

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

JANAÍNA SOUSA LOUREIRO PASSOS

RELAÇÃO ENTRE POTENCIAL EMPREENDEDOR E ESTILO DE TOMADA DE
DECISÃO EM PROPRIETÁRIOS DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

CURTIBA

2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

JANAÍNA SOUSA LOUREIRO PASSOS

RELAÇÃO ENTRE POTENCIAL EMPREENDEDOR E ESTILO DE TOMADA DE
DECISÃO EM PROPRIETÁRIOS DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Dissertação apresentada como requisito
parcial para obtenção do grau de mestre.
Curso de Mestrado em Administração do
Setor de Ciências Sociais Aplicadas da
Universidade Federal do Paraná

Orientador: Prof. Dra. Natália Rese

CURTIBA

2015

TERMO DE APROVAÇÃO

Janaina Sousa Loureiro Passos

“RELAÇÃO ENTRE POTENCIAL EMPREENDEDOR E ESTILO DE TOMADA DE DECISÃO EM PROPRIETÁRIOS DE PEQUENAS EMPRESAS ”

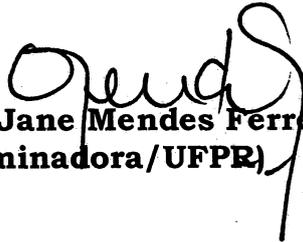
DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRA NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:



**Prof.ª Dr.ª Natália Rese
(Orientadora/UFPR)**



**Prof. Dr. Wesley Vieira da Silva
(Examinador/PUC-PR)**



**Prof.ª Dr.ª Jane Mendes Ferreira
(Examinadora/UFPR)**

31 de março de 2015

Mamãe, Hugo e Anita (luz da minha vida).

Esse trabalho é para vocês e por vocês.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente à Universidade Federal do Paraná – UFPR, por me proporcionar gratuitamente esta realização pessoal e profissional: fazer um mestrado! Meu “muito obrigada” também ao PPGADM, pelo excelente ensino e pesquisa aqui proporcionados. É um orgulho carregar o nome desta instituição em minha vida acadêmica.

Agradeço aos membros da banca, professores Jane Mendes Ferreira e Wesley Vieira da Silva pela atenção de lerem o meu trabalho e fazerem contribuições valiosas para a minha pesquisa desde a minha qualificação. E mais, por se mostrarem disponíveis para tirar qualquer dúvida sobre o meu trabalho. Muito obrigada!

Agradeço a todos os professores com os quais eu tive oportunidade de conviver durante estes dois anos. Professores dedicados, prontos a ajudar, preocupados acima de tudo com a nossa formação. Agradeço especialmente a professora Jane Mendes Ferreira, por inúmeras vezes me receber em sua sala, tirar dúvidas, aguentar meu desespero, sempre com bom humor e vontade de ajudar. É inspirador ver uma professora tão apaixonada pelo que faz. Muito obrigada, Jane.

Um especial agradecimento à minha orientadora professora Natália Rese, simples, delicada e solícita. Enxerga caminhos e soluções para qualquer problema. Principalmente os de pesquisa. Um exemplo de professora e orientadora que quero seguir sempre. Vou sentir saudades.

Agradeço ao professor Fernando Gimenez por me inspirar com suas pesquisas e iniciativas no universo do empreendedorismo. Muito obrigada aos professores Pedro Steiner e José Roberto Frega, que sempre tiraram minhas dúvidas em relação à parte estatística do meu trabalho.

Obrigada, Simone Cristina Ramos, por me orientar inicialmente no meu trabalho, sempre com ótimas dicas de leitura.

Obrigada a todos os meus colegas, que entraram neste barco com garra e determinação, apoiando uns aos outros. Muito orgulho de caminhar com vocês durante estes dois anos. Agradeço em especial ao colega Rodrigo Rosa, que sempre se mostrou disponível para me ajudar em assuntos técnicos, como vírus no computador e SPSS!

Obrigada ao amigos que fiz durante o mestrado: Gracyelle, Marcos, Pedro e

Jane. Muito obrigada por serem doces parceiros! Eu adoro vocês!

Agradeço aos meus amigos, que entendem sempre a minha ausência e mesmo assim estão ao meu lado.

Quero agradecer à minha família, por estar sempre presente, alegre e unida. Principalmente à minha mãe, Maria de Nasaré, meu esposo, Hugo e a minha filha, Anita. Hugo e mamãe, obrigada por tudo, pela dedicação, apoio emocional, moral e financeiro. Anita, obrigada pela compreensão de abrir mão de muitos momentos junto a mim para que eu pudesse me dedicar à pesquisa. Obrigada à Mirica (*in memoriam*) pelo abraço, pelos ensinamentos, pelo apoio e torcida.

Finalizo agradecendo a Deus por esta oportunidade, por me dar saúde e condições de estudar. Nossa Senhora, obrigada pela proteção. Amém!

Muito obrigada a todos!

RESUMO

O estudo de processo decisório é apontado como parte indispensável para a compreensão da maneira pela qual as organizações agem, conforme destacou Hambrick (1984). Os estudos que têm foco nos *top managers* e em grandes organizações são foco da maioria dos trabalhos no campo de processo decisório. Porém, as pequenas empresas são focos de diferentes estudos na área de estratégia, englobando diferentes perspectivas para a sua compreensão. O empreendedorismo é encontrado em grande parte destes estudos, pois a figura do proprietário de pequenas empresas é objeto de estudo neste campo. Quando se trata de empreendedorismo, a busca pela compreensão do empreendedor por meio da observação deste ator e suas características, pode ser norteadora para se fazer pesquisas na área, como é o caso do estudo dos autores Carland, Carland e Hoy (1992). Para compreender a dinâmica das pequenas empresas tendo como foco a observação de seu ator principal, o proprietário, no presente trabalho estudou-se o indivíduo sob duas perspectivas. Uma no campo de processo decisório e outra no campo de empreendedorismo. O trabalho, que tem como objetivo principal verificar a relação entre potencial empreendedor e o estilo de tomada de decisão, foi realizado por meio de pesquisa quantitativa. Dois modelos foram utilizados: o potencial empreendedor, de Carland, Carland e Hoy (1992) e o estilo de tomada de decisão, de Gibcus, Vermeulen e De Jong (2009). O primeiro modelo já está validado em sua versão em português e utilizado em pesquisas no Brasil, provando que é possível a sua utilização para definir o potencial empreendedor dos indivíduos. Já o modelo que define o estilo de tomada de decisão foi validado em sua versão auto-resposta e em português por meio do presente trabalho. A metodologia utilizada para a condução desta pesquisa foi classificada em pesquisa de campo, quantitativa com estratégia de coleta *survey* e utilizou a amostra de 94 respondentes para que os objetivos fossem atingidos e as hipóteses verificadas. Como resultado, os dados obtidos com a pesquisa tornaram possível a verificação das relações propostas no presente trabalho, mostrando que o potencial empreendedor não tem uma relação significativa com o estilo de tomada de decisão. As hipóteses foram testadas e os objetivos geral e específicos foram prontamente atingidos por meio da pesquisa e das análises realizadas.

Palavras-chave: empreendedorismo; processo decisório, potencial empreendedor; estilo de tomada de decisão.

ABSTRACT

The decision-making process of study is aimed as an indispensable part for understanding the way in which organizations act as highlighted Hambrick (1984). Studies have focused on top managers in large organizations and are the focus of most work in decision-making field. However, small businesses are focuses of different studies in the field of strategy, encompassing different perspectives to their understanding. Entrepreneurship is found in most of these studies, as the figure of the small business owner is the object of study in this field. When it comes to entrepreneurship, the search for understanding of the entrepreneur by observing this actor and its characteristics, can be guiding to do research in the area, such as the study of the authors Carland, Carland and Hoy (1992). To understand the dynamics of small businesses focusing on the observation of its lead actor, the owner, in this paper we studied the individual from two perspectives. One in decision-making field and another in entrepreneurship field. The work, which aims to investigate the relationship between entrepreneurial potential and the decision-making style, was carried out through quantitative research. Two models were used: the entrepreneurial potential of Carland, Carland and Hoy (1992) and the decision-making style, Gibcus, Vermeulen and De Jong (2009). The first model is already validated in its version in Portuguese and used in research in Brazil, proving that it is possible to use to define the entrepreneurial potential of individuals. The model that defines the decision-making style was validated in your auto-responder version and Portuguese through this work. The methodology used to conduct this research was classified into field research, with quantitative survey research strategy and used a sample of 94 respondents so that the objectives were achieved and the assumptions verified. As a result , the data obtained from the research made it possible to verify the relations proposed in this study , showing that the potential entrepreneur has no significant relationship with the decision- making style . The hypotheses were tested and the general and specific objectives were readily achieved through research and analyzes.

Keywords: entrepreneurship; decision-making, entrepreneurial drive; decision-making style.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Referencial Teórico	21
FIGURA 2: inter-relação entre o CEI e o instrumento para verificação de estilo de tomada de decisão	53
FIGURA 3: Construção das hipóteses	54
FIGURA 4: Porte das empresas pesquisadas	66
FIGURA 5: Quantidade de proprietários	67
FIGURA 6: Constituição social das empresas pesquisadas	67
FIGURA 7: Escolaridade	68
FIGURA 8: Tempo de experiência como empresário	69
FIGURA 9: Faixa etária	69
FIGURA 10: Potencial empreendedor	71
FIGURA 11: Estilo de tomada de decisão	74
FIGURA 12: Estilo de tomada de decisão – resultados Gibcus <i>et al</i> (2009)	74
FIGURA 13: Dendograma de agrupamento de <i>Clusters</i>	79

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Variáveis para definição do estilo de tomada de decisão.....	34
QUADRO 2: Estilos de tomada de decisão.....	35
QUADRO 3: Características dos empreendedores.....	40
QUADRO 4: Comparação entre modelos de tomada de decisão de empreendedores.....	46
QUADRO 5: Fatores que influenciam a tomada de decisão estratégia de empreendedores.....	48
QUADRO 6: Resumo dos artigos publicados nos últimos dez anos sobre processo decisório de empreendedores no contexto da pequena empresa.....	51
QUADRO 7: Classificação dos estabelecimentos segundo porte.....	58
QUADRO 8: Resumo metodológico da pesquisa.....	63
QUADRO 9: Critérios para enquadramento dos indivíduos em cada <i>cluster</i>	73

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Tabela de potencial empreendedor e estilo de tomada de decisão	79
TABELA 2: Tabela de disposição dos dados para cálculo do qui-quadrado	80
TABELA 3: Tabulação dos dados inseridos no SPSS	80
TABELA 4: Teste qui-quadrado extraído do SPSS	81
TABELA 5: frequência absoluta e relativa das questões que abordam o estilo de tomada de decisão, por <i>cluster</i>	79
TABELA 6: Teste ANOVA para a variável Frequência tomada de decisão	83
TABELA 7: Teste ANOVA para a variável Tipo de decisão.....	83
TABELA 8: Teste ANOVA para a variável Despesas/Gastos.....	84
TABELA 9: Teste ANOVA para a variável Busca por informações	84
TABELA 10: Teste ANOVA para a variável Consideração de alternativas.....	85
TABELA 11: Teste ANOVA para a variável Influência de terceiros.....	85
TABELA 12: Teste ANOVA para a variável Risco percebido.....	86
TABELA 13: Teste ANOVA para a variável Problemas/Gargalos.....	86
TABELA 14: Teste ANOVA para a variável Situação econômica.....	87
TABELA 15: Teste ANOVA para a variável Realização de inovação.....	87
TABELA 16: Teste ANOVA para a variável Inovação.....	88
TABELA 17: Teste ANOVA para a variável Status de cooperação.....	88
TABELA 18: Teste ANOVA para a variável Experiência como empresário.....	89
TABELA 19: Teste ANOVA para a variável Nível de educação.....	89
TABELA 20: frequência absoluta e percentual linha de clusters de estilo de tomada de decisão e potencial empreendedor, seguido do p-valor do teste de qui-quadrado para independência	87

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CEI – Carland Entrepreneurship Index

ENANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração

GEM – Global Entrepreneurship Monitor

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego

PME – Pequena e Média Empresa

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	17
1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA.....	18
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	20
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1 PROCESSO DECISÓRIO.....	22
2.1.1 O Processo Decisório na Pequena Empresa.....	27
2.1.3 O estilo de tomada de decisão.....	30
2.2 EMPREENDEDORISMO.....	36
2.2.1O potencial empreendedor.....	41
2.3. Potencial Empreendedor e Estilo de Tomada de Decisão.....	45
3. METODOLOGIA	56
3.1. PROBLEMA E HIPÓTESES DE PESQUISA.....	56
3.1.1. Especificação do problema.....	56
3.1.2. Hipóteses de Pesquisa.....	56
3.2 Definição dos termos.....	57
3.2.3.1 POTENCIAL EMPREENDEDOR.....	57
3.2.3.2 ESTILO DE TOMADA DE DECISÃO.....	57
3.2.3.3OUTROS TERMOS RELEVANTES.....	58
3.3. DELIMITAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	58
3.4. POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	59
3.5. TÉCNICAS DE COLETA E TRATAMENTO DE DADOS.....	60
3.6 VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO PARA DEFINIÇÃO DO ESTILO DE TOMADA DE DECISÃO.....	62
4.0 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	65
4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA.....	65
4.1.1 Perfil das empresas pesquisadas.....	65
4.1.2 Perfil dos proprietários das empresas pesquisadas.....	68
4.1.3 Potencial empreendedor.....	70
4.1.4 Estilo de tomada de decisão.....	71
4.2 RELAÇÕES ENTRE POTENCIAL EMPREENDEDOR E ESTILO DE TOMADA DE	

DECISÃO.....	75
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
5.1. Limitações de pesquisa e sugestões de estudos futuros	93
6. REFERÊNCIAS	96
ANEXOS	105

1. INTRODUÇÃO

De acordo com Simon (1945) o processo decisório é parte fundamental para a compreensão da estratégia organizacional. E o estudo do processo decisório é apontado por Hambrick (1984) como peça fundamental para a compreensão do comportamento organizacional, já que, de acordo com o autor, as organizações agem de acordo com as decisões tomadas pelos seus gestores. No entanto, os estudos no campo de processo decisório têm negligenciado uma questão central no entendimento do processo de tomada de decisão: a maneira como os tomadores de decisão se comportam e pensam (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992). Portanto, as pesquisas sobre o tema poderiam ser beneficiadas ao dar maior ênfase nas pessoas e na maneira como elas tomam decisões. Isso porque com tal aproximação entre processo decisório e o estilo do indivíduo que toma decisão seria possível promover uma integração da teoria com a realidade, mostrando problemas que acontecem no cotidiano das organizações (LANGLEY *et al.*, 1995; NUTT, 2011).

