

---

## **A análise das características empreendedoras versus premissas da escola da estratégia empreendedora: um estudo multicase no setor de alimentação**

---

Francisco Sávio de Oliveira Barros<sup>1</sup>  
Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte<sup>2</sup>

### **Resumo**

A temática estratégia empresarial tem sido objeto de uma crescente preocupação e de estudos no âmbito da literatura acadêmica, porém, têm-se observado poucos estudos acerca das estratégias empreendedoras. Em face da realidade, este estudo tem como principal proposta identificar as principais características do processo de formação de estratégia em empresas do contexto empreendedor, relacionando-as com as premissas conceituais da Escola da Estratégia Empreendedora, conforme apresentada por Mintzberg et al. (2000), fazendo uso de uma verificação de campo em empresas de pequeno porte do setor de alimentação, com sede na cidade de Fortaleza. Para a operacionalização deste estudo exploratório-descritivo e de natureza qualitativa, realizado em 2003, os dados primários foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas com empreendedores e dirigentes das empresas e de observações diretas realizadas em visitas às suas sedes e respectivos pontos de vendas. Após a pesquisa, concluiu-se que as premissas da Escola da Estratégia Empreendedora não foram identificadas na sua totalidade nas empresas estudadas. A adoção de iniciativas nos meios acadêmicos para estudos do conteúdo estratégico do comportamento empreendedor viria a formar uma nova realidade para a compreensão do funcionamento de pequenas empresas e de sua importância para o desenvolvimento econômico de nosso país.

Palavras-chave: estratégia empresarial, contexto empreendedor, estratégia empreendedora.

### **The analysis of enterprising characteristics versus premisses of the enterprising strategy school: an study in the food sector**

### **Abstract**

The managerial strategy thematic has been the object of a growing concern and studies in the academic literature, however few studies have been observed about the enterprising strategies. Thus, the main objective of this study is to identify the main characteristics of the process of strategy formation in companies of the enterprising context, relating them with the conceptual premisses of the Enterprising Strategy School, as presented by Mintzberg et al (2000), using a field verification in small load companies in the food sector, with head offices in the city of Fortaleza. For this exploratory-descriptive study, accomplished during 2003, the primary data were collected through semi-structured interviews with entrepreneurs and managers of the companies and out of direct observation accomplished during visits to their head offices and respective points of sales. After the research, it was concluded that the premisses of the Enterprising Strategy School were not identified, in their totality, in the studied companies. The adoption of academic initiatives for studies about the strategic content of the enterprising behavior would fare as a new reality in understanding the operation of small size organizations. With that perspective and aware of the importance of that theme for the economical development of our country, an opportunity is visualized for the accomplishment of new studies and academic researches.

Key words: enterprising strategy, managerial strategy, enterprising context

---

<sup>1</sup> Mestrando em Administração de Empresas – CMA/UNIFOR - Bolsista da Fundação Cearense de Amparo à Pesquisa – FUNCAP - E-mail: savio@barros@terra.com.br  
<sup>2</sup> Doutor e Mestre em Administração – FGV/EAESP - Professor Titular e Coordenador do Curso de Mestrado em Administração – CMA/UNIFOR - E-mail: forte@unifor.br

## 1 Introdução

A temática estratégia empresarial tem sido objeto de uma crescente preocupação e de estudos no âmbito da literatura de negócios e acadêmica, porém, têm-se observado poucos trabalhos com foco na discussão das estratégias empreendedoras (Drucker, 2002).

Pensar estrategicamente deixou de ser um requisito de grandes empresas, de multinacionais ou de grandes negócios. Conhecer a própria empresa, seus pontos fortes e suas limitações, já não basta em um mercado em constante mudança e de crescentes exigências. Olhar para frente e, acima de tudo, procurar criar seu próprio futuro tornam-se prioridades para os empreendedores que planejam e administram suas ações, independentemente do tamanho da empresa, de sua estrutura e da forma de implementação, seja individualmente ou através de equipes e assessorias.

A pesquisa realizada por Paulino et al. (2002) buscou identificar quais as principais tendências dos estudos acerca da formulação da estratégia apresentados nos encontros acadêmicos da ANPAD, no período de 1997 a 2000, e tomando como guia as dez escolas do pensamento estratégico apresentadas no “roteiro pela selva do pensamento estratégico” de Mintzberg et al. (2000), pode-se concluir que os modelos estratégicos prescritivos prevalecem (35,6%), notadamente o da escola de posicionamento. Identificou-se também uma tendência crescente no total de publicações das escolas que privilegiam, dentro de suas premissas, os aspectos das especificidades internas, as condições dinâmicas de inovação e da mudança, como é o caso das escolas do aprendizado, cognitiva, cultural e, em menor escala, da escola empreendedora, que representa apenas 3,1% do total dos artigos apresentados.

Como ficou evidenciado no estudo de Paiva Júnior & Cordeiro (2002), esse tema está embutido em outras áreas mais tradicionais do estudo organizacional como mudança organizacional, aprendizagem e liderança, em um processo de descaracterização que tende a restringir um maior aprofundamento. As análises empíricas sobre estratégias de crescimento das empresas empreendedoras foram identificadas, por esses pesquisadores, como o enfoque de maior incidência nos estudos (27,3%).

Ainda segundo aqueles autores, o estado atual das análises sobre os temas associados ao empreendedorismo, lá incluídas a formação da estratégia, pode ser definido como de um estágio de “desenvolvimento embrionário” no Brasil. No que concerne à contribuição teórica de cunho nacional, os estudos trilham para um *status* de consolidação e as contribuições da academia de administração no Brasil ainda se mostram como estudos exploratórios sobre a temática, ficando evidenciada assim a necessidade de uma verificação empírica nas abordagens, que respeite a diversidade de enfoques e de situações.

Ressalte-se que a área temática “empreendedorismo” apareceu pela primeira vez no ENANPAD de 2003, como decisão da Assembléia Geral da ANPAD, em um trabalho de *benchmarking* do maior evento mundial da área de administração, o Academy of Management, nos Estados Unidos da América (Forte, 2004).

