



RAE-eletrônica

ISSN: 1676-5648

rae@fgv.br

Escola de Administração de Empresas de São

Paulo

Brasil

Cavedon, Neusa Rolita; da Silva Ferraz, Deise Luiza  
REPRESENTAÇÕES SOCIAIS E ESTRATÉGIA EM PEQUENOS COMÉRCIOS  
RAE-eletrônica, vol. 4, núm. 1, enero-julio, 2005  
Escola de Administração de Empresas de São Paulo  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=205114651014>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# RAE eletrônica

FÓRUM - GESTÃO NO BRASIL: ENFOCANDO PROCESSOS E RELACIONAMENTOS

## **REPRESENTAÇÕES SOCIAIS E ESTRATÉGIA EM PEQUENOS COMÉRCIOS**

*Por:*

**Neusa Rolita Cavedon, PPGA/EA/UFRGS  
Deise Luiza da Silva Ferraz, PPGA/EA/UFRGS**

*RAE-eletrônica, v. 4, n. 1, Art. 14, jan./jul. 2005*

<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=2036&Secao=FOR.GEST.B&Volume=4&Numero=1&Ano=2005>

---

©Copyright, 2005, RAE-eletrônica. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não-comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação: [raeredacao@fgvsp.br](mailto:raeredacao@fgvsp.br).

A RAE-eletrônica é a revista on-line da FGV-EAESP, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em janeiro de 2002, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o site [www.rae.com.br/eletronica](http://www.rae.com.br/eletronica).

---

*RAE-eletrônica*

ISSN 1676-5648

©2005 Fundação Getulio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

**FÓRUM - GESTÃO NO BRASIL: ENFOCANDO PROCESSOS E RELACIONAMENTOS  
REPRESENTAÇÕES SOCIAIS E ESTRATÉGIA EM PEQUENOS COMÉRCIOS**

Neusa Rolita Cavedon - Deise Luiza da Silva Ferraz

**RESUMO**

O artigo enfoca a relevância das representações sociais como mediação entre o saber institucionalizado sobre estratégias e as re-significações atribuídas a esse conhecimento no cotidiano organizacional. A pesquisa realizada com pequenos comerciantes, mediante a utilização do método etnográfico e das técnicas da observação sistemática e participante e das histórias de vida, revelou que a estratégia, como conceito que pressupõe cursos de ação visando prioritariamente à manutenção e posterior expansão do negócio, é re-significada pela mediação da violência que atravessa o contexto investigado.

**PALAVRAS-CHAVE**

Estratégia, representações sociais, etnografia, pequenas empresas.

**ABSTRACT**

*The article focuses on the relevance of social representations as a mediation between the institutionalized knowledge about strategies and the re-meanings attributed to this knowledge in the organizational routine. The research carried out with small business men, by using the ethnographic method, the systematic and participative observation and real-life tales, revealed that strategy, as a concept determining courses of action primarily aimed at maintenance and consequent expansion of the business, is re-meant through the mediation of the violence that crosses the context investigated.*

**KEYWORDS**

*Strategy, social representations, ethnography, small firms.*

**FÓRUM - GESTÃO NO BRASIL: ENFOCANDO PROCESSOS E RELACIONAMENTOS  
REPRESENTAÇÕES SOCIAIS E ESTRATÉGIA EM PEQUENOS COMÉRCIOS**

Neusa Rolita Cavedon - Deise Luiza da Silva Ferraz

## **INTRODUÇÃO**

O tema estratégia vem sendo objeto de inúmeras pesquisas realizadas no campo dos estudos organizacionais ao longo do tempo, tendo se verificado uma ênfase maior nos estudos que versam sobre organizações de grande porte. Porém, nos últimos anos, a preocupação com as pequenas organizações tem se intensificado.

No Brasil, há alguns trabalhos que tiveram por foco os pequenos negócios (Cochia e Machado-da-Silva, 2003; Cruz, Santos e Forner, 2003; Bernardes, 2003). Outro enfoque pode ser percebido em diferentes trabalhos, como a existência de inúmeros cruzamentos decorrentes de combinações de temáticas que, uma vez associadas, permitem a compreensão da maneira como certos aspectos interferem nos arranjos estratégicos. Assim, o tema estratégia passa a se ligar às seguintes temáticas: identidade (Barbosa e César, 2003), antes estudada de forma isolada; responsabilidade social (Paiva, Lima e Benedicto, 2003; Kruglianskas, G., Muritiba, Oliveira e Kruglianskas, I., 2003); e, aprendizagem e subjetividade (Rebelo e Erdmann, 2003).

Esta pesquisa vem ao encontro dessas preocupações ao se ater a estratégias desenvolvidas por pequenos comerciantes em consonância com as representações sociais que permeiam o contexto em questão. As representações são imagens mentais que podem obstruir ou viabilizar a implementação de estratégias visando a atingir os objetivos e as metas organizacionais. Assim, conhecer as representações presentes em um determinado *locus* da capital gaúcha se torna relevante para compreender por que certas estratégias passam a ser implementadas, enquanto outras não o são. A noção de estratégia aqui desenvolvida vai ao encontro da noção de microestratégias forjadas no cotidiano (Johnson, Melin e Whittington, 2003; Jarzabkowski, 2003); portanto, estratégia enquanto processo em que discurso e política se fazem presentes (Maitlis e Lawrence, 2003).

Se a busca do cotidiano se configura como fundamental para a compreensão dessa diáde estratégia-representações sociais, o método etnográfico parece então se ajustar de modo perfeito a esse propósito, pois por meio dele é possível conhecer o outro na sua realidade cotidiana. Além disso, de certa forma, experimentar seus modos de viver e de trabalhar, num processo empático em que pesquisador e pesquisado interagem continuamente.

Assim, o estudo irá contemplar inicialmente teorizações acerca do conhecimento sobre estratégias. Logo a seguir, faremos uma incursão pelos caminhos teóricos das representações sociais, para então trazermos elementos empíricos que serão analisados à luz dos embasamentos previamente apresentados, não sem antes termos explicitado o método e o contexto. Finalmente, traçaremos as considerações finais, resgatando a contribuição que tal articulação representações sociais *versus* estratégia traz para o campo administrativo e organizacional.

## **ESTRATÉGIA: UM DIÁLOGO ENTRE AUTORES**

**FÓRUM - GESTÃO NO BRASIL: ENFOCANDO PROCESSOS E RELACIONAMENTOS  
REPRESENTAÇÕES SOCIAIS E ESTRATÉGIA EM PEQUENOS COMÉRCIOS**

Neusa Rolita Cavedon - Deise Luiza da Silva Ferraz

De acordo com Costa e Silva (2002, p. 2), “estratégias são, de forma ampla, entendidas como cursos de ação ou linhas-mestras, sejam gerais ou específicos, conscientemente concebidos para se lidar com uma situação”. Todavia, o ambiente empresarial contemporâneo apresenta uma dinâmica tal que a estratégia deixa de restringir-se ao planejamento e passa a se disseminar por toda a administração, de forma sistêmica, inter-relacionando a missão, os objetivos e as ações administrativas o que pode resultar em estratégias definidas *a priori* como guias de ação ou produto *a posteriori* decorrente de especificidades comportamentais de um dado universo organizacional (Motta, 1995).

