

Posicionamento Competitivo como Processo Mental: Um Estudo com Empreendedores de Pequenas Empresas Industriais Paranaenses

Autoria: José Geraldo Castaldi

Resumo:

Nas pequenas empresas, as razões que levam os dirigentes a determinadas escolhas estratégicas parecem ter a ver com suas características pessoais, o que justifica a atenção com a cognição administrativa em estudos com empresas deste porte, onde o empreendedor é o ator principal. O presente trabalho teve por objetivo identificar o potencial empreendedor de dirigentes de pequenas empresas industriais e sua preferência no que concerne ao movimento de posicionamento competitivo atual para um futuro pretendido. A metodologia utilizada no estudo envolveu testes de correlação, testes não paramétricos e paramétricos para verificar diferenças entre as médias dos dados. Os instrumentos de pesquisa foram enviados por correio eletrônico para 690 empresas de variados setores, das quais 74 responderam apenas a primeira etapa e 35 responderam também a segunda etapa. O estudo foi de natureza organizacional e teve como objeto de pesquisa o gestor de nível estratégico das pequenas organizações. Para a amostra da pesquisa foi encontrado que os gestores têm tendência a maior potencial empreendedor e a não diferenciação. Concluiu-se que o potencial empreendedor não está significativamente associado à mudança de posicionamento estratégico, mas em pequenas empresas com mais empregados o grau de empreendedorismo é maior.

Introdução

Este trabalho se propôs a desenvolver um estudo com empreendedores de pequenas indústrias paranaenses no que tange ao posicionamento competitivo como processo mental por meio de esquemas interpretativos. Tomou por base a análise do tipo empreendedor dos dirigentes destas pequenas empresas, o mapa de seus competidores e a verificação dos posicionamentos competitivos adotados pelos dirigentes, assim como suas intenções ou não de mudança de posicionamento competitivo futuro, apontando, desta maneira, para movimentos estratégicos de diferenciação ou não diferenciação.

Conforme Gimenez (1998), em relação a pequenas empresas, aparentemente as razões que levam os seus dirigentes a determinadas escolhas estratégicas tem a ver com suas características pessoais. Assim como na pesquisa em administração estratégica de grandes empresas, o que estaria faltando na área de pequenas empresas é a atenção com a cognição administrativa. Esta atenção se justifica ainda mais no caso de empresas deste porte, onde o empreendedor é o ator principal – às vezes o único – e suas características pessoais adquirem maior importância na tomada de decisão.

Tal como nos informa a literatura corrente sobre empreendedorismo, os dirigentes de seus próprios negócios, frequentemente têm alto grau de centralização nas decisões estratégicas da empresa, são despojados e aparentemente se interessam por constante evolução no crescimento dos negócios.

De acordo com Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999), é possível classificar os estudos sobre estratégia em duas correntes, uma de natureza econômica e outra organizacional. A primeira entende a estratégia como resultado das escolhas racionais dos atores organizacionais, buscando maior eficácia e eficiência face à competição e a segunda, investiga a relação da estratégia com características organizacionais como estrutura e tecnologia. Em estudos sobre formulação de estratégias em pequenas empresas, são encontrados representantes de ambas as correntes (GIMENEZ; RAMOS; FERREIRA, 2005; HAYASHI JR. *et alli*, 2003; ROSÁRIO; BARBOSA, 2002; COCHIA, 2002). Conforme Gimenez (2000), há um esforço maior para a compreensão deste fenômeno, resultando em um aumento no número de estudos empíricos sobre comportamento estratégico em pequenas e médias empresas.

Para Gimenez (2000), apesar dos esforços dos pesquisadores, parece haver uma lacuna na compreensão do comportamento estratégico destas empresas, pelo desconhecimento parcial das razões que levam os gestores a fazerem determinadas escolhas estratégicas. Sendo assim, a pesquisa apresentada neste artigo tem a intenção de investigar estas escolhas, tendo como base de referência os conhecimentos correntes sobre o campo do empreendedorismo, estratégia e a abordagem cognitiva.

Além desta introdução, apresenta-se a seguir, o quadro teórico que sustenta em conhecimentos as práticas deste trabalho, os aspectos metodológicos da pesquisa, a apresentação e análise dos dados obtidos e, por fim, as considerações finais do artigo.

Empreendedorismo, cognição e estratégia

A definição de empreendedorismo apresenta diferentes significados para diferentes disciplinas. Por exemplo, os economistas associam o empreendedor com inovação e geração de riquezas promovendo o crescimento e o desenvolvimento, enquanto os comportamentalistas se concentram nos aspectos criativo e intuitivo, fundamentando-se em características psicológicas e comportamentais. Já a sociologia leva em consideração as características dos indivíduos empreendedores enquanto participantes de grupos sociais.

Inácio Junior e Gimenez (2004), Fillion (1999a, 1999b) e Carland *et alli* (1998) concordam que empreendedorismo trata-se do resultado tangível ou intangível de uma pessoa com habilidades criativas, sendo uma complexa função de experiência de vida, oportunidades e capacidades individuais, estando inerente no seu exercício a variável risco, tanto na vida como na carreira do empreendedor.

Na visão de Fillion (1999a), Richard Cantillon e Jean Baptiste Say, os primeiros a oferecerem clara concepção da função empreendedora como um todo, consideravam os empreendedores como sendo pessoas que corriam riscos porque basicamente eles investiam seu próprio dinheiro. Say (1983) referia-se sempre ao empreendedor como sendo o empresário o qual, mencionado por Drucker (2003), “transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento”. Para Peter Drucker o empreendedorismo é um ato de inovação que envolve desenvolver em recursos já existentes uma capacidade de produzir riqueza nova.

Para Schumpeter (1982) o empreendedor é o agente do processo de destruição criativa, um processo capaz de introduzir o novo e gerar riquezas para um país. Este autor tratou o empreendedorismo como sendo a realização de novas combinações de recursos, incluindo fazer coisas novas ou coisas que já são feitas de novas maneiras. Para ele, havia cinco formas de realizar novas combinações de recursos: (i) introdução de novos produtos; (ii) criação de novos métodos de produção; (iii) abertura de um mercado novo; (iv) identificação de novas fontes de suprimento e (v) criar novas organizações.

J. Barton Cunningham e Joe Lischeron (1991) descrevem seis escolas de pensamento e tentam mostrar como elas podem ser úteis para compreender o processo empreendedor. Estas escolas oferecem pontos de vistas diferentes para ilustrar o que o empreendedor faz e que processos são fundamentais.

As seis escolas de pensamento para o estudo do empreendedorismo, na visão de Cunningham e Lischeron (1991), podem ser categorizadas em classes segundo o interesse em se estudar características de personalidade do empreendedor, ou oportunidades, ou administração ou, ainda, a necessidade de adaptação de uma empresa já consolidada. A classe das qualidades pessoais engloba a escola da “Grande Figura” ou “Grande Homem” e a escola das Características Psicológicas. A Classe da identificação de oportunidades inclui somente a escola Clássica. A escola da Administração e a escola da Liderança compõem a classe da

Ação e Administração. Por fim, a classe da reavaliação e adaptação inclui a escola do Intraempreendedorismo.

