compensação desaparecem os prospectores e aumentam, ainda que relativamente pouco, os defensores. Há, portanto, uma continuidade da tendência dominante, embora com alguma alteração no conjunto da distribuição.



Esta nova configuração de dados torna possível supor que, de uma forma geral, os empresários envolvidos nesta pesquisa tendem a adotar posturas mais cautelosas ao enfrentarem ou tentarem solucionar dificuldades relacionadas ao domínio de seus produtos e mercados, evitando a exploração mais acentuada de novas oportunidades de negócios.

Na tabela 6, em relação aos problemas de engenharia, que referem-se as questões oito e nove do questionário, pode-se notar um maior agrupamento de respostas individuais em torno do estilo estratégico defensivo, em comparação com a distribuição dos empresários por estilos estratégicos (tabela 3).

**Tabela 6. Distribuição das respostas entre os estilos e tendência estratégica dos entrevistados sobre os problemas de engenharia**

Entrevistado	Nº Resps.	Estilo Estratégico				Tendência Geral
		Defensivo	Prospector	Analítico	Reativo	
1	2		1	1		Analítico
2	3	2			1	Defensivo
3	2	2				Defensivo
4	2	1		1		Analítico
5	3	2		1		Defensivo
6	2			1	1	Reativo
7	2	1		1		Analítico
8	2	2				Defensivo
9	2	1			1	Reativo
10	2				2	Reativo
11	2			1	1	Reativo
12	2			2		Analítico
13	2	2				Defensivo
14	1		1			Prospector
<b>Totais</b>	<i>29</i>	<i>13</i>	<i>2</i>	<i>8</i>	<i>6</i>	

Para as questões que envolvem os problemas de engenharia, percebe-se que há uma redução no estilo prospectivo e a adoção, por praticamente um quarto dos empresários entrevistados, de cada um dos estilos estratégicos analítico e reativo. Assim, para esta categoria de análise, pode-se observar o surgimento da adoção de um modelo estratégico reativo.

**Tabela 7. Distribuição dos empresários pelos estilos estratégicos com relação aos problemas de engenharia**

Estilos Estratégicos	Nº	%
Defensivo	5	35,7
Prospector	1	7,1
Analítico	4	28,6
Reativo	4	28,6
<i>Totais</i>	<i>14</i>	<i>100,0</i>

Com base nestes dados, é possível notar a existência de uma postura muito cautelosa na gestão e nos investimentos que envolvem equipamentos e tecnologia. Além disso, pode-se supor que praticamente vinte e cinco por cento dos dirigentes entrevistados não estejam mantendo padrões de comportamento eficientes e eficazes em relação ao processo de produção e distribuição dos produtos.

A tabela 8, que contém as respostas oferecidas as questões 10, 11, 12 e 13 que estão relacionadas aos problemas de administração, quando comparada à distribuição dos empresários por estilos estratégicos, aponta, também uma tendência dominante de adoção do analítico, com pouca variação percentual, porém com uma distribuição diferente.

**Tabela 8. Distribuição das respostas entre os estilos e tendência estratégica dos entrevistados sobre os problemas de administração**

Entrevistado	Nº Resps.	Estilo Estratégico				Tendência Geral
		Defensivo	Prospector	Analítico	Reativo	
1	4		4			Prospector
2	4	1		3		Analítico
3	4	2	2			Analítico
4	4		1	1	2	Reativo
5	6	1	3	1	1	Prospector
6	4		1	2	1	Analítico
7	4		3		1	Prospector
8	5	1	2	1	1	Prospector
9	5	1	2	2		Analítico
10	5	1	1	2	1	Analítico
11	4		2	2		Analítico
12	4	2	1	1		Defensivo
13	4		1	3		Analítico
14	4	2	1	1		Defensivo
<i>Totais</i>	<i>61</i>	<i>11</i>	<i>24</i>	<i>19</i>	<i>7</i>	

Conforma demonstra a tabela 8, há uma diminuição, por parte dos entrevistados, dos que optaram pela adoção de estratégias defensivas e o aparecimento, ainda que pequeno, de estratégias reativas.