Diante dessa nova perspectiva, surge a gerência estratégica, que nada mais é do que a gestão do futuro, futuro esse cada vez mais próximo. A flexibilidade e a adaptabilidade norteiam o cenário empresarial, em que as previsões “racionais” já não podem ser determinantes a ponto de implicar imutabilidade. Essa premissa não significa o abandono de determinados pressupostos e análises “racionais”, mas busca evidenciar que a revisão constante daquilo que foi planejado deve ser operacionalizada, visando a uma readequação ou mesmo uma complementaridade das ações previstas. Assim, para Motta (1995), é preciso antever as mudanças aproveitando os nichos existentes mediante a adequação dos cursos de ação e da prática gerencial, acarretando alterações de cunho comportamental.

De acordo com o mesmo autor, para que a direção estratégica se consolide é preciso visualizar o futuro, encontrar alternativas contemplando aspectos que terão reflexos sobre a empresa, estar aberto para a compreensão do mundo contemporâneo abrindo mão de determinismos de cunho político, econômico e social, sendo capaz de rever os planos sempre que necessário e de se abrir ao aprendizado contínuo.

Para Cancellier (2001), pesquisas têm apontado a escassez de trabalhos direcionados para os aspectos estratégicos desenvolvidos nas pequenas e médias empresas. Sendo assim, o que dizer com relação às microempresas? É sobre as empresas desse porte que a presente pesquisa pretende lançar um olhar mais acurado, buscando compreender não apenas como as estratégias são implementadas, segundo a ótica do fundador ou de um número reduzido de familiares que atuam em consonância com os seus postulados, mas entender como as representações sociais presentes em um determinado espaço local podem atravessar as ações daqueles que lá concentram os seus negócios.

Costa e Silva (2002) discutem a inadequação científica das tipologias até então desenvolvidas para o enquadramento das estratégias articuladas no âmbito empresarial, suas fraquezas, incoerências e ambigüidades. Sem deixar de levar em conta os alertas dos autores, mas tendo presentes os diferentes trabalhos de pesquisa realizados nessa área, optamos por nos basear no trabalho de Miles *et al.* (1978), tal como vêm fazendo aqueles que estudam as pequenas e médias empresas (e.g. Pérola e Gimenez, 2000; Cancellier, 2001).

De acordo com Miles *et al.* (1978), é possível a identificação de quatro tipos de estratégias aplicáveis a indistintas empresas. Os autores estabelecem uma inter-relação entre processo, estrutura e estratégia. O foco da tipologia recai sobre a adaptação. Dessa forma, existem quatro tipos de comportamentos estratégicos em face do ambiente: defensor, analítico, prospector e reativo.

Os defensores não possuem uma atitude revolucionária. Atuam de modo conservador, especialmente no que concerne a produtos e mercados. A introdução de inovações tecnológicas é tímida ou inexistente. A competição é por meio do preço e da qualidade do produto ou serviço. Uma vez descoberto o seu nicho de atuação, o dirigente procura manter certa estabilidade nesse domínio. No âmbito administrativo, há uma centralização dos controles, destacando-se aqueles atinentes às finanças e à produção.

**FÓRUM - GESTÃO NO BRASIL: ENFOCANDO PROCESSOS E RELACIONAMENTOS  
REPRESENTAÇÕES SOCIAIS E ESTRATÉGIA EM PEQUENOS COMÉRCIOS**

Neusa Rolita Cavedon - Deise Luiza da Silva Ferraz

Os analíticos apresentam uma postura ambígua: por um lado procuram manter certa estabilidade frente a alguns produtos e mercados; por outro, articulam-se buscando inovações, novas oportunidades com produtos e mercados inexplorados. Mais precisamente, esses dirigentes optam por correr um risco moderado, ou seja, moderno e inovador, tradicional e conservador. Essa dicotomia pode, por vezes, apresentar-se como um impasse difícil de ser administrado, pois conciliar estabilidade e avanços tecnológicos de maneira equânime se torna o grande desafio do dirigente, que se estende também ao campo administrativo ao ter que contemplar estruturas e processos estáveis com outros de maior flexibilidade.

Os prospectores vislumbram os avanços tecnológicos, as novas oportunidades, procuram novas tendências, as alterações presentes no ambiente. Essa visão estratégica aponta para o novo. Ser o precursor na oferta de determinado produto ou serviço constitui o sucesso do prospecto, ao garantir uma clientela predisposta a pagar pela novidade. A flexibilidade na adaptação tecnológica deve ser adequadamente avaliada, pois as tecnologias serão constantemente revistas em função dessa visão de futuro. A administração descentralizada auxilia na implantação de novos projetos.

Os reativos, na prática, não possuem uma estratégia definida, ou não possuem nenhuma estratégia. A ação consiste em buscar uma solução rápida diante de uma crise já instaurada ou de uma mudança ambiental já devidamente delineada. A reação pode não se dar a contento e a empresa acabar sofrendo os reveses dessa inércia. Não há uma articulação adequada entre estrutura, processo e estratégia.

Uma vez apresentados aspectos teóricos ligados às questões de estratégia empresarial, cumpre-nos apresentar os postulados teóricos referentes às representações sociais, o que será objeto de elucidação no próximo item.

**AS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS SOB A PERSPECTIVA DA PSICOLOGIA SOCIAL**

As considerações que vamos tecer ao longo desse item dizem respeito à noção de representações sociais como forma de desvendamento de uma dada cultura. No dizer de Lima (s/d, p. 27), os aspectos atinentes à razão são muito simples, a complexidade aparece diante do símbolo e do simbólico, que, segundo o referido autor: “[...] constituem qualquer coisa de complexo que funde ou ‘com-funde’ a intuição e a razão, a atitude ideológica e a atitude científica, o pensamento selvagem e o pensamento domesticado, o real e o imaginário, enfim a ciência e a poesia”.

No campo do simbólico, ganham destaque os estudos sobre representações sociais. Na psicologia social, a corrente francesa tem em Serge Moscovici o seu maior representante ao defender a socialização da psicologia social. O autor, tendo iniciado seus trabalhos por volta do início dos anos 1950, é influenciado pelos trabalhos de Durkheim. Porém, há um ponto de divergência entre os dois: Moscovici faz questão de dar a esse estudo a denominação de representação social e não representação coletiva, como Durkheim, porque no seu entender as representações coletivas se prendiam a sociedades primitivas, em que a dinâmica social era muito menos intensa do que a permeada pelo contexto das sociedades complexas atuais. O autor entende que há uma complementaridade entre o social e o individual.

