

CENTRO UNIVERSITÁRIO POSITIVO

POSICIONAMENTO COMPETITIVO COMO PROCESSO MENTAL: UM  
ESTUDO COM EMPREENDEDORES DE PEQUENAS EMPRESAS  
INDUSTRIAIS PARANAENSES

CURITIBA

2007

JOSÉ GERALDO CASTALDI

POSICIONAMENTO COMPETITIVO COMO PROCESSO MENTAL: UM  
ESTUDO COM EMPREENDEDORES DE PEQUENAS EMPRESAS  
INDUSTRIAIS PARANAENSES

Dissertação apresentada ao programa de Mestrado em Administração do Centro Universitário Positivo, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientação: Prof. Fernando Antonio Prado Gimenez

CURITIBA

2007

Dados Internacionais de catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca do UnicenP - Curitiba - PR

C346	<p>Castaldi, José Geraldo. Posicionamento competitivo como processo mental : um estudo com empreendedores de pequenas empresas industriais paranaenses / José Geraldo Castaldi. – Curitiba : UnicenP, 2007. 138 p.</p> <p>Dissertação (mestrado) – Centro de Estudos Superiores Positivo – UnicenP, 2007. Orientador : Prof. Dr. Fernando A. P. Gimenez</p> <p>1. Entrepreneurship. 2. Estratégia competitiva. I. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDU 65.012.4</p>
------	--

JOSÉ GERALDO CASTALDI

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

Dissertação apresentado ao programa de Mestrado e Doutorado em Administração do Centro Universitário Positivo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de conhecimento: Estratégia, Empreendedorismo, Cognição e Posicionamento Competitivo.

Data de aprovação:

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / 2007.

Banca examinadora:

---

Prof. Fernando A. Prado Gimenez – PhD  
Orientador  
Centro Universitário Positivo

---

Prof. Dr. Paulo Sérgio Grave  
Centro Universitário Positivo

---

Profa. Dra. Márcia R. Gabardo Câmara  
UEL – Universidade Estadual de Londrina

## **Agradecimentos**

Este é o momento para agradecer às muitas pessoas que me deram todo o apoio que eu precisei durante estes dois anos que me dediquei ao mestrado o qual me proporcionou desenvolver esta dissertação. De ante mão peço desculpas por ausências ou abreviações, já que, não desejando ter o fato como justificativa, o espaço reservado nesta seção é pequeno para eu conseguir expressar toda minha gratidão e enorme estima a tantas pessoas com quem compartilho as alegrias desta humilde conquista.

Agradeço ao Centro Universitário Positivo, instituição que tenho muito orgulho de ter estudado, por proporcionar a mim e todos meus companheiros de curso, um ambiente de excelência para a formação acadêmica. Ao professor Bruno H. Fernandes pelo estímulo fundamental que me levou a procurar o Centro Universitário Positivo, ainda que como aluno especial, para me candidatar a uma vaga neste curso de mestrado que recém havia iniciado. Professor exigente, com sua “mania” de perfeição, de começo a fim, me norteou e me deu motivos para eu buscar o melhor de mim. Ao professor Clovis L. Machado-da-Silva, nosso coordenador, por sua dedicação, pela implementação dos seminários de dissertação e as muitas idéias para organização e desenvolvimento deste estudo que será apresentado nas próximas seções.

Agradeço muito a todas os dirigentes das empresas que, com muita compreensão, me deram atenção e responderam aos formulários de pesquisa. A toda minha família, especialmente à minha Cíntia, amada esposa, pelo valoroso apoio, tolerância e paciência que me deram durante toda minha jornada neste mestrado acadêmico.

Ao orientador deste trabalho, professor Fernando Antonio Prado Gimenez, agradeço imensamente o privilégio de ter me aceitado como seu orientado nesta empreitada, sem o qual estou certo que eu não conseguiria obter o mesmo desfecho conseguido nesta pesquisa acadêmica. A ele serei sempre grato, não só pela excelente orientação, mas também pelas lições de docência que me condicionaram e me levaram a ter ainda mais interesse pelo campo do ensino.

Agradeço aos professores que compõe a banca examinadora, que com suas leituras revestem meu trabalho de credibilidade e valor.

## RESUMO

Em busca de melhor posicionamento competitivo, frente à crescente concorrência, os dirigentes organizacionais se articulam e desenvolvem estratégias influenciados por pressões de todos os tipos. Os estrategistas munem-se de todo recurso disponível e/ou de situações percebidas e assimiladas cognitivamente. 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, frente a interpretação de um esquema previamente apresentado a eles. Para a amostra da pesquisa foi encontrado que os gestores têm tendência a maior potencial empreendedor e a não diferenciação. A metodologia utilizada no estudo envolveu testes de correlação, testes não paramétricos de Qui-quadrado e paramétricos “*t*” de *Student* para verificar diferenças entre as médias dos dados obtidos por meio de questionários respondidos em formulários eletrônicos. Os formulários foram enviados por correio eletrônico para 690 empresas de variados setores, das quais 74 responderam a primeira etapa e 35 responderam também a segunda parte do questionário. O estudo foi de natureza organizacional e teve como objeto de pesquisa o indivíduo, ou seja, o gestor de nível estratégico das pequenas organizações em foco. Concluiu-se que o potencial empreendedor não está significativamente associado à mudança de posicionamento estratégico, mas que em pequenas empresas com mais empregados o grau de empreendedorismo é maior.

### Palavras-chave

Estratégia, empreendedorismo, cognição, posicionamento competitivo

## ***Abstract***

In search for the best possible competitive positioning and growing competition, managers articulate and develop strategies influenced by all kinds of pressure. Strategists fuel themselves with either available resources or situation they may recognize and assimilate cognitively. Therefore, it seems that in small-sized companies, the reasons that lead managers to choose specific strategies might be related to their personal characteristics. This fact supports the attention with administrative cognition in this type of business, as the entrepreneur is the main actor. This paper aims to identify the entrepreneurial potential in managers of small-sized industries and the preference these managers may have when positioning their businesses in order to achieve a possible intended future situation, based on outline previously presented to them. For the research sample, it has been found out that managers tend to have a high entrepreneurial potential and non differentiation. The chosen methodology involved correlations, non parametric tests of qui-square and “t” *Student* parametric tests, intended to verify differences between average data from the answered electronics questionnaires. The questionnaires have been sent by e-mails to 690 firms from several industries and 74 companies have answered the first questionnaire, and 35 from the later have also answered the second questionnaire too. The study was organizational in nature and the object was to search the upon the individual, ie, the manager of strategic level of small organizations in focus. It was concluded that the entrepreneurial potential is not significantly associated with the change in strategic positioning, but that in small companies with more employees the degree of entrepreneurship is higher.

## ***Key-words***

Strategy, entrepreneurship, cognition, competitive positioning.

## Sumário

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1	APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	12
1.2	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	14
1.3	DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA.....	14
1.3.1	Objetivo geral.....	14
1.3.2	Objetivos específicos.....	14
1.4	JUSTIFICATIVAS: TEÓRICA E PRÁTICA.....	15
<b>2</b>	<b>ESTRATÉGIA, EMPREENDEDORISMO E COGNIÇÃO.....</b>	<b>18</b>
2.1	EMPREENDEDORISMO E COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR.....	18
2.2	COGNIÇÃO E ESQUEMAS INTERPRETATIVOS.....	36
2.3	ESTRATÉGIA, COGNIÇÃO E ANTECEDENTES TEÓRICOS.....	48
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>66</b>
3.1	HIPÓTESES E PERGUNTAS DE PESQUISA.....	66
3.2	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS (CATEGORIAS ANALÍTICAS).....	67
3.3	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DE OUTRO TERMO RELEVANTE PARA A PESQUISA.....	69
3.4	DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA.....	69
3.5	POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM.....	69
3.6	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	71
3.7	DADOS: COLETA E TRATAMENTO.....	74
3.8	FACILIDADES E DIFICULDADES NA COLETA DOS DADOS.....	75
3.9	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	75
<b>4</b>	<b>POSICIONAMENTO COMPETITIVO E EMPREENDEDORISMO EM PEQUENAS EMPRESAS DA INDÚSTRIA PARANAENSE.....</b>	<b>77</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	77
4.2	POTENCIAL EMPREENDEDOR DOS GESTORES PESQUISADOS.....	82
4.3	POSICIONAMENTO COMPETITIVO DOS GESTORES PESQUISADOS.....	92
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>98</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>102</b>



ANEXO I REFERENCIAL TEÓRICO POR TEMA E AUTORES.....	115
ANEXO II CARLAND ENTREPRENEURSHIP INDEX.....	116
ANEXO III GRADE DE REPERTÓRIO DOS CONSTRUTOS PESSOAIS .....	118
ANEXO IV CARTA DE SOLICITAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO AOS DIRIGENTES .....	120
ANEXO V TABELAS E CORRELAÇÕES DE POSICIONAMENTO COMPETITIVO DAS PEQUENAS INDÚSTRIAS PESQUISADAS .....	121

### **Lista de ilustrações**

Figura 1	Foco das atividades intraempreendedoras .....	34
Figura 2	Estratégias deliberadas e emergentes.....	51
Figura 3	Ciclo adaptativo de Miles e Snow .....	57
Figura 4	Diagrama esquemático do posicionamento competitivo como processo mental em um estudo com dirigentes de pequenas empresas industriais paranaenses .....	68
Figura 5	Critério de referência para os movimentos de posicionamento competitivo futuro pretendido das pequenas empresas industriais pesquisadas .....	93

### **Lista de quadros**

Quadro 1	As escolas de pensamento do empreendedorismo .....	24
Quadro 2	Características mais freqüentemente atribuídas aos empreendedores .....	28
Quadro 3	Viés cognitivo em decisão estratégica .....	41
Quadro 4	Categorias Estratégicas de Miles e Snow.....	57
Quadro 5	Etapas de aplicação da grade de repertório .....	61
Quadro 6	Corolários da teoria dos construtos pessoais de Kelly .....	62

### **Lista de Tabelas**

Tabela 1	Setores das empresas dirigentes das empresas respondentes.....	78
Tabela 2	Freqüência do número de funcionário por empresas .....	79
Tabela 3	Freqüência da Idade das empresas em estudo.....	80
Tabela 4	Freqüência da experiência dos gestores .....	81

Tabela 5	Potencial empreendedor dos dirigentes das empresas estudadas .....	84
Tabela 6	Total do potencial empreendedor de todos os gestores respondentes – 74 empresas .....	85
Tabela 7	Potencial empreendedor dos dirigentes das empresas estudadas – 74 empresas .....	86
Tabela 8	Idade da empresa x potencial empreendedor dos dirigentes .....	88
Tabela 9	Experiência do gestor x potencial empreendedor .....	89
Tabela 10	Idade da empresa x Experiência do gestor .....	90
Tabela 11	Numero de funcionários x potencial empreendedor do gestor .....	91
Tabela 12	Potencial empreendedor x movimento de posicionamento competitivo .....	95
Tabela 13	Matriz das variáveis para testes não paramétricos .....	96
Tabela 14	Tabela de contingência para teste de Qui-quadrado .....	96
Tabela 15	Teste <i>t</i> de <i>Student</i> de potencial empreendedor com e sem diferenciação .....	97

### **Lista de Gráficos**

Gráfico 1	Histograma do potencial empreendedor dos dirigentes em estudo .....	83
Gráfico 2	Histograma do potencial empreendedor dos 74 gestores respondentes .....	87

# 1 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.

O empreendedorismo tem mostrado para a sociedade, em incontáveis oportunidades ao longo da história e principalmente nos tempos contemporâneos, ser um comportamento inovador que provoca e sustenta crescimento econômico de uma nação. Autores que tratam do assunto discorrem frequentemente que o empreendedor é um indivíduo diferente da maioria e que impulsionado por suas necessidades de realização (McCLELLAND, 1972), cria o novo ou faz algo novo de maneira diferente (SCHUMPETER, 1934, 1982). Metafisicamente, ele elabora e desenvolve num formato mental o processo criativo de uma visão contemplando tanto o gerenciamento como as conseqüentes tomadas de decisão de qualquer negócio a ser concebido (FILION, 1991).

De acordo com Filion (1999a), no gerenciamento empreendedor verifica-se um processo que se baseia em visualizar e entender um setor de negócios do interesse do empreendedor, para planejar sua exploração; criar uma arquitetura de

negócio para este setor; animar e dar vida ao planejamento; monitorar as realizações e os recursos empregados, corrigindo e ajustando as ações à medida do necessário e por fim aprender, considerar alternativa, raciocinar, imaginar, definir e redefinir a visão central e as visões complementares.

Mintzberg (1973) apresenta quatro características do modo empreendedor de definir estratégia: (i) busca ativa de novas oportunidades, (ii) a centralização do poder na mão do executivo principal, (iii) a estratégia é caracterizada por largos passos a frente em um cenário de incerteza, resultando em ganhos excepcionais e (iv) crescimento é a meta dominante neste modo, pois o empreendedor é dominado por suas necessidades de realização.

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; notada e desejável configuração para se desenvolver as investigações que podem responder ao problema do tema proposto apresentado neste estudo.

De acordo com Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999a), 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. Já 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 (HAYASHI JR. *et alli*, 2003; ROSÁRIO; BARBOSA, 2002; COCHIA, 2002; BARBOSA, 2001). 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 que, de acordo com Ramos (2001), constituem 99% do número de empresas formais do país, concentram cerca de 44% do valor bruto gerado pela atividade industrial e ocupam cerca de 65% da mão de obra nacional.

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 nesta dissertação tem a intenção de investigar estas escolhas, tendo como base de referência os conhecimentos correntes sobre o campo do empreendedorismo e a abordagem cognitiva.

Neste capítulo introdutório discute-se a seguir o tema de pesquisa, a formulação do problema, a definição dos objetivos da pesquisa e as justificativas teóricas e práticas.

## 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

A administração estratégica, enquanto área de conhecimento, vem mostrando um desenvolvimento quantitativo e qualitativo no espaço literário das publicações acadêmicas. Todavia, os pesquisadores têm voltado suas atenções principalmente para estudos em grandes empresas. As pequenas empresas são um campo fértil de estudos dentro de um contexto ideal para se buscar explicações sobre o processo de formação de estratégia que considerem questões associadas a possíveis influências de características de seus dirigentes, traduzidas por escolhas estratégicas que parecem ser condicionadas por esquemas interpretativos de condições ambientais de competição (GIMENEZ, 2000). Conforme o autor, a justificativa para este tipo de estudo é particularmente forte no caso de pequenas empresas porque o empreendedor é o ator principal – às vezes sendo o único – no comportamento estratégico da empresa. Hambrick e Mason, citados por Gimenez (2000), comentam que “*os resultados organizacionais – estratégias e efetividade – são vistos como reflexos das bases cognitivas de atores poderosos na organização*”.

A investigação dentro de um enfoque cognitivo do tomador de decisão e na percepção do seu espaço competitivo é recente na área de organizações (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 2000). A abordagem cognitiva – teoria de estudo que parte do trinômio estímulo-interpretação-resposta – tem como ponto de partida que uma das chaves do processo estratégico reside no

pensamento dos dirigentes, de seus conteúdos e mecanismos e, segundo Daft e Weick (1984) e Huff, Narapareddy e Fletcher (1990), a formulação da estratégia deve ser concebida não como resultado deliberado da racionalidade dos dirigentes, mas, sobretudo, como uma elaboração cognitiva.

Gimenez (2000), ao analisar a produção sobre estratégia em pequenas empresas, relacionou três abordagens para o tema: econômica, empreendedora e administrativa. Na abordagem econômica, o enfoque é a contribuição destas organizações para o desenvolvimento social através da mensuração de indicadores como número de empresas, taxa de ocupação da mão de obra, empregos gerados, participação na produção, entre outras. Na segunda abordagem, chamada de empreendedora, são investigadas as características pessoais do empreendedor, os aspectos ligados à geração de novos negócios e o impacto das políticas públicas sobre estes processos. Já na abordagem administrativa, o foco é a discriminação da especificidade da administração de um pequeno negócio, contemplando o gerenciamento das áreas funcionais, o processo decisório e o planejamento. Porém, para o autor, os estudos contidos nestas três abordagens não contemplam a investigação dos motivos que levam os dirigentes de pequenas empresas a fazerem determinadas escolhas estratégicas, incluído-se aí os cenários competitivos.

De acordo com Mintzberg (1979, p. 25), a estratégia pode ser vista como a força mediadora entre a organização e seu ambiente competitivo, sendo que a interpretação deste ambiente é a base para a própria organização da empresa. Com isso, para melhor se entender estes movimentos, parece serem importantes e necessários mecanismos que auxiliem sua identificação e mensuração contendo componentes dos processos cognitivos e cenários por onde os atores estratégicos passam.

A seguir é apresentado o problema de pesquisa proposto que, sob a égide do conhecimento dos campos das ciências econômicas e sociais, se apóia no fato de que a abordagem empreendedora está surgindo com o reconhecimento da possível importância do comportamento individual sobre o processo de formação e implementação de estratégia nas pequenas empresas e que o indivíduo

empreendedor é mais diferenciador do que não diferenciador no que tange aos movimentos de posicionamento competitivo atual para o futuro pretendido.

## 1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Com base nas considerações apresentadas, destaca-se que as organizações assimilam e respondem às pressões do ambiente competitivo em que se inserem, o que pode ser importante na compreensão da formação de estratégias (MACHADO-SILVA; FONSECA, 1999; GIMENEZ; GRAVE, 2002b). Neste sentido, o presente estudo tem a intenção de verificar o potencial empreendedor e identificar os movimentos do posicionamento competitivo, dos dirigentes de pequenas indústrias paranaenses, frente seus esquemas interpretativos ao analisarem seus competidores mais significativos, baseando-se numa grade de repertório com construtos previamente elaborados.

Com isso o problema de pesquisa proposto é: empreendedores são mais diferenciadores do que não diferenciadores no que tange ao posicionamento competitivo pretendido de suas empresas?

## 1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.3.1 Objetivo geral

Verificar em indústrias paranaenses de pequeno porte, o potencial empreendedor dos seus dirigentes, seus posicionamentos competitivos atual em relação seus concorrentes mais significativos e se tendem a mudar o posicionamento competitivo atual para um posicionamento competitivo futuro diferente, ou seja, se existe maior tendência à diferenciação ou não diferenciação.

### 1.3.2 Objetivos específicos

1. Identificar o tipo empreendedor dos dirigentes das pequenas Indústrias paranaenses estudadas.

2. Identificar os posicionamentos competitivos atuais adotados pelas pequenas empresas em estudo.
3. Identificar e analisar o movimento estratégico em função da intenção de posicionamentos competitivos futuro dos dirigentes das pequenas indústrias em estudo.

#### 1.4 JUSTIFICATIVAS: TEÓRICA E PRÁTICA

As organizações lidam com ambientes ordenados com base nas interpretações que se efetivam a partir das informações aprendidas pelos membros organizacionais, o que pode resultar na atribuição de diferentes significados às mesmas condições externas (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996). Neste sentido, Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (2000), concordam que a concepção subjetiva do ambiente implica em reconhecer a possibilidade de indivíduos, grupos e organizações perceberem de maneira diferente o mesmo cenário competitivo; em conseqüência, podem agir de formas diversas na dinâmica de relacionamento entre as organizações.

Aparentemente ainda são poucos os estudos relacionados ao esquema interpretativo de dirigentes de pequenas empresas no Brasil, o que leva à necessidade de um maior empenho na busca de melhor compreensão do fenômeno. Estudos anteriores que buscam a compreensão do esquema interpretativo de dirigentes de pequenas empresas por meio de elicitação de construtos pessoais extraídos de grades de repertório (GIMENEZ *et alli*, 1998; GIMENEZ; GRAVE, 2002a; GIMENEZ; GRAVE, 2002b; GIMENEZ; HAYASHI JR; GRAVE, 2005; RAMOS; GIMENEZ; FERREIRA, 2005; GIMENEZ; RAMOS; FERREIRA, 2005), demonstram que há movimentos miméticos dentro do contexto institucional das organizações nas estratégias futuras pretendidas dos executivos em relação às estratégias atuais, mas não se ativeram ao potencial empreendedor dos indivíduos entrevistados para se extrair possíveis inferências quanto a movimentos estratégicos.

Uma justificativa teórica para a realização desta pesquisa é a utilização de uma metodologia que combine a verificação do potencial empreendedor dos dirigentes proprietários e o esquema interpretativo destes executivos. Outra



justificativa teórica diz respeito às variáveis escolhidas, pois a compreensão da relação entre o tipo empreendedor e os movimentos estratégicos de diferenciação ou não diferenciação na intenção de posicionamento competitivo futuro, pode contribuir para futura formulação de hipóteses em estudos sobre empreendedores. Isto permitiria melhor compreensão da influência das características dos dirigentes sobre o processo estratégico em pequenas empresas.

O lato conhecimento do processo mental que o empreendedor utiliza para imaginar, desenvolver e realizar visões (FILION, 1991) poderia contribuir na aprendizagem e desenvolvimento de novos talentos e projetos empreendedores, proporcionando também o entendimento de um construto cognitivo de interpretação num determinado ambiente de negócio.

No tocante à justificativa prática, dada a relevância das pequenas empresas no contexto econômico local, regional ou nacional (RAMOS, 2001), parece ser importante compreender o processo estratégico de tomada de decisão destas empresas. Dessa forma pode-se contribuir para o crescimento e a longevidade delas, imbricando para a sustentação e o crescimento econômico dos pequenos negócios.

A identificação de como se percebe e interpreta o posicionamento competitivo dos concorrentes, pode ajudar a compreender os motivos de determinadas escolhas influenciadas pelas características individuais dos dirigentes de pequenas empresas na formação da estratégia mais adequada frente aos competidores mais significativos.

No capítulo dois é apresentada a base teórica de referência com as teorias, conhecimentos e pesquisas anteriores relacionadas ao problema. Adiante, a especificação do problema será tratada pelos itens das hipóteses e perguntas de pesquisa, definições constitutiva e operacional das variáveis e de outros termos relevantes para a pesquisa. Continuando, a delimitação e “*design*” da pesquisa têm por base a população e amostragem, o delineamento da pesquisa, a coleta e tratamento dos dados, facilidades e dificuldades na coleta de dados e por fim as limitações do estudo. A quarta parte da presente dissertação aborda a análise dos dados, caracteriza a amostra, apresenta o potencial empreendedor dos gestores

pesquisados culminando para o posicionamento competitivo dos mesmos. Finalmente discorre-se sobre a conclusão do trabalho e recomendações para estudos futuros.

## 2 ESTRATÉGIA, EMPREENDEDORISMO E COGNIÇÃO

Para melhor compreensão da proposta deste estudo, nesta seção se discorrerá sobre parte dos conhecimentos acumulados pelas ciências sociais aplicadas, suportados por autores que desenvolveram e enriqueceram a literatura que trata de administração. Para tanto foi escolhido um quadro teórico que inicia pelo fenômeno do empreendedorismo e o comportamento e características do seu principal ator – o empreendedor – nessa área de estudo, passando por aspectos cognitivos do indivíduo e do grupo nas organizações para as tomadas de decisão e terminando com a seção que trata de estratégia e estudos anteriores relacionados ao problema de pesquisa.

Este quadro teórico está baseado em estudos de autores que tratam do assunto com as teorias relacionadas ao problema e, que abordam: empreendedorismo e comportamento empreendedor; cognição e esquemas interpretativos; estratégia, estratégia em pequenas empresas e estudos anteriores relacionados ao problema de pesquisa.

### 2.1 EMPREENDEDORISMO E COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

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. A sociologia leva em consideração as características dos indivíduos empreendedores enquanto participantes de grupos sociais.

Inácio Junior e Gimenez (2004), Filion (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.

De acordo com Filion (1999a), o termo empreendedor já existe de longa data. No século XII era usado para referir-se à pessoa que incentivava brigas, no século XVII, descrevia uma pessoa que tomava a responsabilidade e dirigia uma ação militar. Por volta do final século XVII e início do século XVIII, o termo foi usado para referir-se à pessoa que criava e conduzia projetos ou criava e conduzia empreendimentos.

Segundo Cunningham e Lischeron (1991, p. 50), um exame da etiologia do termo *entrepreneur* provê reflexões no ponto de vista clássico que distingue entre gerente e um empreendedor. A palavra deriva do verbo francês *entreprendre*, que significa empreender e foi traduzido do verbo alemão *unternehmen*, que também significa empreender. No início do século XVI, empreendedores foram tidos como franceses que conduziam, empreendiam e lideravam expedições militares. O termo foi ampliado por volta de 1700 para incluir contratantes que empreendiam em construir para o exército: estradas, pontes, portos, fortificações, e algo mais parecido. Naquele tempo, economistas franceses usavam a palavra também para descrever as pessoas que suportavam risco e incerteza para fazer inovações.

O economista irlandês, Richard Cantillon, o primeiro a oferecer clara concepção da função empreendedora como um todo, cuja data de nascimento é desconhecida, relacionava o assunto com a economia em termos macro e também com as empresas. Cantillon (1755) definia o empreendedor como sendo quem assume riscos no processo de comprar serviços ou componentes por um certo preço com a intenção de revendê-los mais tarde por um preço incerto (apud FILION, 1999a).

Jean Baptiste Say, por volta de 1800, foi o segundo autor a demonstrar interesse pelos empreendedores. Say foi o primeiro a lançar os alicerces desse campo de estudo, segundo Filion (1999a), podendo-se considerá-lo o pai do empreendedorismo, o qual considerava o desenvolvimento econômico como o resultado da criação de novos empreendimentos. Segundo Filion, Say era considerado economista por que até a segunda metade do século XX as ciências gerenciais não existiam, logo qualquer um que tivesse interesse em organizações ou

falasse sobre criação e distribuição de riquezas era considerado como sendo economista.

Ainda na visão de Filion (1999a), Richard Cantillon e Jean Baptiste Say 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 segundo Drucker (2003) “transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento”. Para Drucker o empreendedorismo é um ato de inovação que envolve desenvolver em recursos já existentes uma capacidade de produzir riqueza nova.

Para Say (1983), no centro do processo econômico, o empresário empreendedor é o intermediário entre todas as classes de produtores e os consumidores. Ele administra a obra da produção; é o eixo de várias relações; aproveita-se de tudo o que os outros sabem e do que eles ignoram e de todas as vantagens acidentais da produção. Para o autor, o empresário empreendedor esforça-se permanentemente por adaptar a sua produção às necessidades crescentes da população e dos gostos dos consumidores. Daí resulta, necessariamente, uma maior quantidade e uma maior diversidade de produtos.

De acordo com Filion (1999a, p. 7), o economista austríaco Joseph. A. Schumpeter em 1928, foi quem realmente lançou o campo do empreendedorismo, associando-o claramente à inovação:

“A essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios (...) sempre tem a ver com criar uma nova forma de uso dos recursos nacionais, em que eles sejam deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações”.

Para Schumpeter (1934, 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 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.

Filion (1999a) cita diversos economistas que posteriormente a Schumpeter, de uma forma ou outra, tendiam a associar o empreendedor à inovação. Eles estavam primordialmente interessados na compreensão do papel do empreendedor como motor do sistema econômico. Todos eles viam os empreendedores como detectores de oportunidades de negócios, criadores de empreendimentos, aqueles que correm riscos, que tinham o papel de informar o mercado a respeito de novos elementos, aqueles que assumiam riscos por causa do estado de incerteza no qual trabalhavam e eram recompensados de acordo com os lucros obtidos com as atividades que iniciavam. Conforme Filion (1999a), na visão de alguns economistas, um nível mais alto de tolerância capacita os empreendedores para o trabalho em condições de ambigüidade e incerteza e, se a visão do empreendedorismo, nas principais correntes de pensamento econômico, tivesse de ser resumida, provavelmente se aceitaria duas categorias de empreendedores: os empreendedores organizadores de negócios o que inclui os empreendedores clássicos descritos por Say e Cantillon e os empreendedores inovadores descritos por Schumpeter.

Conforme Filion (1999a), no passado, os economistas tinham restrições a modelos não quantificáveis, demonstrando-se, desta maneira, os limites da economia para criar uma ciência do comportamento empreendedor, o que levou o empreendedorismo a chamar a atenção dos comportamentalistas em busca de um conhecimento mais aprofundado do comportamento do empreendedor.

Dentre os comportamentalistas, sem dúvida o psicólogo americano David McClelland é o mais citado na literatura do tema empreendedorismo. McClelland (1972) definiu o empreendedor a partir de sua necessidade de realização e capacidade de enfrentar riscos, aptidões e capacidade de organização, além de valores morais que o caracterizam (retidão de caráter; otimismo; ceticismo; crença no *status* atribuído; disposição para trabalhar com as próprias mãos; moralidade comercial). De acordo com o autor, os filósofos ocidentais, já de muito tempo, têm sido propensos a ver a razão e o desejo como elementos nitidamente diferentes no

espírito humano. Ele explica que em meados do século XIX, a relação entre estes dois elementos psíquicos adquiriu um significado, principalmente sob a influência de Darwin e o grande interesse que ele e outros suscitaram em torno da teoria da evolução. McClelland (1972) conclui ser consenso que os motivos são oriundos das necessidades dos indivíduos em realizar qualquer coisa que seja.

Existe um número de escolas que vêem o empreendedorismo a partir de diferentes perspectivas. O termo tem sido usado para definir uma larga gama de atividades tal como a criação, fundação, adaptação e gerenciamento de negócios. Aparentemente nenhuma disciplina conta com ferramentas suficientes para administrar um empreendimento. Com tal variedade de pontos de vista, não é surpreendente que não seja alcançado um consenso sobre o que é empreendedorismo. 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 classe 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.

Segundo Souza (2005), a escola do “Grande Homem” parte do pressuposto de que o empreendedorismo é uma habilidade inata ao ser humano, uma habilidade intuitiva, um sexto sentido; uma composição de traços e instintos que acompanham o indivíduo desde o seu nascimento. A escola das Características Psicológicas atribui aos empreendedores valores, atitudes e necessidades únicas, que os motivam a aproveitar as oportunidades. A escola Clássica reflete o pensamento

inicialmente desenvolvido pelo economista austríaco Joseph Schumpeter (1934, 1982), apresentando a inovação como característica central do comportamento empreendedor. A escola da Administração está centrada no empreendedor como dono de uma empresa ou empreendimento econômico. Na escola da Liderança, os empreendedores são essencialmente líderes, com a capacidade de adaptar o seu estilo às necessidades das pessoas. Por fim, na escola do Intraempreendedorismo as habilidades empreendedoras, bem como a inovação, podem ser úteis dentro do complexo ambiente organizacional.

Em seu artigo, Cunningham e Lischeron (1991), preocupam-se em descrever as peculiaridades de cada escola sem fazer juízo de valor. As definições de empreendedorismo encontradas por eles, envolvem desde a percepção de oportunidades até a mudança organizacional.