Os autores Langley *et al* (1995) fizeram um levantamento do que vem sendo estudado no campo de processo decisório no qual afirmam que tal processo tem sido estudado em três perspectivas na maioria da produção acadêmica: a decisão em si, modelos de tomada de decisão e decisões isoladas. Inclusive Nutt (2011) explora de maneira crítica este dado, quando observa os estudos sobre processo decisório sob a ótica do que o campo vem trazendo como limitações. Por isso apontam como oportunidade de pesquisa a exploração das decisões derivadas das interações entre pessoas com diferentes tipos de personalidades. Pode-se verificar que esta sugestão de aproximação da prática com a teoria nos estudos sobre processo decisório também é proposta por Eisenhardt e Zbaracki (1992). Neste sentido, percebe-se que “há uma relutância em estudar o processo decisório empiricamente” (NUTT, 2011). Para Nutt (2011) esta relutância é resultado da dificuldade de comunicação entre as teorias existentes sobre processo decisório e as práticas úteis neste campo.

O processo de tomada de decisão é uma parte desafiadora da estratégia organizacional para os gestores das organizações. A compreensão da estratégia pode ser beneficiada pelo surgimento do interesse na pesquisa pela percepção do processo decisório (MACADAR, 1998).

Simon (1945) já sinalizava que para se compreender a estratégia, deve-se compreender o processo decisório, que é parte fundamental deste processo dentro de uma organização. Partindo desta premissa proposta por Simon (1945) para nortear o pensamento sobre a estratégia em pequenas empresas, surge a necessidade de se estudar o processo decisório no contexto destas organizações.

Para Gimenez (2000) a estratégia na pequena empresa tem forte relação com as características do indivíduo que gerencia o negócio. Desta maneira, compreender as características do dono de pequena empresa pode explicar suas decisões estratégicas, que definem o comportamento estratégico de sua organização.

Da mesma maneira que estudos sobre processo decisório indicam a relevância de se compreender as características do tomador de decisão (NUTT, 2011), pode-se observar no campo de empreendedorismo estudos com o foco no indivíduo, que tenham como objeto de pesquisa as características que definem indivíduos empreendedores e os diferenciam dos demais dentro da organização (FORBES, 1999; FILION, 1999; CARLAND *et al.*, 1984). Partindo desta observação, entende-se que um estudo que observe o indivíduo enquanto tomador de decisão e enquanto empreendedor, pode ser interessante para ambos os campos de pesquisa: o de processo decisório e o de empreendedorismo.

Apesar de importante, a conexão entre os dois temas, ou seja, estudos com foco no processo decisório de empreendedores são escassos, de acordo com Vermeulen e Curseu (2008). Principalmente quando se trata de estudos sobre este tema no contexto da pequena empresa. Estes autores afirmam que um dos motivos para se estudar o processo decisório no contexto da pequena empresa é preencher uma lacuna de pesquisa, que necessita de trabalhos com foco em explicar as decisões estratégicas feitas por empreendedores. Os trabalhos desenvolvidos pelos autores neste livro têm como contexto a pequena empresa (VERMEULEN; CURSEU, 2008; LUCAS; VERMEULEN; CURSEU, 2008; GIBCUS; VERMEULEN; RADULOVA, 2008; GIBCUS; VERMEULEN; DE JONG, 2009).

Este tipo de organização tem uma expressividade na economia nacional crescente, gerando empregos e renda (SEBRAE, 2012). Estudar a pequena empresa, percebendo sua importância na economia e seu contexto, torna-se relevante. Quando se fala em contexto da pequena empresa, reconhece-se que este difere do contexto das grandes organizações, não só no tamanho, mas também em sua essência estratégica.

No sentido de observar o empreendedor e entender como ele desenvolve sua trajetória Carland, Carland e Hoy (1992) conduziram um estudo que explora o potencial empreendedor que é uma forma de perceber o fenômeno. Assim, potencial empreendedor, conforme os autores, é um índice que aponta para quão empreendedor o indivíduo é, de acordo com as características pessoais observadas. Isso porque eles partem do pressuposto que todas as pessoas apresentam tais características, porém, em maior ou menor grau. Para mensurar o grau do potencial foi desenvolvido um instrumento que trouxe como contribuição um suporte na compreensão dos diferentes comportamentos e trajetórias adotadas pelos empreendedores na condução de seus negócios.

Seguindo este caminho de estudos sobre o indivíduo, observando-o como tomador de decisão e como empreendedor, Gibcus, Vermeulen e De Jong (2009) identificam estilos de empreendedores de acordo com a maneira como os indivíduos tomam decisões.

Os autores desenvolveram um estudo a partir da necessidade de desenvolvimento de pesquisas que explorem empiricamente as peculiaridades comportamentais de tomador de decisão dos donos de pequenas empresas, já que a maioria dos estudos no campo de processo decisório tem o foco em grandes organizações.

Eles destacam a diferença entre o estudo de tomada de decisão em pequenas empresas (e grandes organizações, mostrando que existem aspectos e contextos diferentes neste tipo de tomada de decisão, desenvolvendo seu instrumento para definição de estilo de empreendedor com base na tomada de decisão dentro do contexto da pequena empresa.

Com base nestas duas perspectivas se pauta a iniciativa da presente pesquisa para se estudar o processo decisório sob a ótica das características do indivíduo tomador de decisão, analisando se as características empreendedoras deste indivíduo se relacionam com o seu modo de decidir. A observação do indivíduo sob duas óticas, a do potencial empreendedor e do estilo de tomada de decisão, é a base do presente trabalho, que se desenvolve por meio da interação entre estas duas perspectivas (GIBCUS; VERMEULEN; DE JONG, 2009; CARLAND; CARLAND; HOY; 1992), onde se pretende investigar se a característica potencial empreendedor tem relações com a maneira como os indivíduos tomam suas decisões tendo como contexto a pequena empresa.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A formulação do problema é a essência do desenvolvimento de um projeto de pesquisa, pois é este elemento que define a contribuição que o trabalho traz para o campo de pesquisa (BERGH, 2003).

Se o processo decisório é parte da estratégia e comportamento organizacional (HAMBRICK, 2007), a tomada de decisão do gestores/donos de pequenas empresas pode ser uma peça chave para a compreensão da gestão deste tipo de organização. E a gestão da pequena empresa é um assunto que é freqüentemente permeado pela temática do empreendedorismo, já que este é um elemento desencadeador do nascimento de pequenas empresas (FILION, 1999).

O problema de pesquisa aparece com base nesta relação e nas sugestões de pesquisas que aproximem a teoria e a realidade analisando a maneira como o indivíduo toma decisões (LANGLEY *et al.*, 1995; NUTT, 2011) e quão empreendedor este indivíduo é (FORBES, 1999; FILION, 1999; CARLAND *et al.*, 1984). Então surge a necessidade de investigar como o potencial empreendedor do indivíduo se relaciona com a maneira pela qual ele toma suas decisões, acreditando que esta interação de duas perspectivas, dentro do contexto de uma pequena empresa, poderá trazer contribuições para o entendimento do fenômeno do empreendedorismo e do processo decisório.

Após a investigação dos tópicos discutidos na introdução do presente projeto, constrói-se, então, o problema de pesquisa deste estudo com base na seguinte pergunta de pesquisa:

Qual a relação entre o potencial empreendedor e o estilo de tomada de decisão?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste estudo é verificar a relação entre o potencial empreendedor e o estilo de tomada de decisão em indivíduos proprietários de micro e pequenas empresas.

Para atingir o referido objetivo, este estudo traz como objetivos específicos:

- 1) Medir o potencial empreendedor dos proprietários de pequenas empresas;
- 2) Verificar o estilo de tomada de decisão dos proprietários de pequenas empresas;
- 3) Verificar as relações entre os níveis de potencial empreendedor e os estilos de tomada de decisão.

1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA

A necessidade de pesquisas que observem as características individuais dos tomadores de decisão, percebendo aspectos de sua personalidade e sua maneira de decidir foi destacada como lacuna em estudos no campo de processo decisório nos trabalhos de Langley *et al.* (1995), Eisenhardt, Zbaracki (1992) e Nutt (2011).

Do ponto de vista teórico, estudar a relação entre potencial empreendedor e estilo do tomador de decisão pode trazer uma contribuição no sentido de preencher esta lacuna de pesquisa apontada nos estudos sobre processo decisório, no que diz respeito à exploração empírica do fenômeno.

Como tema de processo decisório é pouco explorado nas produções acadêmicas nacionais, tendo uma baixa representatividade “este cenário indica novas e ricas oportunidades para o avanço dos estudos sobre processo decisório no Brasil” (RAMOS; TAKAHASHI; ROGLIO, 2013, p. 14). Percebe-se um caminho de pesquisa em uma área que tem oportunidades ainda pouco exploradas no cenário nacional, podendo representar uma oportunidade de pesquisa.

Além disso, outra necessidade de pesquisa observada diz respeito ao estudo do processo decisório de pessoas responsáveis pela gestão e decisões estratégicas de pequenas empresas, que têm um contexto diferenciado das grandes empresas, já que a sua estrutura engloba menos pessoas, menos recursos e sua gestão é geralmente centralizada em uma só pessoa (GIBCUS; VERMEULEN; DE JONG, 2009).

Portanto, do ponto de vista teórico, este estudo tem suas justificativas pautadas em quatro contribuições para a pesquisa em processo decisório e empreendedorismo. A primeira delas é a aproximação da teoria e da prática por meio da análise empírica da maneira como o indivíduo toma de decisões, contribuindo para o preenchimento desta lacuna apresentada anteriormente, apontada por Langley *et al*(1995),Eisenhardt,Zbaracki (1992) e Nutt (2011). A segunda contribuição que justifica a realização desta pesquisa é a exploração do processo de tomada de decisão no contexto da pequena empresa, conforme apontado por Gibcus, Vermeulen e De Jong (2009). Tem-se como terceira contribuição o estudo do empreendedor empiricamente, observando suas características e diferenças de perfil, como destacou Forbes (1999) sendo uma possibilidade fértil de pesquisa na área. Por fim, a partir do momento em que a pesquisa testa a validade do modelo de verificação do estilo de tomada de decisão de Gibcus, Vermeulen e De Jong (2009) no Brasil, abre-se caminhos para pesquisas que utilizem este modelo futuramente.

Como justificativa prática, parte-se da observação de que pequenas empresas desempenham um papel-chave no desenvolvimento econômico do mercado e as decisões estratégicas feitas por donos de pequenos e médios negócios formam o coração do empreendedorismo, sendo consideradas essenciais para o desenvolvimento das economias (GIBCUS; VERMEULEN; DE JONG, 2009).

As pequenas empresas ocupam um importante papel na economia brasileira, tornando-se objeto de estudo no campo da estratégia e em tópicos específicos desta, como o processo decisório, como pode-se observar por meio da análise do anuário do trabalho na Micro e Pequena Empresa, elaborado e divulgado pelo SEBRAE em 2012.

