

---

**O Empreendedor em Ação:  
Reflexões acerca da Gestão da Estratégia em um Curso de Idiomas**

**Aline FRÓES**

Economista e Mestranda em Administração (NPGA/UFBA)

E-mail: [alinefroes@yahoo.com.br](mailto:alinefroes@yahoo.com.br)

**Ana Maria de Britto PIRES**

Administradora e Mestranda em Administração (NPGA/UFBA)

E-mail: [anambpires@terra.com.br](mailto:anambpires@terra.com.br)

### **Resumo**

Este estudo teve como objetivo estudar a gestão da estratégia em empresas de pequeno e médio porte a partir dos aspectos subjetivos (percepções) e das decisões do empresário empreendedor. A abordagem metodológica partiu da revisão bibliográfica a fim de situar o empreendedor na esfera econômica e discutir os seus papéis em pequenas e médias empresas, destacando a intuição e as múltiplas racionalidades como norteadoras de muitas decisões do empresário empreendedor. O viés qualitativo deste trabalho culminou no estudo de caso de uma pequena empresa, especializada no ensino de línguas estrangeiras. Foi realizada entrevista direta, semi-estruturada e aberta com a proprietária do curso de idiomas. Dos resultados advindos da entrevista, foi possível relacionar algumas das escolas estratégicas que apresentaram maior identificação com o modo de atuação da empreendedora na gestão da pequena empresa. Concluiu-se, através da análise do discurso da empreendedora, que não há uma fórmula ou ponderação exata entre a experiência, a intuição, a racionalidade, a criatividade e o conhecimento técnico que resulte em um exemplo bem-sucedido de empreendimento, porém, este estudo revelou que a complementaridade entre todos esses elementos resulta em uma atitude pró-ativa frente aos desafios do mercado.

Palavras-chave: Empreendedor; Estratégia; Percepção.

### **Abstract**

This study aimed to investigate the administration's strategy in small and medium businesses from the subjective aspects (perceptions) and the decisions of the entrepreneur. The methodological approach stemmed from the literature review in order to locate the entrepreneur in the economic sphere and discuss their roles in small and medium enterprises, highlighting the intuition and the multiple rationales as guiding the decisions of many enterprising entrepreneur. The bias quality of this work culminated in the case study of a small company, specializes in teaching foreign languages. It was held direct interview, semi-structured and open with the owner of the course of languages. Of the results arising from the interview, it was possible to relate some of the schools that had greater strategic identification with the mode of action of the management of small entrepreneurial company. It was, by examining the discourse of entrepreneurial, that there is no exact formula or weighting between the experience, intuition, rationality, creativity and technical knowledge that would result in a more successful example of enterprise, however, this study revealed that the complementarity between all these elements results in a pro-active forward to the challenges of the market.

Key words: Entrepreneur; Strategy; Perception.

## **1 Introdução**

Reconhecidamente essencial ao processo de desenvolvimento econômico, o empreendedor tem a função de produzir novas idéias, enxergar além das práticas vigentes e perceber possibilidades e oportunidades. A inovação é seu principal atributo e inovar significa realizar combinações novas, empregar de forma diferente a oferta dos meios produtivos existentes no sistema econômico. (SCHUMPETER, 1982) O empreendedor é um agente de renovação do mercado; sua natureza inquieta e investigativa o leva à prospecção e à experimentação que alimenta a dinâmica do desenvolvimento econômico.

No mundo contemporâneo, o complexo ambiente concorrencial no qual os empreendedores atuam exige de cada um múltiplas competências e saberes que transcendem os aspectos meramente objetivos e enveredam pelo campo da subjetividade. Intuição e razão dialogam constantemente e complementam-se na tentativa de se compreender a realidade atual e se construir uma realidade futura. Operando dentro de uma racionalidade limitada, o empreendedor enfrenta o desafio de formular e implementar estratégias de ação capazes de promover o desenvolvimento de seus negócios e sua auto-realização.

## **2 Objetivos, Aspectos Metodológicos e Limitações do Estudo**

O principal objetivo deste artigo é estudar a gestão da estratégia em Pequenas e Médias Empresas a partir das percepções e decisões do empreendedor. O caminho percorrido inclui: (i) destacar o papel do empreendedor inovador na dinâmica econômica; (ii) discutir os múltiplos papéis do empreendedor nas Pequenas e Médias Empresas; (iii) levantar a discussão acerca do papel da intuição e das múltiplas racionalidades nas ações e decisões do empreendedor; (iv) revisar brevemente a literatura sobre a formação da estratégia de Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand & Joseph Lampel (2000); e (v) observar aspectos objetivos e subjetivos presentes no planejamento estratégico e na tomada de decisão do empreendedor que constitui o estudo de caso deste trabalho.

As autoras propõem-se a realizar revisão bibliográfica e análise qualitativa, cuja estratégia metodológica reside no estudo de caso de uma pequena empresa, especializada no ensino de línguas estrangeiras. Foi realizada entrevista direta, semi-estruturada e aberta com a proprietária do curso de idiomas e, posteriormente, foram estabelecidos contatos para dirimir dúvidas.

Apesar de muitas críticas ao estudo de caso (TULL e HAWKINS, 1976) por conta de suas limitações, não é intenção deste artigo fazer generalizações a partir da unidade de análise estudada. A fim de minimizar equívocos na interpretação das informações levantadas, a entrevistada revisou antes da publicação os resultados aqui relacionados.

## **3 E com vocês, o Empreendedor**

O interesse pelo estudo do empreendedor enquanto agente de desenvolvimento e mudanças é recorrente na história das ciências econômicas, no entanto, ao postular que a destruição criativa é a alavanca do desenvolvimento econômico, o economista Joseph Schumpeter (1982) atribuiu ao empreendedor papel determinante na dinâmica do crescimento

econômico. A destruição criativa é a dinâmica da desconstrução dos modelos vigentes e introdução de novos modelos conduzida, segundo Schumpeter, pelos empreendedores.

O economista defende que a essência do empreendedor repousa na percepção e exploração de novas oportunidades no campo dos negócios. O empreendedor atribui usos diferentes aos recursos, subtraindo-os de seus usos tradicionais e utilizando-os em novas combinações. Schumpeter (1982) entende que a função do empreendedor é introduzir inovação no sistema econômico, fazer coisas novas ou ainda fazer de um modo novo. O empresário inovador é o agente capaz de realizar com eficiência novas combinações, mobilizar crédito e empreender um novo negócio. O empreendedor é um homem de idéias e ações que possui a habilidade de inspirar e convencer os outros; ele não aceita os limites das situações existentes: é um catalisador de mudança, hábil em descobrir novas oportunidades. (SCHUMPETER, 1982). A atividade inovadora envolve lidar sempre com situações desconhecidas e incertas; aquilo que para todo indivíduo envolvido no fluxo circular é um dado familiar e rotineiro, para o empreendedor é uma incógnita, um desafio.