Para melhor auxiliar a descrição das seis escolas de pensamento do empreendedorismo, a seguir é apresentada uma síntese no quadro 1.

- Escola do “Grande Homem”

A partir de descrições bibliográficas, constantemente identificam a capacidade intuitiva inata do “Grande Homem” de reconhecer uma oportunidade e de tomar a decisão apropriada para tirar proveito da situação. Cunningham e Lischeron (1991), em seu trabalho relataram o fato de os editores do *MAD Magazine* declararem que o “Grande Homem” age mais de acordo com seu instinto, sentimento e intuição, enquanto editores de outras revistas se orientam por previsões e análises de mercado.

Em nosso país, a figura do Barão de Mauá, banqueiro, industrial, comerciante, fazendeiro e político, ocupa lugar de indiscutível destaque no desenvolvimento econômico do Brasil (BERTERO; IWAI, 2005). Segundo os autores, a trajetória de Irineu Evangelista de Sousa – Barão de Mauá – é largamente analisada não apenas pelas importantes realizações que promoveu, mas também porque se tornou símbolo de um empreendedor de visão e atento para oportunidades que pôde explorar durante a maior parte do século XIX.



Quadro 1 As escolas de pensamento do empreendedorismo

<b>Modelo empreendedor/ escola</b>	<b>Foco central ou propósito</b>	<b>Suposição ou pressuposto</b>	<b>Comportamento e habilidades</b>	<b>Situação/ estágio</b>
"Grande Homem"	O empreendedor tem habilidade intuitiva – sexto sentido – traços e instintos inatos.	Sem esta intuição inata o indivíduo é como os demais mortais que não a possuem.	Intuição, vigor, energia, persistência e auto-estima.	Inicial
Característica Psicológicas	O empreendedor tem valores únicos, atitudes e necessidades que os guiam.	As pessoas se comportam em concordância com seus valores; o comportamento resulta das tentativas para satisfazer as necessidades.	Valores pessoais, propensão ao risco, necessidades de realização e outros.	Inicial
Clássica	A característica central do comportamento empreendedor é a inovação.	O aspecto crítico do empreendedorismo está no processo de criar em lugar de ser apenas o dono do negócio.	Inovação, criatividade e descobrimento.	Inicial e crescimento
Administração	Empreendedores são proprietários, gerentes, organizadores de empreendimentos e assumem riscos.	Empreendedores podem ser treinados ou desenvolvidos por meio de técnicas de gerenciamento.	Planejamento, organização de pessoas, capitalização e orçamento.	Crescimento e maturidade
Liderança	Empreendedores são líderes de pessoas, eles têm habilidade para adaptar seus estilos às necessidades das pessoas.	Um empreendedor não pode realizar seus objetivos sozinho, ele depende de mais pessoas.	Motivação, direção e liderança.	Crescimento e maturidade
Intraempreendedorismo	As habilidades do empreendedor podem ser úteis em organizações complexas; intraempreendedorismo é o desenvolvimento de unidades independentes para criar, comercializar e expandir serviços.	As organizações precisam se adaptar para sobreviverem; a atividade empreendedora leva a construção organizacional e empreendedores se tornam administradores.	Alerta às oportunidades e maximização das decisões.	Maturidade e mudança

Fonte: Adaptado de Cunningham e Lischeron (1991)

Conforme Cunningham e Lischeron (1991, p. 48), descreve-se também o empreendedor de sucesso como sendo altamente motivado em direção à obtenção de independência e sucesso, apresentando muito vigor, persistência e auto-estima. Para eles este indivíduo tem uma excepcional crença em si mesmo e em suas habilidades e dão ênfase: *“o empreendedor é o que ele é de tal forma que significativas mudanças em sua maneira de ser talvez não sejam possíveis de ocorrerem”*. Estes autores relatam a ênfase dada nesta escola a aspectos dos traços, como energia, persistência, visão e singularidade de propósito e habilidade de inspirar ou motivar pessoas. Outros aspectos mencionados incluem também a atratividade física (altura, peso e corpo físico), popularidade e sociabilidade, inteligência, conhecimento, julgamento, fluência verbal, tato, diplomacia e firmeza de decisão. Conforme os autores, existe pouca evidência para sugerir que certos traços estejam associados com o sucesso de empreendedores. Os pesquisadores concluíram que traços não descreveram totalmente os elementos de liderança assim como muitos elementos situacionais influenciam quem será ou não um líder de sucesso.

#### - Escola das Características Psicológicas

O comportamento de uma pessoa é influenciado fortemente por suas necessidades, motivações, atitudes, crenças e valores (McCLELLAND, 1972; WEBER, 2004; SOUZA, 2005). Neste sentido, a escola psicológica, enfoca nos aspectos da personalidade dos empreendedores, por acreditar que estes detêm característica singulares que os diferenciam das pessoas comuns.

Segundo Cunningham e Lischeron (1991), há três características de personalidade que têm recebido considerável atenção na pesquisa sobre o indivíduo empreendedor: valores pessoais, propensão a aceitação do risco e desejo por realizações.

No que tange aos valores pessoais, segundo Cunningham e Lischeron (1991), estudos com empreendedores indicam que muitos são altamente éticos e socialmente responsáveis se comparados com a população em geral. Weber (2004) explica que a ética é o conjunto de normas e princípios que norteiam a boa conduta

do ser humano pressupondo o estudo dos juízos de apreciação referente à conduta humana e é neste sentido que atuou a ética protestante.

Segundo a escola psicológica, o indivíduo se comporta em consonância com os seus valores pessoais independentemente da natureza da situação. Tais valores são resultados da convivência ao longo do tempo com a família, escola, igreja, comunidade e mesma cultura (OLIVEIRA; SANABIO, 2005). Conforme os autores, os valores intrínsecos ao indivíduo irão orientá-lo ou não a um comportamento empreendedor, portanto, para esta escola de pensamento não é possível transformar pessoas comuns, ou seja, que não tenham determinadas características psicológicas em empreendedores através de programas de treinamento e desenvolvimento em salas de aula.

Em relação à propensão a aceitação do risco, Cunningham e Lischeron (1991) citaram, entre outros, os economistas John S. Mill e Joseph Schumpeter; o primeiro argumentou que a aceitação do risco era o elemento chave que servia para diferenciar os empreendedores dos administradores, o segundo, em discordância, alegou ser a questão do risco inerente à propriedade e que os empreendedores – indivíduos que desempenham a tarefa de combinar os fatores de produção – não são necessariamente proprietários. Cunningham e Lischeron (1991) mencionaram ainda os psicólogos David C. MacClelland e David G. Winter que afirmaram ser próprio dos empreendedores não dar preferência a situações que envolvem extremos riscos de incertezas, porém preferem correr riscos moderados em situações onde os mesmos se vêem como tendo algum grau de controle ou detendo competência para obter lucro.

A obra clássica de Max Weber, “A ética protestante e o Espírito Capitalista”, conclui que algumas culturas atingem maiores realizações do que outras em função dos valores adotados pelos seus povos (CUNNINGHAM; LISCHERON, 1991). Segundo os valores do protestantismo, a vida de uma pessoa é julgada de acordo com suas realizações e Weber (2004) acreditou que era o caráter intrínseco de suas crenças religiosas o que contava e não suas particulares circunstâncias políticas ou econômicas, dado que estas variam muito de um país para outro e destacou sobretudo, dois fatores: i) a insistência protestante na importância da vocação de um

homem, o que significava que a responsabilidade primordial de uma pessoa consistia em realizar sua tarefa o melhor possível, qualquer que fosse o posto que Deus lhe tivesse atribuído e ii) a racionalização de todas as coisas da vida.

Para MacClelland (1972), a motivação à realização é uma característica psicológica que fornece condições às pessoas de escolherem e persistirem em atividades que envolvem um padrão de excelência ou em tarefas desafiadoras. A pesquisa de McClelland o conduziu a acreditar que a necessidade de realização é um motriz humano distinto de outras necessidades. Mais importante, o motriz da realização pode ser isolado em qualquer grupo. A hipótese que deu origem à pesquisa foi que a motivação de realização é responsável, em parte, pelo crescimento econômico. O autor afirma que são as fantasias de uma pessoa, seus pensamentos e associações, que nos indicam suas verdadeiras “preocupações interiores” no momento em que está trabalhando.

Além das necessidades de realização, motivações e crenças e valores, há de se considerar ainda as atitudes empreendedoras. De acordo com Souza (2005) muito da atenção dispensada pelos estudiosos para explicar o conceito de atitude vem da tentativa de se prever o comportamento social, sendo então a atitude definida como uma disposição para se responder com algum grau de favorabilidade ou desfavorabilidade a um objeto psicológico. Para a autora, é esperado que as atitudes previamente expliquem o comportamento humano, sendo que atitudes positivas deveriam predispor tendências à aproximação e atitudes negativas deveriam predispor tendências de distanciamento.

Características que têm chamado atenção dos pesquisadores incluem necessidades de realização, locus de controle, propensão ao risco, tolerância a ambigüidade e tipo de comportamento. A necessidade de realização e o fato de o indivíduo se encontrar barrado em sua criatividade e frustrado pela burocracia de uma grande organização propiciam as condições, segundo a escola psicológica, que o impulsionam a iniciar um empreendimento. Esta escola acredita que certos valores individuais e necessidades são as precondições necessárias para o empreendedorismo (CUNNINGHAM; LISCHERON, 1991).

No decorrer do século XX vários autores procuram sintetizar e reunir as características mais freqüentemente associadas aos empreendedores. Analisando a matriz produzida por Souza (2005), referente à produção de 16 autores que tratam de empreendedorismo, nota-se que inovação é uma característica citada por todos eles, sendo que a metade desses consideram busca de oportunidades, criatividade e correr riscos como característica empreendedoras.

A seguir, no quadro 2, é apresentada uma lista com 30 características mais frequentemente associadas aos empreendedores, as quais foram adaptadas de trabalhos recentemente apresentados por autores que pesquisaram acerca do comportamento empreendedor para dar suporte às suas pesquisas.

Quadro 2 Características mais freqüentemente atribuídas aos empreendedores

Inovador	Tolerante a incertezas e ambigüidade	Corajoso, despojado
Autoconfiante	Necessidade de poder	Agressividade
Determinado, perseverante	Habilidade pra conduzir situações	Preditor
Líder	Orientado para resultados	Dinâmico
Enérgico, diligente	Habilidade de relacionamento	Otimista
Propenso a riscos	Resposta positiva frente a desafios	Original
Independente	Sensibilidade para com os outros	Comprometido
Necessidade de realização	Experiência prévia de trabalho	Visionário
Criativo	Pronta resposta positiva a críticas	Cooperativo
Pró-ativo	Tendência a confiar nas pessoas	Iniciativa
Flexível	Dinheiro com medida de desempenho	Competente
Tenaz	Capacidade de aprendizagem	Autoconsciente

Fonte: Adaptado de Inácio Junior (2002); Fillion (1999a); Souza (2005)

#### - Escola Clássica

A escola clássica olha para os aspectos do empreendedorismo de uma perspectiva econômica que desde Richard Cantillon até os economistas mais contemporâneos, vêem os empreendedores como motor econômico, detectores de oportunidades de negócios, criadores de empreendimentos, responsáveis por informar o mercado a respeito dos novos elementos, aqueles que correm riscos e são tolerantes para o trabalho em condições de ambigüidade e incerteza.

Alguns autores da escola clássica diferenciam a função do empreendedor da função do administrador, ao insistirem que uma pessoa deixa de ser empreendedor caso ela permaneça frente ao empreendimento depois de ultrapassado o estágio de inovação e de criatividade no ciclo de vida do negócio. Tal como afirmou Schumpeter (1934, 1982) a capacidade inovativa do indivíduo é a chave do empreendedorismo e a função do empreendedor é de promover novas combinações dos meios de produção, podendo não envolver ser proprietário de tudo, quando isso cessa, então o indivíduo deixa de ser empreendedor e passa a ser empresário para administrar o empreendimento. De acordo com Cunningham e Lischeron (1991), o inovador é muitas vezes motivado pelo desejo de satisfazer as suas próprias necessidades e algumas vezes ele pouco considera interesses da sociedade ou das organizações.

Brockhaus (1987) citou o economista britânico John Stuart Mill, como sendo um dos primeiros, no século XIX a usar o termo empreendedor, que considerava direção, supervisão, controle e aceitação ao risco serem funções do empreendedor e também parecia perceber que suportar riscos era a principal característica distintiva entre administradores e empreendedores.

#### - Escola da Administração

Como a maioria dos campos dos estudos organizacionais, o empreendedorismo atrai fortemente a teoria administrativa. As definições iniciais de administração ganharam aceitação porque elas pareciam intuitivamente lógicas tornando-se aceitáveis. Estas definições poderiam se comparar com as tradicionais de Henri Fayol que sugeriu que os administradores exercem um número significativo de funções como planejar, organizar, coordenar, controlar, orçar e desenvolver pessoas. A escola administrativa sugere que um empreendedor é uma pessoa que organiza e administra um negócio, assumindo risco com o objetivo de lucro (CUNNINGHAM; LISCHERON, 1991, p. 51).

Cunningham e Lischeron (1991) colocam, com base em livros textos sobre o assunto empreendedorismo, que se faz necessária uma administração profissionalizada das responsabilidades transferidas através de um controle formal

de tarefas e que certas funções poderiam incluir o desenvolvimento de planos de negócio formais, a análise de oportunidades, a aquisição de recursos e a ação de busca por objetivos.

A escola da administração trata de aspectos técnicos e se baseia na crença de que é possível treinar e desenvolver em sala de aula pessoas comuns para serem empreendedoras. As atividades empreendedoras que podem ser aprendidas correspondem a funções centrais desempenhadas na administração de uma empresa. O objetivo desta escola consiste em melhorar a capacidade administrativa de uma pessoa através do desenvolvimento de uma visão racional, analítica e de causa efeito (CUNNINGHAM; LISCHERON, 1991).

Filion (1991) define o empreendedor como alguém que concebe, desenvolve e realiza visões e propõe o planejamento de um sistema de aprendizagem da atividade empresarial. A partir de pesquisas na área, ele constatou que o empreendedor tem como interesse principal, no meio profissional em que está inserido, captar o máximo de informação e promover a aprendizagem, aplicando os conhecimentos na sua visão, no negócio e na formação da sua própria empresa. O desenvolvimento desta visão depende do cumprimento de certas condições e passos a serem dados para canalizar energias: concentração em um determinado campo, aquisição de conhecimentos no assunto, desenvolvimento no campo em questão e na capacidade de pensar e fazer escolhas, na aptidão e desejo de se comunicar, na determinação de realização e na perseverança de trabalho a longo prazo. Os passos para o empreendedor iniciar o processo de desenvolvimento de uma visão vêm da avaliação das áreas de seu interesse, dos seus pontos fortes e fracos, da estimulação da imaginação, leitura e estudos biográficos, focalização na área interessada e no desejo de iniciar todo o processo de desenvolvimento de uma visão. De acordo com Filion (1999b), os empreendedores gastam boa parte de seu tempo imaginando aonde querem chegar e como farão para chegar lá.

Drucker (2003, p.61) defende que qualquer indivíduo que tenha à frente uma decisão a tomar pode aprender a ser um empreendedor e se comportar de forma empreendedora. O empreendimento é um comportamento e não um traço de personalidade. E suas bases são o conceito e a teoria e, não a intuição. Nas

palavras do autor, *“o fracasso inesperado, em bom número é, naturalmente, nada mais que os erros resultados de ganância, estupidez, participação irrefletida, ou incompetência, no projeto ou na execução”*. Peter Drucker, economista de formação, explica por ele mesmo sua concepção do empreendedorismo:

“Com certeza, o surgimento da economia empreendedora é um evento tanto cultural e psicológico, quanto econômico ou tecnológico. Contudo, sejam quais tenham sido as causas, os efeitos estão acima de todos os de ordem econômica. E o veículo dessa profunda mudança em atitudes, valores e acima de tudo em comportamento é uma “tecnologia”, ela se chama administração (DRUCKER, 2003, p. 20)”.

Visto que muitos empreendimentos fracassam a cada ano, sendo uma significativa parte destes fracassos atribuída à fraca administração e de tomada de decisão, tanto quanto fragilidade financeira e de marketing, espera-se que treinamentos nestas áreas funcionais, possam reduzir o número de negócios fracassados (CUNNINGHAM; LISCHERON, 1991).

#### - Escola da Liderança

Para Cunningham e Lischeron (1991), o empreendedor é frequentemente um líder que confia nas pessoas para realizar propósitos e objetivos. Para os autores a escola da liderança, em relação à da administração, não é suficientemente técnica e isto sugere que empreendedores necessitam ser habilitados para atrair pessoas a se “unirem à causa”. Eles explicam que um empreendedor de sucesso deve também ser um gerente ou um efetivo líder/mentor que motive, dirija e lidere pessoas. Em resumo os empreendedores devem ser líderes habilitados pra definir visões e atrair pessoas para transformar estas visões em realidade.

Citando autores que discorrem sobre liderança, Cunningham e Lischeron (1991) pontuam que a figura do empreendedor líder envolve mais do que traços pessoais e estilo de liderança, ele também deve ser visto como promotor e viabilizador de mudanças, disseminador de valores, além de deter habilidade de estabelecer objetivos claros e criar oportunidades, delegar autoridade, preservar a intimidade organizacional e desenvolver um sistema de recursos humanos. O empreendedor líder exerce mais do que controle administrativo, ele é capaz de obter comprometimento das pessoas para com sua visão.



Ferreira (2005), com percepção, agrupa resumidamente o olhar de diversos estudiosos dispondo que liderança não é uma posição, mas sim um processo. Dada a diversidade de conceitos, pode-se destacar algumas características ligadas ao termo: consciência, energia, inteligência, domínio, autoconfiança, solidariedade, abertura a experiências, conhecimento de tarefas relevantes e estabilidade emocional, todas características próprias do empreendedor.

#### - Escola do Intraempreendedorismo

Cunningham e Lischeron (1991) explicam que a escola do intraempreendedorismo envolve respostas para a ausência de inovação e competitividade dentro das organizações e estar alerta para oportunidades é uma dimensão da atividade intraempreendedora. Conforme os autores, o intraempreendedorismo envolve o desenvolvimento de unidades independentes designadas para criar mercados e expandir serviços inovativos, tecnologia ou métodos dentro da organização.

Na visão de Garcia (2006) o intra-empendedor vem a ser o indivíduo inserido dentro de uma corporação e comprometido com o projeto de implantação de um novo produto ou serviço na organização em que trabalha, procurando o sucesso de seu projeto como recompensa pela sua dedicação, a qual geralmente vem acompanhada de uma vantagem financeira. Neste sentido, o intra-empendedor é o próprio empreendedor, cujo potencial, na função de empregado, é posto à prova.

Os intra-empendedores, ou empendedores dentro das organizações, são aqueles com capacidade de agir empendedorialmente sem que para isso haja a necessidade de serem proprietários do empreendimento. A habilidade de estarem em estado de alerta às oportunidades provê meios para a ampliação das atividades organizacionais (CUNNINGHAM; LISCHERON, 1991).

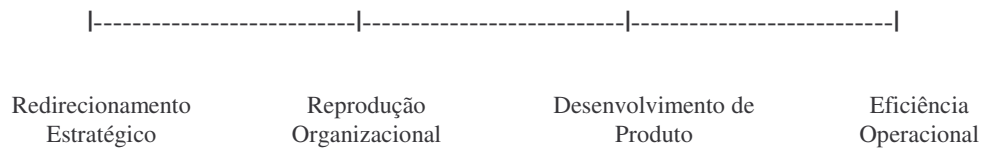
Os intra-empendedores, assim como os empendedores, não são necessariamente inventores de novos produtos ou serviços. Sua contribuição está em tomar novas idéias ou mesmo protótipos e transformá-los em realidades lucrativas. As pessoas se tornam intra-empendedoras quando as circunstâncias as levam a um ato de vontade: a decisão de transformar um conceito de negócio em

realidade dentro da empresa em que trabalham, a despeito das barreiras e dos riscos (PINCHOT, 2004).

A maior parte das peculiaridades da personalidade do *intrapreneur* podem ser entendidas considerando-se as pressões de se combinar, em uma pessoa, um forte visionário e um executor insaciável, que não pode descansar até que sua visão esteja manifestada na terra assim como o está em sua mente (PINCHOT, 2004, p.44).

Filion (2004) explica que as ações empreendedoras e intraempreendedoras como resultante de um conjunto de visões que emerge, evolui e muda antes de ser realizada. Há três categorias principais de visão, as quais são: i) emergente, ou idéias de produto; ii) complementar que normalmente tomam a forma de atividades administrativas, como marketing, finanças, administração da produção, sistemas de informação, administração de recursos humanos e por aí afora e, a inicialmente iii) visão central que se desenvolve a partir de visões emergentes, evoluindo por meio das visões complementares. Os indivíduos acumulam experiências através de diferentes trabalhos antes de começarem um negócio baseado num produto ou serviço específico. Os intra-empresendedores desenvolvem visões emergentes (idéias de produtos ou serviços) e visões complementares (administrativas) que podem não seguir a mesma lógica que a visão central (início), logo, os intra-empresendedores são visionistas, ou seja, pessoas que desenvolvem e realizam visões emergentes e complementares.

Os autores que tratam do assunto intraempreendedorismo, constantemente valorizam o trabalho em equipe. Cunningham e Lischeron (1991) sintetizam a atuação intraempreendedora das organizações. Os autores explicam que o trabalho em equipe requer a potencialização das habilidades individuais em prol do coletivo, onde parte dos profissionais contribui com tarefas intraempreendedoras e parte dos trabalhadores contribui com apoio e assistência operacional. A estratégia empreendedora pode requerer o envolvimento de profissionais chaves e gerentes que tenham compreensão das condições de mercado. Em resumo atividades intraempreendedoras podem focar em redirecionamento estratégico, reprodução organizacional, desenvolvimento de produtos e eficiência operacional, como ilustrado na figura 1 a seguir.



Fonte: Adaptado de Cunningham e Lischeron (1991)

Figura 1 Foco das atividades intraempreendedoras

Carland e Hoy (1992, 1998), por meio de diversas pesquisas e também concatenando conhecimentos de vasta literatura neste campo de conhecimento, criaram um instrumento, o qual será apresentado mais adiante, que demonstra a existência de maior ou menor propensão empreendedora nas pessoas pesquisadas. Tal instrumento se reveste de um número, conforme os autores, suficiente de elementos para apontar o nível de potencial empreendedor dos respondentes variando de micro a macro empreendedor, passando por empreendedores. Não se trata, salientam os autores, destes serem ou não empreendedores, mas os situam dentro de um *continuum* de pessoas mais ou menos empreendedoras. Estes autores se apoiaram em elementos já tratados anteriormente nesta seção e que serão retomados mais ao final desta revisão teórica: (i) traços de personalidade; (ii) propensão inovação; (iii) propensão ao risco; e (iv) postura estratégica.

Nos estudos de potencial empreendedor de Carland e Hoy (1992, 1998), Inácio Junior (2002) e Ferreira (2005), que utilizam o modelo dos Carlands, está presente uma maior tendência à inovação dos macro-empreendedores, além dos aspectos de propensão ao risco e dos traços de personalidade, o que parece permitir inferir que indivíduos com maior propensão empreendedora tenderão para posturas estratégicas de diferenciação.

No que concerne aos estudos organizacionais, de acordo com Bertero e Iwai (2005), o institucionalismo já vem sendo enfatizado nos domínios da própria economia. O tratamento de questões econômicas, apenas em termos de análise econômica, vem encontrando restrições, na medida em que se dá ênfase a outros fatores, como a cultura, o passado histórico e o contexto institucional em que a atividade econômica acontece.

Não obstante a reconhecida importância do ambiente técnico e institucional na formação de estratégia organizacional<sup>1</sup>, o qual não será tratado neste trabalho, bem representada e assertivamente demonstrado por dez variados ensaios no Brasil<sup>2</sup>, parece haver espaço para o voluntarismo dos dirigentes das organizações, sobretudo das pequenas empresas, onde se percebe alto nível de centralização, no que tange a interpretação dos movimentos estratégicos de seus competidores, reciprocamente e mutuamente refletido.

Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005), lembram que o ambiente influencia através de fatores vitais, como a legitimidade e o isomorfismo, a sobrevivência das organizações. Os autores que tratam da discussão sobre o novo institucionalismo e a forma como autores nacionais tratam esta teoria como sendo conservadora ou até sinonimamente determinista, rotulam que optar pela orientação voluntarista é negligenciar a noção de reciprocidade entre organização e ambiente. Todavia, lembram que enquanto na condição de imbricação social, a teoria neo-institucional está em posição intermediária no *continuum* entre as orientações deterministas e voluntaristas, ou seja, o exercício da vontade como norma filosófica, do certo e daquilo que se deve fazer com ênfase no poder fundamentado na perspectiva da intencionalidade, o poder de agência ou o poder de moldar ou condicionar e determinar fenômenos que ocorrem nos níveis micro e macro organizacionais (BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2004).

Com o propósito de resgatar a perspectiva política de entendimento do fenômeno social institucional, Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005) resgatam os aspectos da agência que denotam competência, intencionalidade e calculabilidade, onde ser um agente é atuar com propósito. As estruturas como “traços de memória” que se manifestam, se reproduzem e se reconstróem em qualquer

---

<sup>1</sup> (DIMAGGIO; POWELL, 1983; HATCH, 1997; MARCH; OLSEN, 1989; MIZRUCHI, 1999; MEYER; ROWAN, 1991; POWELL; DIMAGGIO, 1991; SCOTT, 1987, 1992, 1994, 1995a, 1995b, 1998; SELZNICK, 1948)

<sup>2</sup> (AGUIAR, 2004; GIMENEZ; HAYASHI JUNIOR; GRAVE, 2005; MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996, 1999; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999a, 1999b, 2000; MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 1999; MACHADO-DA-SILVA; VASCONCELOS, 2003)

atividade humana prática expressa pelos atores sociais geram as estruturas sociais e conseqüentemente, regras, normas e padrões sociais de cognição que limitam e habilitam a ação. Por fim, o aspecto da interpretação da ação que é o mecanismo operacional, de natureza cognitivo-cultural, da recursividade inerente à institucionalização. Todavia, não se pode deixar de mencionar a proposta de Ilgen e Klein (1988), citado por Bastos e Borges-Andrade (2004, p.70): *“o ser humano não reage mecanicamente às manipulações ambientais; suas representações internas, subjetivas, sua interpretação da situação e suas estratégias cognitivas necessitam ser, portanto consideradas”*.

Partindo-se do entendimento de que os dirigentes organizacionais tomadores de decisão estão sujeitos à interpretação dos diversos fatores e pressões ambientais, tais como os de âmbito técnico e institucional, tratado pelos diversos autores institucionalistas, anteriormente citados, a próxima seção trata da perspectiva cognitiva e da noção dos esquemas interpretativos.

## 2.2 COGNIÇÃO E ESQUEMAS INTERPRETATIVOS

De acordo com Simon (1957, 1979), em sua teoria da racionalidade limitada, por conta de nossa falta de habilidade para avaliar decisões alternativas simultaneamente e preferindo-se selecionar uma alternativa boa o bastante da a simplicidade da escolha da alternativa ótima, no uso de regras simplificadoras para reduzir a demanda cognitiva da tomada de decisão, os indivíduos cometem falhas. Simon salientou as diferenças entre o que os modelos normativos prevêem e o que as pessoas fazem na realidade (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1993; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 2000; FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2002; BRUNALDI; JUNGLES; GIMENEZ, 2007; MESQUITA; VIEIRA-DA-SILVA; MARTINS, 2007).

Conforme 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.

A partir da análise do referencial teórico, pode-se enumer 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. De acordo com a teoria, explicam os autores, a pessoa que percebe (perceptor) processa informação com base nos efeitos, por meio da ação, para inferir sobre conhecimentos e habilidades. 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, complementam os autores.

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.

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.

Dada a mistura de diversos assuntos e metodologias na pesquisa de campo, muitos dos conceitos resultantes são aplicáveis no entendimento de cognições e comportamentos de pessoas nos contextos sociais, tais como em organizações.

As organizações lidam com ambientes ordenados com base nas interpretações que se efetivam a partir das informações apreendidas pelos membros organizacionais, o que pode resultar na atribuição de diferentes significados às mesmas condições externas (WEICK, 1973; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996). Nessa linha de raciocínio, as estratégias organizacionais são usualmente delineadas a partir de um conjunto de forças que se sustentam nos valores e crenças compartilhados pelos dirigentes; tais crenças e valores possibilitam modos de interpretação intersubjetiva que sustentam a estratégia (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 2000).

Laroche e Nioche (1994) explicam que é possível distinguir três abordagens diferenciadas dentro dos estudos cognitivistas: a do viés cognitivo, a dos mapas mentais e a dos paradigmas cognitivos ou esquemas interpretativos.

Em primeiro lugar aparece o conceito do viés cognitivo, ou modo de representação do entendimento dos estrategistas. Esta abordagem procura identificar que elementos influenciam o processo decisório de forma a torná-lo parcial, rígido ou ineficaz.

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 os autores, tomadores de decisão avaliam frequência, probabilidade ou 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”*. E 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 subseqüentes.

Tenbrunsel, Galvin, Neale e Bazerman (2004) advertem que heurísticas levam a vieses previsíveis e discorrem um resumo com quatorze vieses baseado em Bazerman (1994) apresentado no quadro 3. Conforme os autores, durante as décadas de 1980 e 1990, esses vieses tiveram uma profunda influência no campo de comportamento organizacional e foram usados para ajudar membros da organização a entenderem melhor suas limitações sendo também estendidos à análise organizacional para ajudar na explicação de erros sistemáticos nas mesmas.

Para Laroche e Nioche (1994, p. 67), citados por Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999a), 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. Laroche e Nioche (1994, p.67), citados por Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999a), afirmam que *“o essencial do que se produz numa decisão, no exemplo de uma decisão de investimento, reside nos elementos que serão, ou não, incluídos dentro dos raciocínios dos decisores e dentro das relações que esses raciocínios estabelecerão entre si”*.

