

Percepção de Gestores de Micro e Pequenas Empresas sobre Estratégias Organizacionais e Estilos Cognitivos de Gestão

Resumo

As micro e pequenas empresas passaram a desempenhar um importante papel na economia do país, e representam a maior concentração de empresas brasileiras sendo que têm a grande parte de mercado. Esse estudo tem como objetivo identificar as estratégias organizacionais adotadas pelos gestores de micro e pequenas empresas situados no Alto e Médio Vale do Itajaí, bem como identificar seus estilos cognitivos predominantes. Trata-se de um estudo quantitativo, descritivo e de levantamento. Para tanto, aplicou-se questionários a 102 gestores de empresas. Como ferramenta metodológica para identificação das estratégias organizacionais, utilizou-se o modelo proposto por Miles e Snow (1978) e para a identificação dos estilos cognitivos foi usado como referencial, a teoria de Kirton (1976), que classifica os estilos cognitivos como inovadores ou adaptadores. Os dados foram tabulados em planilha de Excel e foram analisados com a aplicação de frequência e percentual. Concluiu-se que o gênero masculino apresentou maior número de respondentes em comparação como gênero feminino, a maior parte dos respondentes possui cargo de gerência ou são proprietários e a maioria das empresas pesquisadas é micro empresa. Com relação as estratégias organizacionais mais presentes nas empresas, constatou-se que comportamento defensor é o predominante, e no que diz respeito aos estilos cognitivos predominantes, apesar de não haver um estilo mais vantajoso que o outro, verificou-se uma concentração de gestores com estilo cognitivo adaptativo.

Palavras-chave: Micro e Pequenas Empresas; Estratégias Organizacionais; Estilos Cognitivos.

Linha Temática: Contabilidade Gerencial

1 Introdução

Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2017), existem no Brasil 6,4 milhões de estabelecimentos, desse total 99% são micro e pequenas empresas, e estas respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado. Para Oliveira e Forte (2014) empresas deste porte, são a base que sustenta a economia brasileira, pois possuem uma enorme capacidade de competitividade e de geração de empregos.

De acordo com o Sebrae (2018), para ser definida como microempresa, deverá auferir o valor de receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00 e para empresa de pequeno porte a receita bruta anual deve ser superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00.

No entanto, muitas empresas desse porte (Micro e Pequenas Empresas) enfrentam dificuldades, como má gestão, a falta de comunicação e estratégia de negócio (Bonatti & Zucco, 2016). Outro fator que dificulta é a globalização, pois implica em queda de produtividade, alterações na demanda de seus produtos, desalinhamento da força de trabalho e alocação de

Realização:



recursos. Portanto, as organizações, para sobressaírem-se em relação à ampla concorrência, demandam novos objetivos, planos e ações de estratégias organizacionais de diversos níveis, para definirem como e aonde querem chegar (Alves, 2010).

Desta forma as vantagens competitivas de uma empresa estão efetivamente relacionadas às ferramentas de estratégia, a maior aplicação dessas ferramentas pelos gestores proporciona otimização dos resultados e facilita o processo de tomada de decisão (Tomazzoni & Bittencourt, 2013).

De acordo com Morgan (1996), analisar o indivíduo responsável, pela sua forma particular, pode contribuir para que sejam mais adaptáveis, gerando benefícios à organização. Os aspectos cognitivos exercem influências significativas nas ações dos gestores, visto que influenciam na geração de ideias e reconhecimento de oportunidades (Vidigal & Nassif, 2013).

Quando se refere a ações empreendedoras, Mitchel et al. (2002) destacam que os estilos cognitivos são vistos como modelos mentais simplificados para conectar informações que ajudam a identificar e desenvolver novas oportunidades, bem como para reunir os recursos necessários à construção e ao crescimento de uma empresa.

Tendo em vista que os gestores necessitam acompanhar as mudanças ambientais, conhecer quais estratégias são as mais adequadas, compreender que os estilos cognitivos individuais influenciam nas demais ações, têm-se a seguinte questão de pesquisa: *Qual a percepção dos gestores de micro e pequenas empresas sobre as estratégias organizacionais e estilos cognitivos?*

Traz como contribuição, informações de grande importância para as micros e pequenas empresas, como as características estratégias nas pequenas empresas e estilos cognitivos de seus gestores, visto que os gestores poderão ter uma maior compreensão das influências que uma boa gestão estratégia pode oferecer, e isso consequentemente possa contribuir para melhorar a realidade da pequena empresa. Além de fornecer um entendimento conceitual sobre as estratégias empresariais e estilos cognitivos.

Diferencia-se dos demais pela escassez de trabalhos relacionados a gestão estratégica e estilos cognitivos de gestores de micro e pequenas empresas. Além disso, a junção desses temas é muito valiosa, visto que dificilmente são usadas como base de estudos, acreditando que as empresas deste porte merecem mais visibilidade.

2. Referencial Teórico

2.1 Estratégias Organizacionais

As estratégias de uma empresa são as escolhas que a organização faz com base em suas premissas institucionais, como missão, visão e valores, são estratégias traçadas que visam atingir o ponto desejado no futuro (Scheffel, Cunha & Lima, 2012). Define-se estratégia como um conjunto de objetivos e metas, sendo um processo que envolve critérios de decisões e ações, além de padrões de alocação de recursos e de competências, considerando-se as influências e forças do ambiente, bem como a vontade da organização e dos seus dirigentes (Almeida, Machado Neto & Giraldi, 2006).

Para Gonçalves (1988) a estratégia tem o enfoque no futuro da empresa, porém muitos gestores ainda utilizam estratégias passadas, repetindo padrões e condutas que já deram certo,

Realização:

mas no momento o mercado exige ideias inovadoras e eficazes, com tamanha competitividade e constantes mudanças mercadológicas estratégias ultrapassadas atrasam a evolução da organização, no entanto há vontade de mudança, mas nem sempre se conhecem os mecanismos necessários.