Kraushar (1970, *apud* Schumpeter, 1982) define o empreendedor inovador como um indivíduo criativo, persuasivo e capaz de olhar para o futuro e enxergar oportunidade; alguém que assume riscos e inspira entusiasmo e criatividade.

Maculan (2005) ressalta, no entanto, que nem todo empresário é um empreendedor inovador. O conceito de imitação criativa, "*creative imitation*", foi introduzida no estudo do empreendedorismo por Peter Drucker (1993). Drucker argumenta que, apesar de parecer paradoxal, o processo de imitação criativa descreve muito propriamente o processo de inovação que ocorre efetivamente em países com grau menor de desenvolvimento. A imitação criativa acontece quando o empresário imitador compreende melhor como uma inovação pode ser aplicada, utilizada ou vendida em seus nichos de negócio, em seus próprios países, que os empreendedores que desenvolveram as inovações originais. Assim sendo, o processo de inovação em países com baixo grau de desenvolvimento se dá mais pela imitação e adaptação, do que efetivamente pela introdução de novas combinações.

Drucker (1993) também diferencia a criação da pequena empresa e a ação empreendedora; ele afirma que nem todo pequeno negócio é empreendedor ou representa uma atitude empreendedora. Para ele, só é empreendedor aquele que abre um novo mercado, para novos consumidores, usando novos conceitos e novas técnicas de organização da firma. O empreendedor é aquele que identifica novas oportunidades no mercado, propõe novas combinações e gera novo valor econômico. Mas se a necessidade de sobrevivência for o motivo principal da criação da empresa, isso não leva necessariamente a um empreendimento muito inovador. A partir de Drucker, o termo empreendedor assumiu significados diversos, podendo ser atribuído ao fundador de uma empresa, ao gerente da sua própria empresa ou a líderes inovadores em suas próprias empresas ou empregados em organizações diversas.

Muitos pesquisadores, a exemplo de Kimmo Hyrsky (1998), têm buscado investigar o potencial inovador dos empreendedores usando ferramentas como o teste *KAI – Kirton Adaptation – Innovation Inventory*, desenvolvido por Michael Kirton (1976), que propõe avaliar os diferentes estilos de aprendizagem, criatividade, solução de problemas e tomada de decisão no contexto da firma, por meio de uma escala em cujos extremos estão o comportamento imitativo, *the adaptor*, e o comportamento inovador, *the innovator*.

---

*The Adaption-Innovation Theory* (Kirton, 1980) identifica o comportamento imitativo com a habilidade de fazer melhor e o comportamento inovador com a habilidade de fazer diferente. Kirton (1976) ressalta que *adaptors* e *innovators* diferem quanto ao estilo de tomar decisões e criar. Diversas aplicações do teste KAI corroboram a identificação entre empreendedor e comportamento inovador. Segundo a teoria de Michael Kirton (1980), o indivíduo imitativo busca operar com eficiência dentro dos limites existentes, enquanto que o inovador tende a quebrar as barreiras existentes e desenvolver novos paradigmas. Segundo Hysky (1998), o empresário imitativo tende a ser conservador; a buscar solucionar os problemas dentro das opções conhecidas; a valorizar a precisão, a eficiência, a disciplina e a observação às normas, características freqüentemente associadas à personalidade administrativa. Sua motivação é fazer melhor. O empresário imitativo é eminentemente capaz de propor pequenas mudanças incrementais que venham a melhorar os padrões atuais, porém tem dificuldade de ver novas oportunidades fora dos padrões aceitos. O empresário inovador é um gerador de novas idéias; sua preferência é fazer diferente, mudar o contexto, tentar novas combinações e criar novas soluções.

A tipologia inovador ou adaptador define apenas dois estilos diferentes de solucionar problemas e tomar decisão. Cada estilo tem seus pontos forte e fracos. O objetivo da Teoria de Adaptação-Inovação é ajudar o indivíduo a entender mais claramente sua preferência e a de outras pessoas, bem como seus prováveis comportamentos, o que pode ajudá-lo a ter um desempenho mais eficiente.

#### **4 Os Múltiplos Papéis do Empreendedor em PMEs**

Ao buscar identificar o papel específico do empreendedor na dinâmica da firma, Schumpeter (1982) confronta os papéis do empreendedor, com os papéis do administrador, do capitalista e do inventor. Segundo Schumpeter, as habilidades do empreendedor não se confundem com os atribuições do administrador, pois, enquanto o empreendedor tem a função de inovar (SCHUMPETER, 1982), o administrador tem por função gerir uma atividade em curso. Os empreendedores arriscam-se na incerteza e propõem soluções inovadoras acerca do que e como fazer; o administrador busca eficiência na gestão corrente dos negócios.

Stevenson e Gumpert (1985, *apud* Mintzberg *et al*, 2000) ressaltam que estudos comparativos entre a “personalidade empreendedora” e a “personalidade administrativa” demonstram, por exemplo, que na tomada de decisão, administradores e empreendedores procedem de acordo com lógicas distintas. Os administradores têm foco da estrutura do mercado e os empreendedores buscam identificar oportunidades; os administradores tendem a agir defensivamente de forma a se protegerem dos riscos e os empreendedores agem ativamente, arriscam-se mesmo na insegurança; os empreendedores passam da identificação da oportunidade à ação rapidamente: seu tempo é o curto prazo, seu trunfo é a revolução, a surpresa, enquanto os administradores trabalham na perspectiva evolucionária, no longo prazo.

Também não se confundem os papéis do empreendedor e do capitalista. Ao capitalista cabe o financiamento necessário à introdução das inovações propostas pelo empreendedor. O capitalista põe o capital à disposição do empreendedor, correndo o risco do insucesso da novidade. O risco do empreendimento recai sobre o proprietário dos meios de produção ou do capital-dinheiro que foi pago por eles e não sobre o empreendedor enquanto tal. O papel do capitalista pode ser desempenhado pelos bancos (SCHUMPETER, 1982).

Empreendedor e inventor também têm competências distintas. O inventor é aquele que produz idéias enquanto o empreendedor atribui aplicação comercial às invenções. O empreendedor percebe oportunidades no mercado e confere valor econômico às invenções; ele é uma pessoa com idéias de negócios.

Nas Micro e Pequenas Empresas – MPEs brasileiras, no entanto, o empreendedor é o corpo e a alma das firmas. A função essencial do empreendedor aparece misturada com as outras atividades próprias da gestão do negócio e na prática observa-se que o empreendedor desempenha, muitas vezes, simultaneamente, os papéis de administrador, capitalista e inventor. Ninguém é empreendedor o tempo todo. Principalmente nas MPEs, o empresário precisa reunir competência gerencial e capacidade inovativa; ele é empreendedor quando no processo de introdução de novas combinações no mercado e administrador quando dedicado à gestão da firma (SCHUMPETER, 1982). O caso do curso de idiomas estudado exemplifica esta situação: o empresário em questão desempenha os papéis de líder empreendedor e visionário, de gestor, de inventor na área de atuação da firma e eventualmente de capitalista, considerando que a partida da empresa foi dada com capital próprio e que há a ocorrência de pequenos aportes de capital próprio ao longo dos anos de existência da empresa.