Quadro 3 Viés cognitivo em decisão estratégica

<b>Viés Cognitivo</b>	<b>Ocorrência</b>
<b>Facilidade de lembrança.</b>	Indivíduos julgam eventos que são mais facilmente lembrados, baseados em expressividade ou em serem recentes e mais numerosos do que eventos de igual frequência.
<b>Recuperabilidade.</b>	Indivíduos são enviesados em seus julgamentos pela frequência de eventos baseados na forma pela qual a estrutura de suas memórias afeta o processo de busca.
<b>Associações presumidas.</b>	Indivíduos tendem a superestimar a probabilidade de dois eventos ocorrerem simultaneamente baseados no número de associações similares que são facilmente lembradas, seja por experiência, seja por influência social.
<b>Insensibilidade a taxas básicas.</b>	Indivíduos tendem a ignorar taxas básicas na avaliação das chances de ocorrência de eventos quando qualquer outra informação for irrelevante.
<b>Insensibilidade ao tamanho da amostra.</b>	Indivíduos freqüentemente deixam de apreciar o papel do tamanho da amostra quando avaliam a confiabilidade da informação da amostra.
<b>Concepções errôneas de chance.</b>	Indivíduos esperam que uma seqüência de dados gerada por um processo aleatório, de fato se pareça da mesma forma, mesmo quando a seqüência é muito pequena para estas expectativas serem estatisticamente válidas.
<b>Regressão à média.</b>	Indivíduos frequentemente ignoram o fato de que eventos extremos tendem a regredir à média em tentativas posteriores.
<b>A Falácia da conjunção.</b>	Indivíduos julgam erroneamente que conjunções, isto é, dois eventos ocorrendo simultaneamente, são mais prováveis do que um conjunto de ocorrências mais global do qual a conjunção é um subconjunto.
<b>Ancoragem</b>	Indivíduos fazem estimativas para valores baseados em um valor inicial (derivado de eventos passados, atribuição aleatória ou qualquer informação que esteja disponível) e normalmente fazem ajustes insuficientes com base naquela âncora quando estabelecem um valor final.
<b>Eventos conjuntivos e disjuntivos.</b>	Indivíduos exibem um viés para a superestimação da probabilidade de ocorrência de eventos conjuntivos e subestimação da probabilidade de eventos disjuntivos.
<b>Superconfiança.</b>	Indivíduos tendem a ser superconfiantes na infalibilidade de seus julgamentos quando respondem a questões moderada ou extremamente difíceis.
<b>Armadilha da confirmação.</b>	Indivíduos tendem a buscar informação que confirme o que eles pensam ser verdade e negligenciam a busca de evidência que negue.
<b>Visão retrospectiva.</b>	Depois de descobrirem se um evento ocorreu ou não, indivíduos tendem a superar sua capacidade de prever o resultado correto.
<b>Enquadramento.</b>	Indivíduos são influenciados por informação irrelevante no que diz respeito a como questões são enquadradas.

Fonte: adaptado de Tenbrunsel, Galvin, Neale e Bazerman (2004)

Dessa forma, Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999a, p. 108), apontam que torna-se necessário penetrar nos significados que os dirigentes

atribuem a uma situação, o que leva à segunda abordagem dos estudos cognitivistas – os mapas cognitivos – que busca a representação gráfica do processo de pensamento dos decisores, por meio da elicitación dos conceitos envolvidos neste processo e de suas relações.

Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999a, p. 108), lembram que não há consenso na terminologia para designar o conceito-chave da teoria de cognição organizacional sendo que mapa mental, quadros de referência, base cognitiva, crenças, esquemas interpretativos, estruturas cognitivas, mapas cognitivos ou modelos mentais. Eles são todos mutuamente substitutivos, todavia a expressão esquemas interpretativos não será, aqui, tomada como equivalente aos anteriores, sendo considerada dentro da aceção apresentada, mais ao final desta seção.

Por mapas cognitivos entendem-se os conceitos e relações que um indivíduo usa para compreender várias situações ou ambientes (HUFF; NARAPAREDDY; FLETCHER, 1990). Funciona como mapas por permitirem ao indivíduo perceber o ambiente numa escala mais ampla, além daquela de percepção imediata (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999a). Os conceitos são *“as categorias sob as quais o indivíduo raciocina, os elementos fundamentais da realidade tais como ele os representa para si mesmo”* (LAROCHE; NIOCHE, 1994, p. 67).

Conforme Pidd (1998) a expressão “mapas cognitivos” refere-se à tentativa de descrever a imagem do ambiente espacial; para este autor as pessoas constroem modelos em suas mentes para a compreensão do mundo e desenvolvem uma visão desta representação de maneira simplificada perante a realidade (MESQUITA; VIEIRA-DA-SILVA; MARTINS, 2007).

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).

Conforme Pidd (1998), o conceito de mapas cognitivos conduz às seguintes implicações: os decisores atuam dentro de uma realidade cognitiva que é manifestada por pressupostos muitas vezes não conscientes e que sustentam valores organizacionais; as informações dignas de atenção serão determinadas e interpretadas pelos modelos mentais, os quais dirigem e estruturam a ação.

Os mapas cognitivos devem ser visto, ao mesmo tempo, como conceito e como metodologia. Enquanto conceito designam o conjunto de elementos e relações que um indivíduo ou grupo utiliza para entendimento de uma situação e, enquanto metodologia, indicam procedimentos para a representação gráfica de tais elementos e relações (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999a). Como Instrumento metodológico, os mapas cognitivos são utilizados para compreender e descrever os processos cognitivos por meio da representação gráfica de conceitos subjetivos e também para visualizar suas interações (PIDD, 1998).

Fiol e Huff (1992), citados por Gonçalves e Machado-da-Silva (1999), definem mapa cognitivo como a representação gráfica que localiza as pessoas em relação às suas informações ambientais, proporcionando uma estrutura de referência para o que se conhece e crê. Enquanto conceito, um mapa cognitivo denota o conjunto de valores e crenças que o indivíduo utiliza para ordenação de seu raciocínio, interpretação das informações e compreensão do mundo (FIOL; HUFF, 1992).

Huff (1990) apresenta cinco tipos de mapas cognitivos, distintos em função do aspecto enfatizado pelo pesquisador: i) observar a freqüência com que os conceitos aparecem; ii) identificar as relações hierárquicas entre conceitos mais amplos e categorias específicas; iii) identificar as relações de causa e efeito entre os elementos cognitivos; iv) identificar a lógica por trás das conclusões e decisões de atuar e v) buscar estruturas mais profundas que condicionam a ligação entre pensamento e ação.

Um mapa, tanto no sentido literal quanto no metafórico, fornece um ponto de referência a quem se desloca em determinado terreno. Representa uma âncora, um começo a partir do qual se inicia uma ação. Muitas vezes, sua precisão não é tão essencial. Sua importância maior reside no fato de impulsionar uma estratégia de

ação, tornando-se o mapa secundário, uma vez que a estratégia está em andamento. Entre as áreas em que os mapas cognitivos são utilizados como base de estudos empíricos encontram-se: relações internacionais, política externa, impactos da crise energética e estratégias organizacionais (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 2000).

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.

Pidd (1998) considera os mapas cognitivos como instrumentos de representação que auxiliam na compreensão e descrição de pensamentos e conceitos de indivíduos ou de grupos de indivíduos, passíveis de serem codificados e visualizados através de uma imagem simplificada e aproximada da realidade e do entendimento das relações e dos elementos que os constituem.

Conforme Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (2000), os mapas cognitivos vêm provando ser um modo útil de representar o entendimento que o estrategista tem do ambiente e do setor de atividades em que a empresa se insere. Podem ser usados para demonstrar como os elementos do ambiente são categorizados e indicar como a função inicial de uma situação muda com o transcorrer do tempo. De acordo com Schwenk (1988), quanto à noção de tempo, os elementos e relações captados pelos mapas cognitivos não são atemporais, pois se alteram ao longo do tempo em função da interação entre esses e as ações e o contexto das ações. Além disso, embora os mapas cognitivos sejam frequentemente utilizados para representar a visão de mundo individual, também podem ser usados para representar concepções compartilhadas em um grupo.

A avaliação de Laroche e Nioche (1994, p. 70) sobre esta abordagem é *“que ela pode ser um formidável meio de descoberta e uma notável oportunidade de*

*aprendizagem*”. Porém eles fazem uma advertência sobre o risco da utilização dos mapas cognitivos ser tautológico, ao se tentar explicar a decisão por meio do mapa mental subjacente a ela.

Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999a) imprimem três importantes considerações no que tange ao emprego de mapas cognitivos pelos dirigentes. Em primeiro lugar, esta abordagem sugere que os decisores não se movem diretamente dentro da realidade dos fatos objetivos, mas dentro de uma realidade cognitiva, ou seja, uma criação da realidade. Assim, antes de ser um dado objetivo, o ambiente é uma representação tida como verdadeira pelos dirigentes.

Em segundo lugar, os modelos mentais determinam que informações receberão atenção (BARR; STIMPERT; HUFF, 1992). Daí podendo tanto facilitar como limitar a atenção para se codificar informações sobre mudanças no ambiente externo da organização, ajudando os dirigentes a lidar com a abundância de estímulos disponíveis. Ao mesmo tempo, mapas cognitivos fortemente arraigados podem levar os dirigentes a não enxergar mudanças ambientais importantes e, por conseguinte, a não tomar decisões pertinentes. E uma terceira implicação do conceito de mapas cognitivos é que os estímulos salientes tendem a ser interpretados segundo um modelo mental corrente (BARR; STIMPERT; HUFF, 1992), ou seja, os dirigentes podem atribuir uma redução nas vendas, por exemplo, a fatores circunstanciais, como a atuação da concorrência ou a demanda cíclica e tomarem com uma decisão não acertada para a situação ou tardia resposta para o fato, solapando a empresa (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999a, p. 109-110).

Os mapas cognitivos manifestam alguns pressupostos básicos, muitas vezes inconscientes, que sustentam crenças e valores organizacionais, tais pressupostos conferem certa estabilidade cognitiva e mesmo operacional, à medida que as organizações possuem um modo próprio de fazer as coisas (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999a). A consideração da influência desses pressupostos na formulação da estratégia caracteriza a terceira abordagem cognitiva: os paradigmas estratégicos, que se apresentam como uma coleção de mapas cognitivos comuns, ou um sistema cognitivo compartilhado que define e

articula os elementos concernentes à tomada de decisão (LAROCHE; NIOCHE, 1994).

Conforme Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999a), 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.

Segundo Laroche e Nioche (1994, p. 70), citados por Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999a):

“o paradigma estratégico compõe-se de um conjunto de crenças e hipóteses relativamente estáveis de uma organização e tidas por verdadeiras. Esse paradigma está no centro de uma “trama cultural” que articula ritos, mitos e símbolos, estruturas e procedimentos, sistemas de controle e uma particular distribuição de poder”.

Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (2000) explicam que na literatura especializada encontram-se outros termos comumente utilizados para identificar a terceira forma da abordagem cognitiva, sendo equivalentes os conceitos de paradigma, esquemas interpretativos e visão de mundo, procurando 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. Nesse caso, os valores se definem pelos critérios, concepções ou preferências racionalizadas sobre o que é desejável como curso de resultados de determinada ação, enquanto crenças representam os pressupostos inconscientes que propiciam aos indivíduos as expectativas, comportando variações de intensidade, que

influenciam as percepções, pensamentos e emoções (GONÇALVES; MACHADO-DA-SILVA, 1999). Os esquemas interpretativos definem e limitam três principais vetores de atividade, estabelecendo referências para "*i) o domínio apropriado de operações, ou seja, a natureza ampla dos propósitos organizacionais ou sua missão; ii) os princípios apropriados de organização, e iii) o critério de avaliação do desempenho apropriado a ser usado dentro da organização*" (HININGS; GREENWOOD, 1988, p. 19).

Gonçalves e Machado-da-Silva (1999) ao examinarem o assunto mais de perto, admitem que por trás dos elementos constitutivos dos mapas cognitivos dos indivíduos, há, subjacente, um conjunto de valores e crenças comuns que permeiam os mapas cognitivos individuais e representam um sistema cognitivo comum. São justamente estes pressupostos compartilhados que permitem falar em cognição do grupo; trata-se do elo de análise que autoriza a passagem do nível individual para o nível organizacional. Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (2000) pontuam que o pressuposto fundamental é que existe um conjunto de crenças e valores comuns que permeia as visões e as interpretações individuais e representa um sistema cognitivo compartilhado, possibilitando, assim, que se fale em cognição do grupo ou da 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.



Os esquemas interpretativos dos dirigentes oferecem uma explicação sobre como as organizações lidam efetivamente com seus ambientes em mudança, como identificam respostas apropriadas e se renovam. Gonçalves (1998) adverte que a ausência de mudança nos esquemas interpretativos dos dirigentes pode resultar no declínio da organização, à medida que pode impedi-los de perceberem problemas, atrasando mudanças na estratégia e conduzindo a ações ineficazes no novo contexto ambiental.

Machado-da-Silva e Fonseca (1993) e Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999a) destacam que as mudanças no ambiente externo das organizações podem afetar e levar os esquemas interpretativos correntes a perder suporte ambiental e, desse modo, a ter a sua legitimidade questionada, surgindo um contexto favorável à ascensão de novos tipos de líderes, que respondem às novas circunstâncias ambientais e representam a emergência de novos esquemas interpretativos.

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. É nesse espaço que atua a próxima seção e reúne conceitos, definições e conhecimentos na área de estratégia, assim como apresenta estudos sobre formação estratégica em pequenas empresas a partir de processos cognitivos.

### 2.3 ESTRATÉGIA, COGNIÇÃO E ANTECEDENTES TEÓRICOS

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.

Os primeiros registros escritos sobre estratégia datam de mais de dois mil anos e tratavam da seleção de estratégias ótimas para posições específicas no contexto de batalhas militares. Tais registros codificavam e expressavam a sabedoria do senso comum a respeito das condições ideais para se atacar um inimigo e defender a própria posição (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Há consenso na literatura que trata do assunto, que o estudo de estratégias empresariais está fundamentado historicamente nos conceitos militares sobre como vencer os inimigos. Carl Von Clausewitz (2000), reconhecido como pai da estratégia militar moderna, definiu três alvos para vencer os inimigos: i) avaliação das forças do inimigo; ii) avaliação dos recursos do inimigo e iii) a disposição para lutar. De acordo com Fernandes e Berton (2005), Clausewitz (1789-1831) enfatizava os fatores psicológicos da guerra, os fatores acidentais e, por fim, o caráter situacional das estratégias.

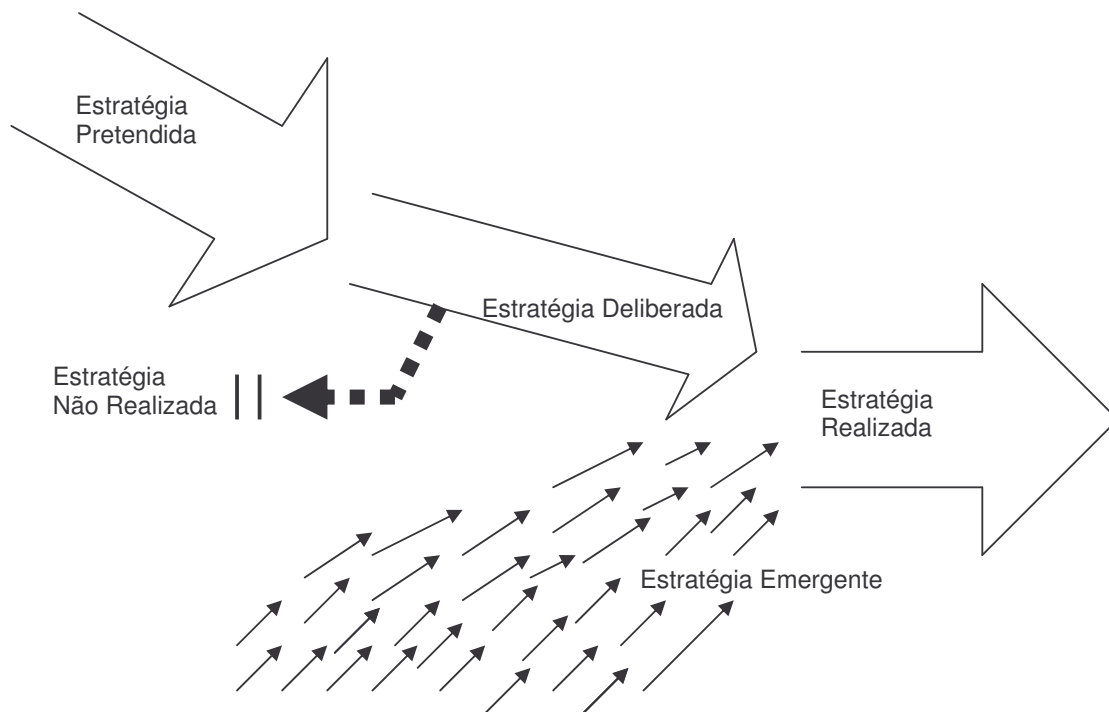
Essas definições foram após a segunda guerra mundial, incorporadas aos métodos de gestão, quando se tratava de estabelecer as estratégias para vencer a batalha por mercado (FERNANDES; BERTON, 2005). Hidajat *et alli* (1999), fazendo uma analogia entre o mundo dos negócios e o campo de batalha na guerra, baseado na obra de Sun Tzu (por volta de 400 a.C.) “A arte da guerra”, afirmam à semelhança do observado no campo de batalha militar, toda empresa se depara com restrições de recursos e ameaças. Os autores apontam que no caso empresarial, as limitações encontradas são: (I) Gerência; (II) Máquinas e equipamentos; (III) Financeiro; (IV) Materiais e (V) Mercados. Os autores complementam ainda que as empresas procuram superar as restrições através da projeção de estratégias eficazes, flexíveis e adaptáveis na arena competitiva.

Henderson (1998), citado por Fernandes de Berton (2000), acredita que a competição já existe muito antes da estratégia e, para ele, começou com o

aparecimento da própria vida. Quando duas espécies quaisquer competiam por um recurso essencial, mais cedo ou mais tarde, uma delas deslocava a outra e, na ausência de recursos compensadores que mantivessem um equilíbrio estável, proporcionando a cada uma das espécies uma vantagem em seu próprio território, somente uma das duas sobreviveria.

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 e Quinn (2001) também discorrem que o termo é antigo e permeado por diferentes significações e apresentam cinco entendimentos sobre seu sentido, refletidos nos conceitos de estratégia como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

O plano refere-se a uma diretriz, conscientemente engendrada para lidar com o ambiente, um guia ou curso de ação para o futuro, ou ainda simplesmente um caminho para “ir daqui até ali”. Pode fazer parte do plano se utilizar de alguma estratégia de pretexto ou manobra para lidar com alguma ameaça ou enganar os competidores oponentes ou concorrentes, como um “truque” ou um “embuste”. Já o padrão parece ser decorrente da consolidação do plano como ação, desencadeando um fluxo coerente de ação nas organizações, sendo que é dinâmica a relação entre plano e padrão. Os autores chamam a atenção para descontinuidades estratégicas apontando que um plano, o qual é composto de estratégias pretendidas, pode tanto se tornar uma realidade, assim chamadas de estratégias deliberadas, como se mostrar inviável e então chamadas de estratégias não realizadas ou, por fim, concretizar-se por estratégias não formuladas inicialmente, mas que surgiram no curso da ação, ou seja, estratégias emergentes. A figura 2 ilustra a explicação dos autores.



Fonte: Mintzberg e Quinn (2001)

Figura 2 Estratégias deliberadas e emergentes

Para Mintzberg e Quinn (2001), a estratégia como posição trata da inserção da organização em seu ambiente e pode ser entendida em termos econômicos, ou seja, posicionamento no ambiente competitivo de forma a maximizar os resultados, ou então, ecológicos – posição como um nicho, que discriminaria a organização do total da população de semelhantes; como proposto por Porter (1989, 1999). Por fim, a estratégia entendida como perspectiva pode ser definida como um conceito presente na mente dos estrategistas, que “*é para as organizações o que a personalidade é para os indivíduos*” (MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 30). Conforme os autores, a estratégia enquanto perspectiva é um produto da percepção dos componentes da organização, relativamente ao mundo real, refletida no conjunto de valores compartilhados pelos integrantes da organização. Pensamento que coincide com a idéia da formação de estratégia organizacional a partir dos esquemas interpretativos dos dirigentes. Conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), na visão empreendedora a estratégia existe na mente do líder como perspectiva,

especificamente com um senso de direção a longo prazo e uma visão do futuro da organização.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) reúnem centenas de obras e publicações para concatenar o pensamento estratégico em dez escolas estratégicas com a intenção de melhor delimitar o fenômeno e abordar as melhores maneiras de conduzir sua formulação e implementação. As escolas foram agrupadas pelos autores em três categorias.

A primeira categoria chamada de prescritiva preocupada mais em como as estratégias devem ser formuladas do que como este processo realmente se apresenta nas organizações. Esta classe reúne as escolas: “*Design*” que propõe um modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas (forças e fraquezas) e as possibilidades externas (ameaças e oportunidades); Planejamento, onde a formulação de estratégia parte de um processo formal e burocrático, com planos e padrões, guiada por um quadro de planejadores altamente educados, partindo de um departamento especializado de planejamento estratégico com acesso direto ao executivo principal e por fim, escola do Posicionamento na qual a estratégia é concebida como uma escolha entre posicionamentos limitados aos gerentes que oficialmente controlam as opções. As escolas associadas a esta categoria derivam, predominantemente, do que Gimenez *et alli* (1999) chamam de perspectiva econômica, predominante nesta área de estudo até meados da década de 1980.

A segunda categoria é descritiva e estuda como as estratégias são, de fato, formuladas. Nesta categoria se incluem as escolas: Empreendedora, 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; 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; Aprendizado, nesta escola a formulação e implementação são processos dialeticamente influenciados e a estratégia é a relação entre intenções pré-determinadas e emergentes; Poder, nesta escola se caracteriza a formação de estratégia como um processo aberto de influência para negociar estratégias

favoráveis a determinados interesses; Cultural, a estratégia é mediada pela cultura organizacional e de seus atores, a cultura organizacional é cognição coletiva, ou seja, a mente da organização (crenças, tradições, hábitos, manifestações) e, por fim, a escola Ambiental, a geração da estratégia se dá por espelhamento, reagindo a um ambiente que estabelece as regras.

A terceira categoria busca a integração e é representada pela escola da configuração, que vê a estratégia como gestão dos ciclos de mudanças e defende que a organização pode assumir características de qualquer das escolas anteriores, em função dos diferentes desafios enfrentados. Esta escola difere de todas as demais, pois possibilita integrar suas mensagens, ela apresenta a organização e o meio que a cerca como “estados de configuração” e a geração da estratégia, como um “processo de transformação”.

As escolas empreendedora e cognitiva podem ser associadas a uma perspectiva mais recente na literatura que Gimenez *et alli* (1999) chamam de empreendedora, pois tentam associar as características pessoais do dirigente ao processo estratégico, especialmente em pequenas empresas.

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.

Carland e Carland (1992) nos Estados Unidos e Inácio Junior e Gimenez (2004), no Brasil, validaram um instrumento de medição do potencial empreendedor, tendo como base elementos ligados a traços de personalidade tais como a necessidade de realização e a criatividade, a propensão à inovação e ao risco e também à postura estratégica. Tal instrumento proporcionou diversos estudos ligados aos indivíduos empreendedores e seus comportamento e posicionamento estratégicos. Como por exemplo, o caso do estudo testando a validade do instrumento de pesquisa na Finlândia, no qual a postura estratégica foi relatada por Carland, Carland e Koiranem (1997) como “estilo cognitivo”.

Os estilos cognitivos dizem respeito ao modo como as informações são coletadas, processadas e analisadas de maneira a 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 (MILES; SNOW, 1978, 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. Porter (1999) indica 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”.

Muito se vê na literatura especializada sobre a busca por taxonomias de estratégias genéricas. A proposta por Miles e Snow (1978), no que chamaram de estratégias competitivas, em oposição às corporativas, tem tido ampla aceitação pelos pesquisadores e, em especial pelos de pequenas empresas (GIMENEZ, 1995; GIMENEZ; *et alli*, 1998; GIMENEZ, 1998, 2000; GIMENEZ; PELISSON; KRÜGER; HAYASHI, 1999). Gimenez *et alli* (1998) explicam que enquanto as estratégias corporativas dizem respeito a decisões relacionadas ao tipo de negócio no qual a empresa deve atuar, estratégias competitivas relacionam-se ao modo como a organização compete em determinado negócio.

A base do trabalho de Miles e Snow (1978) está centrada em três idéias: i) o ambiente dá forma e é formado pelas ações organizacionais; ii) escolhas estratégicas feitas pela administração da empresa dão forma à estrutura e aos processos organizacionais e, iii) processos e estruturas condicionam a estratégia. Em relação à denominação de paradigma da escolha estratégica, os autores colocam que *“a efetividade da adaptação organizacional depende das percepções de coalizões dominantes sobre condições ambientais e das decisões tomadas no que diz respeito ao modo como a organização lidará com tais condições”* (MILES; SNOW, 1978, p. 121).



Não obstante o mercado, os produtos, a tecnologia, a escala desejada de operações, entre outras escolhas, influenciem no processo de construção do ambiente específico da organização, Miles e Snow (1978) afirmam que esta construção é restringida pelo conhecimento existente de formas alternativas de organização e pelas crenças dos administradores sobre como as pessoas podem ser administradas.

Para Miles e Snow (1978), as empresas desenvolvem padrões de comportamento estratégico relativamente estáveis em busca de um bom alinhamento com as condições ambientais percebidas pela administração e assim propõem a existência de quatro tipos de estratégias genéricas: defensiva, caracterizada por estreitos domínios de produtos/mercados e ênfase muito grande na eficiência; prospectora, caracterizada por elevada busca de mercados e inovação de produtos e processos; analítica que pode ser compreendida como híbrido das duas estratégias anteriores, possuindo área central de negócios mais estável e componente de negócios mais dinâmico tratado de forma prospectora e por fim, a reativa, concernente a empresas que parecem não apresentar nenhuma relação coerente entre estratégia e estrutura praticando uma não-estratégia de reações impulsivas a eventos do ambiente. O quadro 4 sintetiza as características de cada categoria estratégica.

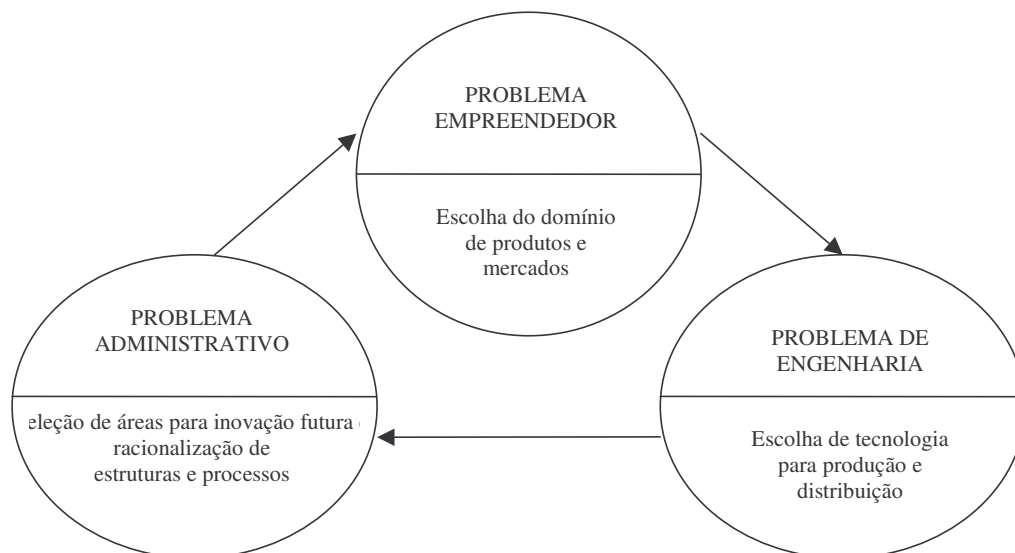
Estes autores propuseram estas categorias de estratégia competitiva as quais diferenciam as empresas mediante a relação estratégia-estrutura-ambiente, com base na resposta dadas pelas mesmas aos três problemas que compõem o ciclo adaptativo o qual, para Miles e Snow (1978), deve ser visto como modelo geral da filosofia do comportamento organizacional e estão intimamente conectados: i) problema empreendedor, com a definição de um ciclo de produto/mercado, ii) problema de engenharia, com a escolha de sistemas técnicos e, iii) problema administrativo, relacionado à estrutura e aos processos organizacionais. A adaptação frequentemente se inicia pela fase empreendedora, seguida pela de engenharia e depois pela administrativa, mas o ciclo pode também começar pelas outras fases, salientando-se que as decisões adaptativas correntes tendem a se solidificar como aspectos da estrutura futura (GIMENEZ; PELISSON; KRÜGER;

HAYASHI, 1999). A figura 3 representa de forma esquemática o que Miles e Snow (1978) denominaram de ciclo adaptativo.

Quadro 4 Categorias Estratégicas de Miles e Snow

<b>Categorias estratégicas</b>	<b>Descrição</b>
<b>Estratégia defensiva</b>	Uma empresa seguindo esta estratégia procura focalizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável. Seu foco concentra-se em uma gama de produtos/serviços mais limitada do que seus concorrentes e tenta proteger seu domínio através da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores e/ou menores preços. Não procura estar entre os líderes da indústria, restringindo-se àquilo que sabe fazer tão bem ou melhor que qualquer um.
<b>Estratégia prospectora</b>	Uma empresa que adota esta estratégia está continuamente ampliando sua linha de produtos/serviços. Enfatiza a importância de oferecer novos produtos/serviços em uma área de mercado relativamente mais ampla. Valoriza ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos.
<b>Estratégia analítica</b>	Uma empresa que segue esta estratégia tenta manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor. Em muitos aspectos é uma posição intermediária entre as estratégias defensiva e prospectora.
<b>Estratégia reativa</b>	A firma que adota uma estratégia reativa exibe um comportamento mais inconsistente do que os outros tipos. É uma espécie de não-estratégia. Não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada por competidores. A abordagem típica é “esperar pra ver” e responder somente quando forçada por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter lucratividade.

Fonte: Adaptado de Miles e Snow (1978)



Fonte: Adaptado de Miles e Snow (1978)

Figura 3 Ciclo adaptativo de Miles e Snow

Gimenez (1998) adotou o conceito de estratégia como posição competitiva em um mercado e buscou identificar as escolhas estratégicas dos respondentes conforme questionário com informações sobre suas empresas e sobre a estratégia adotada nos termos de Miles e Snow (1978). O autor desenvolveu pesquisa com dois grupos de empreendedores através de entrevistas estruturadas utilizando-se da técnica de grade de repertório (*Repertory Grid*) para elicitación dos construtos usados pelos respondentes para descrever seus ambientes competitivos. Essa técnica deriva da Psicologia dos Construtos Pessoais (KELLY, 1955, 1963, 1991) e, é considerada, segundo o autor, como não intrusiva ao tentar entender o mundo como as pessoas o vêem, com o mínimo de interferência do pesquisador. Os respondentes preencheram também o formulário de um instrumento que mede suas preferências por estilos cognitivos segundo Kirton (1976).