**FÓRUM - GESTÃO NO BRASIL: ENFOCANDO PROCESSOS E RELACIONAMENTOS  
REPRESENTAÇÕES SOCIAIS E ESTRATÉGIA EM PEQUENOS COMÉRCIOS**

Neusa Rolita Cavedon - Deise Luiza da Silva Ferraz

Para Moscovici (1984), as explicações, as afirmações e os conceitos emitidos pelas pessoas sobre certos temas correspondem a “teorias” do senso comum. Os indivíduos, na condição de pensadores ativos re-elaboram, as informações fruto de “n” episódios no âmbito das interações sociais, e, ao estabelecerem um diálogo do individual com o social, tratam de construir as suas próprias representações e de comunicá-las para os demais indivíduos, fomentando assim um ciclo que se retroalimenta constantemente. Para o autor, as pessoas leigas, que não dispõem de um arsenal de instrumentos científicos, tendem a analisar o mundo de forma semelhante, porque o mundo em que vivem é eminentemente social. Portanto, as representações não são criadas por um indivíduo de forma isolada: pessoas e grupos criam representações ao longo da comunicação e da cooperação. As representações, ao serem criadas, acabam ganhando uma vida própria, circulam, encontram-se, atraem-se, repelem-se e abrem espaço para o surgimento de novas representações, enquanto outras, mais antigas, acabam desaparecendo.

O autor chama a atenção para o fato de que se vive em um mundo que privilegia a ciência behaviorista. Entretanto, em se tratando de representações sociais, o importante é o ser humano na condição de quem pergunta, busca respostas ou pensa, e não na maneira como processa a informação ou se comporta. A ênfase recai sobre o compreender, e não sobre o se comportar.

De acordo ainda com o autor, as representações sociais possuem basicamente duas funções: a primeira é convencionalizar os objetos, as pessoas e os acontecimentos, ou seja, atribuir a eles uma forma definitiva, localizando-os em uma categoria e inserindo-os gradualmente em um protótipo, distinto e partilhado por um grupo de pessoas; a segunda é que as representações são prescritivas, isso porque elas se impõem sobre os indivíduos com uma força irresistível, que combina uma estrutura preexistente ao pensar do indivíduo a uma tradição que dita o que deve ser pensado.

As representações sociais são teorias de senso comum que, ao serem interiorizadas, permitem a organização da realidade. A representação social tem por objetivo tornar familiar o estranho, e isso é obtido, segundo a teoria de Moscovici, por meio da ancoragem, mediante a classificação e rotulação daquilo que não está categorizado, e por meio da objetivação, que consiste em transformar uma abstração em algo material, descobrir a qualidade icônica de uma idéia. A ancoragem faz com que se estabeleça um valor positivo ou negativo, bem como que se institua uma configuração hierárquica. Ancorar é classificar, nomear alguma coisa. Ao dar nome a algo, o indivíduo torna-se capaz de imaginar esse algo e de representá-lo.

## **REPRESENTAÇÕES, ESTRATÉGIAS E ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**

Vivemos em uma época marcada pela complexidade, que, de acordo com Morin (s/d) no prefácio de sua obra, “começa a aparecer não como o inimigo a abater, mas como o desafio a aceitar”. E para dar conta dessa complexidade, o estudioso do campo organizacional necessita se aventurar por outros saberes, aprender a olhar de maneira inter e multidisciplinar, unindo opostos, integrando enfoques culturais abstratos com noções de cunho mais funcionalista.

**FÓRUM - GESTÃO NO BRASIL: ENFOCANDO PROCESSOS E RELACIONAMENTOS  
REPRESENTAÇÕES SOCIAIS E ESTRATÉGIA EM PEQUENOS COMÉRCIOS**

Neusa Rolita Cavedon - Deise Luiza da Silva Ferraz

O espaço organizacional contemporâneo requer a conjugação de inúmeros saberes que possam elucidar os reflexos dessa velocidade que se instaurou na sociedade dita globalizada em contraposição a aspectos das culturas locais que buscam manter o seu ritmo, a sua identidade, o seu senso comum. Para que as respostas ou análises possam emergir, terá que se ter uma “visão poliocular ou poliscópica, onde, por exemplo, as dimensões físicas, biológicas, espirituais, culturais, sociológicas, históricas daquilo que é humano deixem de ser incomunicáveis” (Morin, s/d, p. 25).

Para que se possa entender por que determinadas estratégias são implementadas ou não nos espaços organizacionais é preciso identificar as representações que circulam no contexto estudado, procurando refletir sobre os paradoxos, sobre as ambigüidades ali presentes. Para Morin, a complexidade clama pelo estabelecimento de estratégias como forma de vencermos o incerto e o aleatório e, em uma referência à arte da guerra, o referido autor menciona que é preciso captar a incerteza dos movimentos do inimigo para lhe fazer frente, bem como o que ele pensa, e o que ele pensa sobre o que nós estamos pensando. Esse pensar, seja sobre suas próprias ações ou sobre o próprio pensar do outro, pode ser revelado por meio do estudo das representações sociais. Assim se agregam ao campo da estratégia organizacional imagens mentais construídas pelo senso comum que podem ser definidoras de ações.

O saber científico produzido nas academias é constituído em um saber institucionalizado que até certo ponto se encontra desvinculado do cotidiano daquilo que diz respeito às re-significações atribuídas a esse conhecimento. Dessa forma, quando os estudiosos do campo organizacional teorizam sobre estratégias o fazem mediante essa institucionalização do conhecimento. Ocorre que, no cotidiano dos negócios, os sujeitos sociais produzem o “saber” fazendo com que o conceito de estratégia seja permeado por significações próprias do contexto. A contribuição das representações sociais para o campo organizacional recai sobre a capacidade de identificar os significados que mediatizam as ações e acabam re-significando os postulados administrativos.

## **APRESENTAÇÃO DOS CASOS**

A partir das noções teóricas desenvolvidas, buscamos por meio do método etnográfico e das técnicas de observação sistemática e participante, bem como das histórias de vida e dos depoimentos, verificar quais as estratégias experimentadas pelos permissionários visando a manutenção de seus negócios, tendo presentes as representações que afetam tanto o imaginário daqueles que lá trabalham como daqueles que procuram ou não essas lojas para a aquisição de bens e serviços. A pesquisa se iniciou em agosto de 2002 e ainda está em curso, mas já nos permitiu identificar aspectos relevantes.

Decidimos pesquisar inicialmente quatro lojas. Nosso objetivo maior era a história de vida e a observação participante; porém, nossa primeira informante decidiu que nos daria um depoimento e não participaria das demais entrevistas de construção da sua história de vida. Respeitamos a decisão da informante e trabalhamos, para efeitos de análise, com o depoimento. A observação participante foi na condição de pesquisadoras-clientes. A observação sistemática tem ocorrido de forma bastante intensa. Todos os envolvidos com a loja (especialmente familiares) foram entrevistados. Nos relatos, trocamos o nome das pessoas entrevistadas, visando preservar suas identidades.

**FÓRUM - GESTÃO NO BRASIL: ENFOCANDO PROCESSOS E RELACIONAMENTOS  
REPRESENTAÇÕES SOCIAIS E ESTRATÉGIA EM PEQUENOS COMÉRCIOS**

Neusa Rolita Cavedon - Deise Luiza da Silva Ferraz

### **O contexto: conhecendo o campo**

Há um lugar da cidade de Porto Alegre que parece ser referência para as manifestações políticas que visam chamar a atenção para certos problemas sociais. O lugar é situado na Avenida Borges de Medeiros. Além da “Esquina Democrática”, palco de inúmeros movimentos de expressão de cidadania, o Viaduto Otávio Rocha, mais conhecido como Viaduto da Borges, faz parte desse cenário de mobilização popular. A relevância dessas ações de cidadania acaba por ofuscar a imponência do cenário delineado por essa construção de cor cinza, que abriga, na parte inferior, quarenta lojas sob permissão da Prefeitura Municipal. Há ali a comercialização de artigos para as religiões afro-brasileiras, discos de vinil, livros usados, artesanato, aliada aos serviços de barbeiro, chaveiro e sapateiro.