## 5 A Intuição e as Múltiplas Racionalidades

Analisar a lógica do pensamento e da ação de empreendedor enquanto estrategista da firma inclui discutir as duas instâncias mentais que orientam o indivíduo na tomada de decisão comumente reconhecidas na literatura específica: a razão e a intuição.

O empreendedor é frequentemente identificado como um indivíduo criativo e dotado de intuição para o negócio. Motta (1997) ressalta que a literatura contemporânea sobre processo decisório tem incluído valores como o senso comum e o uso ativo dos instintos e percepções individuais: trata-se da decisão intuitiva. Mas, o que é intuição? O Novo Dicionário Aurélio define intuição como o ato de *ver, perceber, discernir, pressentir*, o que permite concluir que a intuição é o ato de *ver* algum objeto ou fenômeno de maneira diferente daquela normalmente vista pela maioria das pessoas que olham para o mesmo objeto ou fenômeno. Parish *et al* (1994 *apud* MORON, 1998) apresentam diferentes interpretações do conceito de intuição oriundos de áreas distintas do conhecimento, o que vem a destacar a complexidade do tema: Filosofia: Intuição (conhecimento); Epistemologia: Processo (habilidades); Psicologia: Característica (atitude); Artes: Expressões criativas; Neurociência: Processos químicos; Misticismo: Estados alterados de consciência.

Quanto à relação entre razão e intuição, Karl Jung entende que intuição não é algo contrário à razão, mas algo que se situa fora dos domínios da razão. Senge (1990) entende que a intuição foge ao raciocínio linear, mas acredita que é possível integrar razão e intuição por meio do exercício do raciocínio sistêmico. Mesquita Filho (1996) afirma que a não racionalidade atribuída à intuição retrata o seu caráter essencial, mas não engloba, propriamente, todo o processo intuitivo. A não racionalidade se refere ao *insight* ou estalo ou, ainda, à *percepção de alguma coisa estranha*, não notada nas outras vezes em que se observou o mesmo objeto ou fenômeno. Mesquita Filho (1996) entende que esta percepção, ao ser trabalhada racionalmente, poderá vir a constituir uma conjectura ou hipótese. No entanto, mesmo antes de formulada uma conjectura ou hipótese, já se pode associá-la ao conceito de verdade provisória.

Os teóricos da Escola Empreendedora de Mintzberg *et al* (2000) entendem intuição como um recurso intangível à disposição do empreendedor no processo de concepção da visão de futuro que orienta a atuação da firma. Intuição é um fenômeno multidimensional, fortalecido pela experiência do empreendedor, normalmente entendido como uma habilidade ímpar do líder.

Na tentativa de entender a relação entre experiência e intuição, buscou-se na literatura especializada uma definição de experiência decisória. Segundo Moron (1998), experiência decisória pode ser definida como um conjunto de habilidades adquiridas através de diferentes vivências e experiências do indivíduo, que dizem respeito à sua idade, formação (nível educacional, vivência em outros países ou regiões), experiência profissional (tempo de serviço, experiência gerencial, nível hierárquico do decisor), tipo de decisões tomadas (operacionais, táticas e estratégicas), e responsabilidades administrativas como o número de funcionários sob sua responsabilidade e participação em processo de seleção de pessoas. Essas vivências acima mencionadas, entre outras, formam a "bagagem" de experiência decisória do indivíduo, de forma a torná-lo um decisor mais ou menos eficaz.

Na esfera da razão, Ramos (1983) identifica dois atributos que orientam as ações e decisões humana: a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva. A compreensão dos processos decisórios dos empreendedores passa necessariamente pela consideração destas duas lógicas que co-existem no arcabouço de conteúdos que suportam o pensamento do decisor.

A racionalidade instrumental é a base da racionalidade econômica que sustenta a civilização capitalista contemporânea, fundada nos princípios do utilitarismo. A racionalidade instrumental alimenta os anseios pela acumulação de capital e sua expressão mais pura é a lógica do mercado. A substantividade atribuída ao indivíduo representa uma busca de satisfação pessoal que transcende o ganho financeiro; trata-se da busca pela auto-realização ampliada do indivíduo enquanto ser humano, a realização de suas potencialidades e a abertura de espaços que contribuam para o que o outro também desenvolva suas habilidade.

Naturalmente, enquanto um *player* no mercado, o empreendedor move-se pelo desejo de realização de lucro, portanto opera dentro da lógica da racionalidade instrumental. No entanto, enquanto indivíduo social, consciente de seu papel na construção do bem-estar coletivo, o empreendedor media os interesses puramente individuais com a lógica substantiva de valorização do homem e de sua emancipação. Oliveira e Souza-Lima (2003) entendem que não há antagonismos entre a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva, mas sim complementaridade. Assim, o empreendedor sábio não deve privilegiar a exclusão de uma das racionalidades em benefício da outra. Ao contrário, deve articular o interesse utilitário ao saber substantivo na busca pela realização pessoal, a motivação primeira do empreendedor, segundo o psicólogo David McClelland (1961, *apud* Mintzbeq *et al*, 2000).

Também dedicado ao estudo da relação entre racionalidade e tomada de decisão, Simon (1965) desenvolve a tese da racionalidade limitada. Tese contrária ao princípio da "onisciência racional", paradigma predominante entre os economistas, a tese da racionalidade limitada rejeita as crenças de que os indivíduos têm condições de (i) escolher sempre entre as várias alternativas com que se defrontam, (ii) saber no que elas consistem, (iii) realizar avaliações cuja complexidade é ilimitada a fim de determinar quais as alternativas mais desejáveis, e (iv) executar complicadíssimos cálculos de probabilidade que não os amedrontam nem apresentam qualquer mistério para eles (SIMON, 1965). A teoria da

racionalidade limitada reconhece que a tomada de decisões se dá em ambientes complexos, a partir de informações incompletas e capacidade de cálculo limitada, com base em conhecimento muitas vezes inadequado, mediada por valores e crenças individuais, o que revela muitas vezes inconsistência nas preferências e nos comportamentos dos tomadores de decisão.