Em face dos citados aspectos e da necessidade de conhecer melhor o processo de formação da estratégia em pequenas empresas com características empreendedoras, este estudo tem como principal proposta identificar as principais características do processo de formação de estratégia em empresas do contexto empreendedor, relacionando-as com as premissas conceituais da Escola da Estratégia Empreendedora, conforme apresentada por Mintzberg et al. (2000), fazendo uso de uma verificação de campo em três empresas de pequeno porte do setor de alimentação, com sede na cidade de Fortaleza.

Este artigo está estruturado em capítulos, cobrindo os tópicos seguintes: revisão da literatura de suporte à investigação acerca do contexto da estratégia empresarial, aspectos conceituais do empreendedorismo e administração empreendedora e formulação da estratégia empreendedora; metodologia da pesquisa; caracterização das empresas estudadas e análise da

formação das estratégias. No último capítulo são apresentadas algumas idéias conclusivas do trabalho.

## **2 Estratégia empresarial: um breve contexto**

Com origem nos preceitos militares, a “arte do general” evoluiu no contexto da economia, estando presente nas constantes discussões dos negócios e nas organizações contemporâneas e, como lembra Vasconcelos (2001), a estratégia empresarial nasceu como uma disciplina híbrida, sofrendo influências da sociologia e da economia, “mas essencialmente como uma evolução da teoria das organizações”.

Como aponta Festinalli (2003), a estratégia é um processo organizacional com características diversas para cada empresa, porém, com uma dependência direta de sua estrutura, do comportamento das pessoas e da cultura da empresa ou, conforme defendem Mintzberg & Quinn (2001), depende de sua configuração na forma de pessoas, processos, estrutura, orçamentos, ideologias e políticas que devem ser integradas em uma modelagem do “perfil” da própria empresa (*design*).

Em sua evolução, a estratégia esteve cada vez mais presente nas empresas após a II Guerra Mundial, em razão da promoção de um cenário de alta produção industrial e de investimentos (Paulino et al., 2002). Esses pesquisadores, aprofundando o estudo das tendências das pesquisas sobre estratégia, alertam para o fato de que, com os diversos autores e teóricos surgiram as variadas escolas do pensamento estratégico apontando conceitos e premissas peculiares. Cada autor e escola revelam “o caminho certo” para explicar a aplicação dos seus conceitos em contextos particulares.

As dez escolas de estratégia objeto do Safári da Estratégia de Mintzberg et al. (2000) representam basicamente abordagens de como se chegar a uma decisão estratégica, seja por planejamento, por empreendedorismo, por cognição, por técnicas analíticas, por disputa de poder, por cultura organizacional, dentre outras (Forte, 2004).

Forte (2003), em sua taxonomia no campo da estratégia empresarial, classificou 23 modelos conceituais de alternativas estratégicas, dividindo-os em nove categorias por autores e similaridades. São as seguintes as categorias apresentadas por esse autor:

- Grupo 1 – estratégias de ação e reação, de ataque e defesa;
- Grupo 2 – estratégias dicotômicas;
- Grupo 3 – estratégias inovadoras e estruturadoras;
- Grupo 4 – estratégias evolutivas, processuais, sistêmicas e de crescimento;
- Grupo 5 – estratégias planejadas, deliberadas, realizadas, emergentes, não realizadas, implementadas, oportunistas e impostas;
- Grupo 6 – estratégias com visão de dentro para fora e de fora para dentro;
- Grupo 7 – estratégias classificadas por níveis organizacionais, divisionais e funcionais;
- Grupo 8 – estratégias baseadas em alvo ou direcionamento. Estratégias para empresa, para clientela e para concorrência;
- Grupo 9 – estratégias caracterizadas por tipologias mistas.

Entretanto, como afirma o citado autor, esse estudo pretendia apenas iniciar um trabalho de levantamento e análise comparativa dos diversos pensamentos, o que mostra a diversidade de conceitos a serem aprofundados.

Vasconcelos (2001), em estudo recente, propôs uma abordagem alternativa baseada em um procedimento empírico para uma análise da estratégia empresarial. Após ouvir executivos em posições estratégicas de empresas estabelecidas nas cidades de São Paulo, Campinas e Rio de Janeiro, pôde concluir que os entrevistados parecem adotar uma postura que privilegia a utilidade

prática sobre a coerência teórica e as disputas de aspectos conceituais entre os autores das escolas de estratégia “parecem não passar aos olhos destes executivos, de questões bizantinas” (Vasconcelos, 2001: p. 12). Esse provável paradoxo, segundo o autor, pode ser atribuído às contingências da prática e às características simplificadoras das escolas, frente à complexidade da estratégia empresarial.

Para Mintzberg et al. (2000), alguns autores preeminentes associam, há muito, estratégia com espírito empreendedor e descrevem o processo em termos da criação da visão pelo principal líder. Contudo, sendo a estratégia uma visão da pessoa do empreendedor, sua formulação também deve ser entendida como um processo continuado de concepção de um conceito em sua mente e seus detalhes emergirão na medida de sua concepção (Vidal & Santos Filho, 2003).

Geber (1996 citado por Silva, 2003) caracteriza a pessoa do empreendedor como um grande estrategista, inovador, criador de novos métodos ao penetrar ou criar novos mercados. Sendo criativo, consegue lidar com o desconhecido e imaginar o futuro, transformando possibilidades em probabilidades e caos em harmonia.

Esses atributos são características fundamentais do empreendedor, contudo, a flexibilidade e a persistência constituem uma condição sempre presente em seu dia-a-dia. Diante de imprevistos, ele não relutará em repetir ou mudar sua estratégia de forma que alcance seu objetivo, pois a visão de futuro estará sempre clara em sua mente e balizará suas ações no desenvolvimento de uma administração empreendedora (Silva, 2003).

Diferentemente do apresentado por Mintzberg et al. (2000), Messegem (2003) destaca que poucos estudos são percebidos utilizando uma abordagem estratégica nos trabalhos da temática do empreendedorismo. Nesses estudos prevalecem os aspectos da criação e do desenvolvimento de novos negócios, o que mostra uma limitada abordagem nas pesquisas acadêmicas sobre esse fenômeno nos últimos dez anos.