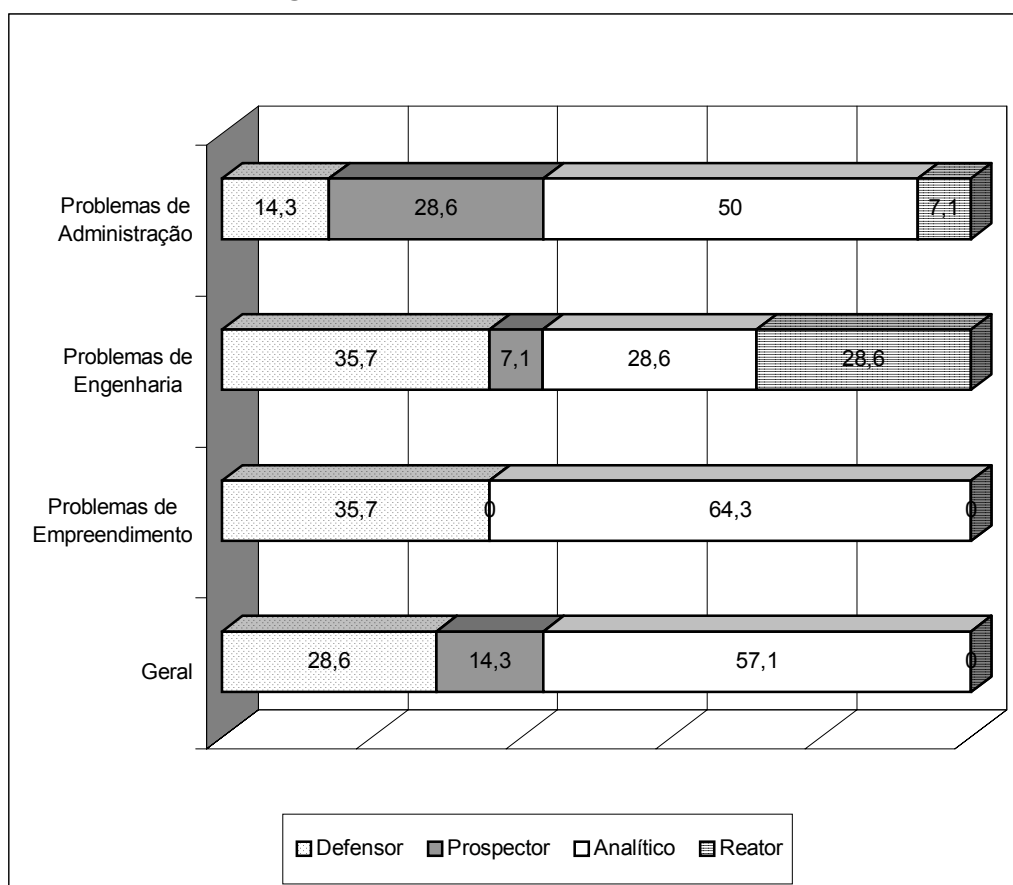
**Tabela 9. Distribuição dos empresários pelos estilos estratégicos com relação aos problemas de administração**

Estilos Estratégicos	Nº	%
Defensivo	2	14,3
Prospector	4	28,6
Analítico	7	50,0
Reativo	1	7,1
<i>Totais</i>	<i>14</i>	<i>100,0</i>

A tabela 9 demonstra de modo sintético a distribuição dos empresários entrevistados pelos estilos estratégicos com relação aos problemas de administração.

Tomando-se como base os dados expostos nas tabelas 3, 5, 7 e 9 pode-se compor graficamente a distribuição dos posicionamentos apresentados pelos empresários que participaram do estudo, tanto no conjunto de suas respostas, quanto frente a cada um dos problemas que compõem o ciclo adaptativo. A figura 3 mostra estas distribuições.

**Figura 3: Agrupamentos percentuais das classificações dos empresários entrevistados em geral e frente aos problemas que compõem o ciclo adaptativo, distribuídos pelos estilos estratégicos.**



A partir desta organização dos dados é possível perceber uma relativa homogeneidade nos posicionamentos dos empresários em torno do estilo estratégico analítico, tanto para os problemas de administração quanto para os de empreendimento. Embora a tendência analítica também esteja presente quando se trata dos problemas de engenharia, neste caso ela não é a predominante. Por um lado, aquela relativa homogeneidade indica a possibilidade de que estas empresas estejam conseguindo manter

graus satisfatórios de eficiência e/ou de eficácia frente a alguns problemas específicos; por outro lado, a existência da variação sugere que dificilmente alcançam níveis satisfatórios de efetividade em sua atuação como um todo.

As relações entre as Representações Sociais compartilhadas pelos entrevistados e os Estilos Estratégicos manifestados pelos mesmos são discutidas no Capítulo seguinte.