Formar um ambiente organizacional orientado ao apoio à tomada de decisão pode ser mais eficiente após a compreensão das relações propostas neste estudo. Outra fonte que destaca a expressividade das pequenas empresas no Brasil é o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), que mostra a importância destas empresas na economia do Brasil. De acordo com o BNDES (2010) as micro e pequenas empresas representam 98% dos estabelecimentos formais encontrados no Brasil,gerando 13 milhões de empregos formais no país. O crescimento econômico desta categoria pode ser observado nos desembolsos feitos pelo BNDES às Micro e Pequenas Empresas, que passou de 7 bilhões em 2006

para 23 bilhões em 2010. Estes dados mostram que a pequena empresa ocupa espaço relevante na economia brasileira.

Pode-se perceber a pequena empresa como um espaço privilegiado para este tipo de estudo, já que nela as decisões geralmente são concentradas em uma só pessoa e o ambiente da pequena empresa para a tomada de decisão é mais flexível e informal do que o de empresas maiores (GIMENEZ, 2000; FONSECA *et al*, 2013).

Proprietários de pequenas empresas podem se beneficiar deste estudo para compreender o seu trabalho como tomador de decisões estratégicas e como este se relaciona com o seu potencial empreendedor. Além disso, já que o comportamento destes atores é apontado como fator decisivo para a compreensão do comportamento de suas organizações (GIMENEZ, 2000; HAMBRICK, 2007), o presente trabalho beneficiará o proprietário com a compreensão do modo de agir de suas empresas.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O presente trabalho tem sua estrutura dividida em cinco partes, tendo na primeira delas a introdução, a apresentação do tema, definição do problema de pesquisa, apresentação dos objetivos e as justificativas práticas e teóricas para o seu desenvolvimento.

A segunda parte deste trabalho é a formação da fundamentação teórica das grandes temáticas que sustentam o desenvolvimento da pesquisa proposta, sendo estas: o processo decisório e o empreendedorismo.

Na terceira parte encontra-se exposta e detalhada a metodologia que será utilizada para o desenvolvimento da pesquisa proposta, com a especificação de suas variáveis, definições, delineamento da pesquisa e exploração dos instrumentos de coleta de dados.

Os resultados da pesquisa são apresentados e analisados na quarta parte deste trabalho, bem como a sua relação com o referencial teórico utilizado.

A última parte se resume na construção das considerações finais, explorando o que foi feito na pesquisa, resultados obtidos, bem como limitações de pesquisa e sugestões para futuros trabalhos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

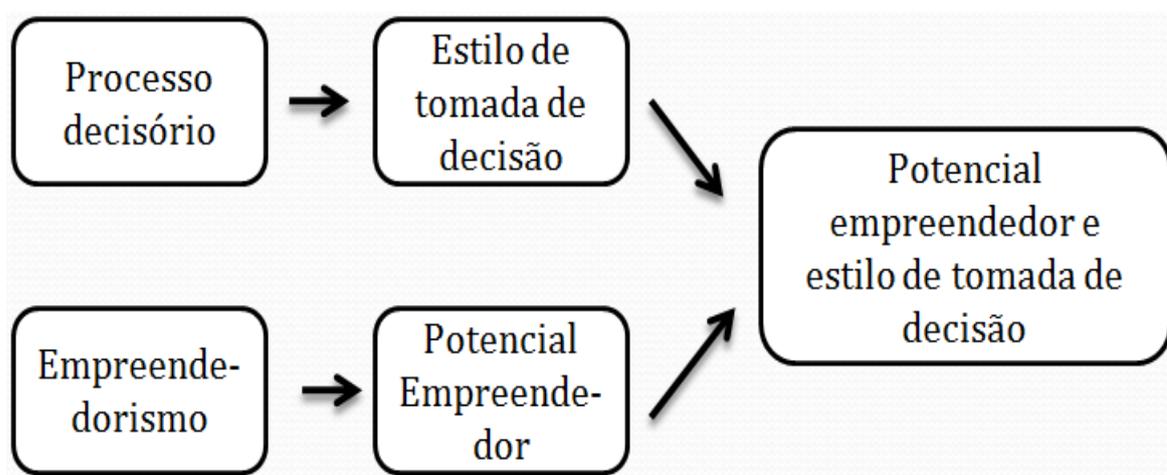
No referencial teórico apresentado são expostos os temas que compõem o problema de pesquisa. O referencial foi constituído com a intenção de explorar os dois campos que dão sustentação à presente pesquisa, processo decisório e empreendedorismo.

A primeira parte da fundamentação teórica é a exposição do tema processo decisório, mostrando suas temáticas em ordem cronológica, explorando os principais autores e pressupostos deste campo, bem como sua percepção no contexto das pequenas empresas e os indivíduos tomadores de decisão. Nesta parte estudam-se os estilos de tomada de decisão com base no estudo de Gibcus, Vermeulen e De Jong (2009).

Estuda-se posteriormente o universo do empreendedorismo, para que seja compreendido o segundo pilar conceitual que norteia a presente pesquisa. Nesta parte o Potencial Empreendedor é explorado com base no estudo de Carland, Carland e Hoy (1992).

A última parte do referencial teórico do presente trabalho, é a interação das duas perspectivas, o potencial empreendedor e o estilo de tomada de decisão, onde as hipóteses de pesquisa são formuladas. Pode-se observar esta estrutura a partir da Figura 1.

FIGURA 1: REFERENCIAL TEÓRICO



FONTE: Elaborado pela autora.

2.1 PROCESSO DECISÓRIO

A importância da compreensão das ações estratégicas é, para Simon (1945), ligada à tomada de decisão, pois para o autor, antes de uma ação existe uma escolha; e o problema relativo ao entendimento do processo de escolha é apontado pelo autor como objeto de estudo do campo de processo decisório.

De acordo com Simon (1945) o comportamento administrativo tem duas tarefas básicas nas quais a maioria das práticas organizacionais se enquadram: a decisão e a execução. Para o autor o processo de tomada de decisão é um comportamento que envolve a seleção ou escolha de ações possíveis dentro do contexto das possibilidades que a organização proporciona.

Este processo é realizado levando em consideração o caráter individual e o caráter organizacional, definido pela hierarquia organizacional, que dá a cada indivíduo autonomia e limites para tomar determinadas decisões (SIMON, 1945).

Decisões tomadas pelos dirigentes das organizações podem ser desastrosas, implicando em grandes perdas e consequências drásticas para as organizações, como *recalls* (NUTT, 2011). Por isso, o processo decisório merece atenção dentro dos estudos organizacionais e a compreensão de como ele ocorre.

De acordo com Mintzberg e Westley (2001) o processo decisório é conduzido pelos líderes, gestores ou donos de empresas seguindo um fluxo de etapas básicas:

Primeiro define-se o problema, então diagnostica-se as causas dele, depois desenha-se as possíveis soluções e, finalmente, decide-se a melhor alternativa e implementa-se a escolha. (Mintzberg; Westley, 2001, p. 73. Tradução da autora).

Porém, como Mintzberg e Westley (2001) afirmam, este processo é mais complexo de ser entendido do que este esquema apresenta.

Os passos para a tomada de decisão podem ser vistos por meio de um modelo dinâmico, que é influenciado não só por novas situações que trazem cenários problemáticos, mas também pela entrada de novos dirigentes na organização, o que pode acarretar em mudanças nos objetivos estratégicos, trazendo novos problemas que implicam em novas soluções, portanto, afetando as decisões (KUNHEUTHER; BOWMAN, 1997).

De acordo com Cyert e March (1992), o processo de tomada de decisão é influenciado por três variáveis: objetivos organizacionais, expectativas organizacionais e escolha organizacional. Os autores utilizam o conceito de "racionalidade local", como uma ferramenta para a tomada de decisão, caracterizado por eles como a racionalidade que consiste em desmembrar os problemas, separando-os em subproblemas e atribuindo-os a subunidades da organização limitando assim a quantidade de problemas e objetivos, facilitando a tomada de decisão. De acordo com os autores, o processo de decisão tem um nível aceitável de regras e tendo sua atenção voltada para as metas, podendo ser beneficiado pela pesquisa e aprendizagem organizacional, ferramentas que dão suporte a este processo.

Langley *et al.* (1995), Eisenhardt, Zbaracki (1992) e Nutt (2011) identificam três perspectivas dominantes nas pesquisas sobre processo decisório nas organizações: a Racionalidade, a de Política e Poder e a *Garbage Can*.

Nesta primeira perspectiva, os autores analisam o processo decisório com base no indivíduo e sua racionalidade. Ao se pensar em racionalidade e tomada de decisão, surgem modelos que tentam explicar o processo decisório baseado na racionalidade do tomador de decisão, como pode-se observar no estudo de Cyert e March (1992) que formaram seu conceito de "racionalidade local" para explicar o comportamento do indivíduo na tomada de decisão.

Os estudos sobre processo decisório que pressupunham que o indivíduo possui racionalidade plena são modificados quando percebem que modelos de tomada de decisão não conseguem abarcar a complexidade das decisões nas organizações. O indivíduo não é capaz de reter todas as informações e cursos de ação e não tem uma separação adequada do que é meio e o que é fim, não podendo prever todos os resultados das ações (SIMON, 1945, 1965). Os modelos acabam por superestimar a capacidade dos indivíduos de processar informações, mostrando que a racionalidade era vista de maneira divergente, sendo menos limitada nos estudos do que é na prática no momento da tomada de uma decisão (ANDERSON, 1983).

Este é o princípio da racionalidade limitada foco do estudo de March e Simon (1967) que explica que o homem racional sabe fazer escolhas quando tem um conjunto de variáveis e tem consciência das possíveis consequências que estas variáveis trarão. Mas, o indivíduo tomador de decisão não tem o conhecimento total

de todas as possibilidades que poderão emergir a partir de sua escolha

Por meio deste pensamento desenvolvido por Simon (1945) é percebido que os tomadores de decisões têm limitações na sua capacidade de fazer escolhas. Estas limitações dizem respeito tanto à sua cognição, quanto ao conhecimento que eles têm das circunstâncias, dos fatos e das variáveis que influenciam as decisões, sendo definida como racionalidade limitada. Os limites da racionalidade têm influência sobre o processo decisório. Estes limites estão conectados a diferentes fatores, de acordo com Simon, como: imperfeição do conhecimento, dificuldades na antecipação dos fatos, possibilidades de comportamento, docilidade humana, memória, hábitos e estímulos.

Simon(1945) tenta explicar a maneira pela qual o indivíduo conduz o processo de tomada de decisão por meio do seu conceito de racionalidade limitada. O autor explica que é esta limitação da racionalidade que define a diferença entre um modelo ideal de tomada de decisão na teoria e como esta decisão ocorre na prática. Se esta racionalidade é objetiva, o indivíduo é capaz de ajustar seu comportamento a um sistema integrado por meio da visão panorâmica das alternativas, da consideração das consequências que as alternativas podem trazer e do sistema de valores que guiam suas escolhas. O autor mostra que o comportamento racional é do tipo "hesitação-escolha", diferente do comportamento real, que é do tipo "estímulo-resposta". A racionalidade é limitada pela ausência de conhecimento e pela dificuldade da antecipação, já que não se pode prever o resultado exato que determinada situação irá produzir. Mas, a racionalidade pode ser estimulada pela organização e neste estudo o autor descreve os mecanismos de estímulo que a organização pode dar aos tomadores de decisão e como estes estímulos afetam o processo decisório.

Os estudos sobre racionalidade no processo decisório buscam compreender tomada de decisão sob a perspectiva do indivíduo. O indivíduo tomador de decisões, por meio de sua racionalidade, pode ser entendido como um sujeito que leva consigo suas experiências, sua história de vida e toda a sua trajetória, que influenciam no seu modo de ver e, conseqüentemente, no seu modo de decidir (LANGLEY *et al*, 1995).

Dentro da temática da racionalidade, os estudos são focados em explorar o comportamento e a percepção da tomada de decisão por parte dos decisores, levando em consideração suas características pessoais que influenciam o processo

de escolha. O modo de decidir de um gerente explicaria a maneira de agir da organização (HAMBRICK, 1984). Portanto, as características dos tomadores de decisões, como experiência, nível de educação, formação, aspectos socioeconômicos, raízes e posição financeira, por exemplo, influenciam diretamente nas decisões que eles tomam, definindo as ações estratégicas e o comportamento estratégico das organizações (HAMBRICK, 2007). Porém, dentro da perspectiva da racionalidade, nos estudos sobre processo decisório, existe uma divergência de resultados nas pesquisas quando se associa a racionalidade com o contexto e efetividade das decisões (BUENO; AZEVEDO, 2011).

Outra perspectiva de análise do processo decisório nas organizações tem como foco a política e o poder, e os estudos desta perspectiva percebem as relações de hierarquia e negociação existentes entre pessoas e organizações que influenciam o processo de tomada de decisão.

Esta perspectiva agrega ao estudo de processo decisório a perspectiva da hierarquia social, onde o poder e o *status* influenciam diretamente a tomada de decisão, sendo estas relações de hierarquia formais ou informais (MAGEE; GALINSKI, 2009).