### 3 Empreendedorismo e administração empreendedora

Em uma situação de índices crescentes de desemprego e desigualdades sociais no Brasil, o empreendedorismo surge como alternativa e até mesmo um sonho para muitos brasileiros, independente de classe, sexo ou idade. O sonho de ter o seu próprio negócio e de ser dono de seu destino cativa milhões de brasileiros, seja por necessidade circunstancial ou oportunidade de momento. No entanto, muitas vezes, o despreparo dessas pessoas leva suas empresas ao enfrentamento de problemas insuperáveis, ensejando em uma alta mortalidade de negócios.

Britto & Wever (2003), em sua coletânea de casos de empreendedores brasileiros, apresentam os caminhos trilhados por alguns empresários ora em destaque no Brasil e defendem que o empreendedorismo é um dos movimentos mais saudáveis para uma economia carente de iniciativas que gerem empregos, impostos e, o mais importante de tudo, representem a semente de grandes empresas. Observando este aspecto, não é o empresário capitalista que lidera a busca de novas oportunidades no ambiente da moderna economia; apenas o empreendedor é capaz de ser um líder criativo sempre procurando por novas oportunidades em um ambiente de mudanças. “*It is not the capitalist who leads the socioeconomy [...] by nature it is not [capitalist] a leader is a follower. It is the entrepreneur who has the potention to be a creative leader [...]*” (McDaniel, 2003: p. 498).

O *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), estudo realizado por institutos e universidades em vários países, pode ser destacado como a principal pesquisa de âmbito internacional explorando a temática do empreendedorismo e permite radiografar o impacto da atividade empreendedora sobre a economia. Em sua edição de 2002, foi conduzido pelo Kaufman Center for Entrepreneurial Leadership do Babson College, nos Estados Unidos e pela London School of Business, na Inglaterra. A coordenação no Brasil foi efetuada pelo Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Paraná, em parceria com o Sebrae. Seus resultados foram publicados em

diversos países e, no Brasil, o Jornal Valor Econômico também os divulgou em 15 de novembro de 2002 (GLOBAL..., 2003).

Essa pesquisa foi realizada em 37 países e mostrou que 54% das pessoas iniciaram um novo negócio a partir de um interesse pessoal por uma determinada atividade, enquanto que 55,4% dos empreendedores entrevistados relataram que criaram seus negócios próprios para fugir do desemprego (Entrepreneurship..., 2002: p. 5). Ainda nessa pesquisa, o Brasil ocupava o sétimo lugar entre 37 países pesquisados em empreendedorismo, enquanto ocupava apenas o 34º lugar no tocante ao apoio a essa atividade (Emprego e Renda, 2002).

Como definiu o economista J. B. Say, nos primórdios de 1800, o empreendedor é aquele que transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento (Drucker, 2002). Também segundo esse autor, ser empreendedor não é apenas abrir seu próprio negócio, mas aquele que cria algo novo e diferente, seja produto, serviço ou tecnologia e aquele que muda e transforma valores, seja fornecendo produtos ou serviços de forma diferente ou, ainda, de uma forma renovada e única, “uma reinvenção do já conhecido”.

Bom Ângelo (2003: p. 18) cita Schumpeter ao defender que “sem inovação não há empreendedores, sem investimentos empreendedores, não há retorno de capital e o capitalismo não se propuliona”, o que mostra a estreita correlação entre iniciativas empreendedoras e o desenvolvimento econômico, principalmente em economias pobres.

No que concerne à administração empreendedora, Ferreira et al. (2002) procuram instrumentá-la na ação de uma pessoa (empreendedor, líder, visionário) fundamentada em uma clara definição de dois aspectos primordiais e sempre presentes: a estratégia e a cultura da empresa. Nota-se que a visão e a atitude estratégica são condições, segundo esses autores, indispensáveis para que se possa definir a pessoa ou a administração empreendedora. Esta se mostra na definição do enfoque para as atividades da empresa e de seu objetivo. O “o que fazer” significa: quais produtos devem ser produzidos e para quais clientes serão ofertados.

O aspecto da cultura, complementando a definição anterior, indica o “como fazer”. A liderança empreendedora busca criar e manter a cultura organizacional no seu dia-a-dia com exemplos, atitudes e ações pessoais, mostrando o que deve e o que não deve ser feito. A cultura empreendedora é estabelecida pela vivência, pelos valores, procedimentos e práticas diárias na condução do negócio (Ferreira et al., 2002).

Em seus estudos, McDaniel (2003) remete ao início da Revolução Industrial o surgimento do empreendedor como um tipo de pessoa motivadora por mudanças e capaz de reformular conceitos e atitudes, abrindo espaço para novas concepções de organizações em um novo contexto sócio-econômico, “*emerging out of the beginning of the industrial revolution was different kind of individual who later became know as the entrepreneur. The entrepreneur has been a driving force for change [...] for different socioeconomic institutions ever since*” (McDaniel, 2003: p. 495).

Com o objetivo de estudar a relação entre a orientação empreendedora e a estrutura organizacional, Messeghem (2003) pesquisou uma amostragem de pequenas e médias empresas francesas do setor de alimentação e seus resultados mostraram um posicionamento que contradiz o pensamento de Mintzberg que relaciona empreendedorismo com pequenos negócios e estruturas simplificadas.

*Our work contradicts research such as Mintzberg's according to which a strong entrepreneurial orientation is necessarily associated with a simple structure. [...] This may be explained by the fact that have a very strong entrepreneurial orientation will adapt new managerial practices so as to satisfy their customers' expectations* (Messeghem, 2003: p. 207).

Os resultados de um estudo das características do comportamento empreendedor do gerente-proprietário de uma empresa varejista de médio porte, realizado por Vidal & Santos Filho (2003: p. 15), mostraram que o empreendedor não é um super-homem, mas um ser humano que apresenta posturas atitudinais diferenciadas e que tem influência direta na dinâmica de seu

negócio. Esses aspectos são evidenciados quando do desenvolvimento de estratégias e caracterizam elementos comuns sempre presentes na pessoa do empreendedor que, diante das mudanças, percebe oportunidades em que muitos só percebem ameaças e convivem com os riscos e incertezas com decisão e flexibilidade.