Kirton (1976) citado por Gimenez (1998), propôs que os indivíduos adotam estilos preferidos de criatividade, solução de problemas e tomada de decisão. Esta teoria define um *continuum* com dois pólos distintos de tomada de decisão e solução de problemas, indicando uma preferência por fazer as coisas melhor ou fazer as coisas diferentemente. Os extremos deste *continuum* foram denominados preferências de comportamento adaptativo ou inovativo, respectivamente. Indivíduos que têm estilo adaptativo enfatizam precisão, eficiência, disciplina e atenção às normas. Conforme Gimenez (1998), eles tentam resolver problemas através da aplicação de soluções que derivam de métodos conhecidos e já testados. O estilo inovador, ao contrário, é caracterizado como sendo de indivíduos de comportamento indisciplinado, desafiador de regras e que procura maneiras novas e diferentes de resolver problemas. O Instrumento desenvolvido por Kirton (1976) para medir a preferência individual por um estilo cognitivo, já foi amplamente testado e validado, bem como também a teoria de adaptação e inovação, sendo que esta preferência por um estilo pode ser associada a diversas características de personalidade, indicando estabilidade ao longo do tempo no comportamento adaptativo ou inovativo (GIMENEZ, 1998, p. 31).

A análise dos dados coletado através da grade de repertório permitiu identificar o agrupamento de grupos de empresas semelhantes na visão dos respondentes. A análise dos construtos elicitados pelos respondentes, associados a

cada um dos grupos de empresas concorrentes identificados sugere que, independentemente de ambiente competitivo e do estilo cognitivo, parecem compartilhar de uma estrutura mental muito similar, composta por quatro dimensões que derivam da associação de diferentes conjuntos de construtos que estão relacionadas ao tamanho da empresa, ao grau de especialização, ao foco no mercado e ao nível de empreendedorismo.

O autor explica que essas quatro dimensões compartilhadas podem ser vistas como indicadoras da percepção de diferentes grupos estratégicos nos ambientes competitivos. Os grupos estratégicos seriam definidos por empresas que seguem estratégias semelhantes na combinação das quatro dimensões das mais diversas maneiras.

Gimenez (1998), encontrou como resultado que a análise dos construtos elicitados pelas entrevistas, independentemente de estilo ou ambiente, indicou que os respondentes usam uma estrutura cognitiva baseada em construtos de natureza holísticos e específicos, envolvendo seis categorias principais: posição competitiva, finanças, marketing, atributos técnicos, produtos ou serviços e atributos da empresa. A natureza dos construtos principais nesta estrutura é holística. O que significa que os respondentes enxergam a concorrência através de categorias mais genéricas, ao invés de prestar atenção a detalhes específicos da concorrência.

Por fim, a análise dos dados coletados permitiu identificar dois fatores relacionados ao posicionamento estratégico. Em primeiro lugar, parece que, independentemente de estilo e ambiente, a escolha de uma posição estratégica está associada à estratégia modal, ou seja, à mais freqüente, adotada pelos concorrentes mais significativos. Em segundo lugar, a intenção de mudar o posicionamento estratégico no futuro indicou uma diferença significativa entre adaptadores e inovadores. Os resultados indicaram que os inovadores não desejam mudar sua posição competitiva no futuro, enquanto os adaptadores, na quase totalidade, indicaram uma intenção de mudar sua posição no futuro.

Com base nos conhecimentos precedentes, até agora aqui reunidos, sobre os indivíduos com característica do estilo cognitivo inovador, coincidentemente

semelhantes às características do comportamento dos indivíduos empreendedores, pelo menos no estudo de Gimenez (1998), parece possível afirmar que estes não têm interesse de fazer mudança a respeito de seus posicionamentos estratégicos, no sentido de inovar ou fazer algo diferente em um dado período de tempo futuro. Talvez os empreendedores, no contexto competitivo, possam ter algum componente de estratégia reativa intrínseco ao seu modo próprio de perceber o ambiente no qual está inserido. O mapa cognitivo que é formado na mente destes indivíduos poderia ser de natureza flexível e advindo de estímulos ou pressões de seus espaços competitivos, assim como do contexto ambiental.

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; GRAVE, 2002a, 2000b; GIMENEZ; HAYASHI JR; GRAVE, 2005; RAMOS, 2005; RAMOS; GIMENEZ; FERREIRA, 2005; GIMENEZ; RAMOS; FERREIRA, 2005).

Estes estudos utilizaram-se da teoria de personalidade de George Kelly (1955, 1963, 1991). Sua psicologia dos construtos pessoais gerou um instrumento de pesquisa capaz de permitir o conhecimento dos construtos cognitivos que orientam a percepção dos atores organizacionais. Para este autor, o entendimento do mundo está associado à categorização dos elementos da percepção os quais variam em um *continuum* que vai um extremo a outro. Conforme Gimenez (2000), a base cognitiva dos indivíduos é formada por: (i) conhecimento ou pressupostos sobre eventos futuros; (ii) conhecimento de alternativas; e (iii) conhecimento das conseqüências associadas a cada caminho de ação.

Numa linha de pensamento semelhante, Kelly (1955, 1963, 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 pesquisa torna-se possível a escolha ou elicitación destes construtos, utilizados pelo indivíduo para interpretar seu ambiente, pela aplicação de um conjunto de procedimentos conhecidos como técnica de grade de repertório. Uma vantagem da utilização de tal técnica é que os construtos ou qualificações são eleitos ou elicitados com uma interferência mínima, o que permite que o resultado seja associado às características do indivíduo e não às do pesquisador (GIMENEZ 1998). Ao pesquisador cabe somente a definição de um amplo cenário inicial para a tarefa, que levará o indivíduo a definir os construtos relevantes para aquele cenário.

Mais uma vantagem seria a estruturação da técnica, que permite a replicação dos estudos desenvolvidos (RAMOS, 2005). O quadro 5 ilustra as etapas para a aplicação da técnica para um estudo sobre percepção da concorrência por um estrategista de pequena empresa. No quadro 6, são apresentados os principais corolários referentes a teoria de Kelly, o que auxilia no entendimento da relevância desta técnica para estudos organizacionais baseados na perspectiva cognitiva.

Quadro 5 Etapas de aplicação da grade de repertório

<b>Etapa</b>	<b>Descrição</b>
Identificação dos concorrentes	O entrevistado elabora uma lista que contenha os concorrentes mais relevantes no seu ambiente de negócios.
Listagem dos construtos	São apresentados ao entrevistado tríades de concorrentes e é solicitado que ele indique de que forma dois deles se parecem e um é diferente.
Análise dos concorrentes e da empresa	É solicitado que o entrevistado classifique por uma escala likert as características de cada concorrente e de sua empresa.

Fonte: Adaptado de Gimenez e Grave (2002a)

Gimenez e Grave (2002a), explicam detalhadamente as quatro etapas do levantamento do esquema interpretativo dos dirigentes de empresas em função da visão cognitiva que os mesmos têm quando percebem seus concorrentes mais significativos. A primeira etapa envolve a elaboração de uma lista, pelo empresário entrevistado, que contenha os concorrentes mais relevantes nos ambientes de negócios considerados; na segunda etapa é feita a comparação de características consideradas iguais e diferentes nos competidores selecionados para cada grupo de três empresas; a terceira etapa consiste na avaliação de cada concorrente, pelos estrategistas da empresa, para cada um dos construtos ou qualificações elicitadas na etapa anterior; a quarta e última etapa é a análise dos dados reunidos em uma grade que se baseia em análise de componentes principais (GIMENEZ; GRAVE, 2002a).

Quadro 6 Corolários da teoria dos construtos pessoais de Kelly

<b>Corolário</b>	<b>Descrição</b>
1 – Construção	A cognição é um processo discriminatório, voltada para o entendimento do mundo, pois é através dela que categorizamos elementos e eventos, formando um conjunto de construtos para dar sentido às coisas.
2 – Individualidade	Cada indivíduo tem seu próprio conjunto de construtos
3 – Organização	Este conjunto é organizado de forma a existir uma hierarquia de construtos tal que alguns sejam mais fortes e mais amplos do que outros.
4 – Dicotomia	Cada construto implica em dois pólos, sendo estes formados psicologicamente (e não através da lógica).
5 – Escolha	As pessoas buscam aprimorar seus construtos pessoais em tentativas de entendimentos de situações confusas.
6 – Extensão	Os construtos podem ser limitados a situações específicas.
7 – Experiência	O conjunto de construtos pessoais pode sofrer modificações com a experiência.
8 – Modulação	Refere-se à questão de modificação de construtos decorrentes da experiência. Há construtos permeáveis e não. Permeabilidade refere-se à facilidade de modificação.
9 – Fragmentação	Dentro do conjunto de construtos, poderão existir subconjuntos que podem até ser incompatíveis.
10 – Equivalência	Duas ou mais pessoas apresentam processos psicológicos semelhantes, quando empregam construções de experiências similares.
11 – Sociabilidade	O conjunto dos construtos, ou parte dele, de uma pessoa pode ser compreendido por outras.

Fonte: adaptado de Bannister e Fransella (1986). *In*: Pidd (1998).

Gimenez (2000) sugere que estudar amostras de empreendedores pode ser o ponto inicial para o desenvolvimento de explicações psicológicas sobre escolhas estratégicas e pressupõe que os estrategistas formulam estratégias baseados, não em uma realidade objetiva, mas influenciados pelas percepções que têm dos movimentos de seus concorrentes e de transformações ambientais, que são filtradas por suas estruturas cognitivas.

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. Aparentemente ainda 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. Para isso, em primeiro lugar, torna-se necessário uma abordagem ou um instrumento que possa constatar e medir este potencial nos indivíduos empreendedores.

No tocante ao potencial empreendedor, os professores americanos Jim e JoAnn Carland (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, 1934, 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-empreendedor (0 a 15 pontos), empreendedor (16 a 25 pontos) ou macro-empreendedor (26 a 33 pontos) (CARLAND; CARLAND, 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).

Os traços de personalidade dizem respeito à necessidade de realização (McCLELLAND, 1972) que embora não descarta a função inovação, dá ênfase aos aspectos psicológicos do indivíduo empreendedor (capacidade de enfrentar riscos, aptidões e capacidade de organização, além de valores morais) e, à criatividade, importante elemento no processo empreendedor é um completo *mix* de condições motivacionais, fatores de personalidade, condições ambientais, fatores de mudança e pode estar relacionada a diversos domínios, campos ou disciplinas (FELDHUSEN; GOH, 1995).

Para Drucker (2003), a definição de empreendedor passa necessariamente pelo conceito de inovação o que para Schumpeter (1934, 1982) é fator fundamental ao processo empreendedor e defende que, por meio da inovação é que os agentes econômicos exploram a mudança como oportunidade de negócios e serviços novos ou diferentes. Já em relação à propensão ao risco, não obstante possa ser descrita como a característica da personalidade que determina a tendência e desejo do indivíduo aceitar ou evitar o risco (FERREIRA, 2005), McClelland (1972) sugere, que os empreendedores têm somente uma moderada propensão ao risco porque preferem somente se engajar em atividades nas quais tenham possibilidade maior de obter sucesso.

Por fim, quanto à postura estratégica do empreendedor, ou sua atitude face à necessidade de tomada de decisão, esta parece estar relacionada a consecução dos objetivos intencionados pelos empreendedores na condução de seus negócios.

Para Cromie (2000), uma das peculiaridades deles é que tomam uma postura estratégica quando identificam uma oportunidade ao organizar os recursos necessários para converter tais oportunidades em produtos e serviços aceitos pelo mercado.

Carland (2001), citado por Inácio Jr. (2004, p. 109), explica que um macro-empresário 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-empresário, 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-empresário geralmente vê seu negócio como o centro de seu universo, o micro-empresário 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 empresários caem em algum lugar entre essas duas posições (CARLAND, 2001).

Uma diversidade de trabalhos desenvolvidos pelo mundo, tem relacionado o potencial empresário com o maior ou menor desempenho do empresário na gestão de negócios nas mais diferentes áreas de atuação corporativa. No Brasil já contamos com diversos trabalhos que investigam e relacionam o potencial empresário à liderança criativa (FERREIRA, 2005; INÁCIO JUNIOR, 2002; GIMENEZ; INÁCIO JUNIOR, 2002; SANTOS *et alli*, 2003). O presente estudo teve o propósito de verificar e analisar a ocorrência de mudança de posicionamento competitivo atual para posicionamento competitivo futuro, dos indivíduos com disposição micro-empresária, empresária ou macro-empresária, submetidos a percepção da concorrência por meio de fatores construídos cognitivamente. Para tanto foram utilizados dois tipos de questionários: o CEI (*Carland Entrepreneurship index*) e a grade de construtos pessoais contendo onze dimensões mais elicitadas pelos empresários em pesquisas anteriores, ambos os formulários descritos nos anexos II e III deste trabalho.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo apresenta-se o problema de pesquisa, realiza-se a descrição das hipóteses e das perguntas de pesquisa, apresentam-se as definições constitutiva e operacional das variáveis em estudo, assim como a delimitação e “*design*” da pesquisa.

#### 3.1 HIPÓTESES E PERGUNTAS DE PESQUISA

Tendo em vista a base teórico-empírica apresentada, bem como o problema de pesquisa proposto, esta investigação baseia-se nas seguintes hipóteses de pesquisa:

**H1:** Com base nos estudos anteriores sobre potencial empreendedor, os dirigentes das pequenas empresas indústrias paranaenses pesquisadas têm, na maioria propensão empreendedora.

**H2:** Com base nos estudos anteriores sobre potencial empreendedor, os dirigentes das pequenas empresas indústrias paranaenses pesquisadas tendem para diferenciação mais do que para não diferenciação no que diz respeito ao posicionamento competitivo futuro pretendido.

A partir destas hipóteses de trabalho, este estudo pretende responder às seguintes perguntas de pesquisa:

- Qual é o potencial empreendedor dos dirigentes das pequenas empresas em estudo?
- Com base nos construtos pessoais mais verificados em estudos anteriores, quais são os posicionamentos competitivos atuais adotados pelas dirigentes das pequenas empresas em estudo?
- Com base nos construtos pessoais mais elicitados em estudos anteriores, quais são os movimentos estratégicos em função dos posicionamentos competitivos futuros pretendidos pelos dirigentes das pequenas indústrias em estudo?

### 3.2 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS (CATEGORIAS ANALÍTICAS)

As variáveis consideradas neste trabalho são: o tipo de dirigente empreendedor das pequenas empresas em estudo, percepção do posicionamento competitivo atual e intenção do movimento para posicionamento competitivo futuro. A relação entre as variáveis é apresentada detalhadamente a seguir na figura 4:

- Tipo de empreendedor – variável independente

D.C.: representa maior ou menor presença dos elementos ligados a traços de personalidade (necessidade de realização e criatividade), propensão à inovação, ao risco e postura estratégica. (CARLAND; CARLAND, 1992; INACIO JUNIOR; GIMENEZ, 2004).

D.O.: classificação em micro-empendedor, empreendedor e macro-empendedor conforme pontuação obtida no CEI pelos dirigentes das pequenas empresas estudadas. Através deste instrumento, o indivíduo é classificado conforme uma pontuação que varia de 0 a 33 pontos, como micro-empendedor (0-15), empreendedor (16-25) ou macro-empendedor (26-33) (CARLAND; CARLAND, 1992; CARLAND, 2001).

- Percepção do posicionamento competitivo atual – variável dependente

D.C.: é representado pelo posicionamento estratégico dos empreendedores pesquisados no momento da análise de seus competidores mais significativos, considerando os construtos apresentados a eles sendo que este posicionamento pode ter proximidade com relação à estratégia mais freqüente adotada em seus espaços competitivos, em função da percepção das características da concorrência (GIMENEZ; HAYASHI JR; GRAVE, 2005).

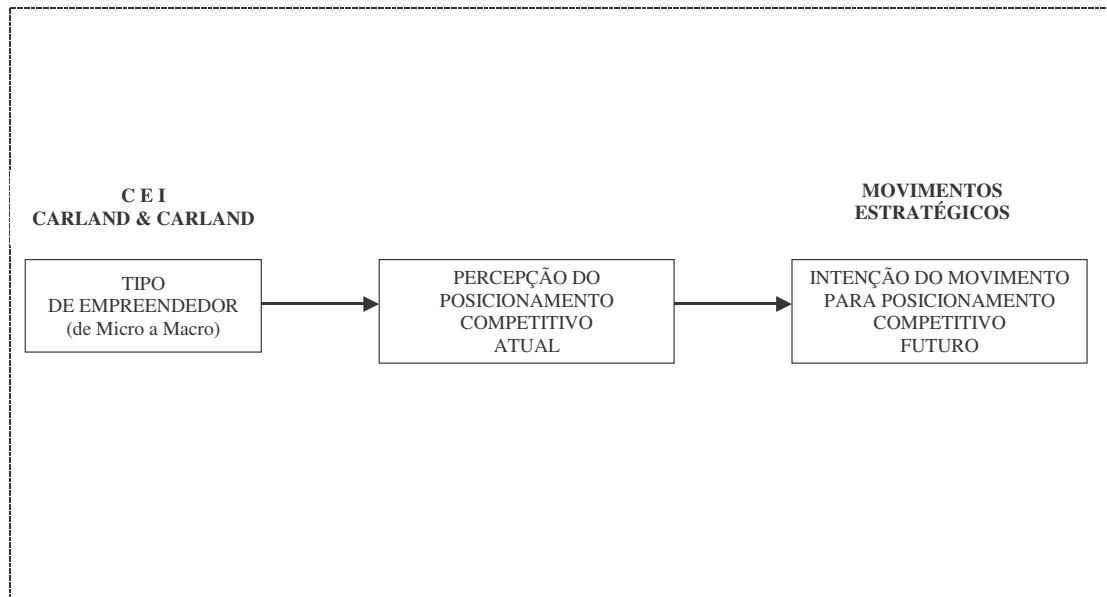


Figura 4 Diagrama esquemático do posicionamento competitivo como processo mental em um estudo com dirigentes de pequenas empresas industriais paranaenses

D.O.: será operacionalizado a partir das respostas obtidas em um conjunto de itens do questionário a ser aplicado aos dirigentes – pertencentes ao nível estratégico das pequenas empresas estudadas. O questionário (anexo III) intenciona verificar no esquema interpretativo dos empreendedores, a sua percepção de posicionamento competitivo dos seus concorrentes mais significativos e das suas próprias empresas, num momento atual e noutra futuro, por meio de construtos pessoais, obtidos a partir da aplicação da técnica grade de repertório (KELLY, 1955, 1963, 1991), contendo onze dos construtos mais elicitados nas pesquisas anteriores, desenvolvidas no Brasil, com esta mesma estrutura (GIMENEZ, 1995, GIMENEZ *et alli*, 1998; GIMENEZ *et alli*, 2000; GIMENEZ; GRAVE, 2002a, 2002b; GIMENEZ; HAYASHI JR; GRAVE, 2005; RAMOS, 2005; RAMOS; GIMENEZ; FERREIRA, 2005; GIMENEZ; RAMOS; FERREIRA, 2005).

- Intenção do movimento para posicionamento competitivo futuro – variável dependente

D.C.: é representado pelo posicionamento estratégico dos empreendedores pesquisados quanto a suas intenções de mudança de um posicionamento

competitivo atual para um posicionamento futuro, podendo este ser em direção a estratégia mais freqüente em seu espaço competitivo, em função da percepção das características da concorrência (GIMENEZ; HAYASHI JR; GRAVE, 2005).

D.O.: da mesma forma que a variável anterior, será operacionalizado por meio de aplicação do questionário do formulário (anexo III), como já assinalado e descrito, desenvolvido a partir da técnica grade de repertório (KELLY, 1955, 1963, 1991), contendo os construtos mais elicitados nas pesquisas anteriores, desenvolvidas no Brasil, com esta mesma estrutura (GIMENEZ, 1995, GIMENEZ *et alli*, 1998; GIMENEZ *et alli*, 2000; GIMENEZ; GRAVE, 2002a, 2002b; GIMENEZ; HAYASHI JR; GRAVE, 2005; RAMOS, 2005; RAMOS; GIMENEZ; FERREIRA, 2005; GIMENEZ; RAMOS; FERREIRA, 2005).

### 3.3 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DE OUTRO TERMO RELEVANTE PARA A PESQUISA

- Pequenas empresas

D.C.: organizações que possuem de dez a quarenta e nove funcionários nos ramos de serviço e comércio, e de vinte a noventa e nove na indústria (Sebrae).

### 3.4 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

Nesta seção são apresentados a delimitação e *design* da pesquisa. Para tanto se discorrerá sobre a amostragem e a população escolhida, o delineamento da pesquisa e finalmente a forma de coleta e tratamento dos dados necessários para o desenvolvimento do estudo.

### 3.5 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM

A amostragem foi feita por adesão, com o maior número possível de dirigentes de empresas respondentes frente às limitações de tempo, disponibilidade dos respondentes e recursos a serem utilizados no desenvolvimento do estudo.

A população escolhida para a realização deste estudo 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.

Em entrevista com a funcionária Beatriz K. Fernandes da Coordenação de Articulação Estratégica do SESI-PR – Serviço Social da Indústria no Paraná, entidade do Sistema FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná, obteve-se a informação que no estado estão cadastradas até dezembro de 2007, 135.615 empresas industriais com 20 a 99 funcionários. Quantidade de empregados coincidentes com a definição de pequenas indústrias adotada pelo SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio a Empresas.

Considerado o tamanho da população finita e a estimação da sua proporção (COOPER; SCHINDLER, 2003), a amostra é calculada com base na seguinte fórmula:

$$n = \frac{N}{1 + \frac{N \times (d)^2}{(Z)^2 \times p \times q}}$$

Fonte: SILVER, M. Estatística para Administração. São Paulo: Atlas, 2000, apud Ferreira (2005).

Onde:

n = número de elementos da amostra

N = número de elementos da população

d = erro tolerável da amostra (em porcentagem)

Z = valor da abscissa da curva normal associada ao nível de confiança fixado

p e q = proporção de se escolher uma dada empresa aleatoriamente

A população do estudo proposto é de 135.615 empresas, o nível de significância adotado é de 5%, ou seja, confiabilidade de 95% sobre o resultado da pesquisa, correspondendo ao valor 1,96 da abscissa da curva normal associada. A proporção utilizada será de 0,5 (50%) para que dê o maior tamanho possível de

amostra, partindo-se da premissa que a proporção não é conhecida. A margem de erro admitido para o cálculo da amostra é de 10% para mais ou para menos ( $d = 0,1$ ).

$$n = \frac{135.615}{1 + \frac{135.615 \times (0,10)^2}{(1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}}$$

$$n = 95,97$$

### 3.6 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Conforme Cooper e Schindler (2003) esta pesquisa pode ser classificada como formal, sendo o procedimento estruturado permitindo que o pesquisador inicie com hipóteses já formuladas. Isso permite ao pesquisador testar as hipóteses ou responder às perguntas de pesquisas.

Com respeito à coleta de dados, o método foi de interrogação/comunicação, no qual o pesquisador elabora questões acerca do fenômeno objeto da investigação – os dirigentes das pequenas empresas em estudo – e coleta as respostas por meios formais ou informais. Cooper e Schindler (2003) sugerem que a coleta de dados pode resultar de entrevistas por telefone, instrumentos de auto-resposta enviados eletronicamente ou por estímulo em um experimento. A coleta de dados também pode ser do tipo observacional, onde o pesquisador inspeciona as atividades do objeto da pesquisa.

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 de *e-mails*. Houve rejeição instantânea de 180 *e-mail* por motivo de estarem desatualizados, serem inexistentes ou bloqueados por sistemas automáticos dos servidores de *e-mails*.

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. Num esforço inicial, o qual consumiu a maior parte do tempo despendido, tentou-se por meio de *e-mail* direcionado a 690 pequenas indústrias,



neste estado, a coleta do maior número possível de respostas. O *e-mail* solicitava, de maneira sucinta, cordial e respeitosa a participação dos dirigentes no processo eletrônico de coleta de dados, conforme já descrito anteriormente. Houve o reenvio dos *e-mails* duas vezes, todavia, até o final do segundo mês de pesquisa, somente se obteve 20 pares de formulários totalmente respondidos. 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.

Assim, nos doze 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. Com o contato confirmado, conseguiu-se por meio de 21 entrevistas nas empresas ou por telefone e com horário previamente combinado, um incremento de mais 15 pares de formulários completamente preenchidos, totalizando-se 74 formulários do CEI e 35 formulários da grade de repertório, totalmente preenchidos.

Com relação aos controles das variáveis pelo pesquisador, a pesquisa pode ser por experimento ou *ex post facto*. Esta pesquisa é classificada como *ex post facto* já que nesta pesquisa não houve controle de variáveis e o pesquisador reporta o que aconteceu ou está acontecendo em determinada situação. Assim, o investigador está limitado a uma quantidade constante de fatores, pela seleção criteriosa do objeto – os dirigentes respondentes – de acordo com procedimentos estritos de amostragem e pela manipulação estatística dos resultados (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Conforme os autores citados, mais um critério categoriza a pesquisa quanto aos propósitos, podendo ser descritiva ou causal. Na pesquisa causal pergunta-se por que acontece determinado fato, ou seja, como uma variável influencia outra, tratando de estabelecer uma relação causa-efeito. No caso desta pesquisa, seu propósito é descritivo, pois procura traçar um perfil do objeto estudado respondendo ao que Cooper e Schindler (2003) chamam de 5W1H: O que? Por que? Quando? Quem? e Como?

Quanto ao fator tempo, a pesquisa se enquadra como transversal. No corte transversal, as informações são consideradas em um momento específico e delimitado do objeto de pesquisa. Diferentemente, no corte longitudinal, a mesma pesquisa seria realizada em um período de tempo mais longo, permitindo uma comparação entre os períodos estudados podendo, deste modo, ser uma ferramenta de análise de comportamentos, mudanças, padrões e validação de modelos e teorias propostas (COOPER; SCHINDLER, 2003).

No critério de classificação, Cooper e Schindler (2003) assumem que o escopo da pesquisa pode ser em largura – também chamado de estudo estatístico – ou em profundidade, igualmente chamado de estudo de caso. No estudo estatístico, caso desta pesquisa, busca-se verificar as características de uma população por meio de inferência das características da amostra. As hipóteses são testadas quantitativamente e, dependendo da significância estatística da amostra (96 empresas, conforme cálculo apresentado), podem ser generalizadas para toda a população. O estudo de caso, de acordo com os autores, coloca mais ênfase na análise total do contexto de poucos eventos ou condições e suas inter-relações.

Por fim mais um critério, segundo Cooper e Schindler (2003), distingue uma pesquisa em relação ao ambiente em que ela é realizada: pesquisa de campo e pesquisa de laboratório. No caso do laboratório o processo é compreendido como simulação e replicação. Este estudo foi realizado sob condições do ambiente, então pode ser considerado como de campo.

Tendo em vista os critérios apresentados, em resumo, a pesquisa proposta neste estudo classifica-se como: de procedimento formal; com coleta de dados por interrogação/comunicação; de controle *ex post facto*; com categoria descritiva; o fator tempo de corte transversal; o ambiente de campo e, por fim, com escopo estatístico sendo uma pesquisa do tipo *survey* que, conforme Pinsonneault e Kraemer (1993) pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário.

O nível de análise da pesquisa é 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 necessários para as possíveis inferências e conclusões.

### 3.7 DADOS: COLETA E TRATAMENTO

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, 1955, 1963, 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. No sub-item 4.3 do capítulo 4, é apresentado, com detalhes, os testes estatísticos de correlação, de Qui-quadrado e o teste *t* de *Student*.

### 3.8 FACILIDADES E DIFICULDADES NA COLETA DOS DADOS

No decorrer do trabalho de campo para coleta dos dados foi possível constatar algumas dificuldades e facilidades. Como facilidade pode-se apontar a grande vantagem que os sistemas de coleta eletrônica de dados – Internet – proporciona no que tange ao acesso rápido ao objeto de pesquisa – os dirigentes – e na explicação dos objetivos e preenchimento dos formulários, não deixando de mencionar a isenção de influência do pesquisador e a segurança de armazenagem e rapidez na totalização das respostas. Todavia a aceitação e participação dos respondentes fica absolutamente comprometida sem uma abordagem prévia e pessoal ao objeto da pesquisa. Esta foi a maior dificuldade encontrada. A utilização de instrumentos já testados – CEI e *Repertory Grid* – para elaboração dos formulários para esta pesquisa, foi a maior facilidade constatada.

Em primeiro, segundo e terceiro momento, foi tentado acessar os respondentes somente com disparos personalizados de *e-mail*, o que repercutiu em maciça rejeição e conseqüentemente poucos formulários respondidos. Percebendo-se esta situação, iniciou-se um novo trabalho, em cima de uma nova base de e-mail previamente selecionados, de contatos por telefones para agendamento de visitas ou telefonema com horário marcado, para instruções de acesso ao instrumento eletrônico, orientações de preenchimento dos formulários, sem intervenção. Houve bastante dificuldade para o agendamento, dada as disponibilidades dos respondentes. Em contra partida, os dirigentes tiveram grande facilidade de compreender a utilização do mecanismo eletrônico de pesquisa e relativa facilidade em compreender os formulários, assim o tempo para se responder ambos os formulários ficou entre 16 minutos e 28 minutos.

### 3.9 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A pesquisa apresentou algumas limitações que poderão ser úteis para melhoramentos de trabalhos futuros. Uma limitação deste estudo refere-se ao tamanho da amostra utilizada. A amostra de trinta e cinco empresas com os formulários completos, não representa um número significativo de pequenas indústrias para que os resultados possam ser extrapolados para toda a população.

Caso fosse, desde o princípio da coleta de dados, percebida a necessidade de agendamento de entrevistas com os gestores, a amostra poderia ter sido muito maior, permitindo maior consistência dos resultados obtidos. Assim sendo, a análise dos resultados obtidos deve ser considerado como um indício para sustentar as hipóteses elaboradas em estudos futuros.

Outra limitação deste estudo refere-se aos formulários de coletas de dados. Quanto ao do CEI, este tem na sua questão de número 31 a intenção de observar no respondente a sua propensão ao risco, porém isso parece não ter ficado claro para os 21 dirigentes entrevistados pessoalmente ou por telefone, pois todos manifestaram que não entenderam a pergunta o que leva a acreditar que esta questão necessita de reformulação em detrimento ao significado do instrumento original dos autores (CARLAND; CARLAND, 1992). Quanto ao formulário da grade de repertório, os construtos não foram bem entendidos pela maioria dos entrevistados pessoalmente ou por telefone, a maioria pediu explicação do significado de parte dos construtos, o que sugere a necessidade de apresentar os construtos de forma mais compreensível em estudos futuros, possibilitando um maior engajamento dos respondentes.

Uma última limitação quanto ao instrumento eletrônico, diz respeito a validação de todos os campos de respostas dos dados. Para que os formulários fossem aceitos, todos os campos deveriam ser preenchidos (com exceção do campo do contato de *e-mail*). A maior dificuldade dos respondentes que não responderam o segundo formulário foi de eleger o número de competidores significativos (sete). Talvez em estudos futuros este número possa ser de cinco competidores, desta maneira não comprometendo os resultados das médias das correlações encontradas para cada empresa pesquisada e dando condição de mais respondentes, com menor número de competidores, completarem a grade de repertório.