Segundo a Teoria da Satisfação ou da Racionalidade Limitada de Herbet Simon, o tomador de decisão aceita decisões apenas satisfatórias. Segundo Simon (1965), o processo decisório, associado neste trabalho ao pensamento estratégico do empreendedor, segue quatro fases que dialogam constantemente entre si:

1. Fase de **inteligência** ou investigação - acontece a exploração do ambiente e é feito o processamento dos dados em busca de indícios que possam identificar os problemas e as oportunidades, as variáveis relativas à situação são coletadas e colocadas em evidência;
2. Fase de desenho ou **concepção** - acontece a criação, o desenvolvimento e a análise dos possíveis cursos de ação, o tomador de decisão formula o problema, constrói e analisa as alternativas disponíveis com base na sua potencial aplicabilidade;
3. Fase de **escolha** - acontece a seleção da alternativa ou do curso de ação entre aquelas que estão disponíveis, esta escolha acontece após a fase de concepção, onde o decisor buscou informações para tentar garantir a melhor opção;
4. Fase da **revisão** - onde ocorre a avaliação de decisões passadas.

Além das quatro fases da formulação, e do constante *feedback*, existem ainda duas outras fases: (1) a de **implantação**, onde a alternativa escolhida é implantada; e (2) a fase de **monitoração**, onde é feito o acompanhamento da nova situação alterada pela implantação da alternativa. O modelo de Simon (1965) mostrou-se útil para a análise do caso, dado que o empreendedor em questão realiza múltiplos papéis na firma e conduz tanto a formulação quanto a implementação da estratégia da empresa, atuando em todas as fases do processo.

Ao analisar as ações e decisões do empreendedor enquanto estrategista, deve-se considerar que o mesmo toma suas decisões equilibrando-se entre os extremos das racionalidades instrumental e substantiva, contido pela barreira da racionalidade limitada. A dialética entre a razão e a intuição fortalece os referenciais da tomada de decisão e confere a marca pessoal do empreendedor a ações da firma. Todas essas considerações reforçam a complexidade do binômio subjetividade-objetividade envolvido no estudo da cognição humana e colaboram para mostrar caminhos para a análise do discurso do empreendedor.

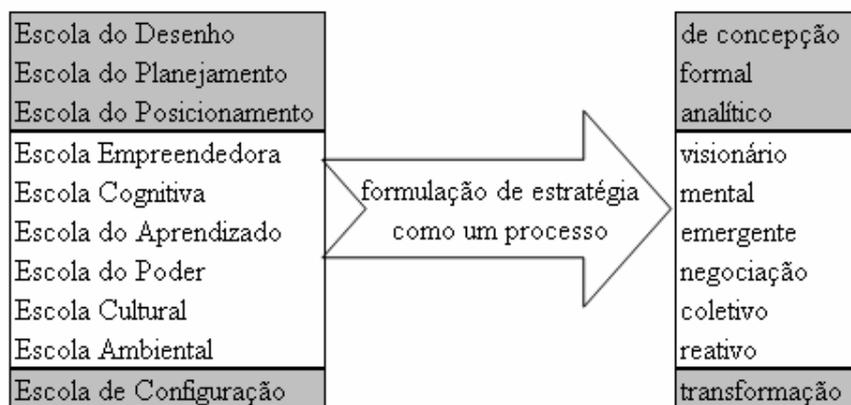
## 6 As Dez Escolas de Mintzberg, Ahlstrand & Lampel

Serão utilizados neste estudo os construtos teóricos de Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000) quanto à organização dos processos de formulação e implementação de estratégia apresentados no livro *Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico*. Os autores identificam dez escolas distintas, a saber: Desenho (1957), Planejamento (1965), Posicionamento (1970-1980/85), Empreendedora (1950/59), Cognitiva (1947-1957/58), Aprendizado (1959-1980/1990), Poder (1971-1984), Cultural (1960), Ambiental (1977) e Configuração (1972).

As Dez Escolas são subdivididas em três grupos. No primeiro deles, reúnem-se as três primeiras correntes de pensamento que se destacam pelo caráter prescritivo; a preocupação maior é em como as estratégias devem ser formuladas (Desenho e Planejamento) e na análise de seu conteúdo (Posicionamento).

No segundo grupo, está concentrada a maior parte das Escolas. Estas denotam maior preocupação com a descrição de como as estratégias são formuladas e envolvem maior grau de complexidade, pois algumas delas aliam aspectos objetivos e subjetivos no processo de formação da estratégia. As Escolas Empreendedora e Cognitiva adotam o pressuposto de que a criatividade do empresário e o mapeamento do pensamento do indivíduo decisor, respectivamente, são relevantes para entender o processo de formação da estratégia. Em complemento, seguem-se as Escolas do Aprendizado, que ressalta que paulatinamente a organização “aprende” e se adapta ao meio, e a Escola do Poder, que identifica a firma como um ambiente de conflito onde a negociação é o ponto de partida para a formulação-implementação da estratégia. A Escola Cultural entende a estratégia como intrínseca à organização (foco interno) e a Escola Ambiental destaca o contexto externo como determinante das ações e decisões da firma.

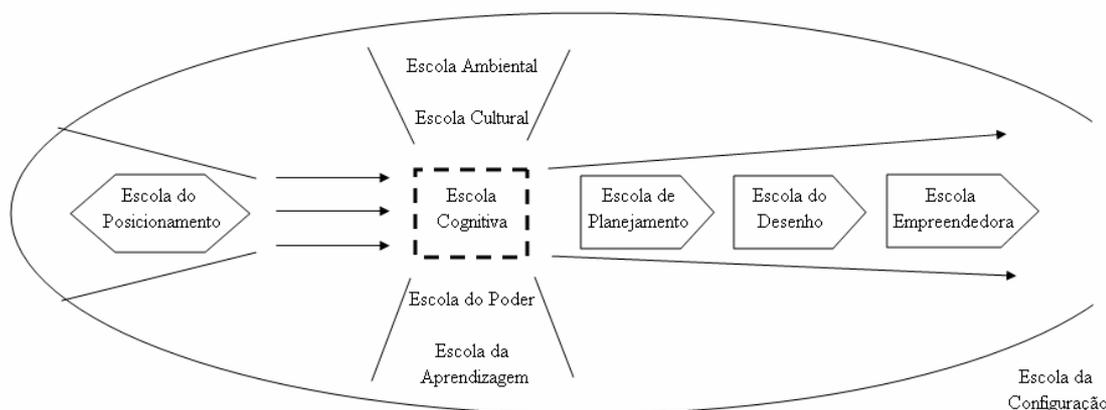
No terceiro grupo, por fim, há apenas uma Escola: a da Configuração, que agrega características prescritivas e descritivas e possui um caráter dinâmico, de adaptação às situações, sendo considerada *cluster* de características e agrupamentos. A seguir, segue esquema relacionando como cada uma das Escolas enfatiza a formação de estratégia:



Fonte: MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL (2000).