#### 4 Formulação da estratégia na Escola Empreendedora

Quanto ao processo de formulação de estratégias, os empreendedores demonstram uma orientação pautada em uma constante sintonia com o ambiente, monitorando as mudanças que possam impactar a organização e as potenciais oportunidades favoráveis. Esse comportamento singular do empreendedor o coloca como um estrategista único e necessário a qualquer organização, pois, como afirmam Stevenson e Gumpert (1985 citado por Mintzberg et al., 2000) “passam (empreendedores) rapidamente da identificação da oportunidade para a sua perseguição”.

Ainda na essência do processo estratégico, os aspectos visionários do empreendedor se mostram presentes no seu dia-a-dia e são indispensáveis para a empresa, “[...] os empreendedores categorizavam cenários de forma muito mais positiva que outras pessoas [...] isto é, eles identificavam mais forças *versus* fraquezas, oportunidades *versus* ameaças e potencial para melhoria de desempenho *versus* deterioração” (Mintzberg et al., 2000: p. 104).

As características da personalidade da liderança empreendedora submetem o processo de geração de estratégias na empresa a abordagens singulares e desburocratizadas que facilmente identificam-na dentro do espectro das escolas do pensamento estratégico.

A origem da Escola Empreendedora se deu no bojo dos conceitos da Economia. Inicialmente, o papel do empreendedor não denotava uma importância dentro do contexto da empresa e da indústria como um todo. Joseph Schumpeter foi o primeiro a dar um devido destaque para a pessoa do empreendedor dentro do pensamento econômico (Mintzberg et al., 2000: p. 101). Para ele, o empreendedor não é aquele que simplesmente abre um novo negócio ou investe em um novo produto, mas aquele que tem a idéia e a transforma em um bem de valor e lucrativo. Posteriormente, a Escola Empreendedora foi desenvolvida pela área gerencial que, baseada na importância da liderança e da visão estratégica para o sucesso organizacional, deu contornos mais atuais para sua conceituação.

O processo de formação da estratégia da Escola Empreendedora obedece a algumas premissas básicas que são sinteticamente apresentadas por Mintzberg et al. (2000) na obra *Safári de Estratégia*:

- (1) a estratégia existe na mente do líder como um senso de direção a longo prazo ou uma visão de futuro da organização;
- (2) o processo de formação da estratégia é enraizado na experiência e na intuição do líder quer ele seja o idealizador ou não;
- (3) o líder promove a visão de forma decidida, controla sua implementação e sua reformulação quando necessário;
- (4) a visão estratégica é flexível levando a estratégias adaptadas à visão global e resultante do desdobramento dos aspectos da visão;
- (5) a organização também é flexível e apresenta uma estrutura simples privilegiando a pessoa do líder visionário e deixando-o livre para idealizar e implementar suas idéias; e
- (6) a estratégia empreendedora tende a assumir uma posição segura dentro de um nicho protegido contra a concorrência.

Essas premissas aplicadas a um contexto e estrutura simples, típica de empresas em mercados emergentes ou em início de atividade, podem resultar em respostas rápidas às situações

de crise, flexibilidade na tomada de decisões e redução do tempo do processo de inovação, ou seja, entre a concepção das idéias e a posterior transformação em requisitos de processos e do produto. Segundo Mintzberg & Quinn (2001), essas características correspondem às principais contribuições da Escola da Estratégia Empreendedora e, nesses contextos e no de crise, podem levar um alto potencial de resultados positivos.

Por outro lado, o processo de formação da estratégia, centralizado em uma única pessoa, líder visionário e gerente das ações e decisões mais importantes do negócio, podem levar a uma forte dependência dessa liderança em detrimento de um processo participativo, constituindo assim sua principal deficiência. Como sintetizam Mintzberg et al. (2000), a abordagem empreendedora é muito arriscada para o sucesso da empresa, baseando-se na saúde e nos “caprichos” de uma única pessoa e, para superar essas restrições, esses autores sugerem que é melhor construir uma organização visionária do que se basear unicamente em um líder com visão. Dessa forma, as premissas aplicadas para a estruturação de uma organização empreendedora podem possibilitar a flexibilidade, a adaptabilidade e a inovação necessárias para o sucesso duradouro do empreendimento.

## **5 Estrutura e metodologia de pesquisa**

Para a operacionalização deste estudo exploratório-descritivo e de natureza qualitativa, realizado nos meses de julho e agosto de 2003, os dados primários foram coletados utilizando-se técnicas de entrevistas semi-estruturadas com dirigentes das empresas selecionadas para a pesquisa, aqui denominadas de ALFA, BETA e GAMA, e de observação direta realizada em visitas às citadas empresas.

Para Triviños (1992), os estudos exploratórios têm como principal característica a descoberta de idéias e intuições. O pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes e maior conhecimento para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva ou do tipo experimental. Um estudo exploratório pode servir também para levantar possíveis problemas de pesquisa.

Ainda segundo aquele autor, os estudos qualitativos são os que buscam analisar e compreender, com ajuda de referenciais teóricos, o sentido dos fenômenos pesquisados e têm sido muito utilizados na área social, da qual a Administração faz parte, uma vez que são suficientemente profundos para definir detalhes e identificar sutilezas.

As entrevistas semi-estruturadas tiveram um roteiro predefinido e se basearam em perguntas previamente elaboradas que, além de constituírem um roteiro para a coleta das informações necessárias para o estudo, foram utilizadas também como norteadoras para a análise do conteúdo das entrevistas, de forma a relacionar o contexto empírico com os aspectos conceituais (premissas) da Escola da Estratégia Empreendedora (Mintzberg et al., 2000). Conforme mostra Spink (1999), a interpretação das informações emerge como um elemento intrínseco do processo de pesquisa, não havendo, portanto, um momento específico para sua efetivação. “Durante todo o percurso da pesquisa estamos imersos no processo de interpretação” (Spink, 1999: p. 105). Assim, os vários conceitos dispostos nas premissas foram analisados utilizando-se informações coletadas nas entrevistas e complementadas com as identificadas na observação direta realizada.

Para a coleta dos dados secundários, além de um levantamento da bibliografia relativa ao tema envolvendo livros, artigos publicados em revistas e encontros acadêmicos, revistas especializadas e sites institucionais e de pesquisa, foram utilizadas também as informações disponibilizadas pelos órgãos de comunicação escrita versando sobre a temática e informações setoriais fornecidas pelo Sebrae-CE.