No que se refere ao lado cognitivo da tomada de decisão, para Huff, Narapareddy e Fletcher (1990), o estudo da influência da cognição no desenvolvimento de estratégias organizacionais vem sendo realizado principalmente dentro da chamada abordagem cognitiva – teoria e estudo que partem do trinômio estímulo-interpretação-resposta – da estratégia. Para os autores, essa abordagem tem como ponto de partida que uma das chaves do processo estratégico reside no pensamento dos dirigentes, no que se refere a seus conteúdos e mecanismos. Eles concluem que a formulação da estratégia deve ser concebida não como resultado deliberado da racionalidade dos dirigentes, mas, sobretudo, como uma elaboração cognitiva.

Tenbrunsel, Galvin, Neale e Bazerman (2004) citam diversos autores pesquisadores do campo de cognição social e lembram que o objetivo desta abordagem é tentar entender a armazenagem de comportamento social em nossa cognição, os aspectos ou dimensões do conhecimento social armazenado que afetam nosso processamento de informações, inferências, julgamentos, decisões e ações e os fatores que influenciam mudanças em informação social armazenada ou conhecimento. A cognição social, que pode ser caracterizada como a aplicação de métodos de pesquisa cognitiva a contextos sociais, tem sido aplicada a vários fenômenos, incluindo o próprio indivíduo, outras pessoas, pessoas imaginárias, relações interpessoais, grupos, organizações e memória de informação social.

De acordo como os autores, a partir da análise do referencial teórico, pôde-se enumerar seis áreas que categorizam a pesquisa no campo da cognição social: i) teoria da atribuição, ii) memória, iii) estruturas de conhecimento (esquemas, percepção pessoal, categorização e estereotipificação, iv) autoconceitos, v) atitudes e mudanças de atitudes e por fim, vi) controle mental.

A teoria da atribuição relaciona-se com a maneira como as pessoas associam comportamento com causas discretas e, assim enfoca as explicações do dia-a-dia e de senso comum que os indivíduos constroem para eventos sociais ou atos de outros. Já a memória pode ser encarada como o exame da forma pela qual as pessoas lembram de outros indivíduos e eventos sociais complexos. Assuntos relacionados à memória são usados para entender preocupações de natureza mais sócio-psicológicas, tais como atitudes, percepção pessoal, estereótipos, julgamento e tomada de decisão e o próprio indivíduo.

Categorias e esquemas referem-se às expectativas das pessoas sobre elas mesmas, outras pessoas, as situações em que se encontram e os efeitos destas expectativas. Os indivíduos dispõem de um repertório de esquemas representando situações, além de um catálogo de atores ou tipos de personalidades (esquemas de pessoas) que engloba o nosso conhecimento organizado (estrutura de conhecimento) de outras pessoas. Esquemas de pessoas representam classificações que contêm um grande volume de informações sobre características, preferências e metas que permitem ao perceptor entender o comportamento exibido, prever o comportamento futuro e desenvolver as respostas adequadas.

De acordo com os autores, categorias são úteis para distinguir pessoas, interpretar informação e avaliar os outros, exercendo papel importante no fornecimento de significado para perceptores sociais. Dentro deste conceito incluem-se os estereótipos vistos como casos especiais de categorização que acentuam semelhanças dentro de grupos e diferenças entre grupos. Pessoas usam estereótipos quando esses parecem ter valor explicativo, dão informação, motivam ou se ajustam a normas sociais.

O autoconceito ou o conceito do eu, tem sido visto e explicado como uma coleção de esquemas, concepções e/ou imagens arranjadas em um sistema ou espaço e foi definido e

redefinido estruturalmente, pensando em uma relação com o ego e considerado em termos de qualidades temporais.

As atitudes são vistas como uma variável interveniente ou um elo não observável entre estímulos observáveis e uma resposta observável. Historicamente, atitude tem sido definida principalmente como um conjunto de respostas a um questionário, podendo então, ser mensurada por escalas aceitáveis, tal como as escalas de *Likert* e outras assemelhadas. A mudança de atitude, por sua vez, dentro de estudos organizacionais, pode ser vista como uma estratégia que influencia o comportamento dos indivíduos.

Por fim, acerca do controle mental, fora do nível da consciência, várias tarefas tendem a ser codificadas sem intenção ou esforço. Nesse sentido, as ações associadas ocorrem de maneira relativamente automática e, em um nível básico, automatismo pode ser considerado uma forma de comportamento no qual as pessoas tentam ganhar controle sobre seu pensamento.

Conforme Tenbrunsel, Galvin, Neale e Bazerman (2004), quando decidem as pessoas se baseiam em algumas estratégias simplificadoras, ou regras, chamadas heurísticas. Ao fornecer às pessoas uma maneira simples de lidar com um mundo complexo, as heurísticas produzem julgamentos corretos ou na maioria das vezes, parcialmente corretos. As três heurísticas mais importantes são de disponibilidade, representatividade e de ancoragem e ajustamento.

De acordo com estes autores, tomadores de decisão avaliam a frequência, a probabilidade ou as causas prováveis de um evento pelo grau em que exemplos ou ocorrências daquele evento estão prontamente disponíveis na sua memória. Eles também avaliam as chances de um evento ocorrer pela semelhança com estereótipos de ocorrências semelhantes, tal como no exemplo dos autores de que *“um botânico classifica uma planta como pertencente a determinada espécie usando este tipo de pensamento”*. A avaliação por ancoragem, ou seja, adotando-se um valor inicial e efetuando ajustes para chegar a uma decisão final, tem transparência em outro exemplo dos autores quanto a decisões salariais pelo ajustamento do salário passado de um empregado da empresa, ou de outra empresa, servindo como ponto de partida para se fazer ajustes subsequentes. Vale ainda a pena dizer o que os autores advertem: *“heurísticas levam a vieses previsíveis”*.

Para Laroche e Nioche (1994, p. 67), citados por Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999), o problema da abordagem do viés cognitivo reside em que sua concepção também está embasada no paradigma racionalista. Como exemplo, os autores explicam que pressupõe-se que há um decisor bem identificado, um momento bem definido para a tomada de decisão e uma consciência clara da situação. Reiteram eles, que os vieses cognitivos consideram o pensamento estratégico puro de um ponto de vista lógico e ignoram a substância das decisões estratégicas e a complexidade dos processos cognitivos. Para os autores esta abordagem não leva em consideração questões como a seleção dos elementos que serão incluídos no processo decisório ou o conteúdo e significado destes elementos para o decisor.

Dessa forma, Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999, p. 108), apontam que torna-se necessário penetrar nos significados que os dirigentes atribuem a uma situação, o que leva a outra abordagem dos estudos cognitivistas – os mapas cognitivos – que busca a representação gráfica do processo de pensamento dos decisores, por meio da elicitação dos conceitos envolvidos neste processo e de suas relações.

Um mapa cognitivo é uma maneira de explorar e compreender as percepções, as visões e a forma como os conceitos são interligados. Eles são utilizados para representar, não somente construtos individuais, mas também construtos compartilhados em um grupo definido. (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 2000; MESQUITA; VIEIRA-DA-SILVA; MARTINS, 2007).