## 4 POSICIONAMENTO COMPETITIVO E EMPREENDEDORISMO EM PEQUENAS EMPRESAS DA INDÚSTRIA PARANAENSE

O presente capítulo discute a análise dos resultados da pesquisa de campo. O capítulo está dividido em três partes: caracterização da amostra, potencial empreendedor dos gestores pesquisados e posicionamento competitivo dos gestores pesquisados. No decorrer deste capítulo se discorrerá a análise relacionada aos resultados de pesquisas anteriores e com apoio do quadro teórico que norteou este trabalho. Serão apresentados todos os dados coletados, seu tratamento por meio de recursos estatísticos, tal como média, frequência, correlações e testes não paramétrico de Qui-quadrado e o teste *t* de *Student*.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.

A tabela 1 apresenta a distribuição das empresas respondentes conforme o setor identificado pelos próprios respondentes. As trinta e cinco pequenas empresas pertencem ao setor industrial e estão distribuídas: 08 do setor de informática (*software* e *hardware*), 06 da indústria moveleira, 05 do setor de energia (materiais e geração), as indústrias químicas, de plásticos, da construção civil e do setor de metal mecânica foram 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, a tabela 2 mostra que 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, para finalizar a tabela apresenta que sete firmas (20,3%) têm entre 26 e 80 empregados e três (8,7%) têm de 96 a 100 colaboradores.

Para demonstrar a freqüência 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. A análise dos resultados mostra que a maioria da força de trabalho está distribuída entre empresas menores, coerente o senso do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e estatística – que apresenta no CNAE 1.0 – Classificação Nacional de Atividades Econômicas 2005 e aponta que juntas, empresas menores empregam a maior parte da mão de obra.

Tabela 1 Setores das empresas dirigentes das empresas respondentes

Setor de atividade	Nº de empresas	%
Indústria de Informática Software e Hardware	08	22,9
Indústria Moveleira	06	17,1
Energia - Materiais e Geração	05	14,3
Indústria Química	02	5,7
Indústria de Plásticos	02	5,7
Indústria da Construção Civil	02	5,7
Indústria Metal Mecânica	02	5,7
Indústria Artefatos de Couro	01	2,9
Indústria Vidreira	01	2,9
Indústria de Vestuário	01	2,9
Indústria de Alimentos	01	2,9
Indústria de Porcelanas	01	2,9
Indústria de Brindes	01	2,9
Marmoraria	01	2,9
Carvoaria	01	2,9
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100</b>

Tabela 2 Freqüência do número de funcionário por empresas

Número de funcionários	Participação no total de funcionários (%)	Freqüência de empresas	Participação no número de empresas (%)
20	10,5	7	20,0
21	11,0	7	20,0
22	6,6	4	11,4
23	3,5	2	5,7
25	5,6	3	8,6
26	2,0	1	2,9
35	2,6	1	2,9
40	3,0	1	2,9
50	3,8	1	2,9
60	4,5	1	2,9
70	5,3	1	2,9
80	6,0	1	2,9
90	13,5	2	5,7
96	7,2	1	2,9
99	7,4	1	2,9
100	7,5	1	2,9
<b>Média de funcionários</b>	<b>38</b>		
<b>Funcionários</b>	<b>%</b>	<b>Empresas</b>	<b>%</b>
<b>0 a 20</b>	<b>10,5</b>	<b>7</b>	<b>20,0</b>
<b>Entre 21 e 40</b>	<b>34,3</b>	<b>19</b>	<b>54,3</b>
<b>Entre 41 e 60</b>	<b>8,3</b>	<b>2</b>	<b>5,7</b>
<b>Entre 61 e 90</b>	<b>24,8</b>	<b>4</b>	<b>11,4</b>
<b>Mais de 90</b>	<b>22,1</b>	<b>3</b>	<b>8,6</b>
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>35</b>	<b>100</b>

Na tabela 3 é apresentada a distribuição de idade das 35 pequenas empresas industriais pesquisadas. Com o mesmo processo de análise da tabela 2, observou-se que elas estão distribuídas entre 3 e 30 anos e com média de 10,4 anos. Conforme os estudos de Ramos (2001), 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.

Tabela 3 Freqüência da Idade das empresas em estudo.

<b>Idade da empresa em anos</b>	<b>Freqüência de empresas</b>	<b>%</b>
03	01	2,9
04	05	14,3
05	02	5,7
06	02	5,7
07	01	2,9
08	05	14,3
09	02	5,7
10	01	2,9
11	02	5,7
12	06	17,1
15	03	8,6
17	01	2,9
18	01	2,9
19	01	2,9
21	01	2,9
30	01	2,9
<b>Média da idade das empresas</b>	<b>10,40</b>	
<b>0 a 4 anos</b>	<b>06</b>	<b>17,1%</b>
<b>Entre 5 e 10 anos</b>	<b>13</b>	<b>37,1%</b>
<b>Entre 11 e 20 anos</b>	<b>14</b>	<b>40,0%</b>
<b>Mais de 20 anos</b>	<b>02</b>	<b>5,8%</b>

Verificou-se que o tempo de experiência dos gestores respondentes de ambos os formulários da pesquisa, apresentado na tabela 4, 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.

A exemplo do que aconteceu no trabalho de Ramos (2005), estes dois conjuntos de dados sobre tempo de vida da empresa e de experiência de seus gestores, parecem sugerir que dirigentes mais experientes têm mais interesse ou disponibilidade para participar de pesquisas acadêmicas compartilhando seu conhecimento para com estudos organizacionais e conseqüentemente contribuindo para o desenvolvimento do saber na gestão de pequenas empresas.

Tabela 4 Freqüência da experiência dos gestores

<b>Experiência do gestor em anos</b>	<b>Número de gestores e empresas</b>	<b>%</b>
06	03	8,6
07	01	2,9
08	02	5,6
10	03	8,6
11	01	2,9
12	03	8,6
15	06	17,1
18	02	5,6
20	03	8,6
25	05	14,2
27	03	8,6
30	1	2,9
33	1	2,9
35	1	2,9
<b>Média experiência do gestor em anos</b>	<b>17,37</b>	
<b>Com 6 anos</b>	<b>03</b>	<b>8,5%</b>
<b>Entre 7 e 15 anos</b>	<b>16</b>	<b>45,7%</b>
<b>Entre 16 e 30 anos</b>	<b>14</b>	<b>40,0%</b>
<b>Mais de 30 anos</b>	<b>02</b>	<b>5,8%</b>

Como as hipóteses deste estudo estão relacionadas ao potencial empreendedor e à experiência do gestor na gestão e formação de estratégia quando

interpreta seus principais competidores, a seguir serão apresentados os resultados referentes a estas variáveis.

#### 4.2 POTENCIAL EMPREENDEDOR DOS GESTORES PESQUISADOS

O objetivo principal deste trabalho foi investigar se há correlação entre o potencial empreendedor dos gestores das empresas estudadas e o movimento de posicionamento competitivo atual para posicionamento competitivo futuro pretendido. O primeiro passo desta tarefa foi identificar o potencial empreendedor dos respectivos gestores das pequenas empresas em estudo.

A propensão empreendedora maior ou menor pode ser encontrada pelo instrumento CEI, anteriormente descrito, o qual verifica a existência de certas características tidas como componentes críticos do indivíduo empreendedor pela literatura corrente. Estas características – necessidade de realização e criatividade, propensão a inovação e ao risco e postura estratégica – reunidas por Carland e Carland (1992) estão distribuídas nos trinta e três pares de perguntas do formulário do anexo II. Este instrumento (CEI) é composto de perguntas do tipo dicotômicas com alternativas ou afirmativas similares, para tanto torna-se necessário verificar seu grau de consistência para pesquisas do tipo quantitativas (COOPER; SCHINDLER, 2003). Inácio Junior (2002) validou este instrumento utilizado em pesquisa realizada na cidade de Maringá – PR. O pesquisador utilizou técnicas estatísticas (análise fatorial e *alpha* de Cronbach) para verificação da confiabilidade e validade de construção do instrumento o que ocorreu afirmativamente em todos os níveis de testes.

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, como segue na tabela 5. 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. 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, apontados na tabela 5, manteve-se dentro da distribuição normal, conforme mostra o gráfico 1, consistente com as pesquisas anteriores apresentadas no quadro teórico deste estudo (CARLAND; CARLAND, 1992; INACIO JUNIOR, 2002; FERREIRA, 2005). Houve uma ocorrência de menor potencial empreendedor (6 pontos), perfazendo o início da cauda e duas ocorrência de maior potencial empreendedor (25 pontos) findando a curva de distribuição na cauda superior. Juntos 91,4% dos gestores pesquisados, obtiveram níveis de propensão empreendedora distribuída normalmente no percurso da curva apresentada no gráfico 1.

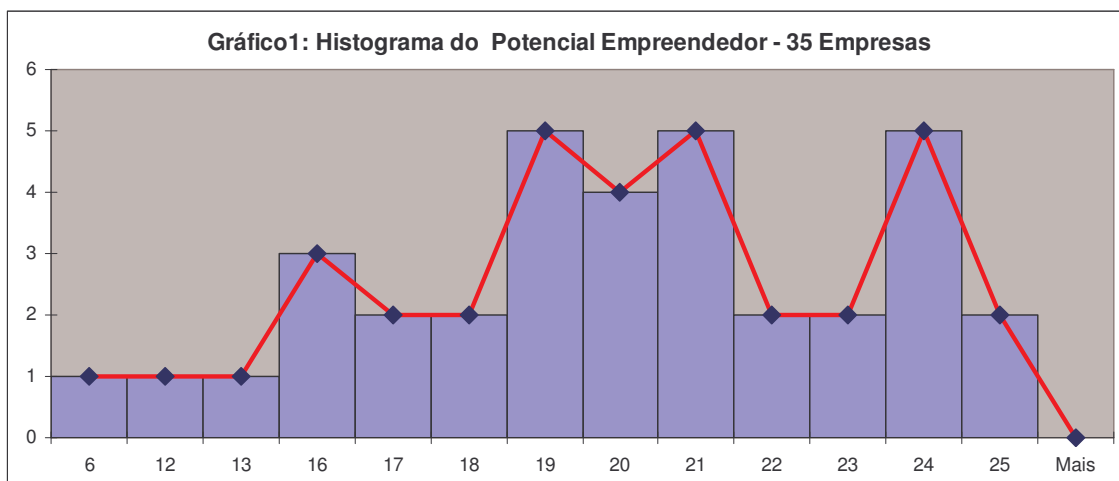


Gráfico 1 Histograma do potencial empreendedor dos dirigentes em estudo

A primeira hipótese desta dissertação de mestrado pressupõe que, tal como os trabalhos referenciados neste estudo, os dirigentes das empresas em estudo têm, na maioria, propensão empreendedora. Diante dos dados aqui reunidos e analisados, parece ser correto afirmar, para esta amostra, que esta hipótese é verdadeira, uma vez que se verifica estar a maioria dos gestores com grau de potencial empreendedor variando de 16 a 25 pontos, destes 7 (20%) com 24 e 25 pontos. Ainda é possível afirmar porque a maioria dos gestores pesquisados (20 ou 57,14%) estão acima da média verificada (19,69).

Tabela 5 Potencial empreendedor dos dirigentes das empresas estudadas

<b>Pontuação verificada</b>	<b>Freqüência</b>	<b>%</b>
6	01	2,5
12	01	5,1
13	01	5,5
16	03	6,8
17	02	7,2
18	02	7,6
19	05	8,1
20	04	8,5
21	05	8,9
22	02	9,3
23	02	9,7
24	05	10,2
25	02	10,6
<b>Média do potencial empreendedor dos gestores</b>		<b>19,69</b>
<b>Micro empreendedores (0 a 15 pontos)</b>	<b>03</b>	<b>8,6%</b>
<b>Empreendedores (16 a 25 pontos)</b>	<b>32</b>	<b>91,4%</b>
<b>Macro empreendedores (26 a 33 pontos)</b>	<b>00</b>	<b>0%</b>
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Este resultado demonstra-se de forma mais evidente se for observada a distribuição do potencial empreendedor para toda a amostragem que contemplou o preenchimento do primeiro formulário – potencial empreendedor CEI – o qual inclui mais 39 gestores respondentes de pequenas indústrias paranaenses, totalizando 74 formulários.

Como pode ser visto nas tabela 6 e 7 e no gráfico 2, a primeira hipótese deste estudo fica ainda mais facilmente perceptível. Com esta amostragem tem-se que a média do potencial empreendedor passou para 19,93, o menor potencial continua de 6 pontos e o maior potencial passa a ser de 27 pontos, logo, 87,8% (65 gestores) dos gestores têm propensão empreendedora pontuados pelo CEI entre 16 e 26

pontos e finalizando a análise, 42 ou 56,75% dos 74 gestores que responderam o formulário do CEI, encontram-se com nível de potencial empreendedor verificado acima da média calculada de 19,93 pontos para esta amostra maior.

Tabela 6 Total do potencial empreendedor de todos os gestores respondentes – 74 empresas

Gestor	Potencial empreendedor	Gestor	Potencial empreendedor	Gestor	Potencial empreendedor	Gestor	Potencial empreendedor
01	18	20	23	39	25	58	24
02	21	21	22	40	25	59	16
03	20	22	23	41	21	60	18
04	19	23	19	42	16	61	13
05	17	24	21	43	18	62	18
06	17	25	13	44	23	63	16
07	12	26	20	45	26	64	12
08	24	27	19	46	06	65	23
09	16	28	18	47	19	66	17
10	24	29	24	48	17	67	21
11	18	30	24	49	20	68	24
12	19	31	22	50	21	69	23
13	21	32	15	51	24	70	19
14	25	33	19	52	20	71	22
15	19	34	20	53	18	72	23
16	21	35	27	54	21	73	21
17	18	36	19	55	20	74	24
18	21	37	22	56	24	xxxxxx	xxxxxxxx
19	21	38	15	57	21	xxxxxx	xxxxxxxx

Tabela 7 Potencial empreendedor dos dirigentes das empresas estudadas – 74 empresas

<b>Pontuação verificada</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
6	1	1,4
12	2	2,7
13	2	2,7
15	2	2,7
16	4	5,4
17	4	5,4
18	8	10,8
19	9	12,1
20	6	8,1
21	12	16,2
22	4	5,4
23	6	8,1
24	9	12,1
25	3	4,1
26	1	1,4
27	1	1,4
<b>Média do potencial empreendedor dos gestores</b>		<b>19,93</b>
<b>Micro empreendedores (0 a 15 pontos)</b>	<b>07</b>	<b>9,5%</b>
<b>Empreendedores (16 a 25 pontos)</b>	<b>65</b>	<b>87,8%</b>
<b>Macro empreendedores (26 a 33 pontos)</b>	<b>02</b>	<b>2,7%</b>
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Diante destes resultados, parece ser possível afirmar que os dirigentes das pequenas empresas industriais paranaenses pesquisadas têm, na maioria propensão empreendedora, confirmando a hipótese H<sub>1</sub> deste estudo.

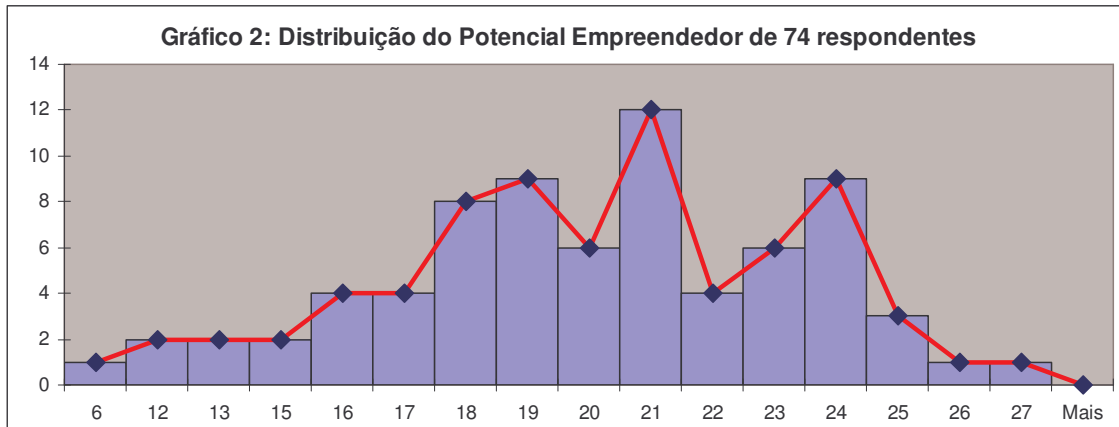


Gráfico 2 Histograma do potencial empreendedor dos 74 gestores respondentes

A tabela 8 dispõe de dados para verificação da existência da correlação entre a idade da empresa e o potencial empreendedor dos seus respectivos gestores, sendo que o valor da correlação encontrado não é significativo (-0,09). Visto que em análise estatística quando o valor das correlações são de valor negativo, isso pode significar que a correlação seja contrária, ou seja, as variáveis variam em sentidos opostos (BARBETTA, 2002).

Um resultado significativo da correlação entre a idade da empresa e o potencial empreendedor de seus respectivos gestores, poderia pode-se inferenciar acerca da longevidade da organização influenciada por uma possível maior propensão empreendedora dos dirigentes. Não obstante a capacidade do indivíduo empreendedor de inovar, de fazer algo novo ou de fazer algo de maneira diferente (SCHUMPETER, 1934, 1982), criando novos mercados e assim desenvolvendo seu negócio, ou ainda como para Filion (1999a), da capacidade deles de criar uma arquitetura de negócio para animar e dar vida ao planejamento. Não foi possível constatar, nas pequenas empresas industriais estudadas neste trabalho, que algum destes traços, ou de outros âmbitos, pudesse influenciar numa maior permanência no mercado em que se insere. Talvez seja certo afirmar que dada a idade média destas empresas ser de 10,4 anos, possam estas serem maduras e bem certas da manutenção do espaço no mercado que já conquistaram e não ser necessário maiores preocupações neste sentido.



Tabela 8 Idade da empresa x potencial empreendedor dos dirigentes

Idade da empresa em anos	Potencial empreendedor do gestor	Idade da empresa em anos	Potencial empreendedor do gestor
08	20	15	20
12	17	30	21
04	24	11	21
19	16	12	24
12	18	06	16
05	19	17	18
03	19	08	13
08	21	21	12
12	20	11	17
07	24	08	21
15	20	08	24
18	19	09	23
12	22	04	19
04	25	06	22
15	25	04	23
10	16	09	21
05	06	12	24
04	19	xxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxx
<b>Correlação</b>	<b>-0,0915631</b>	<b>Média da Idade</b>	<b>10,40</b>

O resultado apresentado na tabela 9 é contraditório com o que Fillion (1991, 1999a, 1999b, 2004). 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. Como já verificado anteriormente, as pequenas organizações pesquisadas são na maioria maduras assim como seus gestores têm larga experiência a frente dos negócios que administram. Mesmo embalados pelo forte grau de propensão empreendedora, não foi encontrado, nesta amostra, uma correlação significativa (0,08) entre o potencial empreendedor e a experiência em gestão, aqui medida em anos, uma vez que conforme a literatura sobre estatística em ciências sociais, seria adequado encontrar uma correlação

significativa, a partir de 0,3 (30%) para se obter melhores pareceres (BARBETTA, 2002).

Tabela 9 Experiência do gestor x potencial empreendedor

Experiência do gestor em anos	Potencial empreendedor	Experiência do gestor em anos	Potencial empreendedor
25	20	20	20
20	17	10	21
06	24	30	21
25	16	33	24
27	18	18	16
06	19	25	18
10	19	25	13
20	21	12	12
27	20	11	17
35	24	08	21
15	20	15	24
18	19	25	23
12	22	08	19
12	25	15	22
27	25	06	23
10	16	15	21
15	06	15	24
07	19	xxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxx
<b>Correlação</b>	<b>0,0830976</b>	<b>Média da experiência</b>	<b>17,37 anos</b>

Todavia não se pode deixar de considerar que o indivíduo empreendedor, não só é formado a partir das experiências que acumula ao longo de sua vida profissional, outros fatores o influenciam, tal como explica extensamente a escola empreendedora de Cunningham e Lischeron (1991) e também não pode-se deixar de mencionar que os intra-empreendedores, ou empreendedores dentro das organizações, nem sempre estão envolvidos com a gestão do negócio, mas com a criatividade (FILION, 2004; PINCHOT, 2004).

Ao passo que o potencial empreendedor não demonstrou correlação com a experiência do gestor, temos que a longevidade das 35 pequenas empresas pesquisadas parece indicar tendência de correlação, embora não muito significativa nesta amostra (0,23), como mostra a tabela 10. 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, ressaltando aqui que o instrumento CEI verifica a propensão empreendedora do indivíduo e não sua experiência na gestão de negócios, isso o mercado de trabalho o faz como um todo.

Tabela 10 Idade da empresa x Experiência do gestor

Experiência do gestor em anos	Idade da empresa em anos	Experiência do gestor em anos	Idade da empresa em anos
06	04	15	15
06	04	18	06
06	05	18	18
07	04	20	08
08	04	20	12
08	08	20	15
10	03	25	08
10	10	25	08
10	30	25	09
11	11	25	17
12	04	25	19
12	12	27	12
12	21	27	12
15	05	27	15
15	06	30	11
15	08	33	12
15	09	35	07
15	12	xxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxx
<b>Correlação</b>	<b>0,2332777</b>	xxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxx

Na tabela 11 foram dispostos dados para investigação de correlação do número de funcionários das pequenas organizações em estudo com o potencial

empreendedor dos respectivos gestores. Encontrou-se o valor de 0,30, 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 este indivíduo é dominado por suas necessidades de realização.

Tabela 11 Numero de funcionários x potencial empreendedor do gestor

<b>Número de funcionários</b>	<b>Potencial empreendedor</b>	<b>Número de funcionários</b>	<b>Potencial empreendedor</b>
21	20	20	20
21	17	90	21
20	24	20	21
21	16	25	24
100	18	21	16
20	19	22	18
23	19	21	13
26	21	23	12
96	20	20	17
80	24	22	21
50	20	90	24
60	19	25	23
21	22	40	19
70	25	20	22
21	25	22	23
25	16	35	21
20	06	99	24
22	19	xxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxx
<b>Correlação</b>	<b>0,3002194</b>	<b>Média do número funcionários</b>	<b>38,06</b>

Para McClelland (1972) a motivação à realização é uma característica psicológica que fornece condições às pessoas de escolherem e persistirem em atividades que envolvem um padrão de excelência ou em tarefas desafiadoras. O relatório CNAE 01 de 2005 do IBGE, apresenta que mais de 90% da mão de obra

nacional é ocupada por empresas pequenas e médias. Por esses motivos, para gerar mais empregos nas pequenas organizações, parece importante que os governos direcionem mais energia e recursos para alavancar o empreendedorismo nas empresas deste porte. Carland (2001) lembra que um macro-empendedor verá seu negócio como um meio de mudar a indústria e tornar-se uma força dominante.

A seguir, este estudo passará para sua fase final ao analisar os dados coletados com a finalidade de investigar a relação do potencial dos gestores pesquisados com o movimento de posicionamento competitivo futuro pretendido ao interpretarem seus principais competidores com base no conjunto de construtos previamente apresentados por meio do segundo formulário de coleta de dados disposto no anexo III deste trabalho. Tal condicionamento evoca dos responsáveis pela gestão estratégica das pequenas empresas industriais pesquisadas, a percepção do seu ambiente competitivo por meio da visão cognitiva do ambiente.

#### 4.3 POSICIONAMENTO COMPETITIVO DOS GESTORES PESQUISADOS

Para Kelly (1955, 1963, 1991), o indivíduo para interpretar informações emanadas do ambiente, as percebe como variando dentro de um contínuo do menor valor para o maior valor, tal como o objeto observado poderia ser uma pessoa com estatura mediana dentro da variação do conceito de pessoa de menor altura para a pessoa de maior altura. Com este raciocínio, a partir dos conhecimentos precedentes, desenvolveu-se a ferramenta grade de repertório para verificar os esquemas interpretativos dos dirigentes de nível estratégico em organizações (GIMENEZ, 1995, GIMENEZ *et alli*, 1998; GIMENEZ *et alli*, 2000; GIMENEZ; GRAVE, 2002a, 2000b; GIMENEZ; HAYASHI JR; GRAVE, 2005; RAMOS, 2005). Aplicando-se a já validada grade de repertório com os construtos mais elicitados por gestores em trabalhos de pesquisa anteriores (RAMOS 2005), foram obtidos 35 formulários completamente respondidos e que serviram para as análises que seguem.

No anexo V desta dissertação poderá se verificar todos os dados originais coletados das empresas, o potencial empreendedor dos gestores e o posicionamento competitivo atual e pretendido de cada gestor respondente de cada

pequena indústria pesquisada. A figura 5 demonstra o critério que foi adotado para a escolha do movimento do posicionamento competitivo futuro pretendido dos gestores.

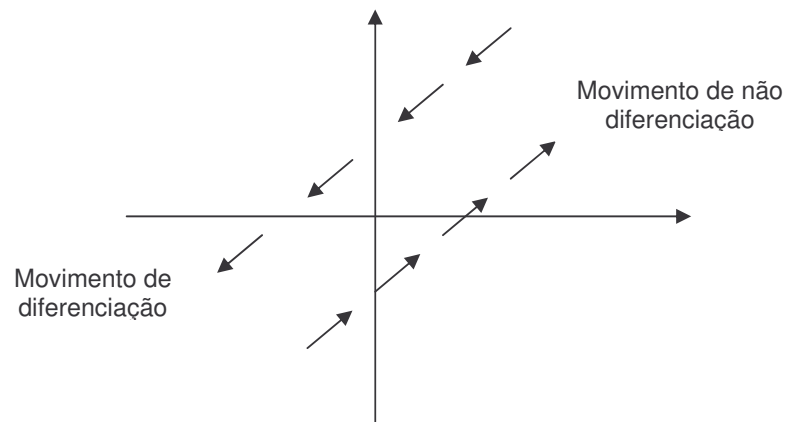


Figura 5 Critério de referência para os movimentos de posicionamento competitivo futuro pretendido das pequenas empresas industriais pesquisadas

Em primeiro lugar foi calculado, com software *Excel* da Microsoft, a correlação entre as variáveis dos posicionamentos de todos os competidores eleitos pelos próprios gestores das empresas pesquisadas com os seus próprios posicionamentos atual e futuro pretendido em cada construto apresentado, para cada empresa respondente. Em segundo lugar foi feito o cálculo da média das correlações obtidas do posicionamento atual e a média das correlações do posicionamento futuro pretendido que a empresa do gestor obteve ao ser correlacionada com seus principais competidores.

Em terceiro lugar e finalizando o procedimento, foi adotado 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.

A tabela 12 apresenta todas as médias de correlações encontradas, atuais e futuras pretendidas por empresa pesquisada, o potencial empreendedor do seu gestor, a condição deste potencial ser maior ou menor do que a média calculada do potencial de todos os gestores respondentes. 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 diferenciação = 16; menor potencial com não diferenciação = 09; maior potencial com não diferenciação = 10; total de diferenciação = 19; em relação à média, total de 15 gestores com menor potencial empreendedor e 20 com maior potencial.

As informações totalizadas e descritas no parágrafo anterior foram dispostas na matriz apresentada na tabela 13 a título de efetuar-se os cálculos apresentados na tabela 14, 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): na hipótese  $H_0$  (hipótese nula) do teste Qui-quadrado (abordagem de Pearson), as frequências observadas não são diferentes das frequências esperadas - não existe diferença entre a contagem dos grupos - portanto, não há associação entre os grupos.

Com base neste teste para dados nominais e não paramétricos, ficou demonstrado, para esta amostra, que não há correlação entre as variáveis apresentadas, ou seja, a hipótese relativa ao movimento estratégico dos empreendedores dirigentes das pequenas empresas industriais estudadas neste trabalho, foi rejeitada. Conclui-se que não há correlação do maior potencial empreendedor com o posicionamento competitivo futuro pretendido, quando os dirigentes respondentes da pesquisa interpretam seus competidores mais significantes.

Tabela 12 Potencial empreendedor x movimento de posicionamento competitivo

Empresa		Potencial empreendedor pela média (19,69)		Movimento estratégico pela média das correlações		
Setor	Ordem	Potenc.	P/média	Movimentos	Correlação Atual	Correlação Pretendida
Energia	001	20	Maior	Diferenciação	0,52862	0,41924
Informática	013	22	Maior	Diferenciação	0,63055	0,54375
Porcelanas	015	25	Maior	Diferenciação	0,18125	0,14368
Química	019	20	Maior	Diferenciação	-0,00522	-0,06534
Informática	020	21	Maior	Diferenciação	-0,19940	-0,24800
Energia	021	21	Maior	Diferenciação	-0,10992	-0,20310
Energia	022	24	Maior	Diferenciação	-0,06976	-0,14817
Informática	029	24	Maior	Diferenciação	0,07728	0,06156
Carvoaria	033	23	Maior	Diferenciação	0,61222	0,54202
Vidros	035	24	Maior	Diferenciação	-0,56637	-0,61260
Informática	006	19	Menor	Diferenciação	0,29041	0,16511
Plásticos	012	19	Menor	Diferenciação	0,03489	-0,14817
Artefatos de Couro	018	19	Menor	Diferenciação	-0,18052	-0,24290
Informática	023	16	Menor	Diferenciação	0,13192	0,09822
Metal Mecânica	025	13	Menor	Diferenciação	0,12452	0,11124
Construção Civil	031	19	Menor	Diferenciação	0,88992	0,56715
Informática	003	24	Maior	Não diferenciação	0,17767	0,27775
Móveis	008	21	Maior	Não diferenciação	-0,18700	0,10926
Energia	009	20	Maior	Não diferenciação	-0,15456	-0,04937
Plásticos	010	24	Maior	Não diferenciação	-0,05271	0,00242
Vestuário	011	20	Maior	Não diferenciação	0,08598	0,23528
Construção Civil	014	25	Maior	Não diferenciação	-0,20436	0,05731
Brindes	028	21	Maior	Não diferenciação	0,33436	0,35540
Móveis	030	23	Maior	Não diferenciação	-0,13530	0,15817
Metal Mecânica	032	22	Maior	Não diferenciação	0,33284	0,42865
Energia	034	21	Maior	Não diferenciação	-0,22041	-0,18976
Química	002	17	Menor	Não diferenciação	-0,12248	-0,03762
Informática	004	16	Menor	Não diferenciação	-0,01479	0,19295
Energia	005	18	Menor	Não diferenciação	0,29015	0,43441
Informática	007	19	Menor	Não diferenciação	-0,07263	0,18271
Alimentos	016	16	Menor	Não diferenciação	-0,02797	0,24331
Móveis	017	06	Menor	Não diferenciação	0,18346	0,28590
Móveis	024	18	Menor	Não diferenciação	-0,06686	0,19270
Marmoraria	026	12	Menor	Não diferenciação	0,31115	0,31970
Móveis	027	17	Menor	Não diferenciação	-0,23338	0,07165



Tabela 13 Matriz das variáveis para testes não paramétricos

$\chi^2$	Diferenciação	Não diferenciação	Total
Menor Potencial Empreendedor	06	09	15
Maior Potencial Empreendedor	10	10	20
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>19</b>	<b>35</b>

Tabela 14 Tabela de contingência para teste 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
				$\chi^2 = \sum [(O-E)^2/E]$	$\chi^2 = \sum \{[(O-E)-0,5]^2/E\}$
Valores observados (O)	Valores esperados (E)	(O-E)	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /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
<b>35</b>	<b>Qui-quadrado calculado</b>			<b>0,34539</b>	<b>0,46786</b>

**Cálculo de “p” corrigido com 1 grau de liberdade pelo Excel: DIST.QUI (0,46786;1) = 0,49397**  
**“p” pela tabela de distribuição de  $\chi^2$  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**

Talvez este resultado pudesse ser diferente caso a amostragem fosse maior. Todavia, 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 15. Isto sugere executar o teste *Student* de William Sealy Gosset (1876-1936) 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 15, encontrou-se uma

probabilidade associada de 0,23, o que indica que a diferença de potencial empreendedor entre os dois grupos não é significativa. confirmando a hipótese H<sub>2</sub>.