## Capítulo 5

### Conclusões

Há dois elementos que devem ser ressaltados, inicialmente, nas conclusões deste estudo. O primeiro deles foi à existência de um grau considerável de resistência, por parte dos empresários contatados, em participar do mesmo. Isto fez com que o tamanho da amostra ficasse abaixo do pretendido inicialmente. Por isto, é preciso alguma cautela antes de tentar generalizar as conclusões aqui apresentadas para todo o grupo dos micro e pequenos confeccionistas de Maringá.

O segundo elemento é a consideração de que não é possível estabelecer correlações matemáticas entre os estilos estratégicos adotados pelos empresários e as representações sociais manifestadas pelos mesmos em suas verbalizações e ações. A natureza diferenciada dos conceitos e das teorias que os embasam não permitiria este tipo de tratamento dos dados.

É possível, entretanto, de forma coerente com o objetivo inicial do estudo, buscar compreender as relações entre as representações sociais elaboradas e compartilhadas pelos gestores das micro e pequenas empresas envolvidas e as estratégias competitivas adotadas por eles.

As representações sociais expressas pelos entrevistados sobre suas empresas e mercado foram praticamente as mesmas, com exceção dos pensamentos e das práticas de um dos entrevistados (aquele identificado como E1) que mostrou estar conduzindo seu empreendimento com base em parâmetros científicos e numa lógica diferenciada, muito mais voltada para a inovação, a atualização e para algumas formas coletivas de ação. Os posicionamentos manifestados por este entrevistado, portanto, se afastaram das representações sociais compartilhadas pelos demais e, por isto, não estão incluídos nas conclusões que tomam como base as manifestações do grupo.

Feitas estas ressalvas, percebe-se que o núcleo das representações é o mesmo para todos estes entrevistados. Especificamente, as representações que eles elaboram sobre as funções de suas empresas estão intimamente ligadas ao sustento do grupo familiar; quanto aos projetos para o futuro de seus empreendimentos, os entrevistados apresentam expectativas de manutenção da estabilidade.

A visão de mercado dos entrevistados é bastante limitada. Eles percebem as mudanças que estão ocorrendo tanto no segmento de confecções, em especial, quanto as

que envolvem o mundo dos negócios de modo geral. No entanto, não apresentam uma percepção muito clara dos reflexos daquelas mudanças para seus empreendimentos, como é o caso, por exemplo, das representações que eles compartilham sobre a concorrência: concorrentes, para eles, são os confeccionistas vizinhos e de estrutura empresarial semelhante. Por fatores como estas suas visões sobre a administração tendem a estar mais voltadas para o âmbito interno da empresa.

O estilo estratégico predominante adotado pelo grupo pesquisado foi o analítico. Este grupo de empresários procura manter um centro de produtos estáveis e um domínio limitado de mercado mas, ao mesmo tempo, preocupa-se em investir em novos produtos que exigem modelagens mais eficientes, cortes com maiores graus de aproveitamento dos tecidos, tecidos mais apropriados não só às estações do ano mas às exigências dos clientes, aviamentos mais modernos etc. Procura, ainda, localizar e expandir, mesmo que lentamente, novas oportunidades de mercado, como forma de manter seus empreendimentos.

Como estrategistas analíticos, em relação aos problemas de empreendimentos, eles tendem a monitorar os lançamentos de novas coleções para, em seguida, (re)produzi-las e lançá-las no mercado. Simultaneamente, continuam produzindo peças de vestuário com menor grau de inovação. Frente aos problemas de administração, adotam estruturas centralizadoras e formas de planejamento que permitem a implementação das mudanças parciais requeridas por aquela estratégia de produção.

As representações compartilhadas por estes empresários tornam compreensível a adoção destas posturas. Na medida em que seus empreendimentos têm, para eles, como função básica, a manutenção do nível de conforto já conquistado para o grupo familiar, os entrevistados tendem a considerar mais importante manter-se no mercado que crescer. Por isto procuram, ao máximo, evitar os riscos. Apesar de atuarem em um segmento em que o grau de novidade é, normalmente, um elemento altamente valorizado, preferem não ousar, não inovar. Esperam que outros corram este risco.

Na medida em que não podem continuar, indefinidamente, colocando no mercado os mesmos produtos, adotam mudanças, mas o fazem sempre de forma cautelosa, procurando minimizar as possibilidades de fracasso ou de perdas financeiras.