De acordo com Schwenk (1988), o propósito de um mapa cognitivo não é representar todo o sistema de crenças e de valores de uma pessoa ou de um grupo, mas sim de representar as crenças de associação, valor relativo, semelhança ou causalidade com respeito a uma decisão particular ou a determinado campo. Para esse autor, os mapas cognitivos são como modelos descritivos que podem explicar os modos pelos quais as pessoas deduzem explicações do passado, fazem previsões sobre o futuro e escolhem alternativas no presente.

Conforme Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999), o modo próprio de fazer as coisas em uma organização revela-se um fenômeno de natureza distinta daquela dos mapas cognitivos individuais justapostos. Trata-se de um sistema cognitivo comum, propriamente organizacional, em que se define e se articula as grandes questões com que a organização se defronta, as questões estratégicas. Um sistema cognitivo comum, ou visão de mundo é chamado de paradigma, expressão identificada pelos autores como senso comum, partindo do princípio de que quanto mais adeptos o argumento ganhar, maior é o seu potencial de se desenvolver, o que implica no reforço da escolha feita.

Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (2000) explicam que na literatura especializada encontram-se outros termos comumente utilizados para identificar uma outra forma da abordagem cognitiva – a dos esquemas interpretativos –, o qual é percebido como sendo equivalente aos conceitos de paradigma e visão de mundo e que procura mostrar que o mesmo evento pode ser entendido de diversas maneiras. Tais conceitos têm em comum o fato de atuarem em nível de pressupostos, ou seja, padrões que determinam o modo de perceber e sentir os problemas.

Conforme Hinings e Greenwood (1988) e Machado-da-Silva e Fonseca (1993, 1995), entende-se por esquemas interpretativos o conjunto de idéias, valores e crenças que dá ordem e coerência às estruturas e sistemas em uma organização. Vale a pena ressaltar, para fins de estudos sobre estratégia organizacional, que os esquemas interpretativos de um grupo são específicos para cada organização. Assim por mais que forças isomórficas pressionem no sentido da homogeneização das estruturas e das estratégias de ação, em organizações pertencentes a um mesmo nicho populacional, sempre haverá diversidade, em virtude da especificidade dos esquemas interpretativos (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1993).

Conforme Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (2000), o ambiente é de certa forma, uma elaboração cognitiva: as empresas com que concorrer, o rol de fornecedores e clientes, enfim o domínio de atuação é opção organizacional regida pela concepção de mundo. No âmbito dessa delimitação, criam-se regras e procedimentos organizacionais considerados legítimos, aos quais a organização se sujeita para sobreviver.

Frente a uma acirrada concorrência, os dirigentes organizacionais, sejam em grandes, médias ou, no caso deste trabalho, em pequenas empresas, se articulam em busca de melhor posicionamento competitivo desenvolvendo estratégias a partir de um contexto influenciado por pressões de toda natureza. Para tanto os estrategistas munem-se de todo recurso disponível e/ou de situações percebidas e assimiladas cognitivamente.

Conforme Fonseca e Machado-da-Silva (2002), por força do excesso, emprega-se no cotidiano o termo estratégia sem a adequada discriminação ou reflexão, só contribuindo para tornar o termo cada vez mais difuso e impreciso. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) argumentam que, depois da grande redução de trabalhos na área no início da década de 1980, investigações substanciais e de cunho mais explicativo, em associação com as circunstâncias de mercado, impulsionaram os estudos estratégicos acrescentando novos conteúdos. Para Fonseca e Machado-da-Silva (2002), a estratégia é uma das palavras-chaves da modernidade e nas últimas décadas transformou-se em conceito polêmico, comportando diversas definições originadas de perspectivas variadas de análise.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo. Segundo Henderson (1998) a estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa, não perdendo de vista que os competidores mais fortes são aqueles mais semelhantes.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) reuniram centenas de obras e publicações para concatenar o pensamento estratégico em escolas estratégicas com a intenção de melhor delimitar o fenômeno e abordar as melhores maneiras de conduzir sua formulação e implementação. Entre as escolas, encontram-se as empreendedoras, sendo que o conceito mais central desta escola é a visão, ou seja, uma representação mental de estratégia, criada ou ao menos expressada na cabeça do líder e a escola cognitiva, onde a estratégia é tida como processo cognitivo e nesta escola, para se compreender a visão estratégica e também como as estratégias se formam, é necessário sondar a mente do estrategista.

Mintzberg (1973) sugeriu quatro características da personalidade empreendedora na abordagem da geração de estratégia: i) no modo empreendedor, a geração de estratégia é dominada pela procura ativa de novas oportunidades, a organização empreendedora focaliza oportunidades e os problemas são secundários; ii) na organização empreendedora, o poder é centralizado nas mãos do executivo principal, logo, acredita-se que o poder esteja com uma pessoa que seja capaz de comprometer a organização com cursos de ação ousados, outrossim, esta pessoa pode governar por decreto, baseando-se no poder pessoal e, às vezes, no carisma; iii) a geração de estratégia na empresa empreendedora é caracterizada por grandes saltos para a frente, face ao impreciso ou duvidoso, o executivo principal procura condições de incerteza, nas quais a organização pode obter consideráveis ganhos e iv) o crescimento é a meta dominante da organização empreendedora, como as metas da organização são a extensão das do empreendedor, a meta dominante da organização que opera de modo empreendedor parece ser o crescimento, a mais tangível manifestação de realização. Tal como disse McClelland (1972), em seus estudos empíricos realizados para verificação das causas de comportamentos empreendedores, as diferenças existentes entre os povos empreendedores e não empreendedores seriam decorrentes da necessidade de realização dos indivíduos.

Conforme Ferreira (2005), a postura estratégica é considerada importante na consecução dos objetivos intencionados pelos empreendedores na condução dos seus negócios, aparecendo em maior ou menor medida conforme a pretensão de crescimento para o empreendimento, sendo que uma das peculiaridades do empreendedor é a de tomar uma postura estratégica ao identificar uma oportunidade e organizar os recursos para as converter em produtos ou serviços aceitos no mercado. Questão entendida e admitida por diversos estudiosos, no presente ou no passado, como sendo uma “visão empreendedora”, sobre o que ainda não foi visto ou não o teria sido por outrem.

Diversos estudos demonstraram que o pequeno empresário possui preferências cognitivas levadas a termo por conta de seus estilos cognitivos. Estes estilos dizem respeito ao modo como as informações são coletadas, processadas e analisadas para responder a informações e situações. Deste modo, diferenças encontradas nas decisões estratégicas seriam resultados não só de informações assimétricas, mas de interpretações singulares que os indivíduos elaboram em concordância com seu estilo cognitivo (GIMENEZ, 1998, 2000, GIMENEZ; PELISSON; KRÜGER; HAYASHI, 1999).

Esses autores apontam que preferências cognitivas não parecem estar fortemente ligadas a formação de estratégia, porém os estudos na área levam ao entendimento de que o posicionamento estratégico é fundamental para a sobrevivência do negócio. Neste sentido, Gimenez (1998) defende que a escolha de uma direção estratégica pode ser associada à avaliação que dirigentes fazem de seu ambiente competitivo. Neste âmbito, Porter (1999)

ressalta a necessidade de avaliar o ambiente competitivo como passo importante no processo de formulação estratégica.