Child, Elbanna e Rodrigues (2010) desenvolveram um estudo aprofundando a análise dos aspectos políticos na tomada de decisão. Neste estudo, eles exploram a maneira como, dentro de um contexto social, as partes envolvidas exercem poder e influência sobre as outras, afetando o processo decisório. Uma perspectiva complementar trazida pelo referido estudo é a questão de que a política vem sendo tratada de maneira negativa, mas ela não é sempre um fator negativo, afinal ela é a realidade social do processo decisório. De acordo com os autores, cada pessoa ou organização têm suas ações guiadas por diferentes motivações e assim surgem as relações políticas onde um indivíduo exerce poder sobre o outro e as decisões favorecem um em detrimento ao outro. Tanto um indivíduo influencia o outro dentro da organização por meio de suas relações de poder, como uma organização influencia as decisões de outra pelo mesmo.

Outra questão trazida pelo estudo de Child, Elbanna e Rodrigues (2010) é a relação da política com a racionalidade e a influência política sobre o processo decisório por meio da autoridade e hierarquia. A autoridade e a hierarquia conseguem influenciar as decisões, já que são formas de coação dos indivíduos decisores no contexto organizacional.

A terceira perspectiva de estudo sobre Processo Decisório é chamada *Garbage Can*. Esta perspectiva é baseada na “anarquia organizada”, termo usado para descrever o ambiente de tomada de decisão dentro da organização como complexo, instável e ambíguo, onde existe uma confluência de pessoas, problemas, soluções e oportunidades de escolhas, que se relacionam da seguinte maneira: “Escolhas buscam por problemas, problemas buscam por escolhas, soluções buscam problemas para resolver e tomadores de decisão buscam algo para decidir.” (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992, p. 28).

Esta perspectiva teve seu ponto de partida no estudo de Cohen, March e Olsen (1972). Eles desenvolveram o conceito de “anarquia organizada” e definiram três propriedades inerentes a este sistema. A primeira delas é a questão de os objetivos serem problemáticas, ou seja, a organização não é um conjunto de preferências padronizadas, mas uma mistura de preferências inconsistentes e mal definidas. A segunda propriedade é a tecnologia não ser totalmente compreendida, já que nem sempre os processos são bem desenhados e definidos e os tomadores de decisão não conseguem ter uma clara definição de como eles são. A terceira propriedade é a fluidez do processo decisório. Ele não é linear, que segue uma lógica onde uma só pessoa começa e termina o processo. Ele é fluido, nem sempre uma pessoa participa dele inteiro, mas em algumas partes, ou começa e não termina e assim o processo vai seguindo estas interações, evidenciando uma fluidez no processo decisório.

A perspectiva do *Garbage Can* traz uma percepção da organização como uma “estrutura não estruturada” e considera que a ambiguidade e a incerteza são características presentes nos ambientes organizacionais, o que torna o processo decisório complexo, que ainda é influenciado por crenças, experiências passadas e interpretações (MINTZBERG; RAISINGHANI; THÉORÉT, 1976). Esta perspectiva traz a ideia da fluidez no Processo Decisório.

Mas, apesar de esta perspectiva ser geralmente associada a organizações públicas, universidades ou sem fins lucrativos, pode-se encontrar elementos da *Garbage Can* na estratégia corporativa em organizações tradicionais (LEVINTHAL, 2012).

O estudo de Levinthal (2012) aproxima os princípios da *Garbage Can* (objetivos mal definidos, tecnologia não compreendida e fluidez no processo decisório) da realidade das organizações tradicionais. Neste estudo o autor mostra

que os aspectos das organizações tradicionais, como orientação para o lucro, a participação política dos indivíduos, a integração dos participantes e o crescimento, estão permeados por princípios da *Garbage Can*, o que torna a organização tradicional um laboratório para se estudar a aplicação desta perspectiva.

Com base na exposição dos principais elementos das três perspectivas sobre os estudos de processo decisório nas organizações, pode-se perceber que o processo decisório pode ser observado por meio de diferentes focos. Na perspectiva da racionalidade o foco é o indivíduo, na política e poder são as relações entre indivíduos e organizações e na da *Garbage Can* é a organização e sua dinâmica. A presença destas três perspectivas corrobora com a ideia de Ramos, Roglio e Takahashi (2013) de que existem três dimensões que estão envolvidas com o fenômeno do processo decisório: individual, organizacional e social.

2.1.1 O Processo Decisório na Pequena Empresa

A quantidade de estudos sobre gestão estratégica em pequenas empresas teve seu crescimento acelerado desde os anos 1980, sendo que no Brasil este tema teve seu crescimento a partir dos anos 2000 (VIEIRA *et al.*, 2013). Isso ocorre porque no Brasil, os estudos com foco na gestão estratégica, geralmente são feitos no contexto das grandes empresas (VIEIRA *et al.*, 2013).

Cochia e Machado-da-Silva (2004) afirmam que pequenas empresas são um campo de estudos com muitas possibilidades, pois é um campo pouco explorado. Assim como grandes organizações, as pequenas empresas estão inseridas num ambiente dinâmico e complexo, trazendo desafios de adequação a este ambiente (COCHIA; MACHADO-DA-SILVA, 2004). O pensamento estratégico se torna relevante para que as pequenas empresas possam lidar com as mudanças ambientais e conduzir o seu processo decisório de maneira orientada à estratégia (COCHIA; MACHADO-DA-SILVA, 2004).

Gimenez (2000) menciona estudos da administração com o foco na compreensão da estratégia dentro do contexto da pequena empresa, como é o caso do estudo seminal de Cooper (1981). Esta afirmação ainda pode ser observada em estudos mais recentes como os de Bandeira-De-Melo e Cunha, 2004, Cochia e

Machado-Da-Silva (2004), Rocha, Gimenez e Gimenez (2008), Fagundes e Gimenez (2009), Gimenez e Gimenez (2011) e Vieira *et al.* (2013).

Em meio a estes estudos, Gimenez (2000) destaca a importância de estudos que tentem compreender as escolhas estratégicas que acontecem dentro deste universo, apontando esta necessidade como uma lacuna de pesquisa sobre o comportamento estratégico nas pequenas empresas. Outro destaque que o autor traz é que os estudos sobre estratégia começam a tratar das características pessoais dos estrategistas. O autor trata as características pessoais dos estrategistas na pequena empresa como um “forte potencial para a pesquisa” e “abordagem promissora” nos estudos sobre estratégia neste tipo de empresa (GIMENEZ, 2000). Neste contexto, Gimenez(2000) aponta como caminho de pesquisa o estudo da influência da cognição de dirigentes sobre as escolhas estratégicas no contexto da pequena empresa, como é o caso dos estudos que o próprio autor desenvolveu sobre o tema antes e depois de 2000 (GIMENEZ, 1998; RAMOS; FERREIRA; GIMENEZ, 2011).

Apesar de crescente, a produção brasileira sobre estratégia em pequenas empresas ainda é pequena, representando 2% das publicações no EnANPAD (Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração) e 3Es (Encontro de Estudos em Estratégia) de 1998 a 2008, tendo em vista que, diante da importância das pequenas empresas para a economia brasileira, este tema deveria ser tratado com uma atenção maior (ROCHA; WALTER; SILVA; GIMENEZ, 2001).

Por meio da exploração e busca pelo tema de gestão estratégica da pequena empresa percebe-se que existem diferenças no contexto estratégico das pequenas e grandes empresas, gerando possibilidades de pesquisa que explorem esta realidade diferenciada. É o que aponta o estudo seminal de Cooper (1981), que tem como objetivo estudar estas diferenças entre pequenas e grandes empresas.

Cooper (1981) afirma que pequenas empresas são diferentes das grandes em seu contexto, pois têm capital financeiro e humano limitados, possuem alta concentração de risco em poucos produtos, poucos ou um só mercado e poucos indivíduos, o que acarreta em menor capacidade para lidar com consequências de más decisões. Em compensação, destaca o autor, estas empresas possuem maior facilidade para mudar de estratégias, já que sua estrutura é mais enxuta, contando com uma menor departamentalização e problemas de coordenação e suas decisões são mais rápidas e menos formais.

Segundo Cooper (1981) as pequenas empresas são diversificadas, diferenciando-se umas das outras de acordo com a sua estrutura e com o estágio de vida em que se encontram. Mas, de acordo com o autor, independentemente de sua configuração e estágio a gestão estratégica é de fundamental importância para que elas possam se adaptar ao ambiente no qual estão inseridas, que é mais favorável à entrada de novos concorrentes e formação de novas empresas.

Pode-se perceber as bases do estudo de Cooper (1981) no estudo de estratégia em pequenos hotéis da cidade de Curitiba/PR, conduzido por Rocha, Gimenez e Gimenez (2008), que utiliza as classificações de estágio de vida e estrutura desenvolvido pelo Cooper (1981), no qual os autores buscam compreender o processo de formação de estratégia nesta configuração empresarial.

A postura empreendedora dos proprietários e gerentes de pequenas empresas, a tendência à resistência a planejamentos formais estratégicos e a centralização do processo decisório da organização nestes indivíduos evidencia a influência das características pessoais deles no comportamento organizacional deste tipo de negócio (GIBBONS; O'CONNOR, 2005).

Porque as organizações agem de determinada maneira? Hambrick (2007) já atribuía esta questão às características dos CEOs e *top managers*. No contexto da pequena empresa, Cochia e Machado-da-Silva (2004) também referem-se a esta questão, propondo que as decisões organizacionais são influenciadas pelos valores e crenças das pessoas que nela estão inseridas. Em outras palavras, diferentes organizações respondem de maneiras diferentes a problemas iguais, dependendo das características dos seus decisores. Esta ideia também é apontada por Perks e Hughes (2008) em um artigo onde os autores estudam o processo decisório de empreendedores em relação à internacionalização. Os autores, apesar de não terem o foco na pequena empresa, destacam que “a história das empresas de pequeno e médio porte são fortemente influenciadas pelas características dos *top managers* que a conduzem” (PERKS; HUGHES, 2008).

Bem como o contexto das pequenas e grandes empresas se diferenciam, as escolhas estratégicas nas pequenas empresas também ocorrem de maneira diferenciada. As pequenas empresas têm um contexto onde predominam algumas características específicas, como “flexibilidade, informalidade e ausência de aplicação completa do planejamento estratégico formal” (FONSECA *et al.*, 2013, p.2). Esta percepção da diferença entre a tomada de decisão nas pequenas e nas

grandes empresas traz como principal argumento o fato de que quanto mais pessoas envolvidas no processo decisório, mais complexa a tomada de decisão tende a ser, de acordo com Fonseca *et al*(2013). Os autores apontam por meio de seu estudo, que decisões que envolvem uma equipe de dirigentes acabam sendo diferentes das decisões que são feitas envolvendo um só indivíduo, o que forma uma compreensão do contexto da decisão dentro da pequena empresa, mostrando que este deve ser estudado separadamente da grande empresa.

Esta diferença entre o contexto das pequenas e grandes empresas faz com que a busca pela compreensão da dinâmica estratégica nas pequenas empresas seja objeto de estudos de diferentes autores e temáticas dentro da pesquisa organizacional, como é o caso dos estudos de Gimenez (2000), Gibcus, Hoesel (2008), Gardelin, Rosetto e Verdinele (2013), Vieira *et al.* (2013).

Os estudos sobre estratégia em pequenas empresas podem ser beneficiados pelo foco na compreensão do processo decisório, já que não há como estudar as organizações sem compreender as suas decisões (SIMON, 1945).

Gibcus, Vermeulen e De Jong (2009) apontam duas principais diferenças entre o processo decisório no contexto de pequenas e grandes empresas: primeiro as pequenas empresas enfrentam hostilidade e incerteza no ambiente nas suas atividades de tomada de decisão e a racionalidade do tomador de decisão em uma pequena empresa é mais baixa, por isso as questões cognitivas são mais importantes. Compreender o processo de tomada de decisão dentro do universo da pequena empresa pode ser feito por meio da observação das características do decisor e da influência destas no processo de decisão em si (MUSSO; FRANCONI, 2012).

Porém, o tema de processo decisório no contexto da pequena empresa é pouco estudado, frente à quantidade de estudos que tem foco no contexto da grande empresa (GIBCUS; VERMEULEN; DE JONG, 2009).

2.1.3 O estilo de tomada de decisão

Existem estudos com a finalidade de classificar os tomadores de decisão por seus estilos. É o que pode se observar por meio de pesquisa em estudo da área

realizado em base de dado restrita EBSCO. Ao conduzir esta pesquisa, os resultados apontam para três estudos que têm o objetivo de definir estilos de tomadores de decisão na área de estudos organizacionais e processo decisório. Foram desconsiderados os estudos da área de marketing analisando escolhas feitas por consumidores.