Esta postura fica ainda mais clara na forma como se posicionam frente aos problemas de engenharia. Máquinas e equipamentos compõem, normalmente, os elementos de custo mais alto neste tipo de empreendimento. Além disto, na medida em que fatores

como a marca, a tradição ou o nome da empresa tendem a ser pouco valorizados por estes empresários, os elementos tangíveis tendem a ser identificados como a totalidade do empreendimento. Talvez por isto, em relação aos problemas de engenharia, o maior agrupamento dos entrevistados adote posturas tipicamente defensivas; em relação aos mesmos problemas, aparece, também, uma concentração considerável de respostas que denotam um estilo reativo.

Na medida em que as expectativas que estes empresários mantêm sobre seus empreendimentos são relativamente modestas, a adoção destas formas de conduta têm sido capaz de suprir, ao menos em parte, aquelas expectativas. É possível afirmar, portanto, que aquelas estratégias administrativas vêm obtendo graus ao menos razoáveis de eficácia e de eficiência. Graças a isto, estes empreendimentos permanecem atuantes a, no mínimo, nove anos.

No entanto, a adoção de estratégias diferentes frente aos problemas que compõem o ciclo organizacional sugere que os entrevistados podem estar tendo dificuldades em perceber seus empreendimentos como um todo, ou que podem não estar conseguindo elaborar conjuntos coerentes de ações, capazes de fazer frente às transformações que ocorrem no mundo empresarial e aos impactos produzidos pelas mesmas. Em outras palavras, indica a possibilidade da existência de um desempenho pouco efetivo.

Um segundo fator deve ser considerado. Nenhuma estratégia garante continuamente o sucesso do empreendimento. Frente a uma realidade em constante mudanças, posturas que foram ou que estão sendo bem sucedidas podem se tornar, em um breve período de tempo, inadequadas. Isto é especialmente verdadeiro para o segmento que foi objeto deste estudo.

O setor de confecções apresenta características bastante específicas. Uma delas, como já foi referido no início deste trabalho, é que peças de vestuário, para manterem-se atraentes devem apresentar alto grau de inovação, tanto em desenhos e modelagens quanto em seus componentes. Vestimentas, tanto masculinas quanto femininas tornam-se, na atualidade, rapidamente desatualizadas. É comum dentro de uma mesma estação do ano serem lançadas várias coleções distintas pela mesma empresa. O mundo da moda caracteriza-se fundamentalmente por produtos que apresentem originalidade, criatividade e que ao mesmo tempo exigem centros tecnológicos flexíveis tanto para os processos de criação como de produção e empresas que tenham alto grau de flexibilidade operacional e agilidade para se adequarem constantemente a mudanças.

Não há evidências de que, nas representações sociais dos entrevistados, estejam incluídas expectativas de criação de moda, já que as ações concretas do grupo estão concentradas em aguardar as definições das tendências criadas e lançadas pelos grandes centros, para posteriormente reproduzi-las. Suas expectativas, portanto, são restritas à produção de confecções, não de moda.

É fácil supor que, agindo desta forma, os entrevistados não consigam acompanhar, de imediato, os lançamentos elaborados pelos centros produtores de moda. Existe, necessariamente, um intervalo de tempo entre o lançamento das tendências pelos grandes centros e o momento em que os empresários entrevistados finalmente colocam no mercado os produtos que lançam, tentando seguir aquelas tendências. No setor do vestuário, este período pode ter sido o suficiente para que os novos produtos tenham se tornados obsoletos ou que tenham tido seu valor comercial diminuído.

Justamente por isto, o entrevistado identificado como E1, que se diferencia dos demais, afirmou que Maringá tem que começar a produzir moda e não somente confeccionar roupas

*"... sem informação a gente não faz nada, porque antigamente você produzia apenas para se vestir, hoje você tem que produzir a moda, porque as pessoas estão bem informadas. o que está acontecendo é que a gente não está conseguindo produzir a moda (...) hoje está em grande fase de transformação, as pessoas estão começando a se alertar da necessidade de um estilista dentro da empresa, isso eu falo aqui em Maringá, Cianorte, a nossa região (...) Os grandes centros já são diferentes (...) Tem gente que nem revista compra, só depende de Manequim e quando sai no Manequim já está na rua a três meses atrás" (E1).*

Através do depoimento deste entrevistado é possível perceber que a idéia de produção de moda para o município e região já é algo que não está muito longe de se concretizar. Deste modo, caso haja empreendedores dispostos a arriscar nesta idéia, aquele grupo de empresários entrevistados pode vir a perder seu espaço no mercado.