Em seguida, partiu-se para a pesquisa de campo quando foram coletadas as informações necessárias, por meio das entrevistas e da observação direta das empresas selecionadas para a

pesquisa. Finalmente, foram formuladas as conclusões do estudo, identificando-se as características empreendedoras das empresas e suas relações com as premissas da escola do pensamento estratégico utilizada como foco metodológico neste estudo, assim como apresentando sugestões para o aprofundamento do estudo, haja vista a importância para o seu desenvolvimento no âmbito da academia.

As empresas foram selecionadas por critério intencional e não-probabilístico, inicialmente, por pertencerem a um mesmo segmento (alimentação) e com semelhante portfólio de produtos. A imagem e o reconhecimento na cidade de Fortaleza também foram utilizados como critério para a seleção, como também o tempo de atuação no segmento, todas já estabelecidas há mais de dezessete anos, sendo, portanto, empresas já consolidadas no mercado.

Para cumprir o objetivo de fazer uma análise das características do processo de formulação de estratégias em empresas de pequeno porte do contexto empreendedor utilizou-se a abordagem de Mintzberg et al. (2000), observando seu caráter objetivo e didático ao apresentar os conceitos, as contribuições e as críticas da Escola Empreendedora ao desenvolver seu “roteiro pela selva do planejamento estratégico”.

## 6 Caracterização das empresas estudadas

Neste tópico são apresentados os resultados da pesquisa de campo. As informações coletadas por meio de entrevistas e da observação direta das empresas foram estruturadas de forma a facilitar a análise da relação com as premissas da Escola de Estratégia Empreendedora, apresentadas por Mintzberg et al. (2000).

### 6.1 Empresa ALFA

A Empresa ALFA iniciou suas atividades em 1983, inicialmente na informalidade, como um negócio de família desenvolvido na própria residência dos empreendedores. Após cinco anos de atividade, o atual dirigente, filho dos idealizadores do negócio, entrou, com quatorze anos de idade, na empresa, nas funções de auxiliar de serviços gerais, vindo assumir a direção com dezessete anos. Este foi o início da vida profissional de um empreendedor que veio transformar o negócio e impulsioná-lo para o crescimento e para a consolidação no mercado.

A partir daí o crescimento foi a tônica das estratégias da ALFA. Em 1997 foram abertas as duas primeiras filiais da empresa. Em 1999, após um estudo minucioso, a empresa reformulou suas ações estratégicas voltadas para o crescimento da empresa, adotando, a partir desse momento, a forma de franquias. Com os resultados alcançados e as dificuldades encontradas nessas parcerias, mais uma vez os rumos da empresa tiveram que ser reestudados, tendo em vista a garantia de um melhor atendimento às necessidades dos franqueados e de seus negócios. Dessa forma, a estrutura de apoio da empresa foi redesenhada e dado início à construção de uma fábrica para concentrar toda a produção destinada às lojas próprias e franqueadas. Essa estratégia de produção centralizada foi uma ação que visava garantir um mesmo padrão de qualidade e de apresentação aos produtos, ficando as lojas apenas com as atividades de preparação final e atendimento ao cliente. A fábrica iniciou suas atividades em meados de 2001. Atualmente, a empresa conta com onze lojas em Fortaleza, sendo três próprias e duas na cidade de Natal, RN.

No processo de inovação e melhoria a empresa mantém uma rotina de ouvir seus clientes e seus parceiros. Um resultado desse processo foi a criação do “kit festa”, um produto de sucesso da empresa, que surgiu em decorrência de uma sugestão de um cliente. Os concorrentes são monitorados e das empresas de outros setores são elaboradas avaliações comparativas de processos ou atividades que possam agregar melhorias para a empresa. Esse processo de *benchmarking* informal é sistematicamente feito pelo próprio dirigente em viagens e visitas locais e em outras cidades do país. Em função desta “centralização” de idéias, a empresa possui em sua

fábrica um profissional responsável pelo desenvolvimento de produtos, ao mesmo tempo que incentiva a participação em equipe de gerentes e de franqueados nesse processo criativo.

A visão estratégica do negócio, desenvolvida por meio de grandes investimentos em equipamentos e ações voltadas para o crescimento da empresa, está presente na mente do principal dirigente, porém, foi evidenciado pelo entrevistado um “natural” aconselhamento de seus pais, os idealizadores do negócio.

A produção é toda centralizada na fábrica situada na cidade de Caucaia e repassada usando uma estrutura logística para as filiais e fraqueadas no estado do Ceará como também em Natal, RN. As lojas são responsáveis pela fase final de preparo e acabamento dos produtos e pelo atendimento ao cliente. Todas as lojas são conectadas *on-line*, o que possibilita um acompanhamento efetivo dos níveis de venda, de rotatividade dos produtos e planejamento da cadeia de suprimento.

A influência da experiência e da ousadia da principal liderança é evidenciada na elaboração da visão para a empresa. Segundo o dirigente, a empresa “pretende ser uma rede nacional e até mesmo internacional de *fast food* de doces e salgados”. Para a consecução desse objetivo a empresa definiu suas ações estratégicas voltadas para uma manutenção e consolidação no mercado de Fortaleza, “com abertura de no máximo mais duas lojas”, a fixação no mercado do interior do estado do Ceará, nas cidades de Sobral e Juazeiro do Norte e a ampliação e penetração em novos mercados regionais.

No tocante à organização, a empresa apresenta uma estrutura simples com poucos níveis de decisão. No apoio administrativo da fábrica há apenas quatro funcionários. Em um nível superior de gerência estão os responsáveis pelo setor comercial e financeiro (uma filha dos idealizadores do negócio). A produção é supervisionada por engenheiro de alimentos e de produção. Apenas na fábrica, a empresa emprega cerca de cem funcionários diretos.

## **6.2 Empresa BETA**

Esta empresa desenvolve, desde 1986, suas atividades, inicialmente como um comércio informal situado na região oeste de Fortaleza. Em 1991 deu-se a abertura da primeira loja e a segunda em 1993, marcando o início da expansão da empresa. Essa expansão foi viabilizada por meio da abertura de sociedade. Segundo seu idealizador e principal dirigente, a BETA pretende passar para os clientes uma imagem de produtos de qualidade e de constante inovação.