Outro tipo de estudo envolvendo a tomada de decisão é o que avalia influência de fatores cognitivos, comportamentais e traços de personalidade, como o estudo de Lundberg e Richards (1972) que analisa o estilo cognitivo e o relaciona com a qualidade das decisões tomadas por gestores. Porém o foco desta busca foi em estudos que definem um estilo de tomadores de decisão, por isso o número reduzido de resultados.

Dos três artigos encontrados com este foco, o primeiro, apesar de não utilizar a nomenclatura de “estilo” de tomada de decisão, tem como base a definição de padrões de tomada de decisão em gestores de empresas (LEDERER; SMITH, 1988). Neste estudo os autores têm como base para a definição dos padrões de tomada de decisão os níveis de agregação de pessoas ao processo decisório, confiança nas decisões tomadas e nível de experiência como decisores. Esta questão de participação de terceiros no processo decisório é um dos construtos analisado na presente pesquisa.

Já no estudo de Albaum, Herche e Murphy (1995) o foco é na definição de estilo de tomadores de decisão entre gerentes, utilizando a forma como eles avaliam informações para tomarem as decisões gerenciais. Apesar de inicialmente o estudo ser apresentado como sendo voltado para as decisões de marketing, a definição de estilos diz respeito aos gestores e as decisões gerenciais tomadas. Os autores destacam sete aspectos que definem o estilo de tomada de decisão, sendo eles: orientação comportamental ou tecnológica, decisões planejadas ou improvisadas, propensão à inovação, propensão ao risco, intuição, complexidade da decisão e tomada de decisão individual ou em grupo. Estes são os aspectos analisados para a definição de um estilo de tomada de decisão por partes dos autores, que tem o foco em gerentes e decisões gerenciais.

Outro estudo encontrado, o terceiro com o foco no estudo do estilo de tomada de decisão tendo como base a propensão ao risco, foi conduzido pelos autores Zhong e Chen (2012) com um grupo de CEOs chineses do ramo de negócios na internet. Neste estudo foram definidos três estilos de tomada de decisão. O primeiro

é a decisão com alta propensão ao risco, sendo definida como radical e arriscada. O segundo estilo definido é o moderado, que tem uma propensão ao risco mediana e foco no planejamento no caminho da escolha. E por último, o estilo conservador, onde os CEOs preferem agir em conformidade com outros CEOs, tendo aversão ao risco.

Percebe-se que os estilos de tomada de decisão expostos nos estudos com este foco são voltados para decisões gerenciais de gerentes de alto escalão ou CEOs, ou seja, de decisores que estão inseridos no contexto de grandes organizações.

Com o objetivo de estudar a maneira como os tomadores de decisões agem dentro do contexto de pequenas empresas, Gibcus, Vermeulen e De Jong (2009) desenvolveram um estudo criando uma taxonomia de cinco tipos. Os autores partem do pressuposto de que os donos de pequenas e médias empresas diferem entre si em suas habilidades cognitivas e buscam, por meio do estudo, encontrar um suporte empírico para esta observação. Os autores investigam empiricamente e criam uma tipologia para os tomadores de decisões empresariais. Baseando-se em entrevistas com 646 empresários, cinco tipos de tomadores de decisão são distinguidos: os *Daredevils* (Audaciosos), os *Lone Rangers* (Cavaleiros Solitários), os *Doubtful Minds* (Mentes Duvidosas), os *Informers' Friends* (Amigos dos Informantes) e os *Busy Bees* (Abelhas Ocupadas).

As variáveis utilizadas para a criação desta taxonomia, que emergiram de estudos sobre empreendedorismo, são as seguintes: Frequência de tomada de decisão, Dependência (da influência de terceiros no processo de tomada de decisão), Inovação, Busca por informação, Consideração de alternativas, Risco percebido, Problemas/gargalos, Situação Econômica, Despesas/Gastos, Tipo de decisão, Realização de inovações novidades para a indústria, *Status* de cooperação, Experiência como Dono de PME e Nível de educação (primário, educação em negócios e educação universidade). As variáveis utilizadas são explicadas de acordo com Gibcus, Vermeulen e De Jong (2009) da maneira que se segue.

A primeira, que mede a **frequência de decisões tomadas**, indica quantas decisões estratégicas os donos de pequenas empresas tomaram nos últimos três anos. Como medida de dependência, os autores analisam como os decisores sentem-se influenciados por outras pessoas na hora de tomarem uma decisão, como empregados, familiares e amigos, indicando se eles buscam autonomia e

independência. O grau de inovação é mensurado por meio da investigação de o proprietário acha que irá tomar mais decisões estratégicas no futuro e gerar novos produtos ou serviços no mercado. A busca por informações indica se o decisor considera esta variável como um passo importante em momentos críticos do processo de tomada de decisão. As alternativas que os decisores consideram na hora de tomar uma decisão depende do tempo e do conhecimento que estes proprietários têm em relação as alternativas, pois nem sempre eles avaliam escolhendo a melhor, mas as que estão disponíveis no momento.

Outro ponto mensurado no estudo é a **propensão ao risco** que o indivíduo assume ao tomar uma decisão estratégica. Avaliar os gargalos encontrados durante o processo de tomada de decisão refere-se a problemas que emergem durante o processo, que variam de indivíduo para indivíduo, podendo ser de natureza financeira, contratual ou outros tipos. A situação econômica do mercado é verificada, pois esta é uma variável que influencia nas decisões estratégicas, já que é um fator gerador de ameaças e oportunidades ao negócio e desencadeia o processo de decisão estratégica.

Para se validar uma taxonomia, o estudo deve conter variáveis que ajudam a separar os grupos, sendo importantes para a divisão dos *clusters* (GIBCUS; VERMEULEN; DE JONG; 2009). É o caso das variáveis: despesas/gastos, tipo de decisão, realização de novidades para a indústria e status de cooperação. As despesas e gastos medem o quanto em dinheiro foi investido em uma decisão. O tipo de decisão tomada, foi medido por questões abertas, chegando em quatro tipos de decisões: parceria ou aquisição, mudança organizacional, desenvolvimento de novos produtos ou ideias e outros tipos de investimento (como construção de novo escritório, aquisição e máquinas ou investimento em infra-estrutura). Consultar os proprietários de pequenas empresas se eles introduziram novos produtos/serviços no mercado é um indicador de inovação radical, de acordo com os autores. A variável “status de cooperação” indica se a empresa, no momento da pesquisa, está cooperando com outras no desenvolvimento de inovações para a indústria.

As duas últimas variáveis que compõem o instrumento são: o tempo de experiência como proprietários de pequenas empresas e o nível de educação (ensino médio, educação profissional, universidade ou formação em negócios). Estas têm a função de verificar se a capacidade cognitiva dos proprietários de pequenas empresas tem influência no seu estilo de tomada de decisão, como é

destacado no estudo de Dew *et al* (2009) que a lógica da tomada de decisão pode ser afetada pelo fato de o empreendedor ser experiente ou novato.

Pode se visualizar de maneira resumida a representação das variáveis utilizadas por meio do Quadro 1.

QUADRO 1: VARIÁVEIS PARA DEFINIÇÃO DO ESTILO DE TOMADA DE DECISÃO DE GIBCUS, VEMERULEN E DE JONG (2009)

VARIÁVEL	VERIFICA
Frequência de tomada de decisão	Quantidade de decisões tomadas nos últimos três anos
Dependência	Dependência da influência de terceiros no processo de tomada de decisão
Inovação	Propensão à inovação
Busca por informação	Importância dada pelo decisor à busca por informações
Consideração de alternativas	Alternativas consideradas para a decisão
Risco percebido	Propensão ao risco
Problemas/gargalos	Obstáculos para a tomada de decisão
Situação econômica	Situação econômica do setor
Despesas/Gastos	Valor investido na decisão
Tipo de decisão	Tipo de mudança gerada na empresa
Realização de inovações novidades para a indústria	Gera novos produtos/serviços no mercado
Status de cooperação	Cooperação como dono de PME com outras empresas
Experiência como dono de PME	Tempo de experiência
Nível de educação	Escolaridade

FONTE: Elaborado pela autora com base no estudo de Gibcus, Vermeulen e De Jong (2009)

A partir da verificação destas variáveis por meio de questionários, os autores Gibcus, Vermeulen e Radulova (2008) descrevem os cinco tipos em um estudo baseado no instrumento de Gibcus, Vermeulen e De Jong (2009) destacando suas características.

O primeiro grupo foi denominado *Daredevils*. Este tipo de empreendedor com base no estilo de tomada de decisão é caracterizado por uma alta propensão ao risco, inovação e busca por alternativas na hora de uma escolha estratégica. Os *Daredevils* acabam tomando um número de decisões estratégicas alto.

Em seguida tem-se a descrição das características do grupo denominado *Lone Rangers*. Este tipo de empreendedor toma suas decisões valorizando a sua independência, ou seja, ele não busca o aconselhamento de terceiros na hora de tomar uma decisão, mas sim as alternativas existentes, sendo mais individualistas.

O grupo denominado *Doubtful Minds* é descrito por um estilo que entra em contraste com os *Lone Rangers*, já que eles são inseguros na hora de tomar uma decisão, tendo aversão ao risco e estando em dúvida na hora de fazer uma escolha estratégica.

Outro grupo derivado deste estudo é o *Informers' Friends*. Este estilo de empreendedor não faz escolhas sozinho e tem o foco maior no aconselhamento de terceiros do que nas alternativas para a sua tomada de decisão, por isso buscam a opinião de colegas de trabalho e amigos para aconselhá-lo na hora de uma tomada de decisão estratégica.

Por fim, tem-se o grupo *Busy Bees*. Um grande número de decisões estratégicas é atributo deste estilo de empreendedor, que toma suas decisões com foco na inovação, não desconsiderando a possibilidade de pedir ajuda de terceiros quando julgar necessário. Ele tem foco no planejamento, mas também tem propensão ao risco. É considerado o mais dinâmico dos estilos de tomada de decisão.

Pode-se visualizar os estilos de tomada de decisão por meio do Quadro 2, que resume cada tipo e sua principal característica.

QUADRO 2: ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO

ESTILO DE TOMADA DE DECISÃO	CARACTERÍSTICAS RESUMIDAS
Dare davils	Alta propensão ao risco, postura voltada à inovação e busca por alternativas.
Lone Rangers	Não busca aconselhamento para tomada de decisão, considerando mais as alternativas existentes do que a ajuda de terceiros.
Doubtful Minds	Aversão ao risco e presença de incerteza nas decisões estratégicas.

Informers' Friends	Dependência de aconselhamento de na tomada de decisão estratégica mais do que conhecimento das alternativas presentes.
Busy Bees	Alta propensão ao risco, porém com planejamento e consideração à ajuda de terceiros.

FONTE: Elaborado pela autora com base na descrição de Lucas, Vermeulen e Curseu (2008)

Por se tratar de um instrumento que avalia o processo decisório de empreendedores e por ser voltado para a tomada de decisão dentro da pequena empresa, este instrumento é relevante para a presente pesquisa, sendo uma ferramenta de análise que possibilitará a classificação dos indivíduos pesquisados de acordo com o seu estilo de tomada de decisão.

2.2 EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo é um tema que, apesar de recente, vem crescendo no Brasil, tendo desde 2000 o Encontro de Estudos de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE). Fillion (1999), afirma que a quantidade de eventos e publicações na área vem crescendo a cada ano. O despertar do interesse constante de pesquisadores para o tema do empreendedorismo é relevante e crescente, já que este fenômeno promove o desenvolvimento social, sendo importante para o crescimento das economias (SCHUMEPETER, 1949). Dentro do tema, o estudo do comportamento empreendedor é um tema crescente que vem se destacando a medida que o interesse pelo tema e o número de publicações cresce (BRANCHER; OLIVEIRA; RONCON, 2012).

Apesar de atual e crescente, o empreendedorismo é um tema estudado desde as décadas de 1930 e 1940 em pesquisas vindas da economia (COASE, 1937; SCHUMPETER, 1949). Em 1949, Schumpeter publicou o artigo "*Economic Theory and Entrepreneurial History*", no qual destaca o papel do empreendedor como o indivíduo responsável por combinar recursos para atender as necessidades do mercado. Em outras palavras, o indivíduo que cria negócios.

Esta combinação de recursos organizacionais para produzir produtos/serviços com o intuito de atender demandas de mercado, atribuída como atividade principal

do empreendedor, se torna incrementada quando, além de agente transformador de recursos, o empreendedor torna a organização independente dos mecanismos de preço do mercado (COASE, 1937). É justamente este ator, de acordo com Coase, que faz com que seja mais vantajoso para a organização ser gerenciada por meio de planejamento de um gestor, do que ser submetida deliberadamente aos mecanismos de preços do mercado. Percebe-se por meio desta perspectiva que o empreendedor tem papel principal dentro da organização, sendo responsável pela viabilidade do negócio. Pina e Cunha (2007) destacam em seu estudo sobre empreendedorismo e tomada de decisão, que o empreendedor é aquele indivíduo que identifica e explora oportunidades de mercado ainda inexploradas, resultando na criação de novos bens e serviços.