A marginalização desse espaço como um *locus* de compra se dá na medida em que aquelas pessoas que se abrigam em viadutos ou pontes normalmente fazem parte dos chamados excluídos – mendigos, moradores de rua, subproletariado –, que com caixas de papelão erguem frágeis paredes sob o viaduto ou a ponte buscando “privatizar” minimamente a via pública. Talvez esse aspecto, no âmbito do simbólico, constitua-se em uma representação coletiva tão forte que muitas vezes acaba por tornar “invisíveis” os pontos de comércio abrigados no Viaduto. Esclarecendo: a mesma dificuldade enfrentada pela maioria das pessoas ao se defrontar com as mazelas humanas que se escancaram embaixo das pontes e dos viadutos parecem ser transpostas para o comércio que se instala em tais locais; há uma dificuldade em reconhecê-los como espaços onde os produtos e serviços oferecidos possam ser de qualidade. As pesquisadoras se defrontaram com o depoimento de um cliente que ficara impressionado com a gentileza e com a competência de um permissionário na realização de um serviço, e que se dizia surpreso, pois nunca imaginara ser possível obter tal atendimento naquele local.

Os próprios permissionários reconhecem essa rotulação de espaço menor que lhes é atribuída. E isso pode ser verificado na fala de uma permissionária:

Agora muita gente em Porto Alegre nunca entrou no Viaduto, nessas lojas aqui (falando com desdém) sabia? Tem um amigo meu que ele disse: Lúcia, eu nunca pensei em entrar, agora tô eu tomado um cafezinho contigo. Eu não sei o que eles pensam que são as lojas do Viaduto. Pelo jeito que esse cara falou, ele é advogado, filho de desembargador: então pra ele, na cabeça dele, é assim, embaixo do Viaduto é ‘chinfrim’, sabe? [...] Tem gente que eu já ouvi falar: ah! As banquinhas do Viaduto. Claro que aqui não é uma loja, loja assim, é uma lojinha, né?

A relevância histórica do local foi reconhecida pelos órgãos oficiais em 1988, quando o Viaduto Otávio Rocha foi tombado pelo Conselho Municipal do Patrimônio Histórico e Cultural. Dez anos após, em 1998, teve início um processo de restauração desse monumento, que foi concluído em 2001.

### **O sebo**

A loja de número um do Viaduto foi durante muito tempo ponto de encontro de amigos e local em que se reuniam militantes de partidos da esquerda, músicos, pintores, estudantes engajados em movimentos

**FÓRUM - GESTÃO NO BRASIL: ENFOCANDO PROCESSOS E RELACIONAMENTOS  
REPRESENTAÇÕES SOCIAIS E ESTRATÉGIA EM PEQUENOS COMÉRCIOS**

Neusa Rolita Cavedon - Deise Luiza da Silva Ferraz

estudantis e funcionários públicos. Em 1984, o então Bar Azulzinho passou às mãos de Flávio, o atual permissionário.

Os companheiros de noitada do permissionário se tornaram seus clientes, o que se configurou como sendo de extrema valia para a organização de seu empreendimento, o Bar Qorpo Santo. Flávio e sua esposa buscavam agradar a todos os paladares, auxiliados pela irmã do primeiro e por amigos. Para tanto, a diversificação dos produtos era fundamental, afinal, “[...] fazer feijão e arroz todo mundo faz, né? Então a gente procurava fazer alguma coisa diferenciada (permissionária)”. Os clientes sabiam que ali encontrariam uma alimentação diversificada a qualquer horário, especialmente à noite. Em algumas datas comemorativas, festas eram organizadas, e os freqüentadores do local eram previamente avisados, garantindo a lotação da casa. A localização do bar e sua decoração se apresentavam também como um atrativo frente aos outros estabelecimentos. O estilo colonial à luz de candeeiros tornava o ambiente aconchegante.

O bar não resistiu à reforma que ocorreu no Viaduto entre os anos 1998 e 2001. Ao promover a restauração do Viaduto, a Prefeitura determinou que as lojas deveriam obedecer a um determinado padrão, não sendo permitida nenhuma alteração na configuração original da obra. A impossibilidade de diferenciação do espaço, associada às dificuldades financeiras decorrentes do período em que o bar permaneceu fechado e também dos investimentos necessários para a recuperação do interior da loja (encargo que coube aos permissionários), foi determinante no redirecionamento do negócio para outro ramo de atuação: o sebo. Nas palavras da permissionária, “[...] tinha que ser tudo padronizado, não podia mudar a estrutura. Tinha que ser tudo igual. Aí a gente resolveu não botar bar. Porque se tinha que ser igual o de todo mundo, se não podia dar uma diferenciada...” Aqui o poder do Estado aparece como determinante no estabelecimento de um novo curso de ação, o que vem ao encontro das teorizações de Maitlis e Lawrence (2003).

Não foi apenas o ramo de atividade que mudou: o aspecto físico da loja e os clientes também sofreram alterações. Em virtude dos problemas financeiros do permissionário, a loja foi organizada provisoriamente. Os móveis foram feitos pelo próprio permissionário com madeiras reaproveitadas e não passaram por nenhuma pintura, sendo que esse improviso se prolonga até o presente momento.

As capas dos discos de vinil são os únicos objetos utilizados na decoração do local. Os produtos postos à venda não estão expostos de forma a facilitar o manuseio por parte do cliente, o que acaba se refletindo na finalização das vendas. Muitas dessas possíveis vendas não se concretizam, pois o próprio cliente se vê obrigado a vasculhar aquilo que lhe interessa em meio à desorganização, algumas vezes não encontrando o que deseja.

As pessoas que desejam vender livros, CDs e discos de vinil usados comparecem até a loja e oferecem o produto. Os permissionários não têm uma noção clara sobre os produtos que são considerados raridades. É por intermédio da clientela, ou seja, do trabalho no dia-a-dia, que essa identificação ocorre. Assim, quando várias pessoas procuram por um mesmo produto, os permissionários concluem pela importância de ter essa mercadoria na loja. O preço do produto não é estipulado levando em conta o aspecto raridade, mas sim o preço que os clientes estão dispostos a pagar. Aqui identificamos claramente a microestratégia sendo implementada com base na relação estabelecida entre clientes e permissionários, sendo que tal posicionamento vem ao encontro das teorizações articuladas por Jarzabkowski (2003).

Os permissionários consideram que seu principal diferencial em relação aos demais concorrentes instalados no Viaduto reside em ofertar em somente um lugar três tipos de produtos, enquanto algumas

**FÓRUM - GESTÃO NO BRASIL: ENFOCANDO PROCESSOS E RELACIONAMENTOS  
REPRESENTAÇÕES SOCIAIS E ESTRATÉGIA EM PEQUENOS COMÉRCIOS**

Neusa Rolita Cavedon - Deise Luiza da Silva Ferraz

das lojas oferecem apenas discos e CDs e outra, apenas livros. A loja disponibiliza aos clientes as três opções que, de acordo com suas declaração, “é que é difícil encontrar uma loja que tenha CDs, discos e livros. Não, não se encontra” (sobrinha do permissionário).