Nas palavras de Gimenez (1998, p. 29):

“a avaliação do ambiente competitivo em uma pequena empresa é processo de busca e organização de informações ambientais em uma estrutura coerente que auxilie a tomada de decisão. Assim, pode ser que esta avaliação seja influenciada pelo estilo cognitivo individual e, indiretamente, possa afetar decisões estratégicas”.

Se comparados com outras correntes de pensamento, conforme Gimenez *et alli* (2000), os estudos que analisam o comportamento estratégico nas organizações sob um ponto de vista cognitivo, são recentes. Dentro desta linha de pensamento com enfoque cognitivista, surgido originalmente no campo da psicologia cognitiva, pode-se destacar alguns trabalhos que buscam detectar, em associação ao contexto institucional, dinamismo competitivo do ambiente, estilo cognitivo ou escolha estratégica, como o modelo mental do dirigente interfere no processo de posicionamento estratégico das organizações (GIMENEZ, 1995, GIMENEZ *et alli*, 1998; GIMENEZ *et alli*, 2000; GIMENEZ; HAYASHI JR; GRAVE, 2005; RAMOS, 2005; RAMOS; GIMENEZ; FERREIRA, 2005; GIMENEZ; RAMOS; FERREIRA, 2005).

Aparentemente, até o momento, o estudo de abordagem cognitiva na formulação de estratégia tem procurado a existência de relações entre o ambiente institucional, o contexto ambiental, a escolha estratégica e o estilo cognitivo, pressupondo que tais relações interferem no posicionamento estratégico dos dirigentes organizacionais. Contudo, parece que não se constatou, pelo menos não em nosso país, alguma relação entre o potencial empreendedor e formulação de estratégia na abordagem cognitiva, assim como se isso interfere no posicionamento estratégico dos dirigentes das empresas.

Sendo este o propósito do presente trabalho, em primeiro lugar, torna-se necessário uma abordagem ou um instrumento que possa constatar e medir este potencial empreendedor nos indivíduos empreendedores e em segundo lugar, um instrumento igualmente capaz de verificar o posicionamento competitivo desses atores. Estes aspectos serão abordados na próxima seção.

Aspectos Metodológicos

O presente estudo teve o propósito de verificar e analisar a ocorrência de mudança de posicionamento competitivo atual para posicionamento competitivo futuro, dos dirigentes de pequenas empresas industriais paranaenses com disposição micro-empresarial, empresaria ou macro-empresarial, submetidos a percepção da concorrência por meio de fatores construídos cognitivamente. Para tanto foram utilizados dois tipos de questionários: o CEI (CARLAND; CARLAND; HOY, 1992) e a grade de construtos pessoais contendo onze dimensões mais elicitadas pelos empresários em pesquisas anteriores (GIMENEZ, 1995, GIMENEZ *et alli*, 1998; GIMENEZ *et alli*, 2000; GIMENEZ; HAYASHI JR; GRAVE, 2005; RAMOS, 2005; RAMOS; GIMENEZ; FERREIRA, 2005; GIMENEZ; RAMOS; FERREIRA, 2005).

Os professores americanos Jim e JoAnn Carland e Frank S. Hoy (1992), através de longas pesquisas em empreendedorismo, desenvolveram uma escala de pesquisa denominada CEI – *Carland Entrepreneurship Index* – a qual leva em consideração quatro funções que os autores acreditam melhor descrever o empreendedor (traços de personalidade, propensão ao risco, à inovação e postura estratégica). Os professores ao pesquisarem sobre o assunto, encontraram que, entre os fatores psicológicos que são associados ao empreendedorismo, dominam a literatura os seguintes construtos inclusos no instrumento CEI: necessidade de realização, criatividade, propensão ao risco e à inovação (McCLELLAND, 1972; SCHUMPETER, 1982; CARLAND *et alli*, 1984, DRUCKER, 2003).

Na validação do instrumento de medição do potencial empreendedor, o indivíduo é classificado conforme uma pontuação que varia de 0 a 33 pontos, sendo como micro-empresendedor (0 a 15 pontos), empreendedor (16 a 25 pontos) ou macro-empresendedor (26 a 33 pontos) (CARLAND; CARLAND; HOY, 1992; INACIO JUNIOR; GIMENEZ, 2004; FERREIRA, 2005). O instrumento é simples e requer do respondente menos de dez minutos para seu preenchimento, podendo ser respondido por gerentes ou proprietários sem a necessidade de treinamento especial. Não há respostas certas ou erradas ou pontuação melhor ou pior. O que se pretende é estabelecer a intensidade do potencial empreendedor do indivíduo pesquisado. Para o instrumento ser utilizado no Brasil, na primeira vez, foi necessária a sua tradução e, para tanto adotou-se o método *Backtranslation* que consiste na tradução do original para a língua pretendida e a re-tradução para a língua original. Também, foram utilizadas técnicas estatísticas (análise fatorial e *alpha* de Cronbach) para verificação da confiabilidade e validade de construção do instrumento (INÁCIO JUNIOR, 2002; INÁCIO JUNIOR; GIMENEZ, 2004).

Carland (2001), citado por Inácio Jr. (2004, p. 109), explica que um macro-empresendedor verá seu negócio como um meio de mudar a indústria e tornar-se uma força dominante. Para ele, o sucesso é medido pelo crescimento dos seus negócios. Um micro-empresendedor, por outro lado, cria um negócio que nunca crescerá, mas que se torna uma referência em uma cidade ou comunidade. Ele vê sua iniciativa de negócio como a fonte primária para a renda familiar ou para estabelecer emprego familiar, mas não espera nem aspira tornar-se nada além de negócio familiar. Enquanto o macro-empresendedor geralmente vê seu negócio como o centro de seu universo, o micro-empresendedor o considera como uma fonte de renda, uma importante parte de sua vida, mas, certamente, não a principal delas. O autor conclui que provavelmente, muitos empreendedores caem em algum lugar entre essas duas posições (CARLAND, 2001).

No tocante ao instrumento para verificação do posicionamento competitivo dos dirigentes – *Repertory Grid* –, Kelly (1991) ao propor sua Psicologia dos Construtos Pessoais afirmou que parte do entendimento de um indivíduo sobre o mundo que o cerca toma a forma de categorizações de elementos e eventos percebidos. Estas categorias são baseadas em semelhanças e diferenças entre elementos, e constituem o que é chamado de uma estrutura de referência. Um ponto chave na teoria de Kelly é a relativa estabilidade dos construtos, permitindo o surgimento de um sistema cognitivo capaz de manter a crença em uma estratégia de forma persistente (GIMENEZ, 2000).

Em relação a população escolhida para a realização deste estudo, esta foi a de pequenas empresas industriais no estado do Paraná, de qualquer setor. A escolha de pequenas empresas está baseada na percepção de que em organizações deste porte, normalmente o empreendedor/dirigente/proprietário ocupa papel central nas escolhas estratégicas e, portanto, sua percepção sobre os movimentos da concorrência pode impactar fortemente nas estratégias pretendidas.