As representações sociais já estabelecidas possibilitam a qualquer participante de um grupo social compreender e explicar a realidade na qual está inserido, mas elas também permitem a elaboração de novos conhecimentos e a integração destes aos corpos de conhecimentos já existentes. Assim, para que as ações deste grupo de empresários passem por processos mais acentuados de mudanças, de forma a garantir um acompanhamento mais sistemático e atualizado do mundo dos negócios, é necessário, antes de mais nada, uma disposição para a mudança, por parte do mesmo.

Apesar das conquistas já atingidas, ao longo dos anos, por estes entrevistados e de



seus esforços isoladas na produção de confecções, é possível supor que se não houver a disposição para a elaboração de novos conhecimentos e conseqüentemente de mudanças em seus estilos estratégicos, a sobrevivência de seus empreendimentos estará ameaçada.

Existe, ainda, uma outra linha possível de análise, combinando alguns dos elementos vistos neste estudo. Nele, foi possível detectar que a maior parte dos entrevistados adota práticas administrativas que tendem a levar em consideração essencialmente os aspectos mais próximos da realidade e a manter núcleos restritos de relações profissionais. Este fator, por si só, já contrasta com as características do mercado atual, extremamente exigente, competitivo e globalizado.

Além disto a maior parte dos entrevistados tende a adotar formas personalizadas, centralizadas de administração e a tomar decisões levando em consideração basicamente suas experiências anteriores e conhecimentos pessoais. Ao mesmo tempo, embora tenha percepções relativamente adequadas sobre o segmento e especialmente sobre o mercado em que atua, dispõe de informações escassas e pouco precisas sobre o mundo dos negócios, de forma geral.

Todos estes fatores somados são elementos potencialmente comprometedores para os empreendimentos da maioria dos entrevistados, bem como para a economia local, já que um grande número de pessoas extrai das micro e pequenas empresas do setor de confecções sua subsistência.

## Referências Bibliográficas

- ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.
- ANSOFF, H. I. **Nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- BERGER, P. L. e LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1995.
- BEINHOCKER, E. D. A teoria da adaptação. **HSM Management**, n.21, ano 4, julho/agosto, 2000.
- BETHLEM, A. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHAUÍ, M. **O que é ideologia**. São Paulo: Brasiliense, 1982.
- COHEN, D. A. Nova ordem. **Exame**. São Paulo: Abril, ano 33, n.22, nov.1999.
- DUARTE JÚNIOR, J. F. **O que é realidade**. São Paulo: Brasiliense, 1984.
- GESA/FUEM - GRUPO DE ESTUDOS SÓCIO-AMBIENTAIS/ FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ. **Corredor da Moda do Noroeste do Paraná; Sub Projeto II; Etapas I e II** (Relatório de Pesquisa), Maringá, Universidade Estadual de Maringá, 1999, (mimeo).
- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GIMENEZ, F. A. P. **O Estrategista na pequena empresa**. Maringá: [s.e], 2000a.
- GIMENEZ, F. A. P. **Material preparado para palestra/debate sobre a abordagem cognitiva no estudo da formação de estratégia em organizações**. Maringá: Universidade Estadual de Maringá, Programa de Pós-Graduação em Administração, setembro/2000b, (mimeo).
- GIMENEZ, F. A. P. e GRAVE, P. S. Gestão estratégica de pequenas empresas. **Caderno de Administração**. Maringá: Departamento de Administração, vol.7, n.2, janeiro-junho, 1999.
- HAMBRICK, D. C. Some Tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. **Academy of Management Journal**, v.26, n.1, p.5-26, 1983.

HERNSTEIN, R. J. e BORING. E. G. **Textos básicos de história da psicologia**. São Paulo: Herder, 1971.

JODELET, D. La representación social: fenómenos, concepto y teoría. In MOSCOVICI, S. **Psicología social, II – Pensamiento y vida social; Psicología social y problemas sociales**. Barcelona: Paídos, 1986.

JOVCHELOVITCH, S. Vivendo a vida com os outros: intersubjetividade, espaço público e representações sociais. In JOVCHELOVITCH, S. e GUARESCHI, P. (Orgs.) **Textos em representações sociais**. Petrópolis: Vozes, 1994.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1999.

LANE, S. T. M. Usos e abusos do conceito de Representação Social. In SPINK, M. J. (Org.) **O Conhecimento no Cotidiano – As representações sociais na perspectiva da psicologia social**. São Paulo: Brasiliense, 1993.