Tabela 15 Teste *t* de *Student* de potencial empreendedor com e sem diferenciação

<b>Teste <i>t</i> de <i>Student</i> para a média do potencial empreendedor</b>	<b>Media</b>
Com diferenciação	20,56
Com não diferenciação	18,95
<b>Probabilidade associada do test <i>t</i> pelo Microsoft Excel</b>	<b>0,226786</b>
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	

O corrente capítulo tratou da apresentação e análise dos dados, que deram condições para confirmação da hipótese relacionada ao potencial empreendedor dos dirigentes das pequenas empresas industriais pesquisadas. No entanto, os dados indicaram que os movimentos de posicionamento competitivo não estão associados a diferenças no potencial empreendedor dos respondentes. Por outro lado, 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.

## 5 CONCLUSÃO

Em busca de melhor posicionamento competitivo, frente a uma concorrência cada vez mais acirrada, os dirigentes organizacionais, sejam em grandes, médias ou no caso deste trabalho – pequenas empresas industriais – se articulam e desenvolvem estratégias a partir de contextos e cenários influenciados por pressões de todos os tipos. Para tanto os estrategistas munem-se de todo recurso disponível e/ou de situações percebidas e assimiladas cognitivamente.

Estudos anteriores 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 potencial empreendedor já vem sendo relacionado em inúmeros trabalhos de campo pelo mundo, como explicação para o maior ou menor desempenho do empresário, nas mais diferentes áreas de atuação corporativa.

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 no capítulo quatro deste estudo.

As trinta e cinco pequenas empresas industriais, respondentes de ambos os formulários de pesquisa submetidos, estão distribuída em 15 setores distintos tendo a maior concentração nos setores de informática (08), moveleiro (06) e energia (05). Estas pequenas empresas industriais do estado do Paraná somam 1332 empregos, variando de 26 a 100 empregados cada uma. Foi possível constatar que a maior parte dos funcionários estão alocados em 80% das pequenas empresas estudadas com até 60 colaboradores, coerente com o senso do IBGE 2005 que empresas menores ocupam a maior parte da força de trabalho.

As empresas estudadas apontaram que têm idade média de 10,4 anos, seus gestores têm experiência média de 17,37 anos. Não foi constatado correlação significativa entre o tempo de experiência dos gestores e a idade das empresas, mas foi possível verificar que nesta amostra somente uma organização tem 03 anos e outras cinco têm 04 anos, assim a maioria das firmas (82,9%) têm mais que 05 anos de vida. Contrariando a expectativa de encontrar-se a maior parte da firmas com menos que 05 anos de idade, conforme o informativo do IBGE, número 170, para imprensa, notificando que 42% das empresas brasileiras criadas em 1997 fecharam até 2005 e somente 3% apresentavam 30 anos ou mais.

A segunda etapa da análise dos dados contém informações sobre o potencial empreendedor dos gestores pesquisados. A média do potencial empreendedor verificado foi de 19,69, para todos os 35 que responderam ambos os formulários completamente, sendo que 57,14% destes ficaram acima da média. Com a finalidade de fortalecer ainda mais a afirmação de tendência de maior propensão empreendedora dos dirigentes, foi efetuado o mesmo processo adicionando ao grupo os demais 39 gestores respondentes apenas do primeiro formulário (CEI), totalizando assim, 74 respondentes nesta amostragem. O resultado foi de média do potencial empreendedor de 19,93 pontos, um pouco maior.

Não foi constatado correlação significativa do potencial empreendedor com o tempo de experiência dos mesmos. Lembrando que o CEI não tem a intenção de verificar a capacidade administrativa do indivíduo, este resultado pode ter a ver com a idéia de que longevidade da empresa tem maior correlação com a experiência administrativa do seu gestor (FILION, 1999b), o que parece apontar a correlação obtida da experiência do gestor com a idade da empresa.

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 a 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).

A terceira parte das análises se concentrou na constatação da segunda hipótese do problema de pesquisa. 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 conseqüentemente a média das correlações do posicionamento competitivo atual e pretendido de cada pequena indústria. O teste do Qui-quadrado não demonstrou correlação para sustentar a segunda hipótese deste estudo. Da mesma forma, o teste *t* de student não evidenciou diferença significativa entre o potencial empreendedor de diferenciadores e não diferenciadores.

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 proposta pela hipótese e é consistente com o referencial teórico.

Com isso uma sugestão para trabalhos futuros, poderia ser a combinação da metodologia de coleta de dados por meio eletrônico (*Internet*), com entrevista local ou a distância, assim como a variação da população para pequenas e médias empresas de outros setores da economia, ou do comércio em geral. Uma maior disponibilidade acarreta em maior possibilidade de formulário respondidos.

Esse trabalho, em primeiro lugar procurou caracterizar a amostra, a qual sendo muito pequena, apesar de representar a população escolhida, não pode ter seus resultados extrapolados pra toda ela. Em sugestão, uma amostra maior para futuros estudos que venham a replicar o presente, poderá gerar resultados mais significativos. Também uma combinação de mecanismo de coleta eletrônica via Internet, associada a entrevistas pessoal ou a distância, poderá ajudar em muito a efetiva participação de maior número de respondentes.

Enquanto ferramenta de pessoas acadêmicas ou de trabalho de consultorias, a utilização do mecanismo de coleta de dados utilizada por esta dissertação, parece vir de encontro à necessidade de aplicação, mais rápida, do E-diagnóstico

estratégico, para posicionamento competitivo tratado e desenvolvido por Fernando Gimenez e Paulo Grave (2002a).

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 está em relação a pesquisadores, estudantes e governos testarem uma combinação diferente de estudos sobre o empreendedorismo, estratégia cognitiva e mais empregos.

Nesse sentido, estudos futuros podem verificar se a relação entre potencial empreendedor e posicionamento competitivo sofre influência de outras variáveis. Por exemplo, estudos de setores específicos de atividades permitem um controle da variável ambiental e podem produzir resultados diferentes. A mudança de posicionamento competitivo, que reflete a percepção do ambiente de negócio, pode estar associada a características do dirigentes, que passam despercebidas em estudos multi-setoriais.

O controle do contexto de referência também é sugerido para estudos futuros. Posicionamentos competitivos em contextos locais, regionais, estaduais ou internacionais sofrem influências institucionais distintas. Isso pode refletir em diferentes comportamentos dos empreendedores.

Por fim, estudos longitudinais qualitativos podem comparar mudanças nos posicionamentos competitivos de micro-empreendedores, empreendedores e macro-empreendedores. Tal abordagem permitiria a identificação da influência do potencial empreendedor nesse processo que ocorre ao longo do tempo.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, A. C. **Percepções de pesquisadores sobre atividades cooperativas de P&D: uma análise com base na teoria institucional.** In: XXVIII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração (ENANPAD), Curitiba/PR, 2004.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais.** 5ª ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2002.

BARBOSA, S. de L. **Padrões de Competitividade e Estratégias Organizacionais na Indústria Moveleira do Paraná.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2001, 156p.

BARR, P. S.; STIMPERT, J. L.; HUFF, A. S. **Cognitive change, strategic action, and organizational renewal.** Strategic Management Journal, v. 13, p. 15-36, 1992.

BASTOS, Antonio V. B; BORGES-ANDRADE, J. E. **Nota Técnica: Cognição e Ação: O Autor Ocupa a Cena nos Estudos Organizacionais.** 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.

BAZERMAN, M. H. **Judgment in Managerial Decision making.** New York: Wiley, 1994.

BERTERO, Carlos Osmar; IWAI, Tatiana. **Uma Visita ao Barão.** In: Revista de Administração Contemporânea (RAC), v. 09, 2ª edição especial, p. \_\_\_\_, 2005.

BROCKHAUS, Roberty H. **Entrepreneurial Folklore.** In Journal of Small Business Management, Academic Research Library, Jul 1987, 25, 3.

BRUNALDI, K. R.; JUNGLES, A. E.; GIMENEZ, F. A. P. **Comportamento Estratégico e Estilo Cognitivo de Dirigentes de Pequenas Empresas**

**Construtoras.** In: III Encontro de Estudos em Estratégia (3Es) da ANPAD, São Paulo, 2007.

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

CANTILLON, R. **Essai sur la Nature du Commerce em Général.** London, Fletcher Gylter, 1755.

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, JAMES. W. **Carland Entrepreneurship Index – Report.** Business Development Test. Disponível em: <[www.biztest.com](http://www.biztest.com)>. Acesso em: 28 de junho de 2001.

CARLAND, J. W.; CARLAND, J. A. C; HOY, F. S. **An Entrepreneurship Index: an Empirical Validation.** Frontiers of Entrepreneurship Research, 1992 Edition.

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; KOIRANEM, M. **The Exportation of the American Model of Entrepreneurship: Reality or Illusion? A Comparative Trait Study of American and Finnish Entrepreneurs.** In: National Small Business Consulting Conference, 21, Proceedings... San Francisco: Small Business Institute Director's Association, 1997.

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.

COSER, C; MACHADO-DA-SILVA, C. L. **Isomorfismo na Rede de Relacionamentos do Espaço Social de Videira-SC**. In: XXVIII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração (ENANPAD), Curitiba/PR, 2004.

CUNNINGHAM, J. Barton; LISCHERON, Joe. **Defining Entrepreneurship**. In Journal of Small Business Management, Academic Research Library, Jan 1991, 29-1.

CROMIE, S. **Assessing Entrepreneurial Inclinations: Some Approaches and Empirical Evidence**. European Journal of Work and Organization Psychology, v. 9, n. 1, p. 7-30, 2000.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. **The Iron Cage Revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields**. American Sociological Review. V. 48, n.2, p. 147-160, 1983.

DRUCKER. Peter Ferdinand. **Inovação e Espírito Empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira. 2003

FELDHUSEN, J.F.; GOH, B.E. **Assessing and Accessing Creativity: an integrative Review of Theory, and Development**. Creativity Research Journal, v. 8, n. 3, p. 231-247, 1995.

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.

FERNANDES, B.H.R.; BERTON, L.H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo, Saraiva, 2005.

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.

FIOL, C. M., HUFF, A. S. **Maps for managers: where are we? where do we go from here?** Journal of Management Studies, 29:3, maio de 1992.

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.

GARCIA, U. L. **Intraempreendedorismo: O Discurso Oficial e as Práticas Acadêmicas em uma Instituição de Ensino Superior.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Mestrado em Administração, Centro Universitário Positivo – UnicenP. Curitiba/PR, 2006, 147p.

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. **O Estrategista na Pequena Empresa.** Maringá: [s.n.], Outubro/2000.

GIMENEZ, F. A. P. *et alli.* **A Construção da Concorrência por Dirigentes de Pequenas Empresas.** Caderno de Administração, v. 6, n. 4, p. 27-46, 1998.

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.; 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.; INÁCIO JUNIOR, E. **Investigando o Potencial Empreendedor e Liderança Criativa.** In: Anais... XXVI Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Salvador, 2002.

GIMENEZ, F. A. P.; GRAVE, P. S. **E-diagnóstico Estratégico: uma Ferramenta para Posicionamento Estratégico em Tempo Real.** In: Anais... XXVI Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Salvador, 2002a.

GIMENEZ, F. A. P.; GRAVE, P. S. **Dinamismo Ambiental e Escolha Estratégica: uma escolha cognitiva.** Comportamento Organizacional e Gestão, v. 8, n. 2, p. 211-223, 2002b.

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.

GONÇALVES, S. A. **Ambientes Institucional e Técnico e Esquemas Interpretativos: o caso da Companhia Paranaense de Energia Elétrica – COPEL.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba/PR, 1998, 146p.

GONÇALVES, Sandro A.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. **Mudança Organizacional: Institucionalização e Cognição na Análise do Caso da Companhia Paranaense de Energia.** In: Anais... XXIII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Foz do Iguaçu (PR), 1999.

HATCH, Mary. J. **Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives.** New York : Oxford University Press, 1997. 299p.

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.

HIDAJAT, B.W; HOU, W.C.; SHEANG, L.K. Sun Tzu: **a arte da guerra e do gerenciamento.** São Paulo: Record, 1999.

HININGS, C. R.; GREENWOOD, Royston. **The dynamics of strategic change.** Oxford: Basil Blackwell, 1988.

HUFF, Anne S. **Mapping strategic thought.** Chichester: Wiley and Sons, 1990.

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. New York: W. W. Norton, 1955.

KELLY, G. A. **The theory of personality.** New York: W. W. Norton & Company, 1963.

KELLY, G. A. **The Psychology of Personal Constructs.** 2 volumes. London: Routledge, 1991.

KIRTON, M. J. **Adaptors and Innovators: a Description and Measure.** Journal of Applied Psychology, v. 61, n. 5, p. 622-629, 1976.

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.; BARBOSA, S. L. **Estratégia, Fatores de Competitividade e Contexto de Referência das Organizações: uma Análise Arquetípica.** Revista de Administração Contemporânea (RAC), v. 06, n. 3, p. 07-31, 2002.

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. **Competitividade Organizacional: uma Tentativa de Reconstrução Analítica**. Organizações e Sociedade, v. 04, n.7, p. 97-114, 1996.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. **Competitividade Organizacional: Conciliando Padrões Concorrenciais e Padrões Institucionais**. In: VIEIRA, M.; OLIVEIRA, L. M. (Org.). Administração Contemporânea. São Paulo, Atlas, 1999. p. 27-39.

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, 1999a. p. 102-118.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. da; FERNANDES, B. H. R. **Um modelo e quatro ilustrações: em análise a mudança nas organizações**. In: Anais... XXIII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Foz do Iguaçu (PR), 1999b.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; GONÇALVES, Sandro A. **A teoria institucional. (Nota Técnica)**. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Ed.). Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. p. 220-226.

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.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; VASCONCELOS, F. (org) **Fórum Especial: A Teoria Institucional em um contexto brasileiro: Dinâmicas de Inovação e Imitação**. RAE – *Rev. Adm. Empresas*. v. 43, n.1, jan/mar 2003.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; CRUBELLATE, J. M. **Estrutura, Agência e Interpretação: Elementos para uma Abordagem Recursiva do Processo de Institucionalização**. Revista de Administração Contemporânea (RAC), 1ª Edição Especial, p. 09-39, 2005.

MARCH, James G.; OLSEN, Johan P. **Rediscovering Institutions: the organizational basis of politics**. New York: The Free Press, 1989.

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.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. **Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony**. In: POWELL, Walter W.; DiMAGGIO, Paul J. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

MILES, R. E; SNOW. C.C. **Organizational Strategy, Structure and Process**. New York: MacGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG, Henry **Strategy-Making in Three Modes**, In *California Management Review*, 1973.

MINTZBERG, H. **Structuring the organizations**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1979.

MINTZBERG, H. *et alli*, **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 2001.

MIZRUCHI, Mark S. **The social construction of organizational knowledge: a study of the uses of coercive, mimetic, and normative isomorphism**. *Administrative Science Quarterly*. Dec. 1999.

OLIVEIRA, A. Morais de; SANABIO, M. T. **Compreendendo o Fenômeno do Empreendedorismo: uma Análise das Escolas do Pensamento Empreendedor**.

In: EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 4, Curitiba, p. 111-121, 2005.

PIDD, Michael. **Modelagem empresarial: Ferramentas para Tomada de Decisão**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

PINCHOT, G. ***Intraempreendedorismo na prática: um guia para inovação no negócio***. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.

PINSONNEAULT, Alain; KRAEMER, Kenneth, L. **Survey Reserch Methodology in Management Information Systems: an assessment**. Journal of Management Information Systems, v.10, issue. 2, p.75-106, Fall, 1993.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um desempenho Superior**. Tradução Elizabeth M. Pinto Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

POWELL, Walter W.; DiMAGGIO, Paul J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago, Il.: The University of Chicago Press, 1991.

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.

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.



ROSSETO, C. R.; ROSSETO, A. M. **O isomorfismo como balizador da formulação estratégica organizacional: um estudo multi-caso de empresas familiares do setor de edificações.** In: XXVI Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Salvador, 2002.

SANTOS, H. B, *et alli.* **Empreendedorismo e Liderança Criativa: um Estudo com as Pequenas Empresa Prestadoras de Serviços de Maringá.** In: EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 3, Maringá, p. 33, 2003.

SAY, Jean Baptiste. **Tratado de Economia Política.** São Paulo: Nova Cultural, 1983.

SERRALHEIRO, W. A. O.; ROSSETO, C. R. **O isomorfismo como ferramenta para a análise de adaptação estratégica: um estudo de caso das empresas Eliane.** In: XVII CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA, Itapema, 2004.

SELZNICK, Philip. **Foundations of the theory of organization.** American Sociological Review, v. 13, p. 25-35, 1948.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development.** New ork: orford University Press,1934.

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.

SCOTT, W. R. **The Adolescence of Institutional Theory.** Administrative Science Quarterly, V32, n4, p. 493-511, 1987.

SCOTT, W. R. **Organizations: Rational, Natural, and Open Systems.** New Jersey: Prentice Hall, 1992.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations: toward a theoretical synthesis**. In: SCOTT, W. Richard; MEYER, John W. *Institucional environments and organizations: structural complexity and individualism*. London: Sage Publications, 1994.

SCOTT, W. R. **Institutions and Organizations**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995a.

SCOTT, W. R. **Symbols and organizations: from Barnard to the institutionalists**. In: WILLIAMSON, O. E. (ed.) *Organization theory: from Chester Barnard to the present and beyond*. New York: Oxford University Press, 1995b.

SCOTT, W. Richard. **Organizations: Rational, Natural, and Open Systems**. 4<sup>o</sup> ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998.

SCOTT, W. R.; MEYER, J. W. **Institutional Environments and Organizations**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

SIEGEL, Sidney. **Estatística Não-paramétrica Para as Ciências do Comportamento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1975.

SIMON, H. A. **Models of Man**. New York: Eiley, 1957.

SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo: Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1979.

SOUZA, Eda Castro Lucas; **Empreendedorismo: da Gênese à Contemporaneidade**. In: EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 4, Curitiba, p. 134-146, 2005.

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.

VON CLAUSEWITZ, C. **Da Guerra**. São Paulo: Martins Fontes, 2000

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

WEICK, K. **A psicologia social da organização**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1973.

WWW.IBGE.GOV.BR, consultada em dezembro de 2007.

## ANEXO I REFERENCIAL TEÓRICO POR TEMA E AUTORES

TEMA	RESUMO	AUTORES CITADOS
Empreendedorismo e Comportamento Empreendedor	Nível de análise individual e metodologia teórica e empírica. Conceitos de empreendedorismo, comportamento e personalidade empreendedora e suas características no decorrer da apresentação de escolas de pesquisas sobre empreendedorismo.	Bertero; Iwai (2005); Brockhaus (1987); Cantillon (1755); Cunningham e Lischeron (1991); Drucker (2003); Ferreira (2005); Filion (1991, 1999a, 1999b, 2004); Garcia (2006); McClelland (1972); Oliveira e Sanabio (2005); Pinchot (2004); Say (1983); Schumpeter (1934, 1982); Souza (2005); Weber (2004). [19]
Ambiente Técnico e Institucional e Isomorfismo	Nível de análise organizacional e metodologia teórica e empírica.	Aguiar (2004); Coser e Machado-da-Silva (2004); DiMaggio e Powell (1983); Gimenez, Hayashi Junior e Grave (2005); Hatch (1997); Machado-da-Silva e Barbosa (2002); Machado-da-Silva e Fonseca (1996, 1999); Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999a, 1999b, 2000); Machado-da-Silva e Gonçalves, (1999); Machado-da-Silva e Vasconcelos (2003); March e Olsen (1989); Mizruchi (1999); Meyer e Rowan (1991); Porter (1999); Powell e DiMaggio (1991); Ramos (2005); Scott (1987, 1992, 1994, 1995a, 1995b, 1998); Selznick (1948). [26]
Cognição e Esquemas Interpretativos	Nível de análise individual e organizacional e metodologia teórica e empírica. Conceitos de mapas cognitivos, modelo mental e esquemas interpretativos com apresentação de exemplos de compreensão resumida dos mapas cognitivos e de esquemas interpretativos de dirigentes.	Barr, Stimpert e Huff (1992); Bazerman (1994); Fiol e Huff (1992); Gonçalves (1998); Gonçalves e Machado-da-Silva (1999); Hinings e Greenwood (1988); Huff (1990); Huff, Narapareddy e Fletcher (1990); Laroche e Nioche (1994); Machado-da-Silva e Fonseca (1993, 1995, 1996); Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999a); Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (2000); Pidd (1998); Scott (1995a); Schwenk (1988); Tenbrunsel; Galvin; Neale; Bazerman (2004); Weick (1973). [19]
Estratégia, Estratégia em Pequenas Empresas e Estudos Anteriores Relacionadas ao Problema de Pesquisa	Nível de análise individual e organizacional e metodologia teórica e empírica. Conceitos de estratégia, formação de estratégia e modelos de escolha estratégica e posicionamento competitivo com apresentação de exemplos de avaliação e análise do posicionamento estratégico de dirigentes.	Brunaldi, Jungles e Gimenez (2007); Carland <i>et alli</i> (1984); Carland e Carland (1992); Carland, Carland e Koiranem (1997); Carland (2001); Clusewitz (2000); Cromie (2000); Drucker (2003); Fernandes e Berton (2005); Ferreira (2005); Fonseca e Machado-da-Silva (2002); Gimenez (1995, 1998, 2000); Gimenez <i>et alli</i> (1998); Gimenez <i>et alli</i> (2000); Gimenez, Pelisson, Krüger e Hayashi (1999); Gimenez e Inácio Junior (2002); Gimenez e Grave (2002a, 2002b); Gimenez, Hayashi Jr. e Grave (2005); Gimenez, Ramos e Ferreira (2005); Henderson (1998); Hidajat <i>et alli</i> (1999); Inácio Junior e Gimenez (2004); Kelly (1955, 1963, 1991); Kirton (1976); Machado-da-Silva (2002); Mesquita, Vieira-da-Silva e Martins (2007); Miles e Snow (1978); Mintzberg (1973); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000); Mintzberg e Quinn (2001); Ramos (2005); Ramos, Gimenez, Ferreira (2005); Porter (1989, 1999); Santos <i>et alli</i> (2003). [40]

## ANEXO II CARLAND ENTREPRENEURSHIP INDEX

Este questionário é referente um trabalho acadêmico e a sua participação é extremamente importante nesta pesquisa.

Em relação ao seu negócio/empresa, assinale com um “X” qual a alternativa que melhor descreve seu comportamento ou sua maneira de ser para cada um dos 33 pares de frases apresentados a seguir.

Ramo de atividade da sua empresa:	_____	Idade da sua empresa (anos):	_____	Número de funcionários da sua empresa:	_____	Sua experiência geral de gestor (anos):	_____
01	Para este negócio é crucial se colocar os objetivos por escrito.						
	De maneira geral, saber a direção em que o negócio está indo é o suficiente.						
02	Eu gosto de pensar em mim mesmo como uma pessoa habilidosa.						
	Eu gosto de pensar em mim mesmo como uma pessoa criativa.						
03	Eu não iniciaria este negócio se eu não tivesse certeza de que seria bem sucedido.						
	Eu nunca tenho certeza se este negócio dará certo ou não.						
04	Eu quero que este negócio cresça e se torne uma empresa forte.						
	O real propósito deste negócio é dar suporte a minha família.						
05	A coisa mais importante que eu faria para este negócio é planejar.						
	Eu me importo mais com a administração do dia-a-dia deste negócio.						
06	Eu gosto de abordar as situações de maneira otimista.						
	Eu gosto de abordar as situações de maneira analítica.						
07	Meu objetivo principal neste negócio seria sobreviver.						
	Eu não descansarei até que nós sejamos os melhores.						
08	Um plano deve ser escrito para ser efetivo.						
	Um plano não escrito é o suficiente para o desenvolvimento.						
09	Eu provavelmente gasto muito tempo com este negócio.						
	Eu divido meu tempo entre este negócio, a família e os amigos.						
10	Eu tendo a deixar meu coração governar minha cabeça.						
	Eu tendo a deixar minha cabeça governar meu coração.						
11	Minhas prioridades incluem um monte de coisas fora deste negócio.						
	Uma das coisas mais importantes em minha vida é este negócio.						
12	Eu sou aquele que tem de pensar e planejar.						
	Eu sou aquele que tem certeza das coisas.						
13	As pessoas que trabalham para mim trabalham duro.						
	As pessoas que trabalham para mim gostam de mim.						
14	Eu anseio pelo dia em que gerenciar este negócio seja algo simples.						
	Se gerenciar esta empresa ficar muito simples, eu iniciarei outro negócio.						

15	Eu penso que sou uma pessoa prática.	
	Eu penso que sou uma pessoa imaginativa.	
16	O desafio de ser bem sucedido é tão importante quanto o dinheiro.	
	O dinheiro que vem com sucesso é a coisa mais importante.	
17	Eu sempre procuro por novas maneiras de fazer as coisas.	
	Eu procuro estabelecer procedimentos padrões para que as coisas sejam feitas certas.	
18	Eu penso que é importante ser otimista.	
	Eu penso que é importante ser lógico.	
19	Eu penso que procedimentos operacionais padrões são cruciais.	
	Eu aprecio o desafio de inventar mais do que qualquer coisa.	
20	Eu gasto tanto tempo planejando quanto gerenciando meu negócio.	
	Eu gasto a maior parte de meu tempo gerenciando este negócio.	
21	Eu tenho percebido que gerenciar este negócio cai na rotina.	
	Nada sobre gerenciar este negócio é rotina.	
22	Eu prefiro pessoas que são realistas.	
	Eu prefiro pessoas que são imaginativas.	
23	A diferença entre os concorrentes é a atitude do proprietário.	
	Nós temos alguma coisa que fazemos melhor que os concorrentes.	
24	Meus objetivos pessoais giram em torno deste negócio	
	Minha vida real é fora deste negócio, com minha família e com meus amigos.	
25	Eu adoro a idéia de tentar ser mais esperto do que meus concorrentes.	
	Se você mudar muito, você pode confundir os clientes.	
26	A melhor abordagem é evitar o risco tanto quanto possível.	
	Se você quer exceder a concorrência, você tem que assumir riscos.	
27	Eu odeio a idéia de pegar dinheiro emprestado.	
	Empréstimo é somente outra decisão de negócios.	
28	Qualidade e serviços não são suficientes. Você deve também ter uma boa imagem.	
	Um preço justo e boa qualidade é tudo o que qualquer cliente realmente deseja.	
29	As pessoas pensam em mim como um trabalhador esforçado.	
	AS pessoas pensam em mim como alguém fácil de se relacionar.	
30	Os únicos compromissos que este negócio assume são aqueles relativamente certos.	
	Se você quer que um negócio cresça, você tem que assumir alguns riscos.	
31	A coisa que eu mais sinto falta em trabalhar para alguém é a segurança.	
	Eu realmente sinto falta de trabalhar para alguém.	
32	Eu me preocupo com o direito das pessoas que trabalham para mim.	
	Eu me preocupo com os sentimentos das pessoas que trabalham para mim.	
33	É mais importante ver as possibilidades nas situações.	
	É mais importante ver as coisas da maneira como elas são.	

## ANEXO III GRADE DE REPERTÓRIO DOS CONSTRUTOS PESSOAIS

Este formulário é referente um trabalho acadêmico e a sua participação é extremamente importante nesta pesquisa.