Quanto aos clientes, a afluência de compradores estrangeiros e de compradores ligados a uma rede de emissoras de televisão do centro do país é lembrada pela permissionária: “Nós já vendemos para um estudante da Alemanha, que tava aqui e que a gente vendeu um monte de disco para ele. Esses dias teve um outro que ele também tava estudando e ia embora para os Estados Unidos, aí comprou um monte de CD. A gente vendeu também pro cara que faz a trilha so nora da *Grande Família da Globo*”.

Os comerciantes estão conscientes de que ainda precisam investir muito no novo empreendimento, mas já planejam, em um futuro próximo, aumentar sua oferta de produtos e serviços: “[...] mas a gente pretende colocar discos, livros e cafeteria junto. Daí a pessoa chega, toma café, toma uma água, come um salgadinho” (permissionária). Ao vislumbrarem cursos de ações futuras, os permissionários assumem uma posição condizente com a propugnada por Motta (1995).

Além disso, a utilização de um computador e a abertura de uma filial também representam planos a serem atingidos. De acordo com a sobrinha do permissionário, “a gente aumentou, agora a gente quer arrumar isso tudo, depois quer abrir outra loja”.

Flávio revela a sua concepção sobre o Viaduto enquanto um reduto significativo para a cidade, mas que ao mesmo tempo tem sido deixado à margem pelos cidadãos e pelo poder público:

[...] o Viaduto, ele foi muito tempo marginalizado, ele nunca foi cuidado pelo patrimônio público. Ele sempre teve à deriva, pode ser que agora [...] Pode ser que a partir desse ano ele venha, né? a ser melhor, a ser mais visto [...] porque os órgãos públicos, assim que eu vejo, não têm tido, não têm tido o mesmo cuidado.

O sebo, que outrora fora um bar, põe em evidência a perspectiva da estratégia prospectora de seus proprietários no que diz respeito ao domínio, à postura de sucesso e ao crescimento. Mesmo na época em que atuavam na condição de proprietários de um bar, os empresários vislumbravam ganhos a partir da inovação do produto ou serviço prestado, caracterizado por um mistura de elementos tradicionais aliados à dinâmica das grandes cidades e à conseqüente procura por alimentos durante a madrugada. A impossibilidade de inovar, decorrente da padronização imposta pela Prefeitura após a reforma do Viaduto, redireciona a atuação dos permissionários. No sebo, a integração de três produtos culturais na condição de usados retrata novamente a implementação de uma estratégia prospectora. A ampliação do negócio mediante, inclusive, a incorporação de uma cafeteria, de uma filial e de novas tecnologias (computador) é vislumbrada para um futuro próximo.

### **A loja de artigos para presente**

Uma placa artesanal próxima à porta de entrada da loja indica ser ali o local destinado à venda de artigos para presente, bem como troca de pilhas e pulseiras, e restauração de imagens em gesso e porcelana. Uma meia porta em vidro separa o cliente das prateleiras de aço que circundam todo o ambiente e abrigam inúmeros enfeites, como potes em porcelana chinesa, artigos em vidro, adornos de

**FÓRUM - GESTÃO NO BRASIL: ENFOCANDO PROCESSOS E RELACIONAMENTOS  
REPRESENTAÇÕES SOCIAIS E ESTRATÉGIA EM PEQUENOS COMÉRCIOS**

Neusa Rolita Cavedon - Deise Luiza da Silva Ferraz

toda natureza que oportunizam ao cliente escolher produtos que vão do gosto popular ao mais requintado.

A loja, que fora adquirida pelo pai das três atuais proprietárias, inicialmente era uma loja de artesanato, depois relojoaria, onde jóias e relógios eram comercializados; em outro momento a venda de bijuteria se tornou mais atrativa, e, hoje, os artigos para presente configuram-se como a opção de mercado mais adequada. Embora ainda disponibilize à venda uma pequena variedade de relógios.

Lúcia, a herdeira que se envolve de modo mais intenso com o negócio, também realiza um trabalho voltado para a restauração de imagens e destaca a importância de “se fazer o ponto”, ou seja, no momento em que o consumidor conhece o trabalho ou o serviço oferecido, é importante a permanência do comerciante naquele local, de modo que, ao buscar o produto ou serviço, o cliente possa encontrá-lo facilmente, sem se deparar com mudanças de endereço.

A permissionária, que cursou até o quarto semestre de jornalismo, diz ter descoberto um “dom”, o de trabalhar com restaurações. A permissionária, autodidata que se dedica ao restauro de peças em gesso, cristal, porcelana, sonha em ir para a Itália, onde espera permanecer por um período de seis meses visando a aprendizagem de restauração de outros materiais e objetos, por exemplo vitrões, igrejas, prédios tombados pelo patrimônio histórico. Os trabalhos de restauração são realizados à noite na própria loja. Os clientes que procuram pelo trabalho de restauração, segundo a permissionária, são dos mais diferentes locais, do interior do estado e até de Buenos Aires. Um sentimento de perpetuação por meio do trabalho transparece na fala da permissionária: “É, eu vou morrer e vai ficar um trabalho meu ainda [...]”.

O *marketing* da loja, de acordo com Lúcia, ocorre “de boca em boca”. A fidelização de seus clientes, no que tange à restauração, se deve, no seu entender, ao “amor e carinho pelas coisas”, e, no que concerne aos artigos colocados à venda na loja, decorre da diversidade de produtos oferecidos, aliada a uma escolha meticolosa nos atacadistas de São Paulo, onde a permissionária, por vezes, passa uma semana dedicando-se à compra dos artigos que serão ofertados na loja.

Dentre a clientela que possui, existem aqueles que além da compra buscam desabafar seus problemas de ordem pessoal. Uma cliente que mora nas proximidades do Viaduto procura minimizar os momentos de solidão se deslocando até a loja para conversar com Lúcia, que diz dar toda a atenção, postergando algumas vezes a execução de certa tarefa para o dia seguinte. Esse contato tão próximo entre comerciante e cliente evidencia a relevância do “ser pessoa” como algo inerente à cultura brasileira, sendo os estudos de DaMatta (1983) paradigmáticos para a compreensão dessa postura. A permissionária também fez referência à insegurança reinante no Viaduto, especialmente à noite, quando Lúcia permanece na loja até mais tarde realizando restaurações.

A loja de presentes evidencia uma estratégia de segmentação de classes; produtos para as classes A, B e C são disponibilizados aos clientes, diversidade alcançada por meio de uma seleção criteriosa da permissionária junto aos atacadistas de São Paulo. A fidelização de alguns clientes, em especial moradores da redondeza, se dá pelo estabelecimento de um atendimento pessoal que extrapola a simples relação de compra e venda, envolvendo aspectos afetivos, de amizade. Novidades em termos de mercadorias são trazidas para a loja a fim de atrair clientes de diferentes *status* sociais. Não há uma preocupação com os meios de comunicação, nenhum aparato tecnológico faz parte do universo da loja (por exemplo, computador). O serviço de restauração é encarado como uma atividade artística que, como tal, é pouco valorizada pela sociedade. Mas, mesmo assim, a permissionária almeja fazer um

**FÓRUM - GESTÃO NO BRASIL: ENFOCANDO PROCESSOS E RELACIONAMENTOS  
REPRESENTAÇÕES SOCIAIS E ESTRATÉGIA EM PEQUENOS COMÉRCIOS**

Neusa Rolita Cavedon - Deise Luiza da Silva Ferraz

curso na Itália para ampliar seus conhecimentos em restauração. O trabalho cuidadoso e paciente rende a divulgação “de boca em boca”. A estratégia oscila entre analítica e defensiva.