A empresa, utilizando uma pesquisa de mercado, identificou como seus principais clientes os jovens de 18 a 35 anos, porém, tem tentado ampliar esse mercado pelo desenvolvimento de novos produtos com características específicas para cada segmento. Em 1999 lançou produtos com o intuito de atender a pessoas da “terceira idade” e, em 2001, produtos exclusivos para crianças.

A preocupação com a qualidade, como estratégia prioritária, é percebida pelo cuidado em fortalecer a estrutura da empresa, qualificação dos empregados e a modernização da gestão empresarial. Neste aspecto, a empresa participa de programas de gestão sob orientação do Sebrae, sendo um participante do programa de certificação do Selo de Qualidade em Serviços do Sebrae, desde o ano de 1999.

O início do negócio foi marcado por necessidade pessoal de trabalho e se caracteriza pela constante busca de inovação. Nesse processo de inovação utiliza uma sistemática de acompanhamento dos concorrentes, ouvindo seus clientes por meio de contatos diretos pelo próprio empreendedor e ainda ouvindo e incentivando seus gerentes para a consolidação de uma visão inovadora. Seus contatos são realizados pessoalmente e em reuniões semanais com os gerentes.

Atualmente a empresa é formada por um centro de administração e distribuição, cinco lojas próprias e mais duas lojas sob a modalidade de franquia comercial. A empresa, considerada de pequeno porte, apresenta uma estrutura simples com apenas dois níveis hierárquicos administrativos identificados, constando de direção (sócios) e gerentes e uma assessoria com as atribuições de apoio administrativo. As atividades de marketing e de supervisão da qualidade

nutricional são terceirizadas. A empresa emprega 110 pessoas diretamente e 30 pessoas indiretamente em toda sua rede de lojas.

A estratégia em desenvolvimento para a expansão da empresa é voltada para a abertura de novas filiais em cidades do interior do estado e na cidade de Natal, RN. Nesse processo de expansão busca-se uma estratégia de associação com outras empresas visando criar parcerias para a realização de compras centralizadas para a obtenção de melhores preços e divisão de custos de produção. Sua visão de futuro é atender a todos os bairros da capital e as principais cidades do interior do estado e ser sempre reconhecida como líder em qualidade no seu segmento.

### **6.3 Empresa GAMA**

A empresa GAMA iniciou suas atividades em 1982, a partir da formalização de um negócio já com vários anos de atividade desenvolvida de forma pessoal e caracterizada por necessidade e realização de um sonho de uma empreendedora.

Sete anos após o início das atividades da empresa foram abertas suas duas primeiras filiais, uma em um *shopping* de classe média alta e outra em um bairro nobre da capital. Esses fatos mostram a clareza de uma de suas principais estratégias, que é de atuar em regiões predominantes de público de classe média e alta da capital cearense. Em 1999, foi aberta mais uma filial, que é administrada atualmente por dependentes diretos da empreendedora e tem sua supervisão os produtos, a criação e a qualidade. Hoje, há duas lojas com a marca GAMA, uma vez que a loja do *shopping* fechou suas atividades.

Atualmente a empresa emprega 74 pessoas, distribuídas principalmente nas áreas de produção das lojas e no atendimento aos clientes. A gerência das lojas e também as tarefas de apoio administrativo são realizadas por membros da própria família da empreendedora, caracterizando uma empresa de cunho exclusivamente familiar e com administração centralizada e pouco estruturada.

Essa supervisão direta quanto à qualidade sempre foi um fato marcante na administração das lojas da GAMA. A exigência constante do uso de matéria-prima de qualidade comprovada, a busca da inovação na composição e na apresentação dos produtos e a preocupação com a excelência no atendimento em suas lojas formam a estratégia central da empresa que procura ser lembrada como um referencial de qualidade no seu segmento na cidade de Fortaleza.

Os aspectos de inovação e desenvolvimento de produtos são implementados a partir da experiência da própria empreendedora que treina e incentiva a participação de empregados, capacitando-os para a elaboração desses produtos. O seu principal pressuposto é “a qualidade da matéria-prima é a base para a oferta de produtos de qualidade superior e para a garantia da satisfação dos clientes”.

A empresa dá pouca prioridade para os aspectos de publicidade de seu negócio e tem como visão de futuro apenas manter o nível de porte atual sem nenhuma previsão para expansão. Esse posicionamento demonstra uma postura estratégica de manutenção voltada apenas para a consolidação da imagem da empresa (Forte, 2001).

## **7 Análise das características empreendedoras versus premissas da Escola da Estratégia Empreendedora**

As relações entre as características empreendedoras das empresas estudadas e as premissas da Escola da Estratégia Empreendedora (Mintzberg et al., 2000) usadas como base metodológica nessa pesquisa serão apresentadas individualmente e de acordo com cada premissa relacionada.

### **7.1 Premissa 1 - A estratégia existe na mente do líder como um senso de direção a longo prazo ou uma visão de futuro da organização.**

Esta premissa foi identificada com clareza nas empresas estudadas, onde as idéias e os pensamentos do líder são transformados em ações que são implementadas por toda a empresa. Na empresa GAMA, por ser eminentemente uma empresa familiar, visão de futuro representa a própria visão da empreendedora e de seus dependentes diretos que compartilham a administração da empresa. A BETA apresenta uma característica semelhante na formação da estratégia, porém, o líder envolve os colaboradores e gerentes das lojas, ouvindo-os e colhendo suas sugestões que formam uma base de informações para a elaboração das estratégias. A empresa ALFA, com uma estrutura mais formalizada, mantém todas as lojas interligadas eletronicamente, o que possibilita um acompanhamento mais efetivo das atividades, dos resultados e da implementação das ações, servindo também de canal de informações que poderão ser utilizadas na formação das estratégias.

A concepção de estratégias em empresas com características empreendedoras é demasiadamente um exercício de visão da principal liderança, de seu empreendedor. A estratégia é a representação dessa visão, cujas decisões, tomadas individualmente ou por delegação a agentes diretos, refletem o “o que fazer” e o “como fazer” que devem ser acatados e aplicados por todos dentro da empresa.