Olhe para o ambiente a sua volta, escolha 07 (sete) empresas do seu espaço competitivo que sejam importantes para você e as represente na tabela, nas colunas de “A” a “G”. Posicione-os de acordo com a escala de 7 (sete) pontos apresentada abaixo, para cada uma dos 11 (onze) pólos/extremos das qualificações/características. Em seguida posicione sua própria empresa, dentro da mesma escala (de 7 pontos), em cada um dos pólos das qualificações; primeiramente na coluna “EA” para um momento “atual” e em seguida na coluna “EF” como você gostaria, no “futuro”, que ela esteja em cinco anos. Veja os exemplos, com empresas de diferentes ramos de atividades, antes de preencher o quadro completo da pesquisa:

Ramo de atividade da sua empresa:	<b>Metalúrgica</b>	Idade da sua empresa (anos):	<b>15</b>	Número de funcionários da sua empresa:	<b>38</b>	Sua experiência geral de gestor (anos):	<b>27</b>
-----------------------------------	--------------------	------------------------------	-----------	--	-----------	---	-----------

<u>1° pólo da qualificação se aplica fortemente à empresa</u>	<u>1° pólo da qualificação se aplica moderadamente à empresa</u>	<u>1° pólo da qualificação se aplica fracamente à empresa</u>	Empresa neutra ou equidistante de ambos os pólos	<u>2° pólo da qualificação se aplica fracamente à empresa</u>	<u>2° pólo da qualificação se aplica moderadamente à empresa</u>	<u>2° pólo da qualificação se aplica fortemente à empresa</u>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

Concorrentes de “A” a “G” Pontuação de “1” a “7”	Bombibriril Palha de Aço S.A.	Siderúrgica Gergal S.A.	ALL Locomotiva Logística S.A.	Auto Viação Gracinha Ltda.	Vivinha Celular S.A.	Telesperepepe Telefônica S.A.	Saneparanapa pa S.A.	Posição atual da sua empresa	Posição futura da sua empresa.	Concorrentes de “A” a “G” Pontuação de “1” a “7”
<b>1° pólo da qualificação</b>	A	B	C	D	E	F	G	EA	EF	<b>2° pólo da qualificação</b>
Empresa jovem	7	7	7	7	4	7	5	5	7	Empresa madura
Administração familiar	7	3	7	2	7	7	6	1	5	Administração profissional
Empresa conservadora	5	7	6	3	6	4	2	6	4	Empresa inovadora

## FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE POSICIONAMENTO COMPETITIVO

Ramo de atividade da sua empresa:		Idade da sua empresa (anos):		Número de funcionários da sua empresa:		Sua experiência geral de gestor (anos):	
-----------------------------------	--	------------------------------	--	--	--	---	--

<u>1° pólo da qualificação se aplica fortemente</u> à empresa	<u>1° pólo da qualificação se aplica moderadamente</u> à empresa	<u>1° pólo da qualificação se aplica fracamente</u> à empresa	Empresa neutra ou <u>eqüidistante</u> de ambos os pólos	<u>2° pólo da qualificação se aplica fracamente</u> à empresa	<u>2° pólo da qualificação se aplica moderadamente</u> à empresa	<u>2° pólo da qualificação se aplica fortemente</u> à empresa
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

Concorrentes de “A” a “G” Pontuação de “1” a “7”									Posição atual da sua empresa	Posição futura da sua empresa.	Concorrentes de “A” a “G” Pontuação de “1” a “7”
<b>1° pólo da qualificação</b>	A	B	C	D	E	F	G	EA	EF	<b>2° pólo da qualificação</b>	
Porte pequeno											Porte grande
Linha de produtos restrita											Linha de produtos ampla
Produto tipo padrão											Produto tipo <i>premium</i>
Qualidade baixa											Qualidade alta
Preço baixo											Preço alto
Tecnologia defasada											Tecnologia avançada
Atendimento moroso/ruim											Atendimento ágil/bom
Postura comercial passiva											Postura comercial agressiva
Atuação de mercado genérico											Atuação de mercado focado
Competidor fraco no mercado											Competidor forte no mercado
Imagem de pouco prestígio											Imagem de alto prestígio



## ANEXO IV CARTA DE SOLICITAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO AOS DRIGENTES



Prezado Senhor Empresário/Dirigente:

Atualmente, cerca de 99% das empresas brasileiras são as de micro e pequeno porte, contribuindo com mais de 70% dos empregos. Esses números nos motivam a incentivar pesquisas acadêmicas que visem estudar a realidade empresarial desse segmento, possibilitando gerar conhecimento para melhorar ainda mais a competitividade do setor.

Com esse objetivo gostaríamos de lhe solicitar a gentileza de responder ao questionário da pesquisa proposta por José Geraldo Castaldi, mestrando do UNICENP – Centro Universitário Positivo, Curitiba/PR. Essa pesquisa está sendo realizada para conclusão do curso de mestrado em administração de empresas.

A pesquisa objetiva estudar o potencial empreendedor dos dirigentes das pequenas indústrias do Estado do Paraná e o posicionamento estratégico frente aos principais competidores. A expectativa com o presente estudo é gerar inferências acerca do movimento estratégico de pequenas empresas, tentando assim, contribuir para aumento de conhecimento no campo do empreendedorismo.

Para coletar os dados necessários de forma a garantir o anonimato do respondente foi desenvolvido um mecanismo eletrônico. Segue abaixo o link para efetuar a resposta ao questionário de pesquisa.

<http://www.keytron.com.br/pesquisa/>

As dúvidas referentes a pesquisa deverão ser encaminhadas diretamente ao mestrando, José Geraldo Castaldi por meio do telefone (41) 3233-8400 ou e-mail: [keytron@keytron.com.br](mailto:keytron@keytron.com.br)

Cordialmente,

Curitiba, 14 de setembro de 2007.

Prof. Dr. Fernando A. Prado Gimenez  
Orientador do Mestrado em Administração do UNICENP

José Geraldo Castaldi  
Mestrando do UNICENP

## ANEXO V TABELAS E CORRELAÇÕES DE POSICIONAMENTO COMPETITIVO DAS PEQUENAS INDÚSTRIAS PESQUISADAS

001- Geração e transmissão de energia elétrica									Pot. empreg.
Idade	08	Funcionários		25	Experiência do Gestor			25	
Atual	Pretend.	A	B	C	D	E	F	G	
1	4	2	5	3	1	1	1	1	20
3	6	6	3	5	2	3	3	4	
5	7	5	4	4	2	5	5	5	
6	7	5	1	2	4	6	6	6	
4	4	4	5	5	3	4	4	4	
4	6	6	4	4	4	5	6	6	
6	7	6	6	4	4	6	2	4	
4	5	7	6	6	4	4	4	4	
6	7	7	5	5	5	6	6	6	
5	7	7	6	6	4	6	6	6	
5	7	4	6	6	3	5	5	5	

002- Produtos químicos									Pot. empreg.
Idade	12	Funcionários		21	Experiência do Gestor			20	
Atual	Pretend.	A	B	C	D	E	F	G	
2	7	3	7	5	4	7	7	6	17
5	5	3	5	4	5	6	6	6	
6	7	1	3	1	1	5	7	4	
7	7	3	6	1	2	6	5	4	
6	7	4	4	4	4	4	6	4	
7	7	1	3	1	2	5	7	4	
5	7	2	1	2	2	5	4	4	
6	7	2	1	7	1	6	6	7	
3	6	3	2	3	3	3	1	1	
4	7	4	2	3	2	7	7	7	
6	7	5	6	2	2	7	7	7	

	Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	Coluna 4	Coluna 5	Coluna 6	Coluna 7	Coluna 8	Coluna 9
Coluna 1	1,00000								
Coluna 2	0,79018	1,00000							
Coluna 3	0,55811	0,50373	1,00000						
Coluna 4	-0,05004	-0,13781	0,10000	1,00000					
Coluna 5	0,06528	0,02878	0,43519	0,69990	1,00000				
Coluna 6	0,75955	0,46264	0,74550	0,11207	0,21839	1,00000			
Coluna 7	0,96610	0,80312	0,62963	-0,01852	0,10768	0,80884	1,00000		
Coluna 8	0,61416	0,54528	0,49469	-0,23905	0,16892	0,62024	0,71050	1,00000	
Coluna 9	0,78715	0,72890	0,65696	-0,23187	0,16385	0,73211	0,87337	0,93187	1,00000
Media	0,52862	0,41924							

Movimento de diferenciação para posicionamento competitivo futuro pretendido

	Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	Coluna 4	Coluna 5	Coluna 6	Coluna 7	Coluna 8	Coluna 9
Coluna 1	1,00000								
Coluna 2	0,24584	1,00000							
Coluna 3	-0,23157	-0,06745	1,00000						
Coluna 4	-0,06725	-0,07993	0,42713	1,00000					
Coluna 5	-0,39500	-0,16300	0,16859	-0,09989	1,00000				
Coluna 6	-0,43900	-0,64130	0,37662	0,48290	0,28526	1,00000			
Coluna 7	-0,05268	0,19565	0,31479	0,44627	0,16300	-0,07609	1,00000		
Coluna 8	0,28868	0,34977	0,01966	0,35645	0,02851	-0,09885	0,69574	1,00000	
Coluna 9	0,03951	0,14296	0,33463	0,21901	0,42313	-0,06019	0,89161	0,74478	1,00000
Media	-0,12248	-0,03762							

Movimento de não diferenciação para posicionamento competitivo futuro pretendido

003 - Design e desenvolvimento de sistemas para internet									Pot. empreg.
Idade	04	Funcionários		20	Experiência do Gestor			06	
Atual	Pretend.	A	B	C	D	E	F	G	
1	4	2	1	1	3	3	1	3	24
2	2	2	1	1	1	2	1	1	
5	7	2	4	5	2	2	3	3	
5	7	1	3	5	1	2	2	2	
4	6	4	4	4	4	4	4	4	
4	5	2	1	1	1	2	1	3	
3	7	4	4	3	3	4	4	4	
1	1	5	2	1	4	4	3	4	
6	6	1	2	2	1	6	3	6	
5	7	5	3	1	3	3	3	4	
5	7	1	4	3	3	5	4	5	

	Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	Coluna 4	Coluna 5	Coluna 6	Coluna 7	Coluna 8	Coluna 9
Coluna 1	1,00000								
Coluna 2	0,80283	1,00000							
Coluna 3	-0,37074	-0,22323	1,00000						
Coluna 4	0,48818	0,70104	0,17593	1,00000					
Coluna 5	0,50572	0,62890	-0,28040	0,75221	1,00000				
Coluna 6	-0,37748	-0,09433	0,71207	0,41607	-0,04150	1,00000			
Coluna 7	0,21518	0,12067	0,02130	0,25430	-0,08167	0,33764	1,00000		
Coluna 8	0,37748	0,47866	0,34641	0,87315	0,44724	0,58125	0,63654	1,00000	
Coluna 9	0,40532	0,33255	0,10176	0,35119	-0,03251	0,35252	0,90245	0,67750	1,00000
Média	0,17767	0,27775							

Movimento de não diferenciação para posicionamento competitivo futuro pretendido

004 - Sistemas de informática									Pot. empreg.
Idade	19	Funcionários		21	Experiência do Gestor			25	
Atual	Pretend.	A	B	C	D	E	F	G	
3	6	3	3	2	6	7	7	7	16
4	6	1	4	2	6	5	6	4	
3	6	2	4	3	6	5	5	6	
3	1	7	4	5	1	2	2	3	
4	6	4	1	2	5	7	7	6	
4	1	7	4	5	3	2	1	1	
4	1	7	7	5	3	5	5	5	
4	6	3	6	2	7	6	7	7	
3	6	1	3	1	7	7	7	7	
3	6	1	7	4	7	7	7	7	
4	6	1	4	3	7	7	7	7	

	Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	Coluna 4	Coluna 5	Coluna 6	Coluna 7	Coluna 8	Coluna 9
Coluna 1	1,00000								
Coluna 2	-0,14907	1,00000							
Coluna 3	0,21241	-0,91928	1,00000						
Coluna 4	0,03881	-0,26038	0,08577	1,00000					
Coluna 5	0,06019	-0,84795	0,72506	0,49064	1,00000				
Coluna 6	-0,05933	0,91919	-0,92165	0,00493	-0,74997	1,00000			
Coluna 7	-0,07267	0,82260	-0,73566	-0,09784	-0,70204	0,82917	1,00000		
Coluna 8	-0,02416	0,85534	-0,76808	-0,04220	-0,75328	0,84159	0,97215	1,00000	
Coluna 9	-0,25877	0,78116	-0,69860	0,04520	-0,63240	0,78740	0,92377	0,92317	1,00000
Média	-0,01479	0,19295							

Movimento de não diferenciação para posicionamento competitivo futuro pretendido

005 -Material elétrico									Pot. empred.
Idade	12	Funcionários		100	Experiência do Gestor			27	
Atual	Pretend.	A	B	C	D	E	F	G	
4	6	7	5	4	4	4	6	4	18
4	6	7	5	5	5	4	5	4	
3	5	7	5	4	4	4	5	4	
2	1	1	2	2	2	2	3	6	
3	4	7	5	5	6	5	5	2	
4	5	7	5	5	5	5	4	3	
4	6	4	3	3	3	4	3	3	
5	6	5	4	4	4	4	3	3	
3	3	2	1	2	3	3	4	2	
4	5	7	6	4	4	4	4	5	
5	7	7	5	4	4	4	5	3	

	Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	Coluna 4	Coluna 5	Coluna 6	Coluna 7	Coluna 8	Coluna 9
Coluna 1	1,00000								
Coluna 2	0,89257	1,00000							
Coluna 3	0,52209	0,71930	1,00000						
Coluna 4	0,47068	0,61904	0,95040	1,00000					
Coluna 5	0,45653	0,58983	0,90925	0,86609	1,00000				
Coluna 6	0,30277	0,42952	0,81062	0,71253	0,93088	1,00000			
Coluna 7	0,49574	0,63038	0,83037	0,71850	0,87194	0,87860	1,00000		
Coluna 8	0,08964	0,36562	0,67602	0,54499	0,50947	0,54281	0,39020	1,00000	
Coluna 9	-0,30642	-0,31281	-0,15632	0,10232	-0,22222	-0,45134	-0,54074	-0,13363	1,00000
Média	0,29015	0,43441							

Movimento de não diferenciação para posicionamento competitivo futuro pretendido

006 - Comércio e indústria de equipamentos para informática									Pot. empred.
Idade	05	Funcionários		20	Experiência do Gestor			06	
Atual	Pretend.	A	B	C	D	E	F	G	
7	4	4	4	4	5	5	6	7	19
4	5	4	2	2	3	4	4	4	
4	5	4	4	4	4	4	4	4	
5	6	4	5	5	4	5	5	4	
5	6	5	5	5	5	5	4	4	
5	6	5	5	5	5	5	5	4	
5	6	5	5	4	5	4	5	3	
5	6	6	5	4	5	5	4	5	
4	5	5	4	4	4	4	5	5	
5	6	7	6	5	5	4	6	4	
1	6	5	4	4	5	4	4	5	

	Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	Coluna 4	Coluna 5	Coluna 6	Coluna 7	Coluna 8	Coluna 9
Coluna 1	1,00000								
Coluna 2	-0,33062	1,00000							
Coluna 3	-0,03345	0,54632	1,00000						
Coluna 4	0,28654	0,60001	0,66024	1,00000					
Coluna 5	0,23123	0,48418	0,38576	0,89394	1,00000				
Coluna 6	0,17450	0,36538	0,54632	0,74043	0,65062	1,00000			
Coluna 7	0,56829	0,07596	-0,11066	0,31934	0,45817	0,35446	1,00000		
Coluna 8	0,58627	-0,25225	0,23275	0,41305	0,37048	0,30270	0,08856	1,00000	
Coluna 9	0,21948	-0,66384	-0,15809	-0,21186	-0,10044	0,17873	0,31934	0,29025	1,00000
Media	0,29041	0,16511							

Movimento de diferenciação para posicionamento competitivo futuro pretendido

007 - Telecomunicações e informática									Pot. empreg.
Idade	03	Funcionários		23	Experiência do Gestor			10	
Atual	Pretend.	A	B	C	D	E	F	G	
1	7	7	7	7	7	1	3	7	19
1	7	5	5	7	7	2	1	5	
2	5	5	5	7	7	2	1	5	
3	7	5	7	5	5	3	3	5	
2	6	6	5	5	5	2	2	5	
3	7	5	5	5	5	3	3	5	
3	7	7	7	5	6	3	2	6	
3	6	5	6	6	7	2	2	5	
2	6	5	5	5	5	1	2	7	
3	7	5	7	5	5	2	3	5	
2	7	5	7	5	5	3	3	5	

	Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	Coluna 4	Coluna 5	Coluna 6	Coluna 7	Coluna 8	Coluna 9
Coluna 1	1,00000								
Coluna 2	0,06727	1,00000							
Coluna 3	-0,21146	0,22569	1,00000						
Coluna 4	0,25437	0,58177	0,36576	1,00000					
Coluna 5	-0,67542	-0,28606	0,10791	-0,21635	1,00000				
Coluna 6	-0,44759	-0,28286	0,23711	-0,10187	0,91164	1,00000			
Coluna 7	0,58524	0,36985	-0,14763	0,26640	-0,47157	-0,35772	1,00000		
Coluna 8	0,35294	0,62222	0,09868	0,63593	-0,53784	-0,57715	0,24642	1,00000	
Coluna 9	-0,36652	0,04836	0,55405	0,12192	0,10791	0,11291	-0,63483	0,09868	1,00000
Media	-0,07263	0,18271							

Movimento de não diferenciação para posicionamento competitivo futuro pretendido

008 - Industria de móveis de alta decoração									Pot. empreg.
Idade	08	Funcionários		26	Experiência do Gestor			20	
Atual	Pretend.	A	B	C	D	E	F	G	
3	7	7	5	5	6	5	6	6	21
5	7	6	6	6	6	6	7	4	
6	7	7	6	5	4	6	6	4	
7	7	7	5	4	5	6	5	4	
6	6	7	5	4	4	6	5	4	
3	6	6	4	4	6	6	6	5	
6	7	6	5	4	4	5	4	4	
4	6	4	5	5	5	6	6	5	
6	7	7	6	4	4	5	5	5	
5	7	7	6	5	5	6	6	4	
6	7	7	5	5	5	6	6	4	

	Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	Coluna 4	Coluna 5	Coluna 6	Coluna 7	Coluna 8	Coluna 9
Coluna 1	1,00000								
Coluna 2	0,41035	1,00000							
Coluna 3	0,41035	0,54167	1,00000						
Coluna 4	0,40226	0,60193	0,27087	1,00000					
Coluna 5	-0,25384	0,28868	-0,18764	0,47958	1,00000				
Coluna 6	-0,70826	-0,07024	-0,19902	-0,32134	0,47044	1,00000			
Coluna 7	0,08793	-0,37500	-0,14583	-0,06019	0,28868	0,18732	1,00000		
Coluna 8	-0,49075	-0,02406	-0,15637	0,20851	0,83333	0,68944	0,50518	1,00000	
Coluna 9	-0,75668	-0,19815	-0,19815	-0,30670	-0,03922	0,42949	-0,50952	0,14709	1,00000
Media	-0,18700	0,10926							

Movimento de não diferenciação para posicionamento competitivo futuro pretendido

009 - Material elétrico									Pot. empreg.
Idade	12	Funcionários		96	Experiência do Gestor			27	
Atual	Pretend.	A	B	C	D	E	F	G	
3	5	7	5	7	5	4	5	5	20
4	6	7	4	5	5	4	4	4	
3	5	7	4	5	4	3	3	3	
5	7	7	5	5	5	2	5	3	
4	5	7	5	6	5	2	4	3	
3	5	6	4	6	4	3	3	3	
5	6	4	3	4	3	4	3	4	
4	6	5	7	5	4	5	3	3	
5	6	2	3	2	4	5	5	5	
4	6	7	4	5	4	5	4	3	
4	6	7	4	4	4	3	4	3	

	Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	Coluna 4	Coluna 5	Coluna 6	Coluna 7	Coluna 8	Coluna 9
Coluna 1	1,00000								
Coluna 2	0,79855	1,00000							
Coluna 3	-0,54006	-0,18483	1,00000						
Coluna 4	-0,23052	0,01255	0,32013	1,00000					
Coluna 5	-0,69496	-0,50812	0,73533	0,50558	1,00000				
Coluna 6	-0,19964	-0,04348	0,55448	0,40163	0,50812	1,00000			
Coluna 7	0,11526	0,12551	-0,53355	-0,04348	-0,36826	-0,40163	1,00000		
Coluna 8	0,31063	0,32134	0,00000	-0,06835	-0,10093	0,60886	-0,03906	1,00000	
Coluna 9	0,15740	-0,06856	-0,51003	-0,34635	-0,23014	0,06856	0,45520	0,52005	1,00000
Media	-0,15456	-0,04937							

Movimento de não diferenciação para posicionamento competitivo futuro pretendido

010 - Plásticos									Pot. empreg.
Idade	07	Funcionários		80	Experiência do Gestor			35	
Atual	Pretend.	A	B	C	D	E	F	G	
4	7	2	6	1	2	6	3	3	24
6	7	2	6	2	3	5	3	2	
5	5	2	6	2	3	5	3	2	
6	6	2	6	3	2	4	2	2	
5	4	4	6	2	3	4	3	1	
4	6	4	5	2	2	5	5	2	
4	6	2	4	2	2	5	6	2	
2	5	6	4	2	2	5	5	4	
5	5	2	4	2	2	4	3	3	
6	6	2	4	2	2	4	3	3	
6	6	4	5	2	3	6	6	4	

	Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	Coluna 4	Coluna 5	Coluna 6	Coluna 7	Coluna 8	Coluna 9
Coluna 1	1,00000								
Coluna 2	0,21701	1,00000							
Coluna 3	-0,59214	-0,42391	1,00000						
Coluna 4	0,35431	0,14907	-0,22413	1,00000					
Coluna 5	0,35764	-0,24721	0,00000	0,00000	1,00000				
Coluna 6	0,43229	-0,19920	0,05241	0,55361	0,00000	1,00000			
Coluna 7	-0,25178	0,50871	0,17612	0,16678	-0,59568	0,19201	1,00000		
Coluna 8	-0,42024	0,03586	0,50952	-0,51549	-0,15957	-0,03858	0,53576	1,00000	
Coluna 9	-0,24903	0,19365	0,35384	-0,51549	-0,23936	-0,25074	0,44070	0,38889	1,00000
Media	-0,05271	0,00242							

Movimento de não diferenciação para posicionamento competitivo futuro pretendido

011 - Fábrica de confecções									Pot. empreg.
Idade	15	Funcionários		50	Experiência do Gestor			15	
Atual	Pretend.	A	B	C	D	E	F	G	
2	4	7	2	3	2	6	7	3	20
5	7	7	7	6	6	7	6	7	
7	7	7	7	5	5	6	6	7	
6	6	7	7	5	6	6	5	7	
6	5	6	6	4	5	5	5	6	
3	5	6	5	6	6	6	6	5	
5	6	6	5	6	5	6	5	5	
5	6	6	5	6	6	6	5	6	
7	7	6	6	4	4	6	5	6	
3	5	7	6	4	6	7	5	5	
6	7	5	5	5	6	6	5	4	

	Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	Coluna 4	Coluna 5	Coluna 6	Coluna 7	Coluna 8	Coluna 9
Coluna 1	1,00000								
Coluna 2	0,80104	1,00000							
Coluna 3	-0,26592	-0,23238	1,00000						
Coluna 4	0,66416	0,63479	0,18732	1,00000					
Coluna 5	0,17165	0,45000	-0,23238	0,36878	1,00000				
Coluna 6	0,23896	0,39675	-0,20488	0,66151	0,70302	1,00000			
Coluna 7	-0,33240	0,19365	0,45000	0,18732	0,19365	0,26958	1,00000		
Coluna 8	-0,52152	-0,35446	0,47068	-0,47757	-0,21521	-0,57099	0,14709	1,00000	
Coluna 9	0,64690	0,55857	0,32320	0,89834	0,41052	0,48904	0,06516	-0,30670	1,00000
Media	0,08598	0,23528							

Movimento de não diferenciação para posicionamento competitivo futuro pretendido

012 - Reciclagem de plásticos									Pot. empreg.
Idade	18	Funcionários		60	Experiência do Gestor			18	
Atual	Pretend.	A	B	C	D	E	F	G	
4	6	1	1	1	1	1	1	7	19
2	5	1	1	1	1	3	1	2	
4	5	1	1	1	1	1	2	3	
4	7	1	1	1	1	3	2	3	
4	4	1	1	1	2	4	2	5	
4	5	1	1	1	2	3	2	6	
4	6	1	1	1	2	4	2	2	
2	6	1	1	1	2	2	1	7	
3	6	1	1	1	2	2	1	1	
5	6	1	1	1	1	2	1	6	
5	6	1	1	1	2	4	1	6	

	Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	Coluna 4	Coluna 5	Coluna 6	Coluna 7	Coluna 8	Coluna 9
Coluna 1	1,00000								
Coluna 2	0,11136	1,00000							
Coluna 3	0,08964	0,14907	1,00000						
Coluna 4	-0,56773	-0,26087	-0,10000	1,00000					
Coluna 5	0,08964	-0,26087	-0,10000	-0,10000	1,00000				
Coluna 6	-0,06901	-0,19365	-0,34641	-0,34641	-0,34641	1,00000			
Coluna 7	0,16892	-0,16051	-0,48454	0,10768	-0,48454	0,54396	1,00000		
Coluna 8	0,25877	-0,27972	-0,28868	-0,28868	0,34641	0,10000	0,31083	1,00000	
Coluna 9	0,27397	-0,03060	0,39685	-0,35580	-0,20527	0,07111	-0,14367	-0,24492	1,00000
Media	0,03489	-0,14817							

Movimento de diferenciação para posicionamento competitivo futuro pretendido

013 - Informática - suporte a BD e GED									Pot. empreg.
Idade	12	Funcionários		21	Experiência do Gestor			12	
Atual	Pretend.	A	B	C	D	E	F	G	
1	2	6	7	3	3	3	2	3	22
3	5	5	7	5	3	3	3	5	
7	7	6	7	6	6	5	5	6	
7	7	6	6	6	6	4	5	6	
6	5	7	7	5	5	5	5	6	
7	7	7	7	7	7	5	6	6	
6	7	5	5	4	6	5	5	5	
6	7	6	7	6	6	5	6	6	
7	7	7	7	6	6	6	6	7	
5	7	7	7	6	6	4	5	5	
6	7	6	7	6	6	4	5	6	

	Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	Coluna 4	Coluna 5	Coluna 6	Coluna 7	Coluna 8	Coluna 9
Coluna 1	1,00000								
Coluna 2	0,87695	1,00000							
Coluna 3	0,34120	0,13613	1,00000						
Coluna 4	-0,19072	-0,23706	0,52430	1,00000					
Coluna 5	0,75266	0,78009	0,48301	0,32399	1,00000				
Coluna 6	0,89860	0,87361	0,42132	-0,19565	0,73521	1,00000			
Coluna 7	0,79721	0,60777	0,44070	-0,10534	0,44854	0,72232	1,00000		
Coluna 8	0,92183	0,86725	0,46482	-0,06745	0,77331	0,92187	0,84826	1,00000	
Coluna 9	0,89311	0,77844	0,37412	0,09501	0,79359	0,69223	0,75165	0,85636	1,00000
Media	0,63055	0,54375							

Movimento de diferenciação para posicionamento competitivo futuro pretendido

014 - Construção civil									Pot. empreg.
Idade	04	Funcionários		70	Experiência do Gestor			12	
Atual	Pretend.	A	B	C	D	E	F	G	
3	6	7	5	5	6	7	7	5	25
5	5	6	3	4	5	5	2	4	
4	6	6	3	3	5	7	2	4	
6	7	7	5	3	7	6	7	5	
5	5	7	4	2	7	7	4	3	
6	6	6	4	2	7	5	7	5	
7	7	4	2	3	5	5	6	4	
5	7	5	2	3	7	4	4	4	
6	7	6	2	4	6	5	6	6	
5	7	7	4	4	7	7	6	3	
5	7	6	2	3	7	7	7	4	

	Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	Coluna 4	Coluna 5	Coluna 6	Coluna 7	Coluna 8	Coluna 9
Coluna 1	1,00000								
Coluna 2	0,37500	1,00000							
Coluna 3	-0,50893	-0,30952	1,00000						
Coluna 4	-0,35384	-0,32081	0,77642	1,00000					
Coluna 5	-0,46585	0,12423	0,20231	0,10971	1,00000				
Coluna 6	0,04658	0,26087	0,43657	0,29538	-0,34444	1,00000			
Coluna 7	-0,55630	-0,17802	0,66121	0,46360	0,12384	0,12384	1,00000		
Coluna 8	0,25877	0,56355	0,14787	0,26566	0,06686	0,51949	0,10237	1,00000	
Coluna 9	0,14907	0,26087	-0,03194	0,01688	0,26667	-0,10000	-0,36268	0,40633	1,00000
Media	-0,20436	0,05731							

Movimento de não diferenciação para posicionamento competitivo futuro pretendido



015 - Indústria e comércio de porcelanas									Pot. empreg.
Idade	15	Funcionários		21	Experiência do Gestor			27	
Atual	Pretend.	A	B	C	D	E	F	G	
3	5	6	7	5	4	1	1	2	25
3	5	6	7	5	4	1	1	2	
5	6	6	7	4	3	2	1	1	
6	7	7	7	5	4	4	3	4	
5	6	4	3	6	7	2	1	1	
3	4	6	7	5	4	2	1	1	
4	6	6	7	3	5	2	1	2	
2	3	6	7	4	5	3	1	1	
4	5	6	7	5	4	3	1	2	
3	5	6	7	4	5	2	1	2	
3	4	6	7	4	5	3	1	2	

	Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	Coluna 4	Coluna 5	Coluna 6	Coluna 7	Coluna 8	Coluna 9
Coluna 1	1,00000								
Coluna 2	0,90704	1,00000							
Coluna 3	-0,03269	0,01142	1,00000						
Coluna 4	-0,35446	-0,26537	0,90370	1,00000					
Coluna 5	0,26991	0,15608	-0,42712	-0,58817	1,00000				
Coluna 6	-0,02948	-0,04635	-0,75165	-0,78600	0,20333	1,00000			
Coluna 7	0,35446	0,07077	0,35861	0,10000	-0,08578	0,03881	1,00000		
Coluna 8	0,63296	0,55728	0,51640	0,10000	0,18380	-0,17467	0,63333	1,00000	
Coluna 9	0,42805	0,52190	0,62361	0,31053	0,01268	-0,21093	0,44854	0,82808	1,00000
Media	0,18125	0,14368							

Movimento de diferenciação para posicionamento competitivo futuro pretendido

016 - Indústria de alimentos									Pot. empreg.
Idade	10	Funcionários		25	Experiência do Gestor			10	
Atual	Pretend.	A	B	C	D	E	F	G	
1	5	1	2	2	2	6	6	6	16
1	7	3	2	3	2	2	4	4	
2	6	4	4	4	4	4	4	4	
1	7	3	3	3	3	4	4	4	
4	4	3	2	2	2	6	7	7	
1	1	3	3	3	3	3	1	2	
4	2	2	2	2	2	4	4	4	
1	5	4	3	4	5	1	4	4	
3	2	1	1	1	5	1	4	4	
2	4	4	1	4	7	6	4	4	
3	5	3	2	2	5	4	4	4	

	Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	Coluna 4	Coluna 5	Coluna 6	Coluna 7	Coluna 8	Coluna 9
Coluna 1	1,00000								
Coluna 2	-0,42152	1,00000							
Coluna 3	-0,21396	0,35575	1,00000						
Coluna 4	-0,38686	0,32443	0,46585	1,00000					
Coluna 5	-0,54601	0,39821	0,86860	0,52789	1,00000				
Coluna 6	-0,03085	-0,07482	0,39904	-0,25579	0,34661	1,00000			
Coluna 7	0,23357	0,08303	0,02279	-0,13047	0,00975	-0,13096	1,00000		
Coluna 8	0,37962	0,34683	-0,22917	-0,26647	-0,30012	-0,25240	0,49809	1,00000	
Coluna 9	0,36873	0,26973	-0,25175	-0,24492	-0,32579	-0,32147	0,54502	0,98627	1,00000
Media	-0,02797	0,24331							

Movimento de não diferenciação para posicionamento competitivo futuro pretendido

017 - Confeção de móveis sob medida.									Pot. empreg.
Idade	05	Funcionários		20	Experiência do Gestor			15	
Atual	Pretend.	A	B	C	D	E	F	G	
1	2	2	1	4	7	5	4	2	06
2	3	2	2	5	6	4	5	2	
4	4	4	4	1	1	1	1	3	
4	5	4	5	4	4	4	4	4	
5	5	5	2	5	5	4	4	5	
4	5	3	2	5	7	6	6	3	
3	5	4	3	5	6	4	4	4	
2	4	2	2	4	6	4	4	2	
2	3	2	2	4	4	4	4	3	
3	5	3	1	4	6	5	5	4	
2	5	2	1	4	6	5	5	3	

	Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	Coluna 4	Coluna 5	Coluna 6	Coluna 7	Coluna 8	Coluna 9
Coluna 1	1,00000								
Coluna 2	0,69710	1,00000							
Coluna 3	0,89715	0,59238	1,00000						
Coluna 4	0,53261	0,25175	0,57410	1,00000					
Coluna 5	-0,06553	0,14835	-0,08035	-0,36482	1,00000				
Coluna 6	-0,41142	-0,02911	-0,42037	-0,67052	0,79677	1,00000			
Coluna 7	-0,25007	0,12131	-0,36502	-0,60009	0,76145	0,89553	1,00000		
Coluna 8	-0,18458	0,19545	-0,36502	-0,53722	0,83183	0,84950	0,93605	1,00000	
Coluna 9	0,76603	0,72114	0,83694	0,27664	0,16302	-0,20789	-0,02962	-0,02962	1,00000
Media	0,18346	0,28590							

Movimento de não diferenciação para posicionamento competitivo futuro pretendido

018 - Artefatos de couro e afins									Pot. empreg.
Idade	04	Funcionários		22	Experiência do Gestor			07	
Atual	Pretend.	A	B	C	D	E	F	G	
1	1	5	3	6	2	3	3	5	19
2	4	6	2	1	6	3	5	5	
3	6	3	2	1	7	1	1	4	
5	6	4	3	1	4	1	3	3	
3	3	6	4	1	3	1	2	2	
1	4	1	5	4	4	2	2	3	
2	5	2	5	1	1	1	3	2	
1	3	2	5	3	1	4	2	5	
4	5	1	4	1	5	1	5	5	
1	3	2	4	3	1	3	3	7	
2	4	2	6	1	1	2	3	5	

	Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	Coluna 4	Coluna 5	Coluna 6	Coluna 7	Coluna 8	Coluna 9
Coluna 1	1,00000								
Coluna 2	0,70000	1,00000							
Coluna 3	0,14795	-0,28868	1,00000						
Coluna 4	-0,32664	-0,15554	-0,61365	1,00000					
Coluna 5	-0,66616	-0,75340	-0,03434	0,04934	1,00000				
Coluna 6	0,49115	0,52513	0,24076	-0,73352	-0,32827	1,00000			
Coluna 7	-0,74470	-0,67700	0,04886	0,07020	0,59059	-0,37643	1,00000		
Coluna 8	0,19878	0,00000	0,09165	-0,13169	-0,18829	0,11939	0,07476	1,00000	
Coluna 9	-0,36398	-0,35082	-0,18039	-0,09095	0,29909	-0,13004	0,65315	0,32931	1,00000
Media	-0,18052	-0,24290							

Movimento de diferenciação para posicionamento competitivo futuro pretendido

019 - Indústria química misturadora										
Idade	15	Funcionários		20	Experiência do Gestor				20	Pot. empreg.
Atual	Pretend.	A	B	C	D	E	F	G		
5	6	3	3	4	6	6	6	7	20	
5	6	3	3	4	4	5	6	6		
6	6	3	3	3	6	5	6	6		
7	7	3	3	4	5	5	7	7		
5	5	5	5	4	4	5	5	5		
5	6	3	3	4	5	5	6	7		
7	7	4	4	4	6	5	5	6		
5	5	4	4	5	7	6	5	6		
5	6	4	4	4	6	5	6	6		
5	6	3	3	4	5	4	6	6		
6	6	4	4	3	5	5	6	6		

	Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	Coluna 4	Coluna 5	Coluna 6	Coluna 7	Coluna 8	Coluna 9
Coluna 1	1,00000								
Coluna 2	0,77110	1,00000							
Coluna 3	-0,04836	-0,45993	1,00000						
Coluna 4	-0,04836	-0,45993	1,00000	1,00000					
Coluna 5	-0,32880	-0,29315	0,14709	0,14709	1,00000				
Coluna 6	0,10791	0,00000	-0,02861	-0,02861	0,27350	1,00000			
Coluna 7	-0,12330	-0,29315	0,12257	0,12257	0,37500	0,52876	1,00000		
Coluna 8	0,22056	0,52440	-0,70165	-0,70165	-0,36336	-0,22831	-0,25156	1,00000	
Coluna 9	0,18380	0,52440	-0,74550	-0,74550	0,05590	0,22831	0,25156	0,65000	1,00000
Media	-0,00522	-0,06534							

Movimento de diferenciação para posicionamento competitivo futuro pretendido

020 - Indústria e comércio telecomunicações e informática										
Idade	30	Funcionários		90	Experiência do Gestor				10	Pot. empreg.
Atual	Pretend.	A	B	C	D	E	F	G		
7	7	4	4	7	7	7	7	7	21	
7	7	4	4	7	6	6	6	6		
7	7	4	4	6	6	6	6	6		
6	6	7	7	7	7	7	7	7		
7	7	4	4	7	7	7	7	7		
7	7	6	6	7	7	7	7	7		
7	7	7	7	7	7	7	7	7		
6	7	7	7	7	7	7	7	7		
6	7	1	4	7	7	7	6	6		
7	7	7	6	7	6	6	6	6		
7	7	4	4	7	7	7	7	7		

	Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	Coluna 4	Coluna 5	Coluna 6	Coluna 7	Coluna 8	Coluna 9
Coluna 1	1,00000								
Coluna 2	0,51640	1,00000							
Coluna 3	0,00000	-0,34028	1,00000						
Coluna 4	-0,37500	-0,43033	0,87860	1,00000					
Coluna 5	-0,19365	-0,10000	0,17014	0,27972	1,00000				
Coluna 6	-0,37500	-0,19365	0,00000	0,23611	0,51640	1,00000			
Coluna 7	-0,37500	-0,19365	0,00000	0,23611	0,51640	1,00000	1,00000		
Coluna 8	-0,03858	-0,23905	0,40671	0,38576	0,41833	0,81009	0,81009	1,00000	
Coluna 9	-0,03858	-0,23905	0,40671	0,38576	0,41833	0,81009	0,81009	1,00000	1,00000
Media	-0,19940	-0,24800							

Movimento de diferenciação para posicionamento competitivo futuro pretendido

021 - Geração de energia elétrica									Pot. empred.
Idade	11	Funcionários		20	Experiência do Gestor			30	
Atual	Pretend.	A	B	C	D	E	F	G	
2	4	7	5	5	3	4	2	7	21
5	7	5	3	4	4	3	2	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	6	4	4	4	4	3	2	4	
7	7	3	3	3	4	4	6	3	
4	6	4	4	5	5	3	2	3	
6	6	5	3	5	6	3	2	3	
5	6	4	3	5	5	3	3	4	
4	6	3	2	3	4	3	2	3	
5	6	5	4	4	5	3	4	5	
6	7	5	4	4	5	4	4	5	

	Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	Coluna 4	Coluna 5	Coluna 6	Coluna 7	Coluna 8	Coluna 9
Coluna 1	1,00000								
Coluna 2	0,77993	1,00000							
Coluna 3	-0,47329	-0,38576	1,00000						
Coluna 4	-0,45069	-0,51998	0,67791	1,00000					
Coluna 5	-0,36472	-0,35940	0,60107	0,47243	1,00000				
Coluna 6	0,54250	0,40325	-0,13755	-0,25676	0,33956	1,00000			
Coluna 7	-0,04070	-0,31053	0,20763	0,43937	-0,19201	-0,43937	1,00000		
Coluna 8	0,56125	0,21409	-0,33034	0,00000	-0,49640	0,00000	0,59094	1,00000	
Coluna 9	-0,54381	-0,46334	0,83814	0,74435	0,30743	-0,44479	0,42795	-0,06104	1,00000
Media	-0,10992	-0,20310							

Movimento de diferenciação para posicionamento competitivo futuro pretendido

022 - Geração de energia elétrica									Pot. empred.
Idade	12	Funcionários		25	Experiência do Gestor			33	
Atual	Pretend.	A	B	C	D	E	F	G	
2	4	7	3	2	7	5	1	2	24
5	7	2	3	3	5	3	4	5	
4	4	4	4	4	5	4	4	5	
5	6	5	3	2	4	4	2	4	
2	2	6	4	2	6	6	3	3	
4	6	6	3	3	5	5	3	5	
6	6	5	3	3	3	3	5	6	
5	6	5	4	4	3	3	2	5	
4	4	6	4	3	2	5	6	4	
5	6	6	4	2	4	5	2	5	
6	7	5	4	3	4	5	1	5	

	Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	Coluna 4	Coluna 5	Coluna 6	Coluna 7	Coluna 8	Coluna 9
Coluna 1	1,00000								
Coluna 2	0,84569	1,00000							
Coluna 3	-0,48256	-0,46222	1,00000						
Coluna 4	-0,02557	-0,32464	0,13108	1,00000					
Coluna 5	0,36456	0,21803	-0,46502	0,27824	1,00000				
Coluna 6	-0,68927	-0,36299	0,11939	-0,29147	-0,39705	1,00000			
Coluna 7	-0,60456	-0,56929	0,67994	0,33903	-0,55421	0,37674	1,00000		
Coluna 8	0,09108	-0,19941	-0,28019	0,00000	0,33043	-0,47594	-0,24157	1,00000	
Coluna 9	0,85800	0,66329	-0,52790	0,04629	0,57961	-0,60716	-0,58853	0,32984	1,00000
Media	-0,06976	-0,14817							

Movimento de diferenciação para posicionamento competitivo futuro pretendido

023 - Engenharia de aplicação em sistemas de automação industrial									Pot. empreg.
Idade	06	Funcionários		21	Experiência do Gestor			18	
Atual	Pretend.	A	B	C	D	E	F	G	
4	4	7	1	2	3	1	2	3	16
4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	7	3	3	3	3	3	3	
5	5	4	2	2	3	2	2	3	
5	5	6	3	3	4	3	3	4	
4	7	4	3	3	3	3	3	3	
5	5	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	7	3	3	3	3	3	3	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	
6	7	7	2	4	3	2	4	3	
6	7	5	3	5	5	3	5	5	

	Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	Coluna 4	Coluna 5	Coluna 6	Coluna 7	Coluna 8	Coluna 9
Coluna 1	1,00000								
Coluna 2	0,75691	1,00000							
Coluna 3	-0,11264	-0,18189	1,00000						
Coluna 4	-0,23385	-0,16183	-0,47498	1,00000					
Coluna 5	0,39806	0,39087	-0,12926	0,57505	1,00000				
Coluna 6	0,35384	0,20569	-0,22107	0,48418	0,74550	1,00000			
Coluna 7	-0,23385	-0,16183	-0,47498	1,00000	0,57505	0,48418	1,00000		
Coluna 8	0,39806	0,39087	-0,12926	0,57505	1,00000	0,74550	0,57505	1,00000	
Coluna 9	0,35384	0,20569	-0,22107	0,48418	0,74550	1,00000	0,48418	0,74550	1,00000
Media	0,13192	0,09822							

Movimento de diferenciação para posicionamento competitivo futuro pretendido

024 - Fabricação e execução de projeto de móveis em aço carbono e inox.									Pot. empreg.
Idade	17	Funcionários		22	Experiência do Gestor			25	
Atual	Pretend.	A	B	C	D	E	F	G	
4	2	3	2	2	1	4	1	1	18
4	4	2	1	4	2	4	2	2	
2	3	3	1	3	1	2	2	2	
2	5	3	5	3	1	2	4	3	
4	6	3	5	3	1	1	2	2	
3	4	5	1	1	2	1	3	2	
3	4	3	1	5	2	1	2	2	
3	4	3	1	3	2	2	2	2	
4	5	4	1	3	1	2	4	2	
4	4	4	3	4	1	2	2	3	
2	5	4	3	4	1	3	2	2	

	Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	Coluna 4	Coluna 5	Coluna 6	Coluna 7	Coluna 8	Coluna 9
Coluna 1	1,00000								
Coluna 2	-0,03858	1,00000							
Coluna 3	-0,10287	0,14583	1,00000						
Coluna 4	-0,09746	0,55793	-0,05614	1,00000					
Coluna 5	-0,03858	0,22656	-0,42708	0,03684	1,00000				
Coluna 6	0,06186	-0,13363	-0,11136	-0,58519	0,05011	1,00000			
Coluna 7	0,17359	-0,46094	-0,42708	-0,13685	0,05469	-0,13363	1,00000		
Coluna 8	-0,21382	0,52876	0,34035	0,15355	-0,17321	-0,09746	-0,37378	1,00000	
Coluna 9	-0,25074	0,48438	0,14583	0,44213	0,31250	-0,13363	-0,37500	0,52876	1,00000
Media	-0,06686	0,19270							

Movimento de não diferenciação para posicionamento competitivo futuro pretendido

025 - Projeto e execução de escadas metálicas									Pot. empred.
Idade	08	Funcionários		21	Experiência do Gestor			25	
Atual	Pretend.	A	B	C	D	E	F	G	
2	1	2	2	1	1	2	3	3	13
3	2	1	5	1	4	5	4	2	
3	2	4	3	2	3	4	3	2	
2	2	2	1	3	3	2	4	3	
1	3	1	2	2	4	2	4	2	
1	3	2	2	3	3	3	3	3	
1	3	2	2	2	1	3	1	2	
2	1	2	2	2	1	3	2	2	
2	2	2	3	2	1	4	2	2	
1	3	4	2	3	2	4	4	2	
3	4	3	1	4	1	4	3	2	

	Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	Coluna 4	Coluna 5	Coluna 6	Coluna 7	Coluna 8	Coluna 9
Coluna 1	1,00000								
Coluna 2	-0,21296	1,00000							
Coluna 3	0,15174	0,20467	1,00000						
Coluna 4	0,35673	-0,30294	-0,25305	1,00000					
Coluna 5	-0,09673	0,70669	0,45817	-0,68295	1,00000				
Coluna 6	0,01749	0,11010	-0,28099	0,39522	-0,13664	1,00000			
Coluna 7	0,50943	0,20467	0,31250	0,64486	0,01992	0,03602	1,00000		
Coluna 8	0,12031	0,10818	0,00000	0,09060	0,11055	0,71974	0,00000	1,00000	
Coluna 9	-0,18732	-0,25265	-0,17359	-0,35267	0,04303	0,07782	-0,59793	0,21409	1,00000
Media	0,12452	0,11124							

Movimento de diferenciação para posicionamento competitivo futuro pretendido

026 - Mármore e granitos									Pot. empred.
Idade	21	Funcionários		23	Experiência do Gestor			12	
Atual	Pretend.	A	B	C	D	E	F	G	
6	7	2	3	3	2	2	6	6	12
6	7	2	3	3	3	3	7	6	
7	7	2	3	3	3	4	6	6	
7	7	5	3	3	5	3	6	6	
5	4	1	2	2	4	1	5	4	
4	7	2	1	2	2	2	7	4	
7	7	6	1	2	4	1	6	6	
6	7	2	1	1	4	2	7	6	
6	7	5	5	4	5	4	6	6	
7	7	2	1	3	3	4	6	6	
7	7	4	1	2	4	1	7	6	

	Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	Coluna 4	Coluna 5	Coluna 6	Coluna 7	Coluna 8	Coluna 9
Coluna 1	1,00000								
Coluna 2	0,39929	1,00000							
Coluna 3	0,48703	0,39641	1,00000						
Coluna 4	0,04881	0,04541	0,18000	1,00000					
Coluna 5	0,23711	0,22056	0,21859	0,81792	1,00000				
Coluna 6	0,38448	-0,14556	0,63470	0,28420	0,08561	1,00000			
Coluna 7	0,25946	0,39752	-0,04924	0,56408	0,73066	0,02170	1,00000		
Coluna 8	-0,08592	0,65275	0,00000	-0,29640	-0,30852	-0,24432	-0,04634	1,00000	
Coluna 9	0,84706	0,67082	0,44320	0,25384	0,32880	0,26038	0,38889	0,20851	1,00000
Media	0,31115	0,31970							

Movimento de não diferenciação para posicionamento competitivo futuro pretendido

027 - Moveis e decoração									Pot. empreg.
Idade	11	Funcionários		20	Experiência do Gestor			11	
Atual	Pretend.	A	B	C	D	E	F	G	
6	7	6	6	4	4	5	4	4	17
6	7	5	5	5	3	3	4	4	
5	6	5	5	4	4	4	5	4	
6	7	6	6	6	5	4	5	4	
6	6	7	6	6	5	4	5	5	
5	6	7	7	7	5	4	5	4	
5	6	5	5	5	5	5	5	5	
4	5	5	4	5	5	4	6	4	
5	7	7	7	7	5	5	5	5	
4	7	7	7	7	5	5	5	4	
5	7	7	7	7	5	5	5	4	

	Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	Coluna 4	Coluna 5	Coluna 6	Coluna 7	Coluna 8	Coluna 9
Coluna 1	1,00000								
Coluna 2	0,40507	1,00000							
Coluna 3	-0,02566	0,39223	1,00000						
Coluna 4	0,02319	0,62030	0,92214	1,00000					
Coluna 5	-0,27454	0,28868	0,82494	0,78204	1,00000				
Coluna 6	-0,44901	-0,25495	0,52857	0,37439	0,61143	1,00000			
Coluna 7	-0,34125	0,25495	0,41429	0,47767	0,26042	0,54000	1,00000		
Coluna 8	-0,69597	-0,68641	0,01786	-0,19365	0,26892	0,72500	0,10000	1,00000	
Coluna 9	0,12962	-0,11323	0,16496	0,05590	0,14709	0,34641	0,28868	0,10825	1,00000
Media	-0,23338	0,07165							

Movimento de não diferenciação para posicionamento competitivo futuro pretendido

028 - Indústria e comércio de brindes									Pot. empreg.
Idade	08	Funcionários		22	Experiência do Gestor			08	
Atual	Pretend.	A	B	C	D	E	F	G	
3	5	7	6	5	4	3	1	2	21
4	5	6	7	3	4	5	1	2	
4	6	7	7	5	3	4	3	3	
4	7	7	7	6	4	4	3	3	
4	7	7	7	7	2	3	4	4	
7	7	7	7	7	7	6	5	3	
6	7	5	5	5	4	4	4	4	
4	6	7	7	5	4	3	2	2	
3	6	7	7	5	3	3	2	3	
4	3	7	6	5	4	3	1	2	
4	6	7	7	5	3	3	2	3	

	Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	Coluna 4	Coluna 5	Coluna 6	Coluna 7	Coluna 8	Coluna 9
Coluna 1	1,00000								
Coluna 2	0,43138	1,00000							
Coluna 3	-0,41317	-0,16119	1,00000						
Coluna 4	-0,23778	0,19878	0,66725	1,00000					
Coluna 5	0,39424	0,53965	0,39485	0,14660	1,00000				
Coluna 6	0,70816	0,05359	-0,06745	-0,08627	0,18443	1,00000			
Coluna 7	0,73384	0,30252	-0,27864	0,13363	0,07347	0,74931	1,00000		
Coluna 8	0,75865	0,81065	-0,15409	0,01971	0,75236	0,29750	0,48060	1,00000	
Coluna 9	0,39656	0,74378	-0,31833	-0,14368	0,54856	-0,25178	0,06000	0,78752	1,00000
Media	0,33436	0,35540							

Movimento de não diferenciação para posicionamento competitivo futuro pretendido

029 - Fábrica de software									Pot. empreg.
Idade	08	Funcionários		90	Experiência do Gestor			15	
Atual	Pretend.	A	B	C	D	E	F	G	
4	5	3	6	1	4	5	7	2	24
3	5	4	6	1	2	5	7	3	
4	5	4	6	1	2	5	7	3	
4	6	6	5	2	1	6	4	3	
3	5	4	5	3	1	6	7	2	
3	5	3	4	2	1	5	7	6	
4	6	4	3	5	1	6	2	7	
2	5	4	7	1	2	3	5	6	
3	5	3	4	2	1	6	7	5	
5	7	7	6	3	2	5	4	1	
5	7	6	5	2	1	7	3	4	

	Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	Coluna 4	Coluna 5	Coluna 6	Coluna 7	Coluna 8	Coluna 9
Coluna 1	1,00000								
Coluna 2	0,81532	1,00000							
Coluna 3	0,67159	0,87901	1,00000						
Coluna 4	-0,11790	-0,11390	0,20580	1,00000					
Coluna 5	0,29800	0,44479	0,21869	-0,71409	1,00000				
Coluna 6	0,06383	-0,23980	-0,20220	0,62319	-0,49935	1,00000			
Coluna 7	0,57459	0,45332	0,25352	-0,64438	0,44951	-0,47883	1,00000		
Coluna 8	-0,51828	-0,80970	-0,64442	0,27217	-0,61771	0,32842	-0,29564	1,00000	
Coluna 9	-0,43088	-0,18282	-0,42668	-0,51365	0,26097	-0,43088	-0,11408	-0,27141	1,00000
Media	0,07728	0,06156							

Movimento de diferenciação para posicionamento competitivo futuro pretendido

030 - Indústria e comercio de móveis planejados									Pot. empreg.
Idade	25	Funcionários		25	Experiência do Gestor			25	
Atual	Pretend.	A	B	C	D	E	F	G	
2	4	6	7	6	2	2	7	6	23
2	4	5	5	6	3	3	5	6	
4	4	3	4	6	5	5	4	6	
4	7	4	4	6	5	5	4	6	
3	2	1	3	4	5	5	3	4	
3	5	5	6	6	3	3	6	6	
5	6	3	4	4	4	4	4	4	
2	4	6	6	5	3	3	6	5	
3	5	4	4	5	4	4	4	5	
2	3	4	5	5	2	2	5	5	
4	5	3	4	5	4	4	4	5	

	Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	Coluna 4	Coluna 5	Coluna 6	Coluna 7	Coluna 8	Coluna 9
Coluna 1	1,00000								
Coluna 2	0,59787	1,00000							
Coluna 3	-0,58095	0,19707	1,00000						
Coluna 4	-0,62125	-0,03905	0,90582	1,00000					
Coluna 5	-0,27675	0,24502	0,60025	0,51459	1,00000				
Coluna 6	0,71492	0,24910	-0,72232	-0,83149	-0,21678	1,00000			
Coluna 7	0,71492	0,24910	-0,72232	-0,83149	-0,21678	1,00000	1,00000		
Coluna 8	-0,62125	-0,03905	0,90582	1,00000	0,51459	-0,83149	-0,83149	1,00000	
Coluna 9	-0,27675	0,24502	0,60025	0,51459	1,00000	-0,21678	-0,21678	0,51459	1,00000
Media	-0,13530	0,15817							

Movimento de não diferenciação para posicionamento competitivo futuro pretendido



031 - Construção civil									Pot. empreg.
Idade	04	Funcionários		40	Experiência do Gestor			08	
Atual	Pretend.	A	B	C	D	E	F	G	
5	7	7	6	6	4	7	6	6	19
7	3	6	6	6	6	6	6	6	
6	7	6	6	6	6	6	6	6	
6	7	5	5	5	5	5	5	5	
5	6	5	5	6	5	5	5	5	
4	6	4	4	4	4	4	4	4	
5	7	5	4	5	5	5	4	5	
1	2	1	1	1	1	1	1	1	
4	6	4	4	4	4	4	4	4	
6	7	6	6	6	3	6	6	6	
5	7	5	6	5	4	5	6	5	

	Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	Coluna 4	Coluna 5	Coluna 6	Coluna 7	Coluna 8	Coluna 9
Coluna 1	1,00000								
Coluna 2	0,46524	1,00000							
Coluna 3	0,87956	0,60939	1,00000						
Coluna 4	0,89919	0,58523	0,94040	1,00000					
Coluna 5	0,91715	0,59786	0,95901	0,93761	1,00000				
Coluna 6	0,81498	0,37127	0,68117	0,66597	0,75679	1,00000			
Coluna 7	0,87956	0,60939	1,00000	0,94040	0,95901	0,68117	1,00000		
Coluna 8	0,89919	0,58523	0,94040	1,00000	0,93761	0,66597	0,94040	1,00000	
Coluna 9	0,93983	0,61168	0,98290	0,95676	0,97999	0,74393	0,98290	0,95676	1,00000
Media	0,88992	0,56715							

Movimento de diferenciação para posicionamento competitivo futuro pretendido

032 - Acoplamentos de quinta-rodas para caminhões									Pot. empreg.
Idade	06	Funcionários		20	Experiência do Gestor			15	
Atual	Pretend.	A	B	C	D	E	F	G	
6	7	7	5	2	1	1	7	5	22
6	7	7	6	7	3	3	7	6	
6	7	7	5	6	3	3	7	5	
6	7	7	6	7	1	1	7	6	
4	5	4	4	4	2	2	4	4	
6	7	7	6	7	1	1	7	6	
6	7	6	6	4	2	2	6	6	
5	6	7	5	6	5	5	7	5	
6	7	7	6	5	3	3	7	6	
5	7	7	6	5	5	5	7	6	
4	7	7	5	5	1	1	7	5	

	Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	Coluna 4	Coluna 5	Coluna 6	Coluna 7	Coluna 8	Coluna 9
Coluna 1	1,00000								
Coluna 2	0,63417	1,00000							
Coluna 3	0,50358	0,82120	1,00000						
Coluna 4	0,66095	0,75652	0,60074	1,00000					
Coluna 5	0,20670	0,18080	0,35415	0,43364	1,00000				
Coluna 6	-0,10293	-0,16785	0,13047	0,07016	0,15511	1,00000			
Coluna 7	-0,10293	-0,16785	0,13047	0,07016	0,15511	1,00000	1,00000		
Coluna 8	0,50358	0,82120	1,00000	0,60074	0,35415	0,13047	0,13047	1,00000	
Coluna 9	0,66095	0,75652	0,60074	1,00000	0,43364	0,07016	0,07016	0,60074	1,00000
Media	0,33284	0,42865							

Movimento de não diferenciação para posicionamento competitivo futuro pretendido

033 - Industria de carvão siderúrgico									Pot. empreg.
Idade	04	Funcionários		22	Experiência do Gestor			06	
Atual	Pretend.	A	B	C	D	E	F	G	
6	4	4	6	1	7	7	6	1	23
1	1	1	1	1	1	1	1	1	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	
4	5	2	6	7	3	3	6	7	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	5	3	3	1	3	3	3	1	
3	4	3	3	3	3	3	3	3	
5	4	3	3	3	3	3	3	3	
5	4	3	3	3	3	3	3	3	
4	6	4	6	1	4	4	6	1	
3	6	3	3	3	3	3	3	3	

	Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	Coluna 4	Coluna 5	Coluna 6	Coluna 7	Coluna 8	Coluna 9
Coluna 1	1,00000								
Coluna 2	0,61032	1,00000							
Coluna 3	0,78535	0,72020	1,00000						
Coluna 4	0,71207	0,69372	0,67082	1,00000					
Coluna 5	0,21174	0,32069	0,00452	0,34786	1,00000				
Coluna 6	0,82628	0,52254	0,83163	0,79091	-0,00305	1,00000			
Coluna 7	0,82628	0,52254	0,83163	0,79091	-0,00305	1,00000	1,00000		
Coluna 8	0,71207	0,69372	0,67082	1,00000	0,34786	0,79091	0,79091	1,00000	
Coluna 9	0,21174	0,32069	0,00452	0,34786	1,00000	-0,00305	-0,00305	0,34786	1,00000
Media	0,61222	0,54202							

Movimento de diferenciação para posicionamento competitivo futuro pretendido

034 - Fabricação de equipamentos elétricos para transmissão e distribuição de energia									Pot. empreg.
Idade	09	Funcionários		35	Experiência do Gestor			15	
Atual	Pretend.	A	B	C	D	E	F	G	
1	2	7	7	6	3	3	2	1	21
3	4	7	7	6	2	1	1	1	
5	6	2	2	2	2	1	1	1	
5	6	4	4	4	4	3	3	2	
5	5	4	4	4	3	2	2	1	
5	6	4	4	4	3	3	3	3	
3	4	3	3	3	2	2	5	5	
4	5	2	2	2	3	3	4	3	
7	7	2	2	2	2	2	3	3	
2	3	7	7	7	3	3	2	1	
6	7	5	5	5	4	3	4	2	

	Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	Coluna 4	Coluna 5	Coluna 6	Coluna 7	Coluna 8	Coluna 9
Coluna 1	1,00000								
Coluna 2	0,97629	1,00000							
Coluna 3	-0,66039	-0,64971	1,00000						
Coluna 4	-0,66039	-0,64971	1,00000	1,00000					
Coluna 5	-0,61341	-0,59968	0,98540	0,98540	1,00000				
Coluna 6	0,10212	0,16521	0,23559	0,23559	0,31683	1,00000			
Coluna 7	-0,12003	-0,07666	0,17938	0,17938	0,25565	0,77829	1,00000		
Coluna 8	0,20090	0,24376	-0,39930	-0,39930	-0,34552	0,25701	0,49467	1,00000	
Coluna 9	0,20832	0,23846	-0,54756	-0,54756	-0,52888	-0,18624	0,15554	0,86285	1,00000
Media	-0,22041	-0,18976							

Movimento de não diferenciação para posicionamento competitivo futuro pretendido

035 - Vidros temperados									
Idade	12	Funcionários		99	Experiência do Gestor			15	Pot. empreg.
Atual	Pretend.	A	B	C	D	E	F	G	
6	7	3	2	2	2	3	4	1	24
5	6	3	3	3	5	5	6	1	
3	5	1	1	1	3	3	3	1	
7	7	1	1	1	4	4	2	1	
6	6	1	1	1	1	1	1	1	
7	7	1	1	2	3	3	3	1	
6	7	4	4	4	1	4	1	1	
6	7	2	1	2	5	1	1	1	
2	2	7	7	7	7	7	7	7	
6	7	4	4	4	7	4	1	1	
6	6	1	1	1	1	2	1	1	

	Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	Coluna 4	Coluna 5	Coluna 6	Coluna 7	Coluna 8	Coluna 9
Coluna 1	1,00000								
Coluna 2	0,90524	1,00000							
Coluna 3	-0,55506	-0,57040	1,00000						
Coluna 4	-0,57715	-0,61797	0,97855	1,00000					
Coluna 5	-0,53670	-0,58660	0,97239	0,97900	1,00000				
Coluna 6	-0,38759	-0,36801	0,57288	0,56126	0,61297	1,00000			
Coluna 7	-0,53918	-0,58079	0,77083	0,83191	0,79271	0,57968	1,00000		
Coluna 8	-0,64027	-0,66798	0,54964	0,54729	0,54027	0,44702	0,74792	1,00000	
Coluna 9	-0,72862	-0,89642	0,77091	0,78323	0,79280	0,50871	0,69007	0,65943	1,00000
Media	-0,56637	-0,61260							

**Movimento de diferenciação para posicionamento competitivo futuro pretendido**