O fato é que não existem verdades absolutas em cada uma destas correntes de pensamento; ao contrário, ao invés de serem excludentes entre si, são complementares em suas análises. Mintzberg *et al* (2000) ratificam afirmando que “Todo processo de estratégia precisa combinar vários aspectos das diferentes Escolas.” (p.270) Mesmo porque, ainda que sejam consideradas todas as contribuições teóricas, o processo de formação da estratégia continua guardando mais dúvidas que respostas.

A figura abaixo demonstra como as Escolas norteiam a criação da estratégia (representada pelo quadrado tracejado), mas não conseguem “desvendá-la”.



Fonte: MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL (2000).

Segundo Mintzberg *et al* (2000), a Escola Cognitiva é a que mais se aproxima da compreensão da gênese da estratégia entendendo tal processo como uma elaboração que reside na mente do estrategista, mas ainda deixa muito a desejar, pois centra-se mais nas idéias do que em contribuições efetivas. As Escolas Empreendedora, do Aprendizado e do Poder também tencionam o entendimento da origem da estratégia nas organizações e se aproximam dela, mas as demais correntes de pensamento ficam à margem de tal compreensão, destacando (cada uma) diferentes aspectos relevantes. E, para sintetizar, MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL (2000) afirmam que:

“A formação da estratégia é um espaço complexo. (...) é um desígnio arbitrário, uma visão intuitiva e um aprendizado intuitivo; ela envolve transformação e também perpetuação; deve envolver cognição individual e interação social, cooperação e conflito; ela tem de incluir análise antes e programação depois, bem como negociação durante; e tudo isso precisa ser em resposta àquele que pode ser um ambiente exigente” (p.274).

## 7 Estudo de Caso

A motivação do estudo de caso realizado neste artigo é o entendimento do processo de formação da estratégia em MPEs, a partir das percepções e decisões do empreendedor. O recorte para este estudo restringiu-se à aplicação de entrevista direta, semi-estruturada e de natureza aberta com a proprietária de uma pequena empresa, especializada no ensino de línguas estrangeiras (Inglês e Espanhol), que atua em Salvador-Bahia desde 1989. Alguns documentos também foram levantados para dar suporte ao estudo. A análise do discurso da empresária será realizada à luz das Dez Escolas de Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000).

O empreendimento estudado possui todas as características inerentes a uma pequena empresa: um número reduzido de empregados; gerenciamento altamente personalizado; recursos escassos; relacionamento bastante informal entre as pessoas; e grande importância atribuída aos *stakeholders* (BAUER; MILLER&TOULOUSE; JULIEN; STARBUCKS; ANDERSON & ATKINS *apud* BERNARDES, 2006).

O estudo da gestão da estratégia de um curso de idiomas revela que o processo de construção da estratégia dessa pequena empresa tem quatro momentos distintos, porém, interdependentes: a concepção, a formulação, a implementação e a revisão, cada qual

constituído de elementos subjetivos e objetivos. A complexidade da realidade estudada permite observar que as diferentes abordagens das Escolas de Mintzberg complementam-se no estudo do caso empírico. Assim, para a análise das variáveis mais subjetivas, recorreu-se aos fundamentos das Escolas Empreendedora e Cognitiva, enquanto que o estudo das variáveis objetivas revelou traços dos modelos das Escolas do Design e do Posicionamento.

## 7.1 Análise do Discurso

A pequena empresa estudada será denominada de PE-OI. Nesta atuam nove funcionários: dois do setor administrativo e sete professores de idiomas, incluindo a sócia gerente da PE-OI, além de dois estagiários. No início, quando da sua fundação, o quadro de pessoal contava apenas com os dois sócios, que lecionavam no curso e gestores da empresa.

As palavras da empreendedora revelam a racionalidade limitada e o caráter intuitivo da decisão de abertura da empresa, motivada sobretudo pela experiência profissional dos sócios-proprietários, ambos professores de língua inglesa, e pelo desejo de realização pessoal e de ganho financeiro. A identificação do nicho de mercado derivou de pura observação empírica:

“Não realizamos (a entrevistada e o sócio) nenhuma pesquisa formal, apenas procuramos identificar um bairro residencial de classe média ainda não atendido por um curso de línguas estrangeiras.” Além do mais, há 18 anos, a oferta de cursos de inglês era significativamente menor e nossa aposta era na comodidade de nossos clientes, principalmente pré-adolescentes e adolescentes, ou seja, na facilidade de acesso a pé a um bom curso de inglês.”

De sua fundação ao processo de organização (burocrática), a PE-OI foi gerida muito mais pela intuição, pelo *feeling* dos proprietários do que por quaisquer conhecimentos técnicos. O espírito empreendedor revela-se na disposição a aceitar riscos, na identificação de oportunidades de negócio, na insuficiência de planejamento e na confiança nas habilidades individuais. O aprendizado veio com a prática no enfrentamento de desafios como a gestão tributária, a relação com o Governo, a restrição de crédito, o desconhecimento do mercado, a inexperiência e a falta de qualificação administrativa, declara a empresária.

A não qualificação profissional dos sócios na área de administração de empresas nos primeiros anos de operação da PE-OI foi uma barreira importante destacada no discurso da proprietária no decorrer da entrevista. Motivada por sua experiência empreendedora, a entrevistada graduou-se em Administração e reconhece que o suporte do conhecimento técnico-científico proporcionou ganhos à empresa, ainda que não substitua o valor do conhecimento empírico e a motivação do espírito empreendedor.

“Os estudos de marketing e estratégia influenciaram o planejamento das ações da escola, porém o processo de planejamento é bastante informal, conta com sugestões dos empregados, dos professores e do pessoal do marketing, passa por uma breve análise dos movimentos dos concorrentes, porém, as *guidelines* são frutos da minha intuição e de minha experiência no segmento.”

Pode-se observar a coexistência de aspectos subjetivos e objetivos na condução do negócio. Pontos fortes da PE-OI são a propensão a enxergar mais oportunidades do que riscos, a flexibilidade e a participação (consulta) da equipe na fase de inteligência (SIMON,

1965) da formulação de estratégia; um ponto fraco, que compromete a efetivação do planejamento e exige muita criatividade do empresário, é a restrição orçamentária, destaca a entrevistada.

Um pequeno empreendimento não se sustenta apenas pela intuição de quem o administra, mas deve ser apto a atender às necessidades de seu público-alvo e dinamizar seu produto ou serviços, aprendendo e adaptando-se ao ambiente. A diferenciação e a atuação em um segmento específico foi a estratégia adotada pela PE-OI para legitimar-se no mercado, segundo sua gestora:

“A alta qualidade dos serviços prestados é nosso maior trunfo. Outros diferenciais são o tratamento bastante pessoal e próximo que a escola oferece a seus alunos e aos responsáveis; a facilidade de acesso à direção e aos professores, o que propicia a maior troca de informações e sugestões; a especial atenção com a atualização das práticas didáticas e com o material didático; o esforço contínuo para compreender o universo dos clientes, sobretudo adolescentes e pré-adolescentes e para oferecer serviços compatíveis com suas preferências.”