### **A flora**

Tiago, o permissionário da loja, que trabalhava com artigos para religiões afro-brasileiras na condição de empregado, optou por ter o seu próprio estabelecimento e entrou de sócio em uma loja do Viaduto que vendia artesanato. Depois de um certo tempo, a senhora que dividia a sociedade com Tiago resolveu se afastar do negócio, e isso serviu para a alteração do ramo de atividade. A identificação da loja feita é por meio de uma imagem de Iemanjá colocada na porta do estabelecimento. O mezanino é ocupado por Mateus, um amigo de Tiago, pai-de-santo, que oferece consultas mediante pagamento. No dizer da atual esposa de Tiago, que trabalha na loja em dias alternados, os clientes de Mateus sempre costumam adquirir algum produto na loja, o que evidencia que Tiago e o pai-de-santo se beneficiam da parceria.

Tiago reclama da queda nas vendas e encontra inúmeras justificativas para tanto. O primeiro aspecto levantado pelo permissionário diz respeito ao fato de o Viaduto ser um ponto de passagem. Nas suas palavras, “[...] aqui no Viaduto, como é um ponto só de passagem, então não tem grandes movimentos nas vendas, mas é como dá. É o que eu sei fazer, e depois sair daqui, outro local, outro endereço, sem conhecimento, no caso, né. Sem o potencial daqui, não dá pra ir, não dá pra arriscar (permissionário)”.

A redução no volume de vendas também é atribuída ao fechamento de inúmeras floras que atuavam no Viaduto. Isso porque o cliente, ao se dirigir a um destes estabelecimentos e não encontrando a mercadoria procurada, automaticamente procurava outra flora próxima. Com isso, o cliente acabava adquirindo todos os produtos dos quais necessitava sem ter que se deslocar para vários pontos do centro ou mesmo da cidade. As dimensões reduzidas da loja impedem a manutenção de um estoque muito grande, de modo que essa rede de estabelecimentos acabava se complementando.

A falta de estacionamento no perímetro urbano, aliada ao índice de violência no local, também é percebida como fator impeditivo a uma maior demanda de produtos. No dizer de Tiago: “Muitas pessoas deixaram de vir ao centro por causa da violência. Daí vão ao *shopping*, estacionamento, segurança. Pode ver, não é só comigo, até as grandes lojas [...] fecharam ou quebraram porque abriram os *shoppings*, e o centro passou a ser discriminado” (permissionário).

O nível socioeconômico dos clientes é outro fator arrolado. No dizer do permissionário: “E se tu for fazer uma pesquisa de quem compra aqui no centro, tu vai ver que é da classe média pra baixo”. O permissionário também vislumbra uma queda no número de adeptos dos cultos afro-brasileiros, e isso no seu entender se deve à falta de renovação, ou seja, as crianças que estão nascendo têm a sua opção religiosa definida pelos pais, que abandonaram os cultos afros para aderir às igrejas evangélicas; com isso houve um esvaziamento dos terreiros e, consequentemente, uma procura menor por produtos vinculados aos rituais afros.

O comércio é percebido por Tiago como uma atividade instável, que impede investimentos muito grandes em face do risco decorrente. Essa incerteza inviabiliza a realização de uma programação de compras. Nas palavras do permissionário, “nós não podemos programar uma compra porque hoje tu vende dez figas e amanhã tu vende uma”. Atualmente, diante de uma maior estabilização da moeda, a mercadoria que é comprada hoje deve ser vendida amanhã. Tiago alega que essa prática vem sendo

**FÓRUM - GESTÃO NO BRASIL: ENFOCANDO PROCESSOS E RELACIONAMENTOS  
REPRESENTAÇÕES SOCIAIS E ESTRATÉGIA EM PEQUENOS COMÉRCIOS**

Neusa Rolita Cavedon - Deise Luiza da Silva Ferraz

adotada por grandes empresas, não havendo por que ele, um pequeno comerciante, agir de outra forma. O estoque reduzido implica maior controle no que concerne à reposição dos produtos; a loja desfalcada de produtos, com menor variedade, tende a ter menos vendas, argumenta o permissionário.

A restauração levada a efeito no Viaduto pela Prefeitura afastou ainda mais os clientes, segundo Tiago. Ao se deslocar até o local em busca de algum produto e encontrar a loja fechada, muitos julgaram que o estabelecimento havia cerrado suas portas em definitivo.

A flora apresenta uma estratégia reativa. O permissionário tem uma visão clara do cenário econômico-social e cultural, mas não atua de modo proativo, mantém-se numa posição de retaguarda, esperando que o quadro sofra alterações para então se adequar ao novo contexto. Assim, quando a economia apresentava altos índices inflacionários, mantinha um estoque variado. A partir da estabilização da economia, passa a trabalhar com poucos produtos e estoque baixo; alega ser inviável um planejamento de compras.

### **A barbearia**

João veio do interior do estado para a capital e, em 1978, comprou a floricultura localizada na parte inferior do Viaduto, transformando-a em uma barbearia. O permissionário recorda a precariedade do local no início das suas atividades: “Mas aqui não tinha nada. Não tinha água, não tinha nada, nada, nada. Isso aqui era aberto até em cima. Não tinha nada. Fui eu que fiz essa laje, instalei a água. Só tinha luz”.

Tendo se instalado no Viaduto em uma época em que a concorrência era menor, João conseguiu conquistar uma clientela fiel, que, segundo ele, vem passando de pai para filho o hábito de freqüentar o referido local. Atualmente, ele divide a sociedade com o filho, a nora e um amigo. Os clientes cativos de João são por ele atendidos no período da manhã. Durante à tarde, compete ao filho e à nora prestar serviços ao restante da clientela, sendo que a última dedica-se de maneira mais intensa a cuidar dos cabelos de pessoas negras, portanto sua especialidade recai sobre o público afro.

Pedro, filho de João, começou a exercer a profissão de barbeiro em razão de um infortúnio. João sofrera um acidente e era necessário alguém que ficasse em seu lugar durante o período em que se restabelecia. Para tanto, ensinou ao filho como fazer a barba dos clientes e colocou-o em um curso profissionalizante. Pedro acabou se interessando pelo trabalho e, quando casou, fez questão de envolver a esposa, Maria, na mesma atividade. Hoje, reconhece a relevância de manter a clientela e de inclusive ampliá-la:

O negócio é trabalhar, atender meus clientes e adquirir cada vez mais clientes, esse é meu foco de serviço. Porque meu cliente aqui, tem muita gente, é brigadiano, é advogado, é deputado, desde a classe média para baixo. Todo mundo é cliente da gente. [...] Mas a gente trata todo mundo do mesmo jeito, mantendo o respeito e cada um se respeitando.