Quanto ao nível de análise da pesquisa, este é o organizacional e, a unidade de análise é o indivíduo, ou seja, o dirigente da pequena empresa em estudo, responsáveis pelos movimentos estratégicos pretendidos, que foram analisados por meio dos fatores de correlação e demais técnicas estatísticas necessárias para as inferências e conclusões.

O método de coleta de dados foi o de interrogação utilizando dois procedimentos diferenciados. Para o levantamento do tipo de empreendedor (CEI), o qual varia de micro a macro empreendedor, foi aplicado um questionário com trinta e três perguntas dicotômicas. Já para o levantamento do esquema interpretativo dos dirigentes, foi aplicado um segundo questionário contendo os construtos pessoais mais elicitados em estudos anteriores, obtidos pela técnica grade de repertório (KELLY, 1991). Esta técnica consiste de um conjunto de

procedimentos cujo objetivo é revelar os construtos usados por indivíduos quando interpretam o ambiente. O respondente é instruído a ter como base seus 7 (sete) competidores mais significativos, para numa escala de sete pontos os avaliar em cada um dos construtos apresentados. Desse modo cada grade produzirá uma comparação percebida pelo dirigente da pequena empresa de sua empresa com competidores mais relevantes no mercado. O formulário de coleta de dados sobre a concorrência, apresenta sete colunas para análise de empresas concorrentes e duas colunas para análise da empresa do respondente em duas situações distintas: no momento atual e como ele gostaria que sua empresa estivesse posicionada futuramente num horizonte de cinco anos.

O tratamento dos dados se deu a partir de programa estatístico do Excel da Microsoft, específico para se obter médias e correlação entre as variáveis, necessários para a consistência e validade dos resultados obtidos por meio de testes estatísticos de correlação, de Qui-quadrado e o teste *t* de *Student*.

Para coleta de dados foram selecionados, por intermédio das informações obtidas nas associações de classe, associações empresariais e órgãos governamentais, uma relação de *e-mails* de dirigentes de 690 pequenas indústrias paranaenses. De posse dessa informação foi elaborado um sistema de envio personalizado e totalizações automáticas. Os *e-mails* solicitavam, de maneira sucinta, cordial e respeitosa a participação dos dirigentes no processo eletrônico de coleta de dados. Ao longo dos três meses de coleta dos dados, foi possível obter 35 conjuntos completos de respostas – um formulário relativo ao CEI e um formulário relativo à grade de repertório.

Apesar de terem sido os *e-mails* reenviados por mais duas vezes, solicitando a participação dos dirigentes das empresas, apenas 90 deles aparentemente entraram no site que hospedou o mecanismo de coleta de dados, destes 69 responderam o primeiro formulário de perguntas e somente 20 responderam o segundo formulário também. Nos dias finais da coleta de dados, procurou-se fazer contato por telefone, com todos os dirigentes que estariam disponíveis, para em uma nova tentativa, obter-se o maior número possível de respostas completas, procurando-se também atender ao cálculo da amostra, baseado em Cooper e Schindler (2003). Conseguiram-se, com horário previamente combinado, 21 entrevistas nas empresas ou por telefone, dando incremento de mais 15 pares de formulários completamente preenchidos, totalizando-se 74 formulários do CEI e 35 formulários da grade de repertório, totalmente preenchidos.

Apresentação e Análise dos Dados

As trinta e cinco pequenas empresas pertencem ao setor industrial estão assim distribuídas: 08 do setor de informática, 06 da indústria moveleira, 05 do setor de energia, as indústrias químicas, de plásticos, da construção civil e do setor de metal mecânica estão representadas por 02 empresas em cada ramo de atividade e por fim com uma pequena empresa em cada setor temos a de artefatos de couro, indústria vidreira, de vestuário, de alimentos, de porcelanas, de brindes, de marmoraria e de carvoaria. No total, as 35 empresas pesquisadas representam 15 setores distintos em diversas localidades do estado do Paraná.

Com relação ao número de funcionários das empresas em estudo o menor número por empresa é de 20 empregados e o maior número é de 100 empregados. Em detalhe sete empresas (20%) têm 20 funcionários e outras sete têm 21, quatro empresas (11,4%) têm 22 funcionários e outras três (8,6%) têm 25, duas empresas (5,7%) têm 23 funcionários e outras duas empresas têm 90, sete firmas (20,3%) têm entre 26 e 80 empregados e três (8,7%) têm de 96 a 100 colaboradores.

Para demonstrar a frequência do número de funcionários das empresas em estudo, concomitantemente foi calculada a média de empregados por indústria pesquisada resultando

em 38 funcionários por empresa. No conjunto, as empresas pesquisadas empregam 1332 pessoas. Verificou-se também que 28 empresas, representando 80% do total das pequenas empresas pesquisadas com até 60 colaboradores, empregam 53,1% do total de funcionários.

Observou-se que as empresas pesquisadas estão distribuídas entre 3 e 30 anos e com média de 10,4 anos. Conforme os estudos de Ramos (2005), sobre a longevidade das pequenas empresas, apontando que a maioria, cerca de 70%, não alcança mais do que cinco anos, a expectativa nesta pesquisa era de encontrar que a maioria das empresas tivesse menos que esta idade. No entanto, nesta amostra, somente 6 empresas ou 17,1 % do total possuem até 4 anos. Do total, 37,1% ou 13 pequenas empresas têm de 5 a 10 anos de vida, 14 ou 40% delas têm entre 11 e 19 anos, uma empresa tem 21 anos e uma já alcançou a marca de 30 anos de existência.

Verificou-se também que o tempo de experiência dos gestores respondentes de ambos os formulários da pesquisa, da mesma forma que a idade das empresas, apresenta escala de variação ampla, de 6 a 35 anos, com média de 17,37 anos. Do total dos 35 gestores, 32 estão à frente dos negócios de suas empresa há mais de 6 anos.

Os gestores das pequenas empresas pesquisadas foram classificados quanto ao seu potencial de micro a macro empreendedores e a média do potencial empreendedor encontrado para esta amostra de 35 gestores, respondentes de ambos os formulários, foi de 19,69. De acordo com a classificação do CEI, 03 gestores se enquadraram como sendo micro empreendedores e nenhum como macro empreendedor, embora dois tenham ficado muito próximo disso (25 pontos). A maioria, 32 gestores ou 91,4% dos indivíduos pesquisados, foram enquadrados como sendo empreendedores tendo a pontuação entre 16 e 25 pontos, tal como os valores marginais do instrumento para esta categoria. A distribuição do potencial empreendedor para os 35 gestores pesquisados manteve-se dentro da distribuição normal, conforme mostra o gráfico 1, consistente com as pesquisas anteriores apresentadas no quadro teórico deste estudo (CARLAND; CARLAND; HOY, 1992; INACIO JUNIOR, 2002; FERREIRA, 2005).