A gestão estratégica é caracterizada pela geração do pensamento sistêmico, foco na integração entre planejamento e controle, aprendizagem organizacional e busca da eficiência e eficácia da utilização dos recursos organizacionais (Estrada & Almeida, 2007). A estratégia é entendida como o plano de ação global que a instituição irá desenvolver, considerando fatores internos e externos, no sentido de atingir seus objetivos de longo prazo. Para formular uma estratégia é necessário analisar o ambiente no qual a organização está inserida, traçando seus objetivos organizacionais, será possível criar estratégias que possibilitem o alcance destes, a partir da compreensão da estrutura interna existente do ambiente externo (Sávio, 2017).

A organização é um sistema total que agrega várias pessoas, estruturas e processos e as estratégias organizacionais estão diretamente relacionadas a cultura da empresa e ao comportamento de seus gestores, a tipologia do comportamento de cada empresa aparece quando as empresas estão desenvolvendo seus processos de adaptação da estratégia organizacional, cada um dos comportamentos estratégicos possui um padrão de resposta às contingências ambientais e, consequentemente, ao ciclo adaptativo (Miles & Snow, 1978). Miles e Snow (1978) definem esses comportamentos estratégicos como, prospector, defensivo, analítico e reator, conforme caracterizado na Tabela 1.

Tabela 1 – Tipologias estratégicas e caracterização

Tipologia Estratégica	Caracterização
Defensivo	Mantém uma linha de produtos/serviços relativamente estável; Possuem domínio estreito do produto e do mercado; Não tendem a procurar novas oportunidades fora do seu domínio; Os gestores são altamente especialistas em sua área de atuação; O controle e a tomada de decisão são centralizados; As ações estratégicas são direcionadas a garantir uma parcela do mercado, a partir da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores e/ou menores preços.
Prospector	Procura novas oportunidades de negócios, buscando ampliar continuamente sua linha de produtos/serviços; Seus gestores são altamente flexíveis quanto à mudança e a inovação; As atividades empresariais são descentralizadas.
Analítico	Procura 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; Protegem a porção estável do seu mercado de atuação; O controle e a tomada de decisão são centralizados, no entanto, é possível identificar flexibilidade nas ações.
Reativo	Não possui habilidade para responder efetivamente às implicações das mudanças ocorridas no seu ambiente; Não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada por competidores; O controle e a tomada de decisão são altamente centralizados; A estrutura organizacional é rígida.

Fonte: Adaptado de Silva Filho e Cândido (2003), Vasconcelos, Guedes e Cândido (2007).

A eficácia organizacional não depende apenas da relação entre estratégia e estrutura, mas também de uma relação mais complexa entre estratégia, estrutura, valores, sistemas, estilo de liderança e gerenciamento de habilidades (Peters & Waterman, 1982).

Peters e Waterman (1982) afirmam que esses componentes podem ser vistos como três grupos, para facilitar a implantação das estratégias, primeiro grupo é a estrutura, que é o modo básico pelo qual as diferentes atividades da empresa são organizadas, o segundo é a liderança, que abrange a necessidade de estabelecer um estilo efetivo e também o pessoal necessário e habilitado para executar a estratégia, e o terceiro é a cultura, que são os valores compartilhados que criam as normas de comportamento individual e o tom da organização. Diante do exposto vê-se que um alinhamento estratégico é primordial para uma organização, a empresa posiciona seus recursos frente às ameaças e oportunidades do ambiente externo, refletindo as decisões em concordância com os recursos da empresa, proporcionando a ligação entre ambiente e a organização (Slechticius, Augusto, Guimarães & Freire, 2012).

2.2 Estilos Cognitivos

Estilos cognitivos podem ser definidos como as diferenças individuais estáveis na preferência por modos de obter, organizar e utilizar informação na tomada de decisões e está relacionado à maneira preferida de uma pessoa coletar, processar e avaliar informações, de adquirir, armazenar e usar o conhecimento (Kirton, 1976). A percepção, a ação finalizada, a organização conceitual, o raciocínio, a aprendizagem, a comunicação e a linguagem são aspectos relacionados ao conceito de cognição (Andler, 1988).

Além disso, quando se espera que um funcionário adquira e compartilhe conhecimento, alguns terão mais êxito que outros, visto que as características pessoais, como o estilo cognitivo, podem influenciar nesse processo (Löbler, Estivalet, Visentini & Andrade, 2011). Kirton (1976), após a conclusão de que as pessoas produzem soluções qualitativamente diferentes para problemas semelhantes, e que isso tem implicações críticas para o seu ajuste na organização, classificou os estilos cognitivos sob a ótica de adaptadores e inovadores. Na Tabela 2 descreve-se a classificação dos estilos cognitivos e suas caracterizações.

Tabela 2 – Estilos cognitivos e caracterização

Estilos Cognitivos	Caracterização
Adaptadores	Caracterizados pela precisão, confiança, eficiência, prudência e disciplina; Buscam poucas soluções que são novas, criativas, relevantes e aceitáveis; Preferem situações bem estruturadas e estabelecidas; Importantes para situações em andamento; Vistos pelos inovadores como confiáveis, conformados, previsíveis, inflexíveis; São capazes de manter alta exatidão em longos períodos de trabalho detalhado; São autoridades na estrutura organizacional; São essenciais para o funcionamento da empresa; Sensíveis, mantêm a coesão do grupo e cooperam.
Inovadores	Visto como indisciplinados, desafiadores de regras; Produzem numerosas ideias que podem não parecer relevantes ou aceitáveis para outros; Preferem situações não estruturadas;

Realização:

Importantes para situações de mudança e crise;
Vistos pelos adaptadores como não confiáveis, não práticos, ameaçadores do sistema estabelecido;
Suscetíveis a rotinas detalhadas somente por curtos períodos;
Tomam o controle em situações desestruturadas;
Mostram-se sem dúvidas quando geram ideias;
Insensíveis, ameaçam a coesão do grupo.

Fonte: Adaptado de Löbler et al. (2011).

Enquanto indivíduos adaptadores exibem uma preferência para a manutenção e pequenas melhorias em rotinas e processos existentes, demonstram trabalhar dentro do atual problema, não desafiando suas suposições básicas implícitas, os inovadores preferem ambientes caracterizados por mudanças mais radicais, pois comumente admitem correr mais riscos, sendo menos tolerantes a rotinas fixas (Kirton, 1976). No entanto, como afirmam Vasconcelos, Guede e Cândido (2007), não há intenção de estabelecer o melhor, apenas identificar que estes estilos são diferentes na solução de problemas e tomadas de decisões.