Em uma mesma linha, considerando o empreendedor como aquele que cria algo na área de negócios, o relatório GEM conceitua empreendedorismo como:

Qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou empreendimento, como, por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente, por um indivíduo, grupos de indivíduos ou por empresas já estabelecidas. (GEM, 2005, p. 15)

Apesar de os economistas terem sido pioneiros nos estudos sobre o empreendedorismo, outras áreas se interessaram por estudar o tema.

Nos anos 80 o campo de empreendedorismo expandiu-se e espalhou-se para várias outras disciplinas. Organizações e sociedade foram forçadas a buscarem novas abordagens para incorporarem as rápidas mudanças tecnológicas à sua dinâmica.(FILION, 1999, p. 2)

As publicações acerca do empreendedorismo podem ser divididas em conformidade com o foco dado aos resultados da atividade, ao surgimento de empreendedores na sociedade e também em relação às características dos indivíduos empreendedores, sendo as abordagens econômica, social e psicológica ou comportamental (GUIMARÃES, 2003; FERREIRA, 2005; SOUZA; TRINDADE; FREIRE, 2010).

Ferreira (2005) destaca que apesar de existirem estas abordagens no campo de estudos sobre empreendedorismo, existe uma variedade de pontos de vistas de acordo com cada grupo científico que desenvolve os estudos, o que justifica o fato de não haver uma unicidade de pontos de vista sobre o fenômeno empreendedorismo.

Corroborando com esta ideia, os autores Souza, Trindade e Freire (2010) explicam que a abordagem econômica estuda o papel do empreendedor para o desenvolvimento das economias, a abordagem sociológica tem o foco na influência do contexto social no comportamento do empreendedor e a psicológica (ou comportamental ou behaviorista) estuda as características da personalidade do indivíduo empreendedor.

Guimarães (2005) aponta Weber (1982) como um dos clássicos autores que abordam o empreendedorismo sob a perspectiva social. Em seu trabalho *A ética protestante e o espírito do capitalismo* ele aborda as condições sociais providas pelas perspectivas das religiões que influenciam o comportamento empreendedor do indivíduo. Neste sentido a religião é um fator social que afeta a relação do indivíduo com o seu trabalho, podendo desencadear ou reprimir um comportamento empreendedor.

Outros fatores sociais podem ser evidenciados como influenciadores do comportamento empreendedor, na perspectiva social, como classe social, nível de educação e até mesmo gênero, como apontam os autores Ndemo e Maina (2007).

Quando o foco passa a ser o indivíduo em si e seus aspectos comportamentais, trata-se da perspectiva psicológica, como pode se observar nos estudos que buscam compreender traços de personalidade que diferenciam empresários de empreendedores, como os estudos de Cooper (1981) e Chen e Greene (1998). Nestes estudos pode se perceber o destaque para a propensão ao risco e à inovação como fatores determinantes para o comportamento empreendedor.

Outros fatores podem ser o foco de estudos dentro da perspectiva psicológica. É o que evidenciam Holland e Garrett (2013) em seu estudo que tem como foco compreender como as crenças e valores dos indivíduos afetam seu comportamento empreendedor.

Cada abordagem caracteriza o empreendedor de acordo com o seu foco de estudos, surgindo novas perspectivas e nomenclaturas, conforme destacam Souza, Trindade e Freire (2009):

As diversas definições e características utilizadas para definir o perfil empreendedor variam de acordo com os diferentes autores e com as várias perspectivas teóricas existentes: econômica, psicológica, fisiológica, comportamental, sociológica e multidimensional, entre outras (SOUZA; TRINDADE;

FREIRE, 2009)

Esta última abordagem citada por Souza, Trindade e Freire (2010), a multidimensional, busca a percepção do empreendedor por meio da análise de vários pontos de vista, como do ambiente no qual ele está inserido, das suas características pessoais, dos fatores econômicos e da orientação de seu negócio para o futuro. Souza, Trindade e Freire (2010) citam autores que estudam o empreendedor sob esta abordagem e desenvolveram alguns estudos significativos sobre empreendedorismo, como “Jim e JoAnn Carland, Solymossy e Hisrich, Fernando Antônio Prado Gimenez, Edmundo Inácio Júnior, Danjou, Gartner, Paiva Júnior, Mello e Gonçalves, Verstraete” (SOUZA; TRINDADE; FREIRE, 2009, p. 41).

Segundo Souza, Trindade e Freire (2009) dentro desta perspectiva multidimensional pode-se encontrar o estudo de Carland *et al*(1984), onde os autores apresentaram o argumento de que a importância do empreendedor havia sido reconhecida, mas pouco esforço na área tinha sido feito para isolar o indivíduo e identificar as suas peculiaridades. Neste estudo os autores fizeram uma revisão da literatura com o intuito de mapear as principais características associadas ao empreendedor. O fator motivador do estudo é a intenção de diferenciar o empreendedor de proprietários de pequenas empresas, já que a figura do empreendedor era atrelada ao indivíduo que criava um negócio e os dois conceitos eram tidos como um só.

Percebendo as características atribuídas ao empreendedor os autores sugerem que as análises das características de potenciais empreendedores apontam para questões como necessidade de realização (orientação para metas), necessidade de independência, necessidade de responsabilidade e necessidade de poder.

O fator crítico que os autores propõem para distinguir os empresários de proprietários de pequenas empresas é a inovação. Observa-se no Quadro 3 que a propensão ao risco é um dos fatores mais citados na tabela de literatura analisada pelos autores. A ambição, o desejo de realização, independência também são características recorrentes associadas à figura do empreendedor. Uma postura energética, orientada para o crescimento do negócio, promovendo inovação a partir de suas iniciativas é também uma função do empreendedor, formando, entre outras características, um conjunto de atributos associado a este indivíduo.

QUADRO 3: CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDEDORES

Data	Autor	Características
1848	Mill	Tolerância ao risco
1917	Weber	Origem da autoridade formal
1934	Schumpeter	Inovação, iniciativa
1954	Sutton	Busca de responsabilidade
1959	Hartman	Busca de autoridade formal
1961	McClelland	Corredor de risco e necessidade de realização
1963	Davids	Ambição, desejo de independência, responsabilidade e auto confiança
1964	Pickle	Relacionamento humano, habilidade de comunicação, conhecimento técnico
1971	Palmer	Avaliador de riscos
1971	Hornaday e Aboud	Necessidade de realização, autonomia, agressão, poder, reconhecimento, inovação, independência.
1973	Winter	Necessidade de poder
1974	Borland	Controle interno
1974	Liles	Necessidade de realização
1977	Gasse	Orientado por valores pessoais
1978	Timmons	Autoconfiança, orientado por metas, corredor de riscos moderados, centro de controle, criatividade, inovação.
1980	Sexton	Enérgico, ambicioso, revés positivo
1981	Welsh e White	Necessidade de controle, visador de responsabilidade, auto confiança, corredor de riscos moderados.
1982	Dunkelberg e Cooper	Orientado ao crescimento, profissionalização e independência.

FONTE: Brancher, Oliveira e Roncon (2002, p. 177-178), adaptado de Carland, Hoy, Boulton e Carland (1984).

Carland *et al.* (1984) definem proprietário de pequenas empresas como sendo:

Um indivíduo que cria e gerencia um negócio com o objetivo principal de promover objetivos pessoais. O negócio deve ser a principal fonte de renda e vai consumir a maior parte do seu tempo e recursos. O proprietário percebe a empresa como uma extensão da sua personalidade, intrinsecamente ligada com as necessidades da família e desejos (CARLAND *et al.*, 1984). Para os autores um empreendedor é definido como:

Um indivíduo que cria e gerencia um negócio para os principais fins de lucro e crescimento. O empreendedor é caracterizado principalmente pelo comportamento inovador e vai empregar práticas de gestão estratégica do negócio (CARLAND *et al.*, 1984)

Apesar de mapearem as principais características do empreendedor com base na sua revisão de literatura, os autores Carland *et al.* (1984) acreditam que estas características estão presentes em todos os indivíduos em maior ou menor

grau. Esta constatação faz com que se possa considerar todo indivíduo como empreendedor, mudando de indivíduo para indivíduo apenas o grau deste potencial presente em cada um.

2.2.1O potencial empreendedor

Quando se fala de potencial empreendedor “não se trata de ser ou não ser empreendedor, mas de se situar num *continuum* de pessoas mais ou menos empreendedoras” (GIMENEZ; INACIO JUNIOR, 2004).

Considerando este *continuum*, o potencial empreendedor pode ser medido por meio do instrumento Carland Entrepreneurship Index (CEI), desenvolvido pelos autores Carland, Carland e Hoy (1992).

Considerando que todos os indivíduos são empreendedores, variando apenas o grau do potencial de empreendedorismo presente em cada indivíduo, Carland, Carland e Hoy (1992) desenvolvem um instrumento para medir o potencial empreendedor. Este instrumento foi resultado de suas pesquisas sobre as características do empreendedor, que resultaram em quatro elementos atribuídos ao empreendedor: traços de personalidade, propensão ao risco, propensão à inovação e postura estratégica (GIMENEZ; INACIO JUNIOR, 2004).

Os autores construíram um instrumento que produz um índice de potencial empreendedor, chegando a uma escala que varia entre os valores de 0 a 33 pontos, contidos em três faixas: de “Micro- Empreendedor” (0 a 15 pontos) ao “Macro- Empreendedor” (26 a 33 pontos), passando pela faixa intermediária de “Empreendedor” (16 a 25 pontos). O instrumento é aplicado por meio de um questionário com base nos quatro elementos: personalidade, inovação, propensão ao risco e postura estratégica. Dividindo estas características em pares de afirmações opostas, onde o respondente é forçado a escolher uma afirmação, o instrumento é montado.

A personalidade é analisada do ponto de vista da busca por realização, onde os autores mensuram esta busca por meio de uma escala de realização. Da mesma maneira, em forma de escala, é mensurada a busca por inovação e a propensão ao risco. A postura estratégica é analisada sob a percepção que o indivíduo tem das

pessoas, do ambiente e das decisões que ele toma no seu negócio.

O micro-empendedor é caracterizado como sendo o indivíduo que tem como principais objetivos que o seu empreendimento lhe proporcione liberdade e que ele possa desfrutar do apoio familiar (ENSLEY; CARLAND; CARLAND, 2000). Ferreira (2005) complementa esta definição observando que o micro-empendedor é o indivíduo que tem como principal objetivo de carreira a sua qualidade de vida, não se dedicando com exclusividade ao negócio no qual ele trabalha (FERREIRA, 2005). Ele não tem a intenção de proporcionar inovação ao mercado por meio de seu trabalho.

Já o empreendedor na escala de Carland, Carland e Hoy (1992) é o indivíduo que tem mais intenção de obter lucro e crescimento do que o micro-empendedor, tendo maior propensão à inovação. De acordo com o estudo de Ensley, Carland e Carland (2000) assim que o empreendedor atinge um objetivo dentro da organização ele muda o foco para outras questões, como a família.

E o macro-empendedor é o indivíduo que almeja um crescimento de seu negócio que mude uma economia, sendo maior do que seu próprio criador, com o foco em planejamento e inovação e priorizando o trabalho como principal objetivo de carreira (FERREIRA, 2005). Para que atingir seus objetivos ligados à organização este indivíduo excluem de seu foco as suas questões pessoais, tendo atenção totalmente voltada para o trabalho (ENSLEY; CARLAND; CARLAND, 2000).

A utilização do CEI pode ser encontrada em estudos brasileiros (FERREIRA; GIMENEZ; RAMOS, 2005; CULTI-GIMENEZ *et al* 2006) que buscaram observar o fenômeno do empreendedorismo com base na análise do potencial empreendedor.

Este instrumento foi testado e validado em sua versão em português por meio do estudo de Gimenez e Inácio Junior (2004). Este estudo utilizou o método *backtranslation*, onde amostra de 671 pessoas entrevistadas não se resume a empresários, mas à população em geral, incluindo muitos estudantes de graduação e pós-graduação.

Apesar de os autores Gimenez e Inácio Junior (2012) observarem que o CEI é amplamente utilizado em pesquisas norte americanas, pode-se perceber que, ao buscar artigos acadêmicos em periódicos, o número de estudos que utilizam este instrumento é ainda restrito.

É o que mostra o resultado da busca por artigos que tenham utilizado o CEI em base de dado restrita do EBSCO. A busca foi feita por artigos que tenham

mencionado a expressão “Carland Entrepreneurship Index” em qualquer parte do texto em todos os periódicos de todas as áreas de estudo inseridas na base de dados. Foram encontrados 56 artigos que contém a expressão ao longo de todo o texto, seja no título, resumo, interior do texto, nas citações ou anexos. Após ler os resumos e as introduções dos artigos encontrados, foram excluídos 49, restando 7 artigos. Foram excluídos os artigos que não utilizaram o CEI como instrumento para mensuração do potencial empreendedor em sua pesquisa.