O desenvolvimento dos serviços prestados pela PE-OI resulta do exercício da criatividade e da percepção dos proprietários, enriquecidas pela interação com os alunos, os pais, os funcionários, os professores e os fornecedores, além da pesquisa sistemática das inovações disponibilizadas no mercado. A facilidade de acesso aos gestores da PE-OI faz com que as informações (sejam críticas, sugestões ou elogios) possam refletir, quando for o caso, em contrapartidas mais imediatas visando maximizar a satisfação dos *stakeholders*. Esses aspectos destacam a importância da comunicação nas decisões organizacionais.

Como afirmado anteriormente, não é intenção extrair deste estudo quaisquer considerações generalistas pois não se trata de uma amostra representativa do universo de PMEs especializadas em ensino de línguas estrangeiras. Mas, afirmamos que muitas são as similitudes observadas na comparação da análise desta entrevista com outros materiais que também estudam os processos de gerenciamento de pequenas e médias empresas. Dentre tais semelhanças, uma parece ser unânime: a tentativa de conquistar o público mais pela qualidade e menos pela marca. Assim, a gestora da PE-OI reconhece os desafios e tem em mente que

“Uma expectativa já alcançada é o reconhecimento da qualidade dos serviços prestados (...) pela comunidade local, porém, não é fácil substituir no coração dos possíveis “novos clientes” marcas tradicionais e com elevado investimento em marketing. Para expandir nossa participação no mercado e aumentar o número de alunos a estratégia é investir na satisfação dos alunos, sobretudo os adolescentes e pré-adolescentes, promovendo atividades que ultrapassem os limites da escola e contagem a comunidade local, criando em mais pessoas o desejo de juntarem-se a nós.”

## 7.2 Principais Escolas Estratégicas

A pesquisa documental da PE-OI e o discurso de sua gestora revelam a presença de características de praticamente todas as Escolas descritas por Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000), entretanto, são os mais facilmente observáveis nos processos de formulação e implementação de estratégia da PE-OI os fundamentos das Escolas Cognitiva, Empreendedora, de Posicionamento e de Desenho. A seguir, apresenta-se uma breve análise do caso à luz das quatro escolas selecionadas:



Fonte: Elaboração própria, 2008.

Com vistas a não prolongar demasiadamente as análises dos resultados obtidos, serão relacionadas informações de cada uma das Escolas Estratégicas identificadas como mais relevantes à PE-OI.

#### Escola do Desenho

Uma das premissas desta corrente é que a formação da estratégia deve ser um processo deliberado, originando estratégias únicas, claras e simples. Aqui, “a formulação da estratégia é uma aptidão adquirida e não natural ou intuitiva” (p.32) MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL (2000).

A análise SWOT – identificação das Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) – busca reconhecer o ambiente externo e interno da empresa e é uma das ferramentas utilizadas nesta Escola, criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, dois professores da *Harvard Business School*. A gestora da PE-OI faz uso deste instrumental e relaciona as seguintes informações principais:

	Forças	Fraquezas
I n t e r n a l i z a d o	Número reduzido de alunos por sala;	Dificuldade da fixação da marca;
	Fácil acesso dos clientes à direção do curso;	Maior poder de barganha dos clientes;
	Preços levemente abaixo dos concorrentes;	Falta de novos projetos pedagógicos;
	Facilidade para a aquisição do material didático;	Descontinuidade na implementação de idéias;
	Metodologia e material didático de Cambridge.	Baixo investimento em <i>marketing</i> .
	Oportunidades	Ameaças
E x t e r n a l i z a d o	Sede visualmente atraente;	Concorrência dos grandes cursos de idiomas;
	Apenas um concorrente direto próximo;	Mudança de fornecedor;
	Dezoito anos de atuação (boa reputação).	Carga tributária elevada

Fonte: Elaboração própria, baseado em documentos da PME-OI (2007).

### Escola do Posicionamento

A Escola do Posicionamento destacou que poucas estratégias-chave são desejáveis, contanto que adaptáveis ao ambiente (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000). Uma das estruturas adotadas por Michael Porter, em 1985, sugere que uma organização pode ser subdividida em atividades primárias e de suporte. “As atividades primárias estão diretamente envolvidas no fluxo de produtos até o cliente e incluem logística de saída, marketing e vendas e serviços.” (p.84) A gestora da PE-OI, neste contexto, revelou que

“Em se tratando de uma pequena empresa, a análise da cadeia de valor do produto pode ser assim simplificada: a atividade primária é o ensino de línguas estrangeiras e sobre essa atividade recai nossa atenção especial. O corpo docente é nossa estrela. A escola busca promover a constante interação e a troca de experiências e sugestões entre os professores (uma alternativa ao treinamento), todos bem qualificados tecnicamente e bem sucedidos no relacionamento com crianças e adolescentes. A valorização do professor e o atendimento a suas demandas é prioridade (na PE-OI)”.

Além do ensino de línguas estrangeiras, existem outras atividades tidas como primárias para a PE-OI, a saber: a recepção a clientes, as vendas; o *marketing*, que, segundo a empreendedora, requer mais atenção e não pode se resumir à propaganda em períodos de matrícula. Por sua vez, “as atividades de suporte existem para apoiar as atividades primárias” (p.85) e na empresa estudada estão relacionadas à infra-estrutura e à segurança que são satisfatórias e demandam poucos recursos.

Vale acrescentar também, no intuito de enriquecer este estudo, a análise realizada pela proprietária da PE-OI dos principais *stakeholders* relacionados ao seu negócio. Estas informações foram obtidas pela pesquisadora já organizadas (documentadas), demonstrando aplicação de conceitos apreendidos pela gestora quando da sua qualificação. Eis os principais aspectos destacados:

- **Poder de barganha dos Fornecedores:** “os principais fornecedores são as livrarias, com as quais nosso relacionamento é positivo. Temos 30% de desconto na compra dos livros, vantagem que barateia o custo para os alunos e significa uma vantagem competitiva. Os

---

demais fornecedores representam um impacto pequeno nos resultados da escola e, dado a presença de muitos *players*, é fácil obter bons negócios.”

- **Poder de barganha dos Clientes:** “Aqui sim temos uma questão-chave. Os clientes têm poder de barganha de moderado a alto, conferido em parte pela concorrência, intensificada pela abertura recente de um grande concorrente, com acesso fácil por automóvel.”

- **Ameaça de Novos Entrantes:** “Trata-se de um setor com poucas barreiras à entrada, porém, as especificidades da região onde atua a PE-OI não indicam a intensificação da concorrência a curto e médio prazo. Outros cursos já abriram e fecharam no bairro ao longo de nossa existência.”