A importância de analisar os fenômenos organizacionais, sob o ponto de vista de estilos cognitivos, é destacada, também por Hayes e Allinson (1994) onde relacionam diferentes dimensões pelas quais os estilos cognitivos podem ser observados, analisando a varredura versus o foco, o risco versus a cautela, a complexidade versus a simplicidade, a convergência versus a divergência, o raciocínio lógico versus raciocínio por ponto de referência, a impulsividade versus a reflexividade, e por fim pode ser analisado também, a partição versus a totalização.

O modelo sugerido por Kirton (1976) propõe que os indivíduos adotem estilos de maior preferência de criatividade, solução de problemas e tomada de decisão, indicando que escolherão fazer as coisas melhor ou fazer as coisas diferentemente.

3 Aspectos Metodológicos

Este estudo se caracteriza por ser quantitativo, descritivo e levantamento de dados com a utilização de questionário. Diante disso a população deste estudo compreende gestores de micro e pequenas empresas, sediados no Alto e Médio Vale do Itajaí, no estado de Santa Catarina. A pesquisa estendeu-se para os setores que atuavam nas decisões estratégicas da organização. O interesse em pesquisar as micro e pequenas empresas da região surgiu devido à importância e papel fundamental que estas representam na economia e na sociedade.

A pesquisa foi aplicada aos gestores de empresas nestas regiões, e limitou-se aos responsáveis pela gestão estratégica das empresas. A amostra foi composta por 102 gestores, que representam aproximadamente 30% da população pretendida. O instrumento de coleta de dados (questionário) foi elaborado por meio do Google Formulários, os respondentes tiveram acesso a uma carta de apresentação, por meio da qual se afirmava que era opcional responder, bem como, as informações fornecidas no instrumento servirão apenas como base para a pesquisa e publicações científica e será de total sigilo, não mencionando o nome da empresa, sequer o nome do respondente.

Como forma de prevenção, após a formulação do questionário, foi realizado um pré-teste com cinco gerentes de micro e pequenas empresas. Dos cinco questionários do pré-teste, obtiveram-se retorno dos cinco testes aplicados, onde identificaram erros de concordâncias nas

Realização:



perguntas, sugestões referentes à forma que as perguntas estavam escritas, sendo estas sugestões adaptadas a versão final para aplicação.

Para a análise dos dados foi utilizada a estatística descritiva. Diante disso, apresenta-se na Tabela 3, o constructo do estudo para as estratégias organizacionais.

Tabela 3 – Constructo sobre estratégias organizacionais

Variável	Operacionalização das estratégias empresariais
Comportamento Defensor	<p>A1. A organização dispõe de produtos limitados, direcionados a um segmento do mercado.</p> <p>A2. A organização possui controle centralizado e segue a linha hierárquica.</p> <p>A3. A organização dispõe de mecanismo simples de coordenação e conflitos, por meio de canais hierárquicos.</p> <p>A4. A organização possui planejamento intensivo, com crescimento por etapas regulares.</p> <p>A5. A organização preocupa-se em identificar os problemas, para melhoria dos produtos/serviços e posição de mercado.</p> <p>A6. A gestão da organização concentra-se em manter uma posição financeira segura, por meio de medidas de controle de custos e de qualidade.</p> <p>A7. A estrutura da organização é funcional, ordenada por departamentos (marketing, contabilidade, pessoal, etc.).</p> <p>A8. A alta administração da organização é responsável pelo controle administrativo.</p> <p>A9. A organização possui controle descentralizado e a participação dos níveis hierárquicos de diversas áreas no processo decisório.</p> <p>A10. Possui visão mais conservadora em relação à implantação de novos serviços.</p> <p>A11. As ações estratégicas são direcionadas a garantir uma parcela do mercado.</p>
Comportamento Prospector	<p>A12. A organização dispõe de ambiente dinâmico e desenvolvimento de produtos e mercado.</p> <p>A13. A organização dispõe de mecanismos de coordenação complexa e resolução de conflitos por meio de integradores.</p> <p>A14. A organização possui planejamento abrangente, orientado para o problema.</p> <p>A15. A organização preocupa-se em identificar tendências e oportunidades de mercado, que resultem na criação de ofertas de produtos/serviços.</p> <p>A16. A organização concentra-se na possibilidade de expansão em novos mercados/segmentos.</p> <p>A17. A organização é orientada para linhas de produtos/serviços ou áreas geográficas de mercados.</p> <p>A18. A organização incentiva a participação e o envolvimento dos membros nos processos de avaliação de desempenho organizacional.</p> <p>A19. A necessidade de identificar novas oportunidades obriga a desenvolver capacidades e mecanismos para observar o ambiente, os acontecimentos e as tendências, sendo precursora de inovações.</p> <p>A20. A gestão procura novas oportunidades de negócios, buscando ampliar continuamente sua linha de serviços.</p>
Comportamento Analisador	<p>A21. A organização está em crescimento constante, por meio do ingresso no mercado e desenvolvimento de produtos.</p> <p>A22. A organização dispõe de sistema de controle moderadamente centralizado, com a participação dos superiores e departamentos.</p> <p>A23. A organização possui mecanismos de coordenação extremamente complexos e caros.</p> <p>A24. A organização dispõe de planejamento intensivo entre marketing e produção.</p> <p>A25. A organização concentra-se em identificar problemas relacionados à oferta de produtos/serviços e necessidades dos clientes.</p> <p>A26. A organização analisa as oportunidades no mercado e seleciona apenas as que possuem potencial comprovado.</p>

	<p>A27. A organização é orientada para maiores áreas de ofertas de produtos/serviços.</p> <p>A28. A organização preocupa-se em atuar em regiões mais estáveis de produtos e serviços.</p> <p>A29. Sua gestão faz planejamento intensivo em marketing para obter melhores resultados em seus serviços.</p> <p>A30. A organização só investe em novas alternativas de trabalho após verificar a viabilidade.</p>
Comportamento Reator	<p>A31. A organização possui padrão de ajuste para ambiente instável.</p> <p>A32. A organização não dispõe de mecanismos para implementação consistente diante de um ambiente em mudança.</p> <p>A33. A organização adequar-se à mudança ambiental e à incerteza do mercado de atuação.</p> <p>A34. A organização é resistente em agir de forma agressiva no futuro.</p> <p>A35. A organização analisa os problemas das atividades e funções comerciais.</p> <p>A36. A organização concentra-se em identificar soluções possíveis, para problemas que necessitam de solução imediata.</p> <p>A37. Possui estrutura administrativa em constante mudança, orientada para encontrar oportunidades e resolver problemas à medida que surgem.</p> <p>A38. Dispõe de controle administrativo com requisitos que exigem atenção imediata.</p> <p>A39. Sua gestão reage às pressões ambientais apenas quando forçado.</p> <p>A40. A organização ainda não possui as estratégias bem definidas.</p>

Fonte: Adaptado de Miles e Snow (1984); Almeida, Antonioli e Gomes (2011); Vasconcelos, Guedes e Cândido (2007).