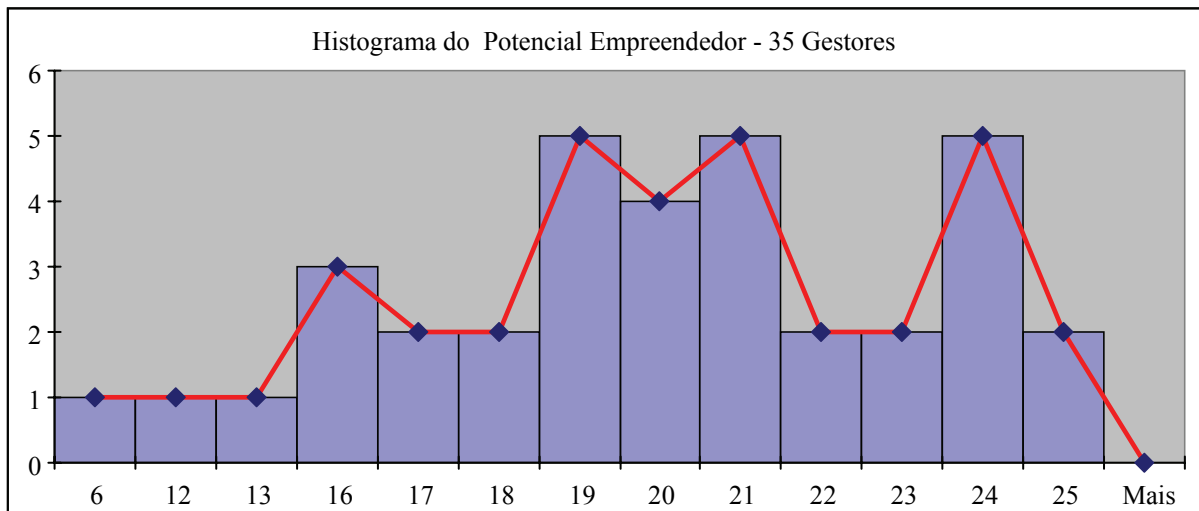


Gráfico 1: Histograma do potencial empreendedor dos dirigentes em estudo

Tal como os trabalhos referenciados neste estudo, os dirigentes das empresas em estudo têm, na maioria, propensão empreendedora variando de 16 a 25 pontos, destes 7 (20%) com 24 e 25 pontos. Por fim verifica-se que a maioria dos gestores pesquisados (20 ou 57,14%) está acima da média verificada (19,69).

Conforme a tabela 1, não foi encontrado correlação significativa do potencial empreendedor dos dirigentes com a idade das empresas ou com a experiência deles, foi

encontrado tendência para correlação positiva da idade da empresa com a experiência do gestor e foi encontrado correlação significativa do potencial empreendedor com o número de empregados, esta correlação significativa (BARBETTA, 2002), pode estar ligado à maior capacidade de liderança do empreendedor (CUNNINGHAM; LISCHERON, 1991).

O resultado da correlação não significativa do potencial empreendedor do gestor com sua experiência a frente dos negócios, apresentado na tabela 1, é contraditório com o que Filion (1991, 1999a, 1999b, 2004) afirma. O autor defende que a capacidade do empreendedor desenvolver seus talentos irá melhorar à medida que ele adquirir mais experiência e praticar os seus conhecimentos acumulados.

Tabela 1: Correlação do potencial empreendedor dos gestores

Correlação da idade da empresa com o potencial empreendedor dos dirigentes					-0,0915632
Correlação da experiência com o potencial empreendedor do gestor					0,0830976
Correlação da idade da empresa com a experiência do gestor					0,2332777
Correlação do número de funcionários com o potencial empreendedor do gestor					0,3002194
Idade média da empresa	10,4 anos	Experiência média do Gestor	17,34 anos	Média de funcionários	38

Fonte: Adaptação das tabelas de pesquisas do autor

Ao passo que o potencial empreendedor não demonstrou correlação significativa com a experiência do gestor, temos que a longevidade das 35 pequenas empresas pesquisadas parece indicar tendência de correlação significativa, embora não muito significativa nesta amostra (0,2332), como mostra a tabela 1. Com isso, parece razoável dizer que a longevidade da empresa é mais dependente da experiência de gestão do principal ator da pequena organização do que do seu potencial empreendedor.

Ainda com relação ao potencial empreendedor, encontrou-se o valor de 0,30 para correlação com o número de empregados e, de acordo com Barbetta (2002), este valor é significativo para correlações estatística, o que implica dizer que as duas variáveis variam no mesmo sentido, ou seja, parece que se o potencial empreendedor for aumentado, a mão de obra contratada também aumentará. Mintzberg (1973), discorrendo sobre características do empreendedor, disse que o crescimento é a meta dominante para ele, pois, em concordância com McClelland (1972), este indivíduo é dominado por suas necessidades de realização.

A partir dos formulários eletrônicos respondidos da grade de repertório, nos quais os respondentes elegeram e posicionaram, numa escala *Likert* de sete pontos, seus principais competidores e a si mesmos, para cada um dos construtos a eles apresentados, num momento atual e noutro, futuro pretendido, construiu-se tabelas para que fossem calculadas as médias das correlações em cada uma das 35 empresas pesquisadas.

O critério adotado para os movimentos estratégicos das empresas foi que se o valor da média da correlação futura pretendida fosse menor que o da média da correlação atual, o gestor estará tendendo ir para mais longe do posicionamento dado a seus competidores por ele mesmo, assim buscando o movimento de diferenciação e, se o valor da média da correlação futura pretendida for maior do que o da média da correlação atual, o gestor estará tendendo ir para mais próximo do posicionamento dos seus competidores, escolhido por ele mesmo, com isso estará buscando o movimento de não diferenciação. Assim, a totalização do movimento estratégico em relação ao potencial empreendedor do gestor é a que segue: menor potencial com diferenciação = 06; maior potencial com diferenciação = 10; total de diferenciadores = 16; menor potencial com não diferenciação = 09; maior potencial com não diferenciação = 10; total de não diferenciadores = 19; em relação à média, total de 15 gestores com menor potencial empreendedor e 20 com maior potencial. As informações totalizadas foram

dispostas na matriz apresentada na tabela 2 a título de efetuar-se os cálculos apresentados na tabela 3, também conhecida como tabela de contingência (SIEGEL, 1975).

O valor do Qui-quadrado tabelado (2,7055), obtido pelo software *Excel* da Microsoft é maior do que o valor do Qui-quadrado calculado com correção, para esta amostra, pelo teste de Yates (0,46786), assim, conforme Siegel (1975): no teste Qui-quadrado, para esta amostragem (abordagem de Pearson), as frequências observadas não são diferentes das frequências esperadas, logo, não existe diferença entre a contagem dos grupos, portanto, não há associação entre os grupos.