O local é percebido por João, Pedro e Maria como de alto risco. A violência do entorno invade a barbearia, especialmente, no turno da tarde. Maria demonstra estar atuando num clima de tensão permanente, algo que é possível detectar por meio da narrativa de assaltos dos quais foi vítima e de sua

**FÓRUM - GESTÃO NO BRASIL: ENFOCANDO PROCESSOS E RELACIONAMENTOS  
REPRESENTAÇÕES SOCIAIS E ESTRATÉGIA EM PEQUENOS COMÉRCIOS**

Neusa Rolita Cavedon - Deise Luiza da Silva Ferraz

postura sempre alerta, controlando pelo espelho os movimentos de transeuntes que possam ser considerados escusos.

Pedro, por seu turno, faz menção aos clientes que costumam mandar realizar o serviço e, ao final, em razão do trabalho não ter ficado consoante com a expectativa, na ótica dos mesmos, reputam como indevida a cobrança; são os calotes, que repercutem na viabilidade financeira do negócio, mas que parecem ser encarados como um risco natural nesse tipo de empreendimento.

Maria, por ser quem ganha mais com seu trabalho na barbearia, já pensou em ter um salão de beleza no Viaduto, mas os custos com a permissão aumentariam consideravelmente em função das dimensões que a loja necessitaria ter para atender serviços como manicure, pedicure e depilação.

A barbearia se mantém dividida entre uma estratégia defensiva e outra analítica. A manutenção dos clientes cativos vinculados à figura do fundador garante a manutenção, renovação e ampliação da clientela por meio da tradição que passa de pai para filho na procura dos serviços oferecidos pelo patriarca da família. A ação da nora do permissionário, ao dedicar-se aos clientes da raça negra, reflete a escolha de um nicho específico de atuação no mercado, caracterizado por uma franca expansão.

### **A INTERFERÊNCIA DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS NAS ESTRATÉGIAS**

As estratégias identificadas evidenciaram não apenas o sucesso, mas também revelaram os insucessos, o que vai ao encontro das teorizações de Maitlis e Lawrence (2003). Os referidos autores destacam também a relevância de se considerar o contexto social, político e econômico em que as ações ocorrem.

Embora haja uma contextualização das estratégias por parte de estudiosos da Administração, um ponto permanece relegado, qual seja, o simbólico. O sentido que as estratégias possuem para os envolvidos no mundo empresarial não é levado em conta, isto é: como esse saber se transforma ao ser transposto da academia para o cotidiano? De que modo o conceito de estratégia acaba sendo atravessado por outras significações?

A contribuição da conjugação estratégia/representações sociais se dá exatamente pela observância e respeito para com a alteridade, para com o significado que o “outro” constrói sobre as suas estratégias negociais, para com o saber cotidiano, que nem sempre vem ao encontro dos postulados desenvolvidos no âmbito científico.

Ao tomarmos como exemplo os pequenos negócios estudados, verificamos que a estratégia, enquanto conceito administrativo, pressupõe cursos de ação visando prioritariamente à manutenção e posterior expansão do negócio; no entanto, os comerciantes significam as suas ações mediatisadas pela violência que atravessa o seu próprio fazer administrativo.

Percebemos que a significação desse espaço do Viaduto como um lugar menor e violento gera uma inércia por parte dos permissionários, fazendo-os assumir uma atitude passiva em relação a certas ações. Por exemplo, a Prefeitura é vista como a responsável por dinamizar o comércio no local. A

**FÓRUM - GESTÃO NO BRASIL: ENFOCANDO PROCESSOS E RELACIONAMENTOS  
REPRESENTAÇÕES SOCIAIS E ESTRATÉGIA EM PEQUENOS COMÉRCIOS**

Neusa Rolita Cavedon - Deise Luiza da Silva Ferraz

condição de permissionários parece gerar uma postura de apatia por parte daqueles que comercializam seus produtos e serviços no Viaduto, revelando uma expectativa em relação ao poder público que beira o paternalismo, pois, na ótica dos comerciantes, compete à Prefeitura divulgar esse ponto turístico, histórico e cultural da cidade. Tal comportamento vai ao encontro dos estudos organizacionais realizados em outros estados brasileiros, onde o paternalismo aparece como um fator característico da cultura brasileira (Colbari, 1995; Vasconcelos, 1995; Davel e Vasconcelos, 1997). Para Prates e Barros (1997), se com relação à liderança podemos destacar o paternalismo presente na cultura brasileira, no que diz respeito ao âmbito institucional, cabe mencionar a postura de espectador como traço cultural brasileiro, onde a baixa iniciativa e a capacidade de deixar a cargo das instâncias superiores a responsabilidade por determinadas ações se configuram como constantes e podem ser constatadas em nosso estudo.

No discurso dos permissionários, narrativas como a que se segue foram freqüentes: “[...] mas tem gente que nem sabe que tem loja aqui embaixo. Tem gente que passa correndo e que nem sabe [...]” (sobrinha de permissionário). Os permissionários, embora cientes da invisibilidade das lojas para a maioria dos transeuntes, não mencionaram nenhuma possível ação visando dar destaque ao local.

A inexistência de uma Associação de Permissionários torna frágil qualquer movimento, pois ações individualizadas têm pouca repercussão. Nenhuma alternativa conjunta visando à divulgação na mídia, seja impressa ou eletrônica, é aventada. Essa postura alimenta o ciclo: público vê o Viaduto como um lugar marginal, que leva à inércia do permissionário, que leva à maior marginalização por parte do consumidor, que por sua vez leva à inoperância do permissionário.

A insegurança referida inúmeras vezes nas falas dos lojistas não encontra nenhuma forma de articulação conjunta por parte dos permissionários. Qualquer tipo de mobilização que possa suprir as deficiências do setor público aqui não encontra guarida. Eles estão consoantes com as teorizações de Bauman (2001, p. 170) ao afirmar que “os medos, ansiedades e angústias contemporâneas são feitos para serem sofridos em solidão”. O individualismo e os conflitos existentes entre os permissionários impedem ações solidárias visando à divulgação conjunta do local; não há um compartilhar institucional, nem alianças estratégicas entre os comerciantes do Viaduto Otávio Rocha.

Donde concluímos que para dinamizar esse espaço será necessária a implementação de uma associação visando tomar a iniciativa de criar uma estratégia coletiva preferencialmente prospectora, engajando todos os permissionários daquele complexo comercial, o que provavelmente repercutirá em ganhos para todos. A associação também terá maior poder de barganha junto ao poder público, modificando-se dessa forma a postura paternalista até então adotada por uma parceria em que todos acabam obtendo benefícios.

Romper com o imaginário de marginalidade e violência é da competência primeira dos permissionários e da Prefeitura, o que pode ser tentado por meio de uma mídia eficaz. Tal ação acabará por surtir seus efeitos sobre o imaginário da clientela; afinal, como já foi previamente considerado em item anterior, as representações, ao serem criadas, acabam ganhando uma vida própria, circulam, encontram-se, atraem-se, repelem-se, e abrem espaço para o surgimento de novas representações, enquanto outras, mais antigas, acabam desaparecendo.