O Constructo da Tabela 3 representa o objetivo de identificar as estratégias predominantes de empresas de pequeno e médio porte do Alto e Médio Vale do Itajaí. Na Tabela 4 encontra-se o constructo do estudo para estilos cognitivos.

Tabela 4 – Constructo sobre Estilos Cognitivos

Variável	Operacionalização dos estilos cognitivos
Adaptador	<p>B1. Sua gestão identifica qual informação é relevante e qual informação é irrelevante na solução de problemas.</p> <p>B2. Reluta em tomar decisões riscos, exceto quando as chances de sucesso são grandes.</p> <p>B3. Sua organização procura uma solução única usando critérios de busca estreitos, lógico-dedutivos.</p> <p>B4. Sua gestão tem preferência por raciocínio em cima de um caso específico conhecido.</p> <p>B5. Sua gestão é vista como complexa.</p> <p>B6. Sua gestão é baseada na refletividade por maior deliberação, respostas mais lenta.</p> <p>B7. Sua gestão é mais totalizadora, prefere olhar para o quadro completo, antes da tomada de decisão.</p> <p>B8. Sua gestão pode ser classificada como adaptadora se volta para procedimentos convencionais quando procurando soluções.</p>
Inovador	<p>B9. Toma decisões de riscos, mesmo quando as chances de sucesso são pequenas.</p> <p>B10. Sua organização procura por soluções amplas e abertas para os problemas.</p> <p>B11. Sua gestão possui raciocínio lógico, que envolve a preferência por uma abordagem sistemática e uma amostragem adequada de dados disponíveis.</p> <p>B12. Sua gestão é vista como simplificada.</p> <p>B13. Sua gestão é baseada na impulsividade, é caracterizada por respostas rápidas.</p> <p>B14. Sua gestão é mais analítica e obtém informações através de uma série de passos claramente definidos.</p> <p>B15. Sua gestão é mais inovadora, preferem reestruturar problemas e abordá-los por novos ângulos.</p>

Fonte: Adaptado de Hayes & Allinson, (1998), Kirton (1976).

A coleta de dados ocorreu no período de 05 de setembro de 2018 a 30 de setembro de

2018, obtendo uma amostra de 102 respondentes para o questionário. Para a análise e interpretação dos dados, tabulou-se em planilha do Excel, aplicando análise de frequência e percentual.

4 Descrição e Análise dos Resultados

4.1 Caracterização dos Respondentes e das Empresas

Dos 102 respondentes, 56 são do gênero masculino, o que representa 54,90% da amostra. O gênero feminino representa 45,10%, com 46 respondentes. Quanto à faixa etária, a maioria dos respondentes se enquadra entre 28 a 37 anos, representando 45,10%. 70 estão cursando ou possuem formação no ensino superior, os 32 restantes possuem até ensino médio. A graduação completa representa 32,35% da amostra, 9,80% estão com a graduação em andamento e respondentes que possuem alguma pós-graduação e mestrado representam 26,48%.

A maioria dos respondentes é proprietário, representando 50% da amostra, 15,69% são sócios gerentes, cargo de gerência é representado por 6,86%, totalizando 7 respondentes, e na função de administração são 10 respondentes, representado 9,80%. E quanto ao tempo de atuação nos cargos, a maioria dos respondentes está de 5 a 15 anos, representando 39,21% da amostra, e a minoria está de 15 a 20 anos no cargo.

Quanto a localização dos respondentes, os 102 respondentes estão distribuídos em 21 municípios. No que diz respeito ao porte das empresas, 53 respondentes são microempresas (51,96%), 49 respostas são de empresas de pequeno porte (48,04%). Vale destacar, que o foco do estudo é justamente as empresas de micro e pequeno porte.

Com relação a quantidade de funcionários, 61 empresas possuem de 1 até 10 funcionários (59,80%), em seguida, 23 empresas possuem de 11 até 20 funcionários (22,55%), são os percentuais com maior destaque. Já com percentuais menores: 6 empresas possuem de 21 a 30 funcionários (5,88%), 5 empresas possuem de 31 a 40 funcionários (4,90%), 5 empresas possuem de 61 a 80 funcionários (4,90%) e 2 empresas possuem entre 41 a 60 funcionários (1,96%).

Na indicação da atividade principal da empresa, a maioria dos respondentes são da atividade de prestação de serviços, sendo 44 respondentes, representando um percentual de 43,14%. Em seguida, a atividade de comércio abrange 39 respondentes, que representa o percentual de 38,23%, e por último, 19 respondentes são da indústria, o que representa um percentual de 18,63%.

4.3 Percepção sobre Estratégias Organizacionais

Neste tópico, verificam-se as estratégias organizacionais predominantes que descrevem as empresas. Miles e Snow (1984) sugerem que, para lidar com a complexidade do processo de adaptação da organização ao ambiente, é necessário definir quais produtos e serviços serão ofertados e em quais mercados, tratar da seleção e implementação da tecnologia para produzir e distribuir os produtos e serviços e definir, racionalizar e estabilizar as atividades. No decorrer da análise é abordado os quatro comportamentos conceituados por Miles e Snow (1978): defensor, prospector, analisador e reator. Na tabela 5 apresentam-se a percepção dos gestores sobre

Realização:



estratégias organizacionais.