- **Ameaça de Produtos Substitutos:** “A ameaça poderia vir das escolas regulares, caso passassem a oferecer cursos de línguas estrangeiras (com a mesma qualidade que a nossa) dentro da grade de disciplinas.”

- **Intensidade da rivalidade dos Concorrentes:** “Há muitos cursos de inglês em Salvador, porém, a especificidade de nossos clientes, nossa localização e nossa reputação reduzem um pouco a intensidade da concorrência. Identificamos nosso principal concorrente como uma marca forte, com serviço de qualidade, alto investimento em propaganda, enfim, um concorrente difícil.”

- **Governo:** “A aprovação da nova lei das micro e pequenas empresas deve reduzir a carga de impostos sobre a escola e facilitar a gestão tributária.”

A PE-OI define sua estratégia competitiva como uma opção pela diferenciação, com foco em pré-adolescentes e adolescentes moradores de um determinado bairro e em áreas circunvizinhas, um nicho mais protegido da concorrência direta. Observando seu produto à luz da matriz BCG, a empreendedora o define como uma “criança problema” - com baixa participação do mercado atual e alto potencial de crescimento, portanto com chances reais de se tornar um produto “estrela”.

### Escola Empreendedora

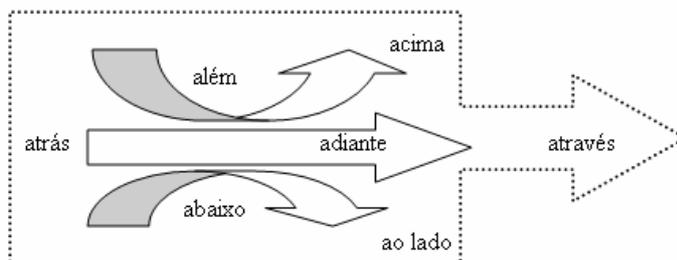
As duas Escolas anteriormente apresentadas fornecem fundamentos para alguns recursos usados pela empreendedora da PE-OI de apoio à formação das estratégias adotadas nesta pequena empresa. Este item dedica-se à explicação mais detalhada da Escola Empreendedora de Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000), cujo construto teórico contribui sobremaneira para a compreensão das ações e decisões do empreendedor à frente da PE-OI analisadas na seção 7.1.

Segundo a Escola Empreendedora, o processo de formulação da estratégia é visionário e fortemente ligado à intuição, ao julgamento, à sabedoria, à experiência e aos critérios do empreendedor. Para Mintzberg *et al* (2000), além de reforçar a importância da visão estratégica para o sucesso da organização, algumas das principais contribuições desta Escola ao estudo da estratégia são a ênfase nos elementos subjetivos da liderança, o destaque da natureza pró-ativa e criativa do líder, entendido como um gerador de idéias, e a relevância atribuída ao papel da liderança personalizada, características percebidas na PE-OI, uma organização fortemente orientada pela visão de seu líder empreendedor.

Mintzberg *et al* (2000) afirmam “o conceito mais central desta escola é a visão: a estratégia da empresa é uma representação mental criada ou ao menos expressa na cabeça do líder.” (p.98) Dentre as principais premissas desta escola, observa-se na PE-OI: (i) a estratégia existe na mente do líder como perspectiva, senso de direção a longo prazo, uma visão do futuro da organização; (ii) o processo de formação da estratégia é semi-consciente, ou seja, guarda aspectos subjetivos e objetivos e fundamenta-se na experiência e na intuição do líder e na consulta aos *stakeholders*; (iii) o líder conduz pessoalmente a implantação da visão, porém conta com a adesão de seus colaboradores; (iv) a estratégia é flexível e pode ser reformulada e re-alinhada em função dos resultados obtidos; (v) a visão estratégica é maleável, deliberada na sua concepção e emergente em seu desdobramento; (vi) a organização também é maleável, flexível, sensível às diretrizes do líder tem total liberdade de ação; (vi) não há instrumentos formais de controle da implementação da visão ou de monitoramento de resultados e sim uma leitura subjetiva das emoções despertadas e uma breve avaliação de aspectos objetivos, facilmente mensuráveis.

Mintzberg *et al* (2000) ressaltam que esse modelo de concepção da estratégia organizacional é mais facilmente aplicável em estruturas simples, flexíveis e de fácil controle, como a PE-OI, uma pequenas empresa movida pela oportunidade de desenvolver o espaço local, com apenas dois sócios que detém tanto o controle acionário quanto o controle gerencial da empresa.

A visão enquanto *guideline* é benéfica nos primeiros anos de vida das organizações (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000), mas pode perdurar, como ocorre na PE-OI, com êxito. A hipótese é que o excesso de planejamento (com um detalhado plano de negócios, por exemplo) não seja “adequado” para a dinâmica constante de alguns mercados e essas velocidades diferentes tornam o processo mental do líder visionário um tanto quanto “incompatível” com planos bem-elaborados e com muita riqueza de detalhes. Cabe ressaltar também o desinteresse do líder empreendedor pelo excesso de formalização. A seguir, vê-se uma representação do pensamento estratégico como visão:



Fonte: MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL (2000).

## Escola Cognitiva

Esta Escola dedica-se especialmente à compreensão da relação entre o processo cognitivo do empreendedor e a formulação da estratégia. No entanto, Mintzberg *et al* (2000) consideram a Escola Cognitiva mais como um conjunto de pesquisas diversas acerca do processo cognitivo que uma escola firme de pensamento. Esta constatação é factível, pois o entendimento do cérebro humano, enquanto meio para a construção de estratégias, é por demais complexo e a compreensão de seus mecanismos está muito distante de tornar-se realidade.

Por mais que existam muitas pesquisas sobre a cognição no campo da Psicologia Cognitiva, a maior parte destes estudos se concentra mais na ala positivista, que busca representar a realidade objetivamente, através de modelos que retratem o mundo real; os demais estudos estão na ala subjetiva, cuja interpretação do mundo real é, em si, a representação do mundo. Pode-se afirmar que na ala positivista o processo de formação de estratégia é de fora para dentro, e, na ala subjetiva, de dentro para fora. Independente da ala, o processo de elaboração mental precede a aceitação do que há no mundo real. Do ponto de vista mais objetivo, a cognição é tida como confusão, como processamento de informações e como mapeamento. Na corrente de caráter mais subjetivo, a cognição existe enquanto realização de um conceito e como um processo de construção.