**FÓRUM - GESTÃO NO BRASIL: ENFOCANDO PROCESSOS E RELACIONAMENTOS  
REPRESENTAÇÕES SOCIAIS E ESTRATÉGIA EM PEQUENOS COMÉRCIOS**

Neusa Rolita Cavedon - Deise Luiza da Silva Ferraz

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste artigo foi evidenciar o reflexo das representações sociais na construção de estratégias. Ao se ter presente a complexidade do mundo societário e organizacional, ganha força a identificação das representações que se forjam a partir da interação do social com o individual, e que, ao circularem por esses espaços, podem atuar no sentido de favorecer uma ação que se coaduna com uma visão de futuro ou um comodismo que leva a uma postura reativa, ou ainda aquele que, diante das representações sociais, se vê impelido a segmentar a sua atuação no mercado, ou ainda aquele que pensa em mudar, mas com cautela, ou seja, na defensiva. Desnudar a cultura por meio das representações significa compreender um dado universo em suas ambigüidades, suas complementaridades, oposições, contradições, enfim, entender como os cursos de ação escolhidos estão atravessados pelo imaginário e como podem interferir no âmbito das decisões pragmáticas a serem tomadas, interconectando o material ao imaterial, possibilitando lidar com a complexidade social e organizacional, unindo uma visão funcionalista a uma postura comprensiva-interpretativa.

É sob tal ótica que esta pesquisa espera ter contribuído para o avanço dos estudos organizacionais, sem deixar ainda de considerar a escolha metodológica para a sua realização, que está coerente com o aporte teórico, qual seja, as reflexões e conhecimentos de Moscovici (1984). Este entende a etnografia como a opção metodológica que melhor se adequa aos estudo das representações; além disso, dada a preocupação em elucidar os processos estratégicos implementados no cotidiano dos pequenos comércios, a opção só poderia recair sobre um método que permitisse uma vivência de interlocução constante entre pesquisadoras e pesquisados, possibilitando identificar, como afirma Watson (2003), os interesses, os poderes, as emoções, os valores e os paradoxos.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BARBOSA, S.; CÉSAR, C. Estratégia e identidade organizacional: uma aproximação mais que conceitual. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 27., Curitiba, 2002, *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

BAUMAN, Z. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

BERNARDES, M. E. B. Estratégias de aprendizagem em pequenas empresas: as *learning organizations* e o papel do empreendedor. In: I ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA. *Anais...* Curitiba, 2003.

CANCELLIER, E. L. P. L. A formulação de estratégias em pequenas empresas: um estudo na pequena indústria catarinense. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 25., 2001, Campinas. *Anais.* Campinas: ANPAD, 2001.

FÓRUM - GESTÃO NO BRASIL: ENFOCANDO PROCESSOS E RELACIONAMENTOS  
REPRESENTAÇÕES SOCIAIS E ESTRATÉGIA EM PEQUENOS COMÉRCIOS

Neusa Rolita Cavedon - Deise Luiza da Silva Ferraz

COCHIA, C. B. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. Contexto ambiental, interpretação e estratégia em organizações: um estudo em pequenas empresas paraenses. In: I ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA. 2003, Curitiba. *Anais*.

COLBARI, A. L. Imagens familiares na cultura das organizações. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1995.

COSTA, L. S. V.; SILVA, J. F. As tipologias estratégicas “realmente” existem? In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 26., 2002, Salvador. *Anais*. Salvador: ANPAD, 2002.

CRUZ, R.; SANTOS, R. A.; FORNER, C. Desenvolvimento de empreendedores na gestão de pequenas empresas. In: I ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA. 2003, Curitiba. *Anais*.

DAMATTA, R. *Carnavais, malandros e heróis*. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. Gerência e autoridade nas empresas brasileiras: uma reflexão histórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho. In: MOTTA, F. P.; CALDAS, M. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo, Atlas, 1997.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Guest editors’ introduction: micro-strategy and strategizing: towards and activity-based view. *Journal of Management Studies*. v. 40, n. 1, 2003.

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

KRUGLIANSKAS, G.; MURITIBA, S. N.; OLIVEIRA, P. M.; KRUGLIANSKAS, I. Estratégia e responsabilidade social empresarial: o caso da Dixtal. In: I ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA. 2003, Curitiba. *Anais*.

LIMA, M. *Antropologia do simbólico*. Lisboa: Presença, s/d.

MAITILS, S.; LAWRENCE, T. B. Orchestral manoeuvres in the dark: understanding failure in organizational strategizing. *Journal of Management Studies*. v. 40, n. 1, 2003.

MILES, R. E. et al. Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management Review*, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.

MORIN, E. *Ciência com consciência*. Portugal, Europa – América: s/d.

MOSCOVICI, S. The phenomenon of social representations. In: FARR, R. M.; MOSCOVICI, S. *Social representations*. Cambridge: Cambridge University Press, 1984.

MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1995.

PAIVA, F. D.; LIMA, G. A. N.; BENEDICTO S. C. Responsabilidade social nas empresas: transformando a “obrigação” em estratégia competitiva. In: I ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA. 2003, Curitiba. *Anais*.

**FÓRUM - GESTÃO NO BRASIL: ENFOCANDO PROCESSOS E RELACIONAMENTOS  
REPRESENTAÇÕES SOCIAIS E ESTRATÉGIA EM PEQUENOS COMÉRCIOS**

Neusa Rolita Cavedon - Deise Luiza da Silva Ferraz

PÉROLA, A. e GIMENEZ, A. P. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação dos modelos de Miles e Snow e Kirton nas lojas varejistas dos *shopping centers* de Maringá. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 24., 2000, Florianópolis. *Anais*. Florianópolis: ANPAD, 2000.

PRATES, M. A. S.; BARROS, B. T. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: MOTTA, F. P.; CALDAS, M. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

REBELO, L. M. B.; ERDMANN, R. H. Aprendizagem e subjetividade no processo de formação de estratégia. In: I ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA. 2003, Curitiba. *Anais*.

VASCONCELOS, J. O coronelismo nas organizações: a gênese da gerência autoritária brasileira. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1995.

WATSON, T. J. Strategists and strategy-making: strategic exchange and the shaping of individual lives and organizational futures. *Journal of Management Studies*. v. 40, n. 5, 2003.

**Artigo recebido em 18.07.2003. Aprovado em 20.05.2004.**

**Neusa Rolita Cavedon**

Doutora em Administração pelo PPGA/UFRGS. Professora adjunta da Escola de Administração da UFRGS.

Interesses de pesquisa em cultura organizacional, empresas familiares, e administração local.

E-mail: [nrcavedon@ea.ufrgs.br](mailto:nrcavedon@ea.ufrgs.br)

Endereço: Av. Washington Luiz, 855, sala 425, Porto Alegre – RS, 90010-460.

**Deise Luiza da Silva Ferraz**

Bacharel em Administração pela EA/UFRGS. Bolsista PIBIC/CNPq.

E-mail: [dlsferraz@ea.ufrgs.br](mailto:dlsferraz@ea.ufrgs.br)

Endereço: Av. Washington Luiz, 855, sala 425, Porto Alegre – RS, 90010-460.