### **7.2 Premissa 2 - O processo de formação da estratégia é enraizado na experiência e na intuição do líder quer ele seja o idealizador ou não.**

O processo de formação da estratégia nas empresas estudadas depende primordialmente da atuação do líder. A BETA utiliza, na coleta de informações para a formação das estratégias, um processo de acompanhamento dos concorrentes e dos clientes por meio de contatos diretos pelo próprio empreendedor e ainda ouvindo e incentivando seus gerentes para a consolidação de uma visão inovadora, porém, a experiência do líder é fator decisivo em todo o processo e na implementação das suas ações resultantes. Na empresa GAMA, a experiência da empreendedora é determinante na inovação dos produtos e no treinamento dos novos colaboradores. No contexto do empreendimento, as decisões estratégicas decorrem, em parte, da visão de membros da família, também administradores do negócio. Esta premissa também é claramente identificada na ALFA, contudo, com algumas ressalvas. Apesar de ser administrada pela segunda geração de empreendedores, existe na empresa ainda uma latente dependência dos idealizadores do negócio, seja na forma de conselhos e orientações ou apenas por aspectos familiares. Este fato não restringe o controle direto e a independência nas decisões estratégicas da empresa do atual dirigente.

### **7.3 Premissa 3 - O líder promove a visão de forma decidida, controla sua implementação e sua reformulação quando necessário.**

Essa premissa foi plenamente comprovada nas empresas ALFA e BETA, enquanto que na empresa GAMA, a visão, atualmente, é desenvolvida em ambiente familiar. A visão nas duas primeiras empresas corresponde diretamente à visão da liderança que propõe as ações estratégicas necessárias, acompanha diretamente seus desmembramentos, controla seus resultados e decide quais ajustamentos devem ser efetivados. O sucesso da implementação das estratégias empreendedoras, tomadas individualmente ou não pelo dirigente, repercute na medida de sua participação e de seu envolvimento nas atividades gerenciais da empresa.

### **7.4 Premissa 4 - A visão estratégica é flexível, as estratégias são adaptadas à visão global e resultam do desdobramento dos aspectos da visão.**

A presença constante do líder no acompanhamento e no controle direto das atividades da empresa em sua totalidade possibilita a reformulação das ações e a correção rápida dos rumos da empresa, quando necessárias. Este fato é evidenciado nas três empresas estudadas. A empresa ALFA mantém todas as lojas interligadas, o que garante um acompanhamento mais efetivo e possibilita respostas mais rápidas. A visão das empresas, por representar muitas vezes a do próprio empreendedor, proporciona uma flexibilidade para as estratégias resultantes, podendo ser

ajustadas ou reformuladas em decorrência da mudança naquela visão e que poderão tomar forma à medida que se desenvolvem.

**7.5 Premissa 5 - A organização também é flexível e apresenta uma estrutura simples, privilegiando a pessoa do líder visionário e deixando-o livre para idealizar e implementar suas idéias.**

Em síntese, dentre as organizações estudadas, as empresas BETA e GAMA apresentam uma estrutura simples, com poucas divisões ou setores e níveis hierárquicos pouco definidos. A empresa ALFA apresenta uma estrutura mais formatada e com áreas de apoio e operacional bem definidas em decorrência, principalmente, da existência de uma produção centralizada em sua fábrica, ficando as lojas responsáveis pelos aspectos finais de acabamento do produto e de atendimento ao cliente. Esses aspectos contraditórios com o disposto na Escola Empreendedora mostram que, dentro de um contexto de orientação empreendedora, é possível a existência de sistemas estruturados de planejamento e controle das atividades de produção e de monitoramento dos clientes e do mercado, fazendo uso de recursos tecnológicos e de modernas práticas administrativas. A empresa GAMA apresenta, historicamente, características de uma empresa familiar, o que leva à existência de uma estrutura informal. Em todas as empresas, as estruturas são resultantes da forma de pensar do empreendedor e visam possibilitar suas ações voltadas para a manutenção da empresa.

**7.6 Premissa 6 - A estratégia empreendedora tende a assumir uma posição segura dentro de um nicho protegido contra a concorrência.**

Essa premissa da Escola Empreendedora, proposta por Mintzberg et al. (2000), só foi percebida objetivamente na empresa GAMA, que definiu de forma clara sua estratégia de posicionar-se em uma região predeterminada (nicho de mercado), sem previsões de expansão, e procura diferenciar-se pela qualidade de seus produtos e, como afirma sua representante: "independente de seu preço final".

As empresas ALFA e BETA estão objetivamente em um contexto de crescimento, tendo desenvolvido estratégias de penetração e expansão (FORTE, 2001). A ALFA vem, nos últimos anos, se expandindo por meio de abertura de lojas próprias e de franquias na cidade de Fortaleza. Aliada a essa estratégia, a empresa desenvolve também uma penetração em novos mercados: no interior do estado e na cidade de Natal, RN.

A empresa BETA também se encontra em pleno desenvolvimento das estratégias de crescimento: penetração e expansão. Paralelamente, a empresa desenvolve uma estratégia de manutenção (Forte, 2001) quando busca parceria com outras empresas na forma de terceirização de atividades de apoio (marketing) e cooperação, visando à redução de custos, por meio da realização de compras centralizadas em conjunto com outras empresas (parcerias).

## **8 Conclusão**

Este estudo teve como principal proposta identificar as principais características do processo de formação de estratégia em empresas com características empreendedoras, relacionando-as com as premissas conceituais da Escola da Estratégia Empreendedora, conforme apresentada por Mintzberg et al. (2000), pela verificação de campo em três empresas de pequeno porte do setor de alimentação, com sede na cidade de Fortaleza.

Concluiu-se que as premissas da Escola da Estratégia Empreendedora não foram identificadas na sua totalidade nas empresas estudadas, diversificando-se em decorrência das peculiaridades de cada organização. Apenas a primeira e a quarta premissas foram identificadas objetivamente nessas empresas, evidenciando-se que a estratégia empreendedora existe na mente do líder como um senso de direção e resulta do desdobramento dos aspectos da visão.