Obviamente, os estrategistas diferem em seu estilo cognitivo e a compreensão de tal estilo ajuda a entender o processo de formação da estratégia pelo líder. Com base nos estudos de Karl Jung, foi criado o instrumento Myers-Briggs, que relaciona quatro conjuntos de dimensões opostas relativas ao estilo cognitivo do empreendedor:

<b>Extroversão (E)</b> Energizada pelo mundo exterior	<b>Introversão (I)</b> Energizada pelo mundo interior de cada um
<b>Sentir (S)</b> A informação vem da confiança nos sentidos	<b>Intuição (N)</b> Compreender os padrões essenciais
<b>Pensar (T)</b> Confiar na análise para decisão	<b>Sentir (F)</b> Confiar nos sentimentos para a decisão
<b>Julgamento (J)</b> Viver de maneira planejada, controlada	<b>Percepção (P)</b> Viver de maneira flexível e espontânea

Fonte: MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL (2000).

Objetivamente, considerando características percebidas durante a entrevista e pela informações obtidas junto a PE-OI, foi constatado que a empreendedora desta pequena empresa reúne algumas destas dimensões. A sugestão é que, ainda que existam possibilidades de erros por parte das autoras deste artigo, o estilo cognitivo da gestora da PE-OI agrega as seguintes dimensões: Extroversão (E), Intuição (N), Pensar (T) e Percepção (P). O estilo é ENTP, revelando uma líder realista e amigosa; difícil de ser convencida por outro argumento que não o seu raciocínio; adaptável, mas não obrigatoriamente seguindo métodos padronizados. Tal percepção ajuda a compreender a formação da estratégia da PE-OI, cujas ações refletem o estilo pessoal da empreendedora líder. Vale ressaltar que análises deste tipo são de responsabilidade dos psicólogos, mas serviu neste estudo como um mero exercício (cujos resultados foram confirmados pela entrevistada) e os riscos de engano são assumidos pelas autoras.

O estudo da cognição como processamento de informações disseminou a crença de que tanto os indivíduos como as organizações adotam os mesmos princípios de apoio à formação de estratégias. Conforme Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000), a Escola Cognitiva é, na verdade, uma escola de pensamento sobre a formulação da estratégia e admite como suas principais premissas: (i) a formação de estratégia como fruto do processo cognitivo do estrategista; (ii) a visualização das estratégias se dá através de “molduras”, “mapas mentais”, “esquemas”; (iii) o mundo percebido pode ser modelado, emoldurado e construído;

(iv) como conceito, as estratégias são difíceis de mudar, especialmente, quando não são mais viáveis.

O grande desafio desta Escola é o entendimento de como a mente distorce e como integraliza uma série de informações complexas e que interferem diretamente na formação de estratégias. Por isso, Mintzberg *et al* (2000) ratificam a necessidade de estudar cada vez mais o processo de formação da estratégia em organizações, para se entender melhor como os estrategistas sintetizam vastas quantidades de informações intangíveis e concluem que “esta escola é caracterizada mais por seu potencial que por sua contribuição” (p.131).

## 8 Considerações Finais

O presente artigo teve por objetivo contribuir com os debates referentes à gestão estratégica de PMEs a partir das percepções e decisões do gestor. A partir de uma revisão bibliográfica centrada no papel do líder empreendedor, foram discutidos os conceitos de empreendedorismo, inovação, intuição e múltipla racionalidade. Além disso, de forma a enriquecer os estudos, foram consideradas as Dez Escolas de Mintzberg *et al* (2000) para nortear as análises oriundas da entrevista à proprietária/empreendedora do curso de idiomas aqui especificado.

De fato, conforme defendido por Joseph Schumpeter, foi observado que na pequena empresa estudada o empreendedor é a força motor da organização, a fonte de energia capaz de alimentar a empresa, mesmo face à escassez de recursos e a outras dificuldades comuns às MPEs. A gestora estudada apresenta uma “personalidade empreendedora”, ora inovadora, ora imitativa, em função da necessidade de adaptação constante à dinâmica do mercado. Observou-se ainda que, por força das especificidades das MPEs, a empreendedora assume outros papéis dentro da firma: administradora, capitalista e inventora. Não há uma fórmula ou ponderação exata entre a experiência, a intuição, a racionalidade, a criatividade e o conhecimento técnico que resulte em um exemplo bem-sucedido de empreendimento, porém, esta pesquisa revelou que a complementaridade entre todos esses elementos resulta em uma atitude pró-ativa frente aos desafios do mercado .

A gestora da PE-OI demonstra ter uma percepção abrangente do conceito de estratégia, que inclui tanto a definição dos objetivos da firma quanto o planejamento das ações, e atua em todas as fases da gestão da estratégia: concepção, formulação, implementação e revisão. Verificou-se ainda que o forte dinamismo presente na gestão da empreendedora da PE-OI confere flexibilidade ao planejamento estratégico da empresa e possíveis impactos negativos da ausência de instrumentos de controle e procedimentos rigorosamente formalizados e da dependência excessiva da firma ao empreendedor não têm impedido seu desenvolvimento. E lá se vão dezoito anos de atuação da “criança problema” no mercado!

### Referências:

BERNARDES, M. E. B. *Crescer para se Legitimar e se Legitimar para Crescer: Um Estudo Construcionista das Estratégias de PME*. 30º Encontro da ANPAD, 23 a 27 de setembro de 2006. Salvador - Bahia.

DRUCKER, P.F. *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper Business, 1993.

- HYRSKY, Kimmo; KANGASHARJU, A.J. *Entrepreneurship and innovative inclinations in the Finnish countryside*. 1998. Helsinki, Finlândia: Pellervo Economic Research Institute PTT. Disponível em <www.ptt.fi> Acesso em: 01 jul. 2007.
- KIRTON, M.J. *Adaptors and innovators in organizations: Human Relations*. London: Routledge, 1980.
- MACULAN, Anne Marie. *Analisando o empreendedorismo*. In: Anais do IV EGEPE, 2005, Curitiba. p. 497 – 507.
- MESQUITA FILHO, A. *Teoria sobre o método científico*. São Paulo: Integração. 1996.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J. *Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico*. Tradução: Nivaldo Montigelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MORON, M. *Concepção, Desenvolvimento e Validação de Instrumentos de Coleta de Dados para Estudar a Percepção dos Processos Decisórios e as Diferenças Culturais*. Dissertação de Mestrado. UFRG. 1998.
- MOTTA, Paulo Roberto, *A ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 8ed,1997.
- OLIVEIRA, A, SOUZA-LIMA,J. *Educador: profissão instrumental ou substantiva?Rev. PEC, Curitiba, v.3, n.1, p.11-18, jul. 2002-jul. 2003*
- RAMOS, Alberto Guerreiro. *A nova ciência das organizações: uma reconstrução da riqueza das nações*. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.
- SCHUMPETER, J. *A Teoria do Desenvolvimento Econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SENGE. P. *A Quinta Disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SIMON, Herbert A. *Comportamento Administrativo: Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas*. Rio de Janeiro : Aliança para o Progresso, 1965.
- TULL, D. S. & HAWKINS, D. I. *Marketing Research, Meaning, Measurement and Method*. Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1976. p.21.