Este resultado mostra que, apesar de não ser utilizado com tanta frequência, o instrumento é bastante citado, servindo como referência no que se refere à medição do potencial empreendedor e compreensão das características empreendedoras presentes nos indivíduos. O instrumento traz resultados efetivos para mensurar o potencial empreendedor, como se pode observar nos 7 artigos selecionados nesta busca.

Ensley, Carland e Carland (2000) utilizaram o CEI para verificar o potencial empreendedor em líderes das 500 empresas que mais cresceram nos Estados Unidos e medir seu efeito na performance da organização. A pesquisa dos autores verifica a existência dos *heffalumps* nas organizações por meio da aplicação do CEI em seus líderes. *Heffalump* é um personagem folclórico caracterizado por um elefante, no qual todos da floresta se espelham e admiram, porém não conseguem descrevê-lo. Neste artigo explora-se a orientação e a visão empreendedora com base nas quatro características apontadas pelo estudo de Carland, Carland e Hoy (1992), mas reconhecendo uma dificuldade em definir a figura do empreendedor. Também utilizando exclusivamente o CEI como instrumento para mensuração do potencial empreendedor, encontra-se o estudo dos autores Guler, Kumbul e Tinar (2009). Neste estudo os autores medem este potencial em empreendedores da Turquia, por meio de uma amostra de 452 empresários, mostrando que a utilização do instrumento foi satisfatória, trazendo resultados válidos e confiáveis.

Seguindo esta linha Armstrong e Hird (2009) utilizaram o CEI em seu estudo para investigar o quanto o estilo e a orientação empreendedora são importantes para identificar indivíduos que tenham potencial para se tornarem empreendedores de sucesso. Eles conduziram seu estudo com 131 entrevistados, sendo 50 de empresas maduras e 81 de empresas nascentes. Os resultados do estudo mostram que os empresários tendem a ser mais intuitivos do que analíticos, além de mostrar

que existe uma diferença nos que operam empresas nascentes ou maduras. Sendo que os que operam em empresas nascentes tendem a ter uma orientação empreendedora maior. Neste caso eles perceberam que o CEI não precisa ser utilizado sozinho, mas traz a possibilidade de se relacionar com outros instrumentos.

O CEI, como pode-se perceber por meio dos estudos que o utilizaram, pode ser complementado e relacionado com outros instrumentos e análises. É o caso do estudo conduzido por Josien (2012), que relacionou o potencial empreendedor mensurado pelo CEI, com a propensão ao risco em donos de empresas. A propensão ao risco é um dos construtos do CEI, mas no referido estudo o autor utilizou um outro instrumento voltado especificamente para mensurar este indicador e relacioná-lo com as bases de Carland, Carland e Hoy (1992).

Um ao após este estudo o autor Josien, juntamente com Sybrowsky (2013) fizeram um artigo também utilizando o CEI, porém sem relacioná-lo com outro instrumento. O estudo se pautou na investigação de alunos antes e após a participação em um curso de empreendedorismo. A intenção dos autores era medir como o curso influenciou o potencial empreendedor dos participantes e o resultado foi que todos eles tiveram modificações. A maioria teve seu potencial empreendedor aumentado.

Dentre os estudos que utilizaram o CEI como instrumento de mensuração do potencial empreendedor, um que merece destaque é o dos autores Gimenez e Inácio Júnior (2012) onde eles testam a validade e confiabilidade do instrumento em sua versão em português. Por meio da aplicação do questionário em 495 indivíduos, os autores comprovam que a versão do CEI em português atingiu bons níveis de validade e confiabilidade, além de poder trazer dados relevantes para a academia, como o fato de não haver influência do gênero no potencial empreendedor, mas haver influência da condição de dono de empresa neste potencial.

Mas, além dos artigos encontrados na base de dados restrita do EBSCO, pode-se encontrar estudos brasileiros que utilizaram o CEI como instrumento de pesquisa.

Os resultados obtidos por meio de pesquisas que utilizaram o instrumento CEI mostram que o potencial empreendedor é um fator que diferencia o comportamento dos empreendedores, bem como a performance de suas empresas e o crescimento de seus negócios (CARLAND; CARLAND, 1996).

Desta maneira o CEI pode ser associado a outros instrumentos que medem

outros aspectos do comportamento dos empreendedores. Pode-se observar isto no estudo desenvolvido por Ferreira (2005) onde o CEI é aplicado juntamente com um instrumento que mede o potencial de equipes, tendo como base a liderança criativa.

.Associar o CEI com as perspectivas do capital humano e de gênero foi objeto de estudo para avaliar o potencial empreendedor juntamente com o gênero, idade, experiência e escolaridade em empreendedores informais consumidores de microcrédito nas cidades de Fortaleza-CE e Juazeiro do Norte-CE (PATRICIO, 2009).

Percebe-se que a associação do CEI é possível com instrumentos e fatores que possam complementar pesquisas com foco na compreensão da personalidade empreendedora e suas relações.

2.3. Potencial Empreendedor e Estilo de Tomada de Decisão

Para que se possa tratar de potencial empreendedor e estilo de tomada de decisão é necessário que o tema de processo decisório em empreendedorismo seja visualizado.

A observação do processo decisório em empreendedores pode ser tratada como fator diferenciador de sua personalidade, como é o caso do estudo de Busenitz e Barney (1997) que buscam diferenciar empreendedores de gerentes. Porém, este estudo tem como foco o contexto de grandes organizações.

Ao se tratar o processo decisório de empreendedores, Mintzberg e Westley (2001) afirmam que este pode seguir três modelos diferentes: pensando, observando e agindo (traduzido pela autora, sendo o original *thinking first, seeing first e doing first*).

Estes modelos de tomada de decisão apresentados por Mintzberg e Westley (2001) inspiraram o estudo de Pina e Cunha (2007) em seu estudo sobre o processo de tomada de decisão de empreendedores, que construíram um quadro para ilustrar a diferença entre os modelos de tomada de decisão empreendedora. Eles buscam compreender o comportamento de decisão empreendedora de acordo com os três modelos, onde o *thinking first* (pensando primeiro) se mostra como o modelo mais planejado, onde a decisão é racionalizada. O modelo *seeing first* (olhando primeiro)

é mais intuitivo, sendo um comportamento de decisão intermediário entre os outros dois tipos, onde o decisor visualiza e observa a situação de decisão, não planejando, mas também não improvisando. Já o modelo *doing first* (fazendo primeiro) é o mais espontâneo, feito sem planejamento, com improviso e risco. Esta comparação pode ser visualizada por meio do Quadro 4, construído por Pina e Cunha (2007) inspirado no estudo de Mintsberg e Westley (2001).

QUADRO 4: COMPARAÇÃO ENTRE MODELOS DE TOMADA DE DECISÃO DE EMPREENDEDORES

	RACIONAL	INTUITIVO	IMPROVISADOR
Lógica	Ciência	Arte	Ofício
Operação	Pensando Thinking first	Observando Seeing first	Agindo Doing first
Processo	Definição Diagnóstico Design (desenho) Decisão	Preparação Incubação Iluminação Verificação	Decreto Seleção Retenção
Matéria-prima empreendedora	Fatos	Ideias	Experiências
Processo mental	Planejando e programando	Visualizando e imaginando	Arriscando e aprendendo
Condições	Problema bem definido, dados confiáveis, mundo estruturado	Combinação de ideias, comprometimento	Pressão temporal, situações confusas
Perspectiva temporal	Tempo objetivo	Fora de tempo	Tempo subjetivo

FONTE: Pina e Cunha (2007). Traduzido pela autora.

Porém, apesar de estudos como o de Pina e Cunha (2007) terem o foco nos temas empreendedorismo e processo decisório, estudos que buscam esta conexão no contexto da pequena empresa são escassos. A quantidade de estudos que buscam conectar estes dois temas no contexto da pequena empresa é baixa, como se pode perceber por meio de pesquisa no que vem sendo publicado nos periódicos relevantes da área de empreendedorismo e processo decisório.

Pode-se ter uma noção do que vem sendo publicado relacionando estes dois temas ao se fazer uma busca em três direções. Primeiro, verificou-se o que vem sendo publicado sobre o tema processo decisório dentro dos periódicos de empreendedorismo e pequenas empresas, sendo selecionados para a busca os

seguintes periódicos: Entrepreneurship Theory and Practice, Journal of Small Business Management, International Small Business Journal. Em um segundo momento a busca se deu com foco no que vem sendo publicado sobre empreendedorismo em dois periódicos específicos de processo decisório: Decision Science e Journal of Behavioral Decision Making. Por fim, foi feita uma busca em base de dados restrita a qual foi feita por publicações que englobem os dois temas, podendo abranger um número maior de periódicos. Esta busca foi feita com o intuito de se observar o que vem sendo estudado em relação a processo decisório e empreendedorismo no contexto da pequena empresa, portanto dois critérios foram definidos para a seleção dos artigos. Os artigos deveriam contemplar os seguintes pontos: conectar os temas empreendedorismo e processo decisório, e ter como contexto a pequena empresa. As seguintes revistas nacionais também foram consultadas: Revista de Administração Contemporânea (RAC), Revista de Administração de Empresas (RAE), Revista de Administração Mackenzie (RAM) e Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP), porém nenhum artigo foi encontrado contemplando os critérios estabelecidos.

O resultado desta busca foi de 11 artigos que fizeram a conexão entre empreendedorismo e processo decisório no contexto da pequena empresa, sendo um teórico e dez empíricos.

Pode-se perceber que, apesar de pequeno, o número de trabalhos com o foco no processo decisório de empreendedores no contexto da pequena empresa é variado. Porath (2012) concentra os esforços de seu estudo no objetivo de explorar diferentes tipos de empreendedores com base em duas características fundamentais: a propensão ao risco e a inovação. Estas características são observadas por meio da análise do processo decisório dos empreendedores. Dois tipos principais são identificados com base em suas decisões estratégicas dentro de seus negócios e levando em consideração suas necessidades de carreira.

Um estudo sobre o efeito das características pessoais e cognitivas de empreendedores na qualidade de suas decisões tomadas no contexto da pequena empresa é o foco do artigo publicado pelos autores Mehrabi e Kolabi (2012). O artigo investiga as características pessoais dos empreendedores e o efeito destas na qualidade de suas decisões tomadas. Por meio de pesquisa com 110 empresários de pequenas empresas algumas hipóteses são testadas com o objetivo de criar um modelo que possa integrar várias características comportamentais e seus efeitos na

tomada de decisão de empreendedores. O referido estudo traz um quadro construído pelos autores com a intenção de visualizar os fatores que influenciam a tomada de decisão de empreendedores já explorados por outros autores. Por meio da observação deste quadro pode se perceber que o núcleo que tem mais trabalhos publicados sobre aspectos cognitivos que afetam o processo decisório de empreendedores é o mesmo que desenvolveu o instrumento para definição do estilo de tomada de decisão utilizado no presente trabalho. Este mesmo núcleo publicou o livro “Entrepreneurial Strategic Decision-making: A Cognitive Perspective” que engloba alguns estudos baseados no referido instrumento e que têm como foco a tomada de decisão de empreendedores na pequena empresa.

Pode-se fazer esta constatação por meio da observação do quadro de referencial teórico desenvolvido por Mehrabi e Kolabi (2012), mostrando autores, ano e tema abordado referente ao processo decisório de empreendedores no contexto da pequena empresa tal como encontra-se no Quadro 5.

QUADRO 5: FATORES QUE INFLUENCIAM A TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA DE EMPREENDEDORES.

ESTUDOS RELACIONADOS	FATOR QUE INFLUENCIA A TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA EMPREENDEDORA
Mintzberg et al. (1976); Papadakis et al. (1998); Mador (2000)	O ambiente, as características específicas da decisão a serem tomadas e o empreendedor por si só
Papadakis et al. (1998)	Fatores específicos da decisão, fatores ambientais e organizacionais
Schneider and de Meyer (1991)	Características individuais do gestor, contexto interno da organização e fatores ambientais
Elbanna and Child (2007)	Fatores específicos da decisão, fatores ambientais e organizacionais
Gibcus et al. (2010)	O indivíduo (empreendedor), o ambiente e o processo decisório por si só
Gibcus et al. (2010)	O foco do empreendedor (racional, emocional ou intuitivo)
Mullins (1996)	Performance e competência organizacional
Curseu et al. (2010)	Atributos e características pessoais relativos a: atitudes (propensão ao risco), motivação (auto-estima), fatores emocionais (se enfrentado antes ou após a decisão) e cognitivos (estilos cognitivos, bases heurísticas e vieses)
Curseu et al. (2010)	Empreendedores na tomada de decisões estratégicas são mais sensíveis à heurística e vieses na estimativa de probabilidades da ocorrência de eventos

Kunreuther et al. (2002)	As decisões estratégicas são altamente complexas e suscetíveis a vieses no processamento de informações
Busenitz and Barney (1997); Busenitz, (1999).	Os empreendedores são uma categoria especial de tomadores de decisão com características cognitivas e motivacionais
Curseu and Louwers (2010)	Educação, experiência e idade têm efeito sobre a qualidade dos resultados das decisões estratégicas de empreendedores
Bakker et al. (2007)	A complexidade cognitiva impacta os resultados das decisões estratégicas de empreendedores por meio das seguintes características: propensão ao risco, auto-eficácia, a sensibilidade aos vieses e heurísticas
Curseu (2006)	Necessidade de cognição está positivamente associada com a racionalidade na tomada de decisão
Bakker et al. (2007)	As bases cognitivas e heurísticas são mecanismos utilizados pelos empreendedores para simplificar situações excessivamente complexas e decisões imprevisíveis

FONTE: MEHRABI, R.; KOLABI, A. M (2012) p. 2-3. Tradução minha.