O processo de formação da estratégia nas empresas pesquisadas depende, primordialmente, da atuação da liderança e de sua experiência, conforme apresentado na segunda premissa da Escola Empreendedora. Contudo, em uma das empresas devem ser apontadas ressalvas, uma vez que persiste uma dependência dos idealizadores do negócio (pais), sob a forma de conselhos e orientações.

No tocante à terceira premissa, identificou-se que a existência de liderança forte nas empresas impõe uma visão integrada e um controle sobre suas atividades e seus rumos. Apenas em uma das empresas ficou evidenciado um envolvimento de outras pessoas (dependentes) na tomada de decisão em um processo participativo desenvolvido em ambiente familiar.

Um aspecto contraditório com o disposto na Escola Empreendedora ficou evidenciado na análise das características da empresa ALFA em relação ao enunciado na quinta premissa, que defende a necessidade de uma estrutura simples para uma organização do contexto empreendedor. Os resultados mostraram que, dentro de um contexto de orientação empreendedora, é possível a existência de sistemas complexos para o planejamento e controle das atividades de produção e para o monitoramento dos clientes e do mercado, fazendo uso de sistemas de informação e de modernas práticas administrativas, assim como apontam os estudos de Messegem (2003).

Na análise da sexta premissa, constatou-se que o enunciado dado pelos autores, “a estratégia empreendedora tende a assumir uma posição segura dentro de um nicho protegido contra a concorrência”, não pôde ser identificado nas empresas ALFA e BETA, que estão em claro processo de crescimento, seja desenvolvendo estratégia de expansão, pelo aumento dos pontos de venda ou, ainda, estratégia de penetração pela fixação em novos mercados de outras cidades, conforme se observa nas posturas estratégicas apontadas por Forte (2001).

A falta de uma perfeita compreensão do fenômeno empreendedor e de sua importância para os estudos organizacionais é um “reflexo de uma falta de integração conceitual desse sistema de gestão estratégica com os demais campos da administração” (Paiva Jr. & Cordeiro, 2002: p. 10). Com essa perspectiva e ciente da importância desse tema para o desenvolvimento econômico do Brasil, visualiza-se uma oportunidade para a realização de novos estudos e de pesquisas de cunho acadêmico do comportamento empreendedor sob uma abordagem do conteúdo estratégico de suas ações, o que pode vir a formar uma nova realidade para a compreensão do funcionamento de pequenas empresas. Sugere-se, ainda, aprimorar a metodologia utilizando a escala Likert para se analisar a intensidade de cada premissa.

## 9 Referências bibliográficas

BOM ÂNGELO, E. O movimento empreendedor no Brasil. In: BRITTO, F.; WEVER, L. **Empreendedores brasileiros: vivendo e aprendendo com grandes nomes**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BRITTO, F.; WEVER, L. **Empreendedores brasileiros: vivendo e aprendendo com grandes nomes**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. Trad. Carlos Malferrari, São Paulo: Pioneira, 2002.

EMPREGO e renda: empreendedorismo em baixa. **Jornal Valor Econômico**, São Paulo, 15 nov. 2002.

ENTREPRENEURSHIP slips in U.S.A. **SCOR Report**. jun. de 2002, p. 5-6. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>> Acesso em: 8 out. 2003.

FERREIRA, A. A. et al. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira Thonsom Learning, 2002.

FESTINALLI, R. C. **Estratégias empresariais em empresas do contexto empreendedor**: o caso da indústria laticínio vila nova. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ESTRATÉGICOS DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2003, Curitiba-PR. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2003. 1 CD ROM.

FORTE, S. H. A. C. **Estratégias, causas e tendências das maiores empresas do estado do Ceará**: uma avaliação na virada do milênio. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas-SP. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD ROM.

FORTE, S. H. A. C. **Membro efetivo da Assembléia Geral da ANPAD**. Entrevistado em janeiro de 2004a.

FORTE, S. H. A. C. **Taxonomia de estratégias empresariais**. In: CONGRESSO ANUAL DA SOCIEDADE LATINO-AMERICANA DE ESTRATÉGIA, 27., 2004, Itapema-SC. **Anais...** Itapema: SLADE, 2004a, 1 CD-ROM.

ENTREPRENEUSHIP MONITOR 2002. **Executive Report**. Babson College, London Business School, Kauffman Center, 2003. Disponível em: <<http://www.babson.edu/eship/publications>>. Acesso em 14 out. 2003.

MCDANIEL, B. A. Institutional destruction of entrepreneurship through capitalist transformation. **Journal of Economic Issues**, v. 37, n. 2, p. 485. jun. 2003, Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>> Acesso em: 8 out. 2003.

MESSEGHEM, K. Strategic entrepreneurship and managerial activities in SMEs. **International Small Business Journal**; v. 21, n. 2, p. 197-212. may 2003. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>> Acesso em: 8 out. 2003.

MINTZBERG, H. et al. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Trad. James Sunderland Cook, Porto Alegre: Bookman, 2001.

PAIVA JR, F. G.; CORDEIRO, A. T. **Empreendedorismo e o espírito empreendedor**: uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador-BA. **Anais...** Salvador: 2002. 1 CD-ROM.

PAULINO, A. D. et al. Organização e estratégia: tendências de estudos no cenário nacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador-BA. **Anais...** Salvador, 2002, 1 CD-ROM.

SILVA, M. B. F. A. **Avaliação da capacidade empreendedora em empresas de base tecnológica**: uma abordagem multicritério. Fortaleza, CE: CMA, 2003. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado, Universidade de Fortaleza, 2003.

SPINK, M. J. **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano**. São Paulo: Cortez, 1999.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1992.

VASCONCELOS, F. **Safári de estratégias, questões bizantinas e a síndrome do ornitorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica.** In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas-SP. **Anais...** Campinas: 2001. 1 CD-ROM.

VIDAL, F. A. B.; SANTOS FILHO, J. L. **Comportamento empreendedor do gerente-proprietário influenciando na vantagem competitiva de uma empresa varejista de médio porte.** In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2003, Atibaia-SP. **Anais...** Atibaia: 2003. 1 CD-ROM.

ARTIGO

Recebido em: 04/03/04

Aprovado em: 08/06/04