Tabela 2: Matriz das variáveis para testes não paramétricos

X ²	Movimento de Diferenciação	Movimento de Não diferenciação	Total
Menor Potencial Empreendedor	06	09	15
Maior Potencial Empreendedor	10	10	20
Total	16	19	35

Fonte: Adaptação das tabelas de pesquisas do autor

Tabela 3: Tabela de contingência para testes de Qui-quadrado

Obs.: para 20<N>40 e nenhuma célula com frequência menor que 05, utiliza-se Qui-quadrado com correção de Yates.				Abordagem de Pearson	Teste de Yates com correção
				$X^2 = \sum [(O-E)^2/E]$	$X^2 = \sum \{[(O-E)-0,5]^2/E\}$
Valores observados (O)	Valores esperados (E)	(O-E)	(O-E) ²	(O-E) ² /E	$[(O-E)-0,5]^2/E$
6	6,857	-0,857	0,735	0,10714	0,26860
10	9,143	0,857	0,735	0,08036	0,01395
9	8,143	0,857	0,735	0,09023	0,01566
10	10,857	-0,857	0,735	0,06767	0,16964
35	Qui-quadrado calculado			0,34539	0,46786

Cálculo de “p” corrigido com 1 grau de liberdade pelo Excel: DIST.QUI (0,46786;1) = 0,49397
“p” pela tabela de distribuição de X² está entre 1% e 5% de chance de que as diferenças observadas sejam devidas à variabilidade das amostras

Qui-quadrado tabelado encontrado pelo Microsoft Excel: INV.QUI (0,1;1) = 2,7055

Fonte: Adaptação das tabelas de pesquisas do autor

Talvez este resultado pudesse ser diferente caso a amostragem fosse maior. Partindo-se desta desconfiança e olhando mais atentamente, verificou-se que a média do potencial empreendedor dos dirigentes com diferenciação (20,56) é maior do que a média do potencial empreendedor dos dirigentes com não diferenciação para movimento competitivo futuro (18,95), disposto na tabela 4. Isto sugere executar o teste t de *Student* para valores paramétricos em amostras pequenas maiores que 30 e com distribuição normal (BARBETTA, 2002). Através do teste t de *Student* efetuado pelo software *Excel* da Microsoft, demonstrado na tabela 5, encontrou-se uma probabilidade associada de 0,23, o que indica que a diferença de potencial empreendedor entre os dois grupos não é significativa (BARBETTA, 2002). Também o teste t de *Student* não confirmou que possa haver relação do potencial empreendedor com os movimentos estratégicos das suas empresas.

Embora, neste estudo, os dados indiquem que os movimentos de posicionamento competitivo não estão associados a diferenças no potencial empreendedor dos respondentes, o potencial empreendedor revelou-se positivamente associado ao número de empregados. Este

resultado, não previsto, permite afirmar que indivíduos de maior potencial empreendedor tendem a buscar maior crescimento para suas empresas.

Tabela 4: Tabela *t* de *Student* de potencial empreendedor com e sem diferenciação

Teste <i>t</i> de <i>Student</i> para a média do potencial empreendedor	Media
Com diferenciação	20,56
Com não diferenciação	18,95
Probabilidade associada do teste <i>t</i> pelo Microsoft Excel	0,226786
Matriz 1 = relação de potencial dos diferenciadores	
Matriz 2 = relação de potencial dos não diferenciadores	
Caudas = 2 ou bi-caudal	
Tipo = 3 ou variância desigual de duas amostras	

Fonte: Adaptação das tabelas de pesquisas do autor

Considerações Finais

Não obstante o potencial empreendedor já venha sendo relacionado em considerável número de trabalhos de campo pelo mundo, como explicação para o maior ou menor desempenho do empresário, nas mais diferentes áreas de atuação corporativa, aparentemente, os estudos anteriores a este e, que buscaram a compreensão do esquema interpretativo de dirigentes de pequenas empresas, não se ativeram ao potencial empreendedor dos indivíduos de nível estratégico para se extrair possíveis inferências quanto a movimentos de posicionamento competitivo.

O presente trabalho se propôs a verificar e analisar a ocorrência de mudança de posicionamento competitivo atual para posicionamento competitivo futuro pretendido, dos gestores de pequenas indústrias, de nível estratégico com variada propensão empreendedora, quando submetidos à percepção da concorrência por meio de fatores construídos cognitivamente, tal como foi apresentado e analisado.

Uma correlação significativa foi encontrada do potencial empreendedor com o número de colaboradores das pequenas empresas pesquisadas (0,30 ou 30%), dando a impressão de que se o potencial empreendedor aumentar, também o número de empregos aumentará. Isso pode estar ligado à maior capacidade de liderança do empreendedor (CUNNINGHAM; LISCHERON, 1991). Tal associação poderia estimular ainda mais a aplicação do programa de treinamento de empreendedores – EMPRETEC (BURIGO FILHO, 2004).

Outra parte das análises se concentrou nos movimentos estratégicos das pequenas indústrias estudadas. Organizado o posicionamento competitivo atual e futuro pretendido de todas as pequenas empresas industriais em relação aos seus respectivos concorrentes mais significativos, foi possível encontrar a correlação entre as escolhas dos dirigentes e consequentemente a média das correlações do posicionamento competitivo atual e pretendido de cada pequena empresa. O teste do Qui-quadrado não encontrou associação entre os grupos para sustentar a idéia de relação entre o maior potencial empreendedor dos dirigentes e a mudança no posicionamento competitivo das pequenas firmas, contrariando explicações do material teórico que trata do assunto. Também o teste *t* de *Student* não confirmou que possa haver relação do potencial empreendedor com os movimentos estratégicos das suas empresas.

Este resultado, contrário às expectativas, deve ser considerado com cautela. Em primeiro lugar, a amostra muito pequena pode ter enviesado os resultados. Pois, como se viu, a diferença de médias de potencial empreendedor dos dois grupos de dirigentes está na direção de correlação significativa e é consistente com o referencial teórico.

Uma expectativa deste trabalho é que o mesmo venha a ser útil para os gestores de pequenas e médias empresas industriais, de serviços ou do comércio, para refletir-se sobre o cenário dos competidores mais significativos e a possibilidade de mais facilmente interpretar o posicionamento competitivo dos seus concorrentes assim como os seus próprios. Outra expectativa do estudo recai no ensejo de pesquisadores, estudantes e governos testarem uma combinação diferente de estudos sobre o empreendedorismo, estratégia cognitiva e mais empregos.

Referencias

- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 5ª ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2002.
- BURIGO, Lauro José Filho. **Avaliação do Impacto Do Programa De Treinamento De Empreendedores – Empretec – no Estado De Santa Catarina Em 2002**. Florianópolis, 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2004.
- CARLAND, J. W.; *et alli*. **Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: a Conceptualization**. Academy of Management Review, v. 9, n. 2, p. 354-359, 1984.
- CARLAND, J. W.; CARLAND, J. A. C; HOY, F. S. **Who is an Entrepreneur? Is a Question Worth Asking?**. American Journal of Small Business. V. 15, n. 3, p. 33-39, Spring, 1998.
- CARLAND, J. W.; CARLAND, J. A. C; HOY, F. S. **An Entrepreneurship Index: an Empirical Validation**. Frontiers of Entrepreneurship Research, 1992 Edition.
- CARLAND, JAMES. W. **Carland Entrepreneurship Index – Report**. Business Development Test. Disponível em: <www.biztest.com>. Acesso em: 28 de junho de 2001.
- COCHIA, C. B. R. **Contexto Ambiental, Esquemas Interpretativos e Posicionamento Estratégico: Um Estudo em Pequenas Empresas Paranaenses**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2002, 205p.
- COOPER, D. R; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CUNNINGHAM, J. Barton; LISCHERON, Joe. **Defining Entrepreneurship**. In Journal of Small Business Management, Academic Research Library, Jan 1991, 29-1.
- DRUCKER. Peter Ferdinand. **Inovação e Espírito Empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira. 2003.
- FERREIRA, J. Mendes. **Potencial Empreendedor e Liderança Criativa: um Estudo com Varejistas de Materiais de Construção da Cidade de Curitiba/PR**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba/PR, 2005, 133p.
- FILLION, L. J. **O planejamento de seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 63-71, 1991.
- FILLION, L. J. **Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.34, n.2, p.5-28, 1999a.
- FILLION, L. J. **Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de negócios**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 6-20, 1999b.
- FILLION, L. J. **Entendendo os Intraempreendedores como Visionistas**. Revista de Negócios, Blumenau, v. 9, n. 2, p. 65-80, 2004.