LEME, M. A. V da S. O impacto da teoria das Representações Sociais. In SPINK, M. J. (Org.) **O conhecimento no cotidiano – As representações sociais na perspectiva da psicologia social**. São Paulo: Brasiliense, 1993.

LEONTIEV, A. **O desenvolvimento do psiquismo**. Lisboa: Horizonte Universitário, 1978.

LUO, Y. Environment-strategy-performance relations in small businesses in China: A Case of township and village enterprise in southern China. **Journal of Small Business Management**. v.37, n.1, p.37-52, 1999.

MARX, M. H. e HILLIX, W. A. **Sistemas e teorias em psicologia**. São Paulo: Cultrix, 1974.

MILES, R. e SNOW, C. **Organizational strategy, struture and process**. Londres: McGraw-Hill, 1978.

MINAYO, M. C. de S. O conceito de Representações Sociais dentro da sociologia clássica. In JOVCHELOVITCH, S. e GUARESCHI, P. (Orgs.) **Textos em representações sociais**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINTZBERG. H. AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOSCOVICI, S. **A Representação Social da Psicanálise**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

MOSCOVICI, S. **Psicología Social, II – Pensamiento y vida social; Psicología social y problemas sociales**. Barcelona: Paidós, 1986.

PARNELL, J. e WRIGHT, P. Generic strategy and performance: an empirical test of the Miles and Snow typology. **British Journal of Management**, v.4, n.1, p.29-36, 1993.

PEREIRA DE SÁ, C. Representações Sociais: o conceito e o estudo atual da teoria. In SPINK, M. J. (Org.) **O conhecimento no cotidiano – As Representações Sociais na perspectiva da psicologia social**. São Paulo: Brasiliense, 1993.

PEREIRA DE SÁ, C. **Núcleo central das representações sociais**. Petrópolis: Vozes, 1996.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1980.

SHORTELL, S. M. e ZAJAC, E.J. Perceptual and archival measures of Miles and Snow strategic types: Comprehensive assessment of reliability and validity. **Academy of Management Journal**, v.33, n.4, p. 817-832, 1990.

SMIRCICH, L. e STUBBART, C. Strategic management in an enacted world. **Academy of Management Review**. v.10, n.4 p.724 – 736, 1985.

SNOW, C. C. e HAMBRICK, D. C. Measuring organizational strategies: Some theoretical and methodological problems. **Academy of Management Review**, v.5, n.4, p.527-538, 1980.

SNOW, C. C. e HREBINIAK, L. G. Strategy, distinctive competence, and organizational performance. **Administrative Science Quarterly**, v.25, p.317-336, 1980.

SOUZA FILHO, E. A. Análise de Representações Sociais. In SPINK, M. J. (Org.) **O conhecimento no cotidiano – As representações sociais na perspectiva da psicologia social**. São Paulo: Brasiliense, 1993.

SPINK, M. J. P. O conceito de Representação Social na abordagem psicossocial. **Caderno Saúde**, Rio de Janeiro, julho/setembro, 1993a.

SPINK, M. J. P. O estudo empírico das Representações Sociais. In SPINK, M. J. P. (Org.) **O conhecimento no cotidiano – As representações sociais na perspectiva da psicologia social**. São Paulo: Brasiliense, 1993b.

SPINK, M. J. Desvendando as teorias implícitas: uma metodologia de análise das Representações Sociais. In JOVCHELOVITCH, S. e GUARESCHI, P. (Orgs.) **Textos em representações sociais**. Petrópolis: Vozes, 1994.

TAVARES, M. G. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TICHY, N. M. *Managing change strategically: the technical, political, and cultural keys*. **Organizational Dynamics, American Management Associations, Autumn 1982**.

TOMANIK, E. A. **A auto percepção da marginalidade**. Tese de Mestrado. João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba, 1984.

TOMANIK, E. A. **Ser e não ser: a pesquisa em psicologia no Brasil e a questão da cientificidade**. Tese de Doutorado. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 1992.

TOMANIK, E. A. *Elementos sobre as Representações Sociais dos pescadores 'profissionais' de Porto Rico*. In VAZZOLER, A. E. A. M., AGOSTINHO, A. A. e HAHN, N. S. (Eds.) **A Planície de inundação do alto rio Paraná: aspectos físicos, biológicos e sócioeconômicos**. Maringá: EDUEM/ Nupélia, 1997.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)