Tabela 5 – Percepção sobre estratégias organizacionais

Assertivas	Não sei dizer		Discordo		Não concordo, nem discordo		Concordo Parcialmente		Concordo Totalmente		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Comportamento Defensor												
A1	23	22,55	14	13,72	9	8,82	34	33,33	22	21,58	102	100
A2	9	8,82	3	2,94	12	11,76	43	42,16	35	34,32	102	100
A3	14	13,72	9	8,82	15	14,70	39	38,23	25	24,53	102	100
A4	8	7,84	16	15,68	14	13,72	31	30,39	33	32,37	102	100
A5	3	2,94	4	3,92	4	3,92	22	21,58	69	67,64	102	100
A6	2	1,96	3	2,94	8	7,84	19	18,63	70	68,63	102	100
A7	4	3,92	20	19,60	6	5,88	31	30,40	41	40,20	102	100
A8	3	2,94	0	0,00	4	3,92	32	31,37	63	61,77	102	100
A9	8	7,84	25	24,51	14	13,72	34	33,33	21	20,60	102	100
A10	2	1,96	22	21,57	11	10,78	46	45,09	21	20,60	102	100
A11	9	8,82	10	9,80	15	14,70	41	40,20	27	26,48	102	100
Comportamento Prospector												
A12	7	6,86	17	16,67	13	12,74	31	30,39	34	33,34	102	100
A13	19	18,63	32	31,37	16	15,68	17	16,67	18	17,65	102	100
A14	10	9,80	19	18,63	9	8,82	33	32,35	31	30,40	102	100
A15	7	6,86	9	8,82	1	0,98	27	26,74	58	56,87	102	100
A16	4	3,92	17	16,67	3	2,94	34	33,33	44	43,14	102	100
A17	7	6,86	8	7,84	7	6,86	41	40,20	39	38,24	102	100
A18	8	7,84	13	12,74	14	13,72	39	38,24	28	27,46	102	100
A19	6	5,88	11	10,78	16	15,68	40	39,21	29	28,45	102	100
A20	6	5,88	9	8,82	7	6,86	36	35,30	44	43,14	102	100
Comportamento Analisador												
A21	4	3,92	13	12,74	9	8,82	31	30,40	45	44,12	102	100
A22	13	12,74	13	12,74	17	16,67	32	31,37	27	26,48	102	100
A23	6	5,88	62	60,78	15	14,70	14	13,74	5	4,90	102	100
A24	3	2,94	32	31,37	13	12,74	35	34,32	19	18,63	102	100
A25	2	1,96	4	3,92	7	6,87	38	37,25	51	50,00	102	100
A26	4	3,92	9	8,82	12	11,76	48	47,07	29	28,43	102	100
A27	4	3,92	10	9,80	20	19,60	42	41,18	26	25,50	102	100
A28	6	5,88	11	10,78	13	12,74	39	38,24	33	32,36	102	100
A29	5	4,90	25	24,51	10	9,80	38	37,25	24	23,54	102	100
A30	9	8,82	6	5,88	11	10,78	32	31,37	44	43,15	102	100
Comportamento Reator												
A31	12	11,76	21	20,59	18	17,65	33	32,35	18	17,65	102	100
A32	11	10,78	26	25,49	16	15,69	38	37,20	11	10,78	102	100
A33	6	5,88	11	10,78	13	12,74	48	47,06	24	23,54	102	100
A34	8	7,84	20	19,61	20	19,61	42	41,18	12	11,76	102	100
A35	7	6,86	4	3,92	10	9,80	47	46,08	34	33,34	102	100
A36	5	4,90	6	5,88	8	7,84	26	25,49	57	55,89	102	100
A37	7	6,86	18	17,65	12	11,76	33	32,35	32	31,38	102	100
A38	5	4,90	15	14,70	19	18,63	29	28,43	34	33,34	102	100
A39	8	7,84	24	23,54	23	22,55	32	31,37	15	14,70	102	100

A40	5	4,90	37	36,29	15	14,70	33	32,35	12	11,76	102	100
-----	---	------	----	-------	----	-------	----	-------	----	-------	-----	-----

Fonte: Dados da pesquisa.

Os gestores com o comportamento defensor são conservadores com variedade limitada de produtos e clientes, não procuram oportunidades fora de seu domínio. Geralmente buscam a melhoria da eficiência operacional com tecnologia, estrutura e métodos de operação bastante estáveis que demandam poucos ajustes (Miles & Snow, 1984).

Com relação ao comportamento defensor, conforme a Tabela 5, os gestores ao serem questionados se a organização dispõe de produtos limitados direcionados a um segmento do mercado (A1), 33,33% responderam que concordam parcialmente e 21,58% concordam totalmente, o que demonstra que esses gestores estão focados em fazer o que já possuem domínio e não estão preocupados com buscar inovar seus produtos/serviços.

Na assertiva A2 os gestores foram questionados se a organização possui controle centralizado e segue a linha hierárquica, sendo assim 42,16% dos respondentes concordam parcialmente e 34,32% concordam totalmente. Pressupõe-se que nessas empresas as decisões são centralizadas nos próprios donos, justamente por se tratarem de micro e pequenas empresas.

Identificou-se também, na assertiva A5 se as empresas se preocupam em identificar os problemas, para melhoria dos produtos/serviços e posição de mercado, visto isso 67,74% dos gestores concordam totalmente. Pressupõe-se que essas empresas preferem estar a par de qualquer possível erro ou falha na intenção de melhorar sua linha de produtos/serviços e consequentemente, melhorar suas vendas.

Na assertiva A6 “Concentra-se em manter uma posição financeira segura, por meio de medidas de controle de custos e qualidade” 68,63% dos gestores concordam totalmente. Já nas assertivas A10 “Possui visão mais conservadora em relação à implantação de novos serviços” e A11 “As ações estratégicas são direcionadas a garantir uma parcela do mercado”, os gestores concordam parcialmente, 45,09% e 40,20%, respectivamente. Percebe-se tamanha concordância entre as respostas e pressupõe-se que os gestores se identificaram com as assertivas pelo fato deles apresentarem um perfil mais conservador.