- FONSECA, V. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. **Conversações entre Abordagens da Estratégia em Organizações: Escolha Estratégica, Cognição e Instituição**. Organizações & Sociedade, v.9, n.25, p. 93-109, 2002.
- GIMENEZ, F. A. P. **Patterns of Strategic Choice of Small Firm Owners and Managers**. London, 1995, 335p. Thesis (Doctor of Philosophy)–Faculty of Business Administration, University of Manchester, 1995.
- GIMENEZ, F. A. P. **Escolhas Estratégia e Estilos Cognitivo: um Estudo com Pequenas Empresas**. Revista de Administração Contemporânea, v.02, n.1, p. 27-45, 1998.
- GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, C.; KRÜGER, E. G. S.; HAYASHI JR., P. **Estratégia em Pequenas Empresas: uma Aplicação do Modelo de Miles e Snow**. Revista de Administração Contemporânea (RAC), v.03, n.2, p. 53-74, 1999.
- GIMENEZ, F. A. P. **O Estrategista na Pequena Empresa**. Maringá: [s.n.], Outubro/2000.
- GIMENEZ, F. A. P. *et alli*. **Small Firm's Owner-Managers Construction of Competition**. Journal of Enterprising Culture, v.08, n.4, p.363-381, 2000.
- GIMENEZ, F. A. P.; HAYASHI JR, P.; GRAVE, P. S. **Isomorfismo Mimético em Estratégia: uma Ferramenta para Investigação**. In: II Encontro de Estudos em Estratégia (3Es) da ANPAD, Rio de Janeiro, 2005.
- GIMENEZ, Fernando A. P.; RAMOS, Simone C.; FERREIRA, Jane M. **O Papel da Análise da Concorrência na Formulação da Estratégia em Pequenas Empresas**. In: EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 4, Curitiba, p. 869-871, 2005.
- HAYASHI JR., P.; BARANIUK, J. A.; BULGACOV, S. **Recursos e Competências nas Mudanças de Conteúdo Estratégico em Pequenas Empresas de Massas Alimentícias: estudo comparativo de casos**. In: Anais... XXVII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Atibaia, 2003.
- HENDERSON, B. D. As Origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Orgs.). **Estratégia: a Busca da Vantagem Competitiva**. Tradução de Bazán Tecnologia e Lingüística. Campus, Rio de Janeiro, 1998.
- HININGS, C. R.; GREENWOOD, Royston. **The dynamics of strategic change**. Oxford: Basil Blackwell, 1988.
- HUFF, A. S.; NARAPAREDDY, V.; FLETCHER, K. E. **Coding the causal association of concepts**. In: HUFF, A. S. (Ed.). Mapping strategic thought. New York: John Wiley and Sons, 1990.
- INÁCIO JUNIOR, E. **Empreendedorismo e Liderança Criativa: um Estudo com Proprietários-gerentes de Empresas Incubadas no Estado do Paraná**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual de Maringá. Maringá/PR, 2002, 136p.
- INÁCIO JUNIOR, E; GIMENEZ, F. A. P. **Potencial empreendedor: um instrumento para mensuração**. Revista de Negócios, v. 9, n. 2, abril/junho, 2004.
- KELLY, G. A. **The Psychology of Personal Constructs**. 2 volumes. London: Routledge, 1991.
- LAROCHE, H.; NIOCHE, J. P. **L'approche Cognitive de la Stratégie d'Enterprise**. Revue Française de Gestion, n. 99, p. 64-78, 1994.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. **Estruturação da estrutura organizacional: o caso de uma empresa familiar**. Organizações e Sociedade, v. 1, n. 1, p. 42-71, 1993.

- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. **Configuração estrutural da indústria calçadista de Novo Hamburgo**. In: FENSTERSEIFER, J. E. (Org.). O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade. Porto Alegre: Ortiz, 1995.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. **Mudança e Estratégia nas Organizações: perspectivas cognitiva e institucional**. In: VIEIRA, M.; OLIVEIRA, L. M. (Org.). Administração Contemporânea. São Paulo, Atlas, 1999, p. 102-118.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. **Cognição e Institucionalização na Dinâmica da Mudança em Organizações**. In RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Org.). Estudos Organizacionais Novas Perspectivas na Administração de Empresas: uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000.
- McCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- MESQUITA, R. A. A. B; ALVES-DA-SILVA, G. A.; MARTINS, H. C. **Processos de Formulação Estratégias Empresariais: uma Análise por Meio de Mapas Cognitivos**. In: III Encontro de Estudos em Estratégia (3Es) da ANPAD, São Paulo, 2007.
- MINTZBERG, Henry **Strategy-Making in Three Modes**, In California Management Review, 1973.
- MINTZBERG, H; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 2000.
- RAMOS, Simone C. **Isomorfismo Mimético e Contexto de Referência: um Estudo em Pequenas Empresas de Curitiba/PR**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba/PR, 2005, 111p.
- RAMOS, Simone C.; GIMENEZ, Fernando A. P.; FERREIRA, Jane M. **Cognição, Instituições e Estratégia em Pequenas Empresas**. In: XXIX Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração (ENANPAD), Brasília/DF, setembro 2005.
- PORTER, M. E. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- ROSÁRIO, F. J. P.; BARBOSA, J. D. **Recursos e Posicionamento Competitivo nas PME's**. In: XXVI Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Salvador, 2002.
- SAY, Jean Baptiste. **Tratado de Economia Política**. São Paulo: Nova Cultural, 1983.
- SCHUMPETER, J. A. **teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SCHWENK, C. R. **The essence of strategic decision making**. New York: Lexington Books, 1988.
- SIEGEL, Sidney. **Estatística Não-paramétrica Para as Ciências do Comportamento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1975.
- TENBRUNSEL, Ann E; GALVIN, Tiffany L; NEALE, Margaret A; BAZERMAN, Max H. **Cognição em Organizações**. In: Handbook de Estudos Organizacionais / organizadores da edição original Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Walter R. Nord; Miguel Caldas, Roberto Fachin, Tânia Fisher organizadores da edição brasileira. – São Paulo : Atlas, 2004.