Diante disso, Soares, Teixeira e Pelissari (2011) destacam que o comportamento defensor apresenta uma visão mais conservadora no tocante ao desenvolvimento de produtos e mercados e procuram garantir uma posição segura e estável no seu domínio produto-mercado. Raramente introduzem novidades tecnológicas, procurando competir em dimensões como preço ou qualidade dos produtos atuais, delimitando e isolando para si um espaço estável do mercado, buscam ser mais eficiente com relação a engenharia e produção.

Com relação ao comportamento prospector, caracteriza-se como um comportamento mais inovador e que busca por oportunidades de mercado respondendo às tendências emergentes. Busca criar mudanças e incertezas forçando os competidores a reagir (Miles & Snow, 1984).

Diante disso, as assertivas A14 “possui planejamento abrangente, orientado para o problema”; A15 “preocupa-se em identificar tendências e oportunidades de mercado, que resultem na criação de ofertas de produtos/serviços”; A16 “Concentra-se na possibilidade de expansão em novos mercados/segmentos” e A17 “É orientada para linhas de produtos/serviços ou áreas de mercados”, obtiveram altos níveis de concordância, 62,75%, 83,34%, 76,47% e 78,44%, respectivamente, sendo esses valores provenientes da soma dos percentuais de concordo

totalmente e concordo parcialmente. Pressupõe-se que as empresas almejam expandir suas linhas de produtos/serviços conforme as tendências de mercado estipuladas no planejamento estratégico.

Na assertiva A19 “A necessidade de identificar novas oportunidades obriga a desenvolver capacidades e mecanismos para observar o ambiente, os acontecimentos e as tendências, sendo precursora de inovações” a maioria dos gestores concordaram, sendo que 39,21% concordaram parcialmente e 28,45% concordaram totalmente. Pressupõe-se que os gestores sabem da necessidade de inovar, principalmente num ambiente competitivo, mas tem receio de ser totalmente precursora de inovações.

Em outra assertiva, A20 “procura novas oportunidades de negócios, buscando ampliar continuamente sua linha de serviços” a maioria dos gestores também concordaram (78,44%), porém, 35,30% concordaram parcialmente e 43,14% concordaram totalmente. Pressupõe-se que geralmente os gestores estão interessados em acompanhar a demanda do mercado com o intuito de aproveitar as oportunidades para aumentar a linha de produtos ou serviços.

Com relação ao comportamento analisador, Miles e Snow (1984) afirmam que o comportamento analítico possui características de um perfil mais estável, operam com eficiência de forma rotineira através de estruturas e processos formalizados. Influenciadas pelo seu perfil mais turbulento, imitam as novas ideias dos líderes de mercado, assim que essas se mostram bem-sucedidas.

Questionou-se se os gestores para saber se as organizações “estão em crescimento constante, por meio do ingresso no mercado e desenvolvimento de produtos” (assertiva A21), 74,54% dos gestores concordam com esta assertiva, sendo que 30,40% concordam parcialmente e 44,12% concordam totalmente.

A assertiva A22, a organização “dispõe de sistema de controle moderadamente centralizado, com a participação dos superiores e departamentos”, 26,48%, concordam totalmente e 31,37% concordam parcialmente com esta assertiva. Percebe-se alto nível de concordância por parte dos gestores, pressupõe-se que em algumas empresas existe um sistema de controle que é moderadamente centralizado e com a participação dos supervisores dos departamentos, no entanto na maioria das empresas o sistema de controle ainda não conta com a participação dos superiores e/ou membros de departamento.

Quanto a assertiva A23 “possui mecanismos de coordenação extremamente complexos e caros”, 60,78% dos gestores discordam que haja mecanismos de coordenação complexos e caros. Pressupõe-se que por serem micros e pequenas empresas os gestores tenham receio de investir nesses mecanismos e optam por controles mais simples, que na maioria são controles informais.

A assertiva A24 “dispõe de planejamento intensivo entre marketing e produção”, sendo assim, 31,37% dos respondentes discordam dessa assertiva e 34,32% concordam parcialmente. Pressupõe-se que a maioria das empresas não tem planejamento entre esses setores de marketing e produção, justamente por ser empresas menores e não possuir esses setores bem definidos.

Já a assertiva A26 “analisa as oportunidades no mercado e selecionam apenas as que possuem potencial comprovado” os gestores em sua maioria concordam com essa assertiva, sendo 47,07% concordam parcialmente e 28,43% concordam totalmente. Pressupõe-se que os gestores preferem investir apenas nas oportunidades que realmente trazem resultados positivos para a organização, pode-se entender isso como uma estratégia que busca evitar resultados

indesejados.

Os gestores com comportamento reator não conseguem responder eficientemente às mudanças do ambiente, pois não possuem uma relação consistente de estratégia-estrutura. Somente quando são pressionadas pelo ambiente efetuam algum tipo de mudança (Miles & Snow, 1984).

Quanto as assertivas: A31, “a organização possui padrão de ajuste para ambiente instável”, a maioria dos gestores concordam com a assertiva, 32,35% concordam parcialmente e 17,65% concordam totalmente, no entanto, 20,59% discordam dessa assertiva; e A32 “a organização não dispõe de mecanismos para implementação consistente diante de um ambiente em mudança”, 37,20% concordam parcialmente, e outro percentual que se destaca é que 25,49% discordam. O que demonstra que os gestores precisam melhorar os padrões de ajuste nas empresas para assegurar que num ambiente instável a empresa garanta a sua continuidade, principalmente diante da dificuldade de adaptação com as mudanças de ambientes.

As assertivas A34 e A36, respectivamente, questionaram se: “a organização é resistente em agir de forma agressiva no futuro”, 41,18% dos gestores concordam parcialmente; e “a organização se concentra em identificar soluções possíveis para problemas que necessitam de solução imediata”, sendo que 55,89% dos gestores concordam totalmente. Pressupõe-se que a maioria das organizações opta por agir de forma mais amena no futuro e que estão mais focadas em resolver os problemas de curtíssimo prazo.

A assertiva A40 questiona se “a organização ainda não possui as estratégias bem definidas”, diante disso, 36,29% dos gestores discordam, demonstrando que as organizações estão preocupadas com a situação da empresa, por isso, preza pela definição das estratégias organizacionais. No entanto, 32,35% dos gestores concordam parcialmente confirmando que as empresas não possuem a preocupação em definir as estratégias organizacionais.

Com relação a identificação dos comportamentos estratégicos predominante, observa-se que o comportamento defensor é o que se destaca entre as empresas pesquisadas, representado 71%. Em seguida, o comportamento prospector com percentual de 68%, por terceiro, o comportamento analisador com percentual de 64% e, por último, o comportamento reator com percentual de 60%. Para conseguir afirmar tais resultados foi necessário calcular as médias das respostas dos questionários para todos os graus de concordância presentes em cada questão.

Diante disso, este resultado diverge de Gimenez, Pelisson, Kruger e Hayashi (1999) que apresentam que em pequenas empresas da cidade de Londrina/PR a estratégia mais frequente foi o comportamento analítico. Nesse estudo os autores visaram identificar as estratégias competitivas adotadas pelos seus dirigentes.

4.4 Percepção sobre Estilos Cognitivos

Estilos cognitivos podem ser definidos como as diferenças individuais estáveis na preferência por modos de obter, organizar e utilizar informação na tomada de decisões está relacionado à maneira preferida de uma pessoa coletar, processar e avaliar informações (Kirton, 1976). Diante disso, analisam-se dois principais estilos cognitivos individuais: o estilo adaptador e o inovador. Na tabela 6 consta a percepção dos gestores sobre estilos cognitivos.

Realização:

Tabela 6 – Percepção sobre estilos cognitivos

Assertivas	Não sei dizer		Discordo		Não concordo, nem discordo		Concordo Parcialmente		Concordo Totalmente		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Estilo Adaptador												
B1	8	7,84	7	6,86	8	7,84	40	39,21	39	38,25	102	100
B2	6	5,88	15	14,70	21	20,59	42	41,18	18	17,65	102	100
B3	18	17,64	14	13,72	22	21,57	31	30,39	17	16,68	102	100
B4	12	11,76	12	11,76	13	12,74	46	45,10	19	18,64	102	100
B5	8	7,84	36	35,29	18	17,65	25	24,52	15	14,70	102	100
B6	13	12,74	16	15,69	34	33,34	29	28,43	10	9,80	102	100
B7	6	5,88	8	7,84	14	13,74	37	36,27	37	36,27	102	100
B8	10	9,80	7	6,86	17	16,68	48	47,06	20	19,60	102	100
Estilo Inovador												
B9	8	7,84	31	30,39	15	14,70	48	47,07	0	0,00	102	100
B10	8	7,84	6	5,88	11	10,78	35	34,31	2	41,19	102	100
B11	13	12,74	9	8,82	23	22,55	39	38,23	18	17,66	102	100
B12	6	5,88	20	19,60	17	16,67	40	39,21	19	18,64	102	100
B13	9	8,82	31	30,40	26	25,49	26	25,49	10	9,80	102	100
B14	7	6,86	11	10,78	23	22,55	40	39,21	21	20,60	102	100
B15	6	5,88	11	10,78	16	15,69	49	48,05	20	19,60	102	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao estilo adaptador, a assertiva B1 questionou se “a gestão identifica qual informação é relevante e qual informação é irrelevante na solução de problemas”, a maioria dos gestores concorda com essa assertiva, sendo que 39,21% concordam parcialmente, e 38,25% concordam totalmente. Pressupõe-se que geralmente a gestão sabe classificar corretamente quando a informação tem relevância ou não para solucionar algum problema da organização.

A assertiva B3 questionou se “a gestão procura uma solução única usando critérios de buscas estreitos lógico-dedutivos”, 30,39% dos gestores concordam parcialmente e 16,68% concordam totalmente, o que demonstra que praticamente a maioria dos gestores concorda com essa assertiva. No entanto, chama a atenção o percentual de 21,57% de gestores que se mantiveram nulos, ou seja, não concordam e nem discordam da assertiva.

A assertiva B4 questionou se “a gestão tem preferência por raciocínio em cima de um caso específico conhecido”, 45,10% concordam parcialmente e 18,64% concordam totalmente, demonstrando assim a concordância da maioria dos gestores sobre essa assertiva. Pressupõe-se que a gestão muitas vezes tem preferência por adaptar um caso que já obteve resultado positivo para implantar na organização.

A assertiva B8 “a gestão pode ser classificada como adaptadora se volta para procedimentos convencionais quando procurando soluções”, 47,06% concordam parcialmente e 19,60% concordam totalmente, o que demonstra que a maioria dos gestores concordam em partes com essa assertiva.

Com relação ao estilo inovador, a assertiva B10 questionou se “a gestão procura por soluções amplas e abertas para os problemas”, sendo que 41,19% dos gestores concordam totalmente e 34,31% concordam parcialmente com a assertiva. Pressupõe-se que os gestores da

maioria as organizações estão procurando solucionar os problemas organizacionais de forma inovadora, sem preocupação de seguir as regras.

A assertiva B14 questionou se “a gestão é mais analítica e obtém informações através de uma série de passos claramente definidos”, 39,21% dos gestores concordam parcialmente, e 20,60% concordam totalmente com essa assertiva. No entanto, vale destacar que 22,55% dos gestores não concordam nem discordam, mantiveram-se nulos.

A assertiva B15 questionou se “a gestão é mais inovadora, preferem reestruturar problemas e abordá-los por novos ângulos”, sendo assim a praticamente a maioria dos gestores, 48,05% concordam parcialmente e 19,60% concordam totalmente. Pressupõe-se que os gestores estão buscando implantar uma gestão inovadora e tentar sair de uma gestão totalmente tradicional.

Com relação a predominância desses estilos, constata-se que os gestores possuem predominância de estilo cognitivo adaptador, representado 58%, em seguida o comportamento inovador com 57%. No que diz respeito a esses estilos, não se estabelece o melhor, apenas que são estilos diferentes, desta maneira, cada um possui forças e fraquezas. As principais diferenças entre os estilos são: o adaptador é mais eficiente, disciplinado e possui maior atenção as normas, já o inovador busca soluções inovadoras e desafia as regras (Kirton, 1976).

5 Considerações Finais

Este estudo objetivou analisar as estratégias predominantes de gestores de micro e pequenas empresas, baseando-se nas tipologias de Miles e Snow (1984), e também seus estilos cognitivos. Os resultados encontrados nesta pesquisa, com relação ao comportamento estratégico adotado pelos gestores, apontaram a predominância do comportamento defensor, com uma frequência de 71%, sendo seguido pelo comportamento prospector, com 67%, em terceiro lugar o comportamento analista com 64%, e por último, o comportamento reator com 61%. Por meio da análise dos resultados e considerando a especificidade de serem micro e pequenas empresas, é possível pressupor que a adoção do comportamento estratégico defensor demonstra que os gestores são conservadores, não possuem variedade ilimitada de produtos e clientes, e principalmente não procuram oportunidades fora de seu domínio.

Quanto aos estilos cognitivos individuais, dos 102 respondentes, 58% possui predominância do estilo adaptador, visto que são caracterizados pela precisão, confiança, eficiência, prudência e disciplina, tornando-se assim essenciais para o funcionamento da empresa. Assim constata-se que há predominância do comportamento estratégico defensor e estilo cognitivo adaptador, demonstrando que a maioria das empresas são mais cautelosas, buscam fazer somente o que já conhecem.

E por fim, sugere-se para pesquisas futuras replicar o estudo, com o intuito de verificar a relação entre as tipologias estratégicas de Miles e Snow (1984) e os estilos cognitivos, mas, separando por setores, dessa forma, poder-se-iam verificar se determinados setores, ou grupos de empresas possuem características distintas, quanto à utilização de estratégias, bem como seus estilos cognitivos.

REFERÊNCIAS

Realização:

- Almeida, F.C, Machado Neto, A. J, & Giraldi, J. M. E. (2006). Estrutura e estratégia: evolução de paradigmas. *REGE Revista de Gestão*, 13(2), 15-26.
- Almeida, I. C, Antonialli, M. L, & Gomes, F. (2011). Comportamento estratégico de mulheres empresárias: estudo baseado na tipologia de Miles e Snow. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 10(1).
- Alves, A. B. (2010). *Desenho e uso dos sistemas de controle gerencial e sua contribuição para a formação e implementação da estratégia organizacional*. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Andler, D. (1988). *Introdução às Ciências Cognitivas*. (Ed. Unisinos). São Leopoldo.
- Bonatti, T. R, & Zucco, F. D. (2016). A experiência dos gestores das PME'S em relação à comunicação integrada de marketing. *JBReview*, 1(2), 40-65.
- Estrada, R. J. S., & Almeida, M. I. R. (2007). A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. *Revista de Ciências da Administração*, 9(19).
- Gimenez, F. A. P, Pelisson, C, Krüger, E. G. S, & Hayashi, P. J. R. (1999) Estratégia em pequenas empresas: uma Aplicação do Modelo de Miles e Snow. *RAC*, 3(2), 53-74.
- Gonçalves, J. E. L. (1998). A necessidade de reinventar as empresas. *Revista de Administração de empresas*, 38(2), 6-17.
- Hayes, J., & Allinson, C. W. (1994). Cognitive style and its relevance for management practice. *British Journal of Management*, 5(1), 53-71.
- Kirton, M. J. (1976). Adaptor sandinnovators: a description and measure. *Journal of Applied Psychology*, 61(5), 622-629.
- Löbler, M. L, Estivalet, V. F. B, Visentini, M. S, & Andrade, T.(2011). As influências na intenção de uso dos sistemas de informação: uma abordagem entre a teoria de estilos cognitivos de Kirton e a teoria unificada de aceitação e uso da tecnologia. *Revista de Administração e Inovação*, 8(2), 55-81.
- Miles, R. E, & Snow, C.C. (1984). Designingstrategichumanresources systems. *Organizational dynamics*, 13(1), 36-52.
- Miles, R. E, & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. Stanford: Stanford University Press.
- Mitchell, R. K., Busenitz, L., Lant, T., Mcdougall, P. P., Morse, E. A., & Smith, J. B. (2002). Toward a theory of entrepreneurial cognition: rethinking the people side of entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory& Practice*, 27(2), 93-104.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, O. V., & Forte, S. H. A. C. (2014). Estratégias e ferramentas competitivas das MPE na região nordeste, *Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista*, 8(2), 18-37.
- Peters, T., & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence*. N.Y.: Harper e Grow.
- Sávio, L.S. (2007). A importância da estratégia organizacional para a confederação Brasileira de voleibol, *RPCA*, 1(1).
- Scheffel, F. R, Cunha, A. S, & Lima, M. A. (2012). Teoria da Contingência Estrutural: as mudanças estratégicas ocorridas de 2000 a 2010 em uma empresa do setor elétrico. *INTERFACE*, 9(1) .

- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae. (2017). *Pequenos negócios em números*. Acesso: em 02 de abril de 2018.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae. (2018). *Pequenos negócios em números*. Acesso: em 08 abril 2018.
- Silva Filho, J. F., & Cândido, G. A. (2003). A Formação de Redes Interorganizacionais e a sua Influência nas Tipologias de Estratégia e Decisão do Empreendedor, CLADEA.
- Slechticius, A. G, Augusto, C, Guimarães, E. H. R, & Freire, O. B. L. (2012). Gerenciamentos de projetos complexos de TI: estudo de caso sob o enfoque da estratégia empresarial na indústria de serviços financeiros. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 11(3).
- Soares, M. L, Teixeira, O. R. P, & Pelissari, A. S. (2011). Comportamento organizacional: uma aplicação da tipologia de Miles e Snow no setor hoteleiro de Florianópolis, SC. *Rev. Adm. UFSM*, 4(1), 251-267.
- Tomazzoni, E. L, & Bittencourt, R. (2013). Análise das Ferramentas de Gestão Estratégica de Hotelaria Familiar: estudo de quatro organizações da região turística da Serra Gaúcha. *Turismo em análise*, 24 (1).
- Vasconcelos, A. C. F, Guedes, I. A, & Cândido, G. A. (2007). Aplicação dos modelos de Miles e Snow e Kirton em pequenas e médias empresas: um estudo exploratório. *Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, 2(2), 123.
- Vidigal, P. R., & Nassif, V. M. J. (2013). A relevância dos aspectos cognitivos e afetivos nas ações dos empreendedores em seus empreendimentos. *Revista Alcance*, 20(1), 38-57.