Já no estudo de Shepherd (2011) a observação do processo de tomada de decisões de empreendedores é feita de maneira teórica, mostrando oportunidades de pesquisas empíricas que contemplem estes níveis: a decisão em si, o indivíduo decisor e o contexto no qual eles estão inseridos. Ainda observa as políticas de tomada de decisão com base nas diferenças individuais. O artigo aponta vários caminhos para pesquisas futuras que cruzem estes níveis fazendo uma análise multinível da tomada de decisão dos empreendedores.

Seguindo a perspectiva de gerenciamento empresarial orientado para a criação de políticas para a tomada de decisões, o estudo de Marta, Singhapakdi e Kraft (2008) tem o foco no processo decisório de empreendedores gerentes de pequenas empresas, avaliando como as questões éticas definem o comportamento dos indivíduos e como padrões podem definir. O artigo foca na construção dos padrões éticos por parte dos gerentes das pequenas empresas.

Com este foco no comportamento de grupos em relação à tomada de decisão na pequena empresa, Peltola (2013) conduziu um estudo de caso em uma pequena empresa finlandesa, que mostra como os empreendedores colaboram entre si para a tomada de decisões relativas às vendas. Os sócios da empresa em questão, por meio de negociação, criaram em conjunto alguns passos para serem analisados sempre que uma decisão deverá ser tomada, formando a política de tomada de decisões de vendas da empresa.

Quando o foco é o empreendedor tomador de decisão com suas

características pessoais, pode se observar a inovação como foco no comportamento de empreendedores tomadores de decisão no estudo de De Jong (2013), um dos autores que criaram o instrumento para verificar o estilo de tomada de decisão utilizado na presente pesquisa. O artigo de De Jong (2013) é feito com base em um estudo empírico com 160 proprietários de pequenas empresas do ramo da tecnologia, observando como eles tomam suas decisões estratégicas com o foco na orientação que eles têm para a inovação.

Ainda com o foco no indivíduo tomador de decisão, Acedo e Galán (2011) desenvolveram um estudo que foi conduzido com 110 proprietários de pequenas empresas da Espanha e analisa a decisão destes indivíduos de internacionalizar seus negócios. Os autores argumentam que as características das decisões tomadas pelos proprietários definem o comportamento organizacional, e são definidas principalmente por dois aspectos: a percepção de risco e oportunidades e a pró-atividade dos indivíduos.

A propensão ao risco é apontada também pelos autores Podoyntsyna, Van Der Bij e Song (2012) em seu artigo sobre a tomada de decisão dos empreendedores. O artigo analisa o papel das emoções mistas na percepção de risco por parte dos empreendedores no momento de tomar uma decisão estratégica, partindo do pressuposto de que um indivíduo não sente somente uma emoção por vez, mas várias simultaneamente. A interação das emoções mistas percebidas e da propensão ao risco nos empreendedores é a base para a condução do processo decisório.

Outro estudo que traz a propensão ao risco como fator relevante para o processo de tomada de decisão dos empreendedores foi conduzido pelos autores Mullins e Forlani (2005). O estudo que traz em seu título a metáfora de perder ou barco ou afundá-lo, refere-se à percepção de risco nas escolhas estratégicas de proprietários de negócios. Tanto de grandes como de pequenas empresas, os empreendedores preferem perder um negócio do que “afundá-lo”. Os autores sugerem que dois focos definem as escolhas estratégicas de empreendedores: um é nos riscos envolvidos e o outro nos possíveis ganhos que as escolha trarão.

Considerando também duas opções de caminhos para a condução do processo decisório por parte dos empreendedores, os autores Holland e Garrett (2013) fazem seu estudo. Eles trazem como base para o seu artigo a comparação entre dois tipos de decisão estratégica de empreendedores no contexto de suas

organizações: a decisão de criar novos negócios e a decisão de persistir com o negócio que já existe. Ao examinar estes dois cursos de tomada de decisão com base na teoria de que os decisores irão escolher a opção que trará melhores resultados ou que escolherão opções que evitem maiores erros, o artigo é desenvolvido, mostrando que fatores comportamentais como crenças, valores, expectativas e características individuais influenciam o modo de decidir dos empreendedores.

Ao analisar as diferenças de tomada de decisão de empreendedores o fator “gênero” também pode ser considerado como um influenciador deste processo, como é o caso do estudo de Ndemo e Maina (2007). O artigo explora empiricamente como nove mulheres proprietárias de pequenas empresas tomam suas decisões. Os autores analisam aspectos comportamentais e de configuração familiar que influenciam a tomada de decisão. Eles destacam que cultura, nível de educação e posição social como fatores determinantes para a tomada de decisão. A pesquisa foi feita com mulheres casadas que abriram os negócios em família junto com seus maridos, mostrando menor tendência à liberdade de escolhas estratégicas.

Para visualizar de modo mais compacto as características dos estudos sobre processo decisório de empreendedores no contexto das pequenas empresas, pode se observar o quadro abaixo, que resume o foco de cada estudo.

QUADRO 6: resumo dos artigos publicados nos últimos dez anos sobre processo decisório de empreendedores no contexto da pequena empresa

Autor	Ano	Título	Foco
PORATH, A.	2012	Decision Making and Entrepreneurship	Explorar diferentes tipos de empreendedores com base em duas características fundamentais: a propensão ao risco e a inovação
MEHRABI, R.; KOLABI, A. M.	2012	Investigating Effect of Entrepreneur's Personal Attributes and Cognitive Heuristics on the Quality of Entrepreneurial Strategic Decision Making	Investigar o efeito das características pessoais na qualidade das suas decisões tomadas pelos empreendedores
SHEPHERD, D. A.	2011	Multilevel Entrepreneurship Research: Opportunities for Studying Entrepreneurial Decision Making	Mostrar oportunidades de pesquisas empíricas que contemplem vários níveis de análise: a decisão em si, o indivíduo decisor e o

			contexto no qual eles estão inseridos
PELTOLA, S.	2013	The emergence of entrepreneurship in organizations: joint decision-making about new sales practices in management group meeting interaction	Observar o processo de negociação e colaboração entre empreendedores para a tomada de decisão de uma pequena empresa
NDEMO, B.; MAINA, F. W.	2007	Women entrepreneurs and strategic decision making	Observar como mulheres empreendedoras tomam decisões, evidenciando que cultura, nível de educação e posição social são fatores determinantes neste processo
DE JONG, P.J.	2013	The Decision to Exploit Opportunities for Innovation: A Study of High-Tech Small-Business Owners	Observar como empreendedores tomam suas decisões estratégicas com o foco na orientação que eles têm para a inovação
PODOYNITSYN A, K.; VAN DER BIJ, H.; SONG, M.	2012	The Role of Mixed Emotions in the Risk Perception of Novice and Serial Entrepreneurs	Analisar o papel das emoções mistas na percepção de risco por parte dos empreendedores no momento de tomar uma decisão estratégica
HOLLAND, D. V.; GARRETT, R.	2013	Entrepreneurs' start-up versus persistence decisions: A critical evaluation of expectancy and value	Mostrar que fatores comportamentais como crenças, valores, expectativas e características individuais influenciam o modo de decidir dos empreendedores
ACEDO, F. J.; GALÁN, J. L.	2011	Export stimuli revisited: The influence of the characteristics of managerial decision makers on international behaviour.	Perceber a influência de duas características no processo decisório de empreendedores: a percepção de risco e oportunidades e a proatividade dos indivíduos
MULLINS, J. W.; FORLANI, D.	2005	Missing the boat or sinking the boat: A study of new venture decision making.	Evidenciar como dois fatores definem as escolhas estratégicas de empreendedores: um é nos riscos envolvidos e o outro nos possíveis ganhos que as escolha trarão
MARTA, J.; SINGHAPAKDI, A.; KRAFT, K.	2008	Personal Characteristics Underlying Ethical Decisions in Marketing Situations: A Survey of Small Business Managers*	Perceber a construção de padrões éticos por parte dos gerentes das pequenas empresas

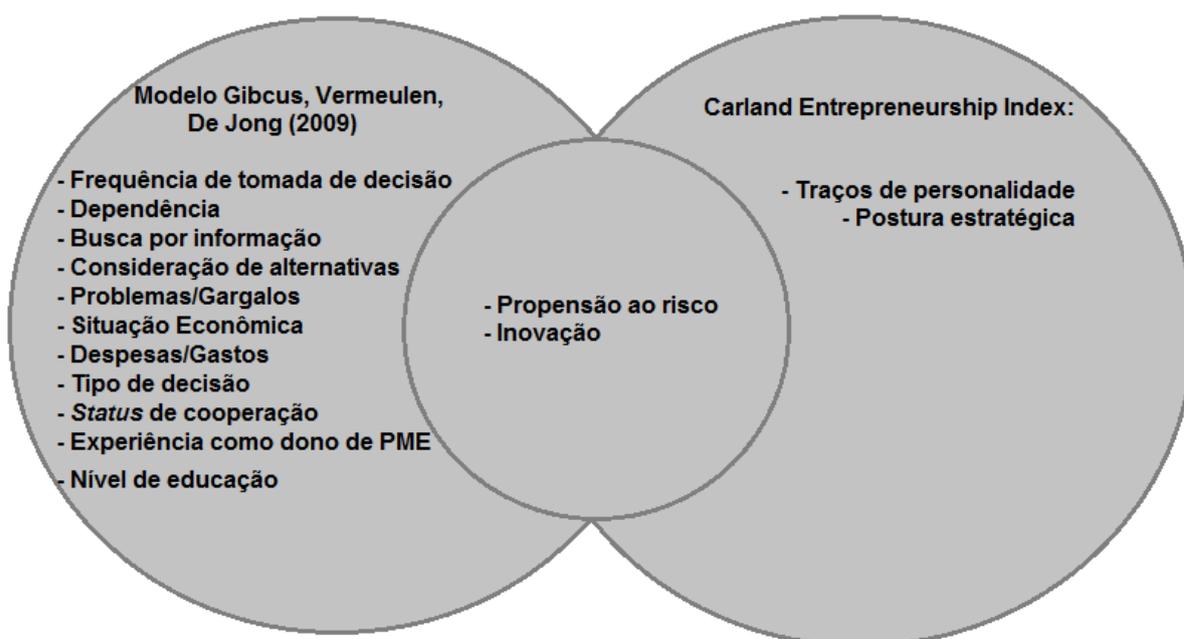
FONTE: Desenvolvido pela autora

Pode se perceber que o aspecto comportamental da propensão ao risco se repete nos estudos analisados. Este fator também é apontado nos estudos previamente expostos de Gibcus, Vermeulen e De Jong (2009) e Carland, Carland e Hoy (1992) como fator determinante na definição de estilo de tomada de decisão e potencial empreendedor.

Tanto na visão de Carland, Carland e Hoy (1992), como na visão de Gibcus, Vermeulen e De Jong (2009) o perfil do indivíduo empreendedor e tomador de decisão, respectivamente, está ligado a aspectos comportamentais, como: propensão ao risco, realização de inovação, independência. Porém, outros aspectos abordados pelos estudos se complementam, como: orientação para resultados, responsabilidade, frequência na tomada de decisões.

Os dois instrumentos e as duas linhas de pensamento giram em torno dos indivíduos que atuam no centro das empresas. Por estarem inseridos em contextos parecidos e utilizarem aspectos afins, pode ser enriquecedor agregar a perspectiva de um instrumento sobre o outro. Diante disso, percebe-se uma inter-relação entre os dois modelos, conforme pode ser observado por meio da Figura 2.

FIGURA 2: inter-relação entre o CEI e o instrumento para verificação de estilo de tomada de decisão



FONTE: Elaborada pelo autor

Por meio da percepção dos três tipos de empreendedor de Carland, Carland e Hoy (1992) e dos cinco estilos de tomadores de decisão, pode-se haver alguma relação de determinados graus de potencial empreendedor com o estilo de tomada de decisão, que resulta na criação de três hipóteses.

A figura 3 ilustra a formação das hipóteses pela autora, onde os estilos de tomadas de decisão podem se relacionar com os graus de potencial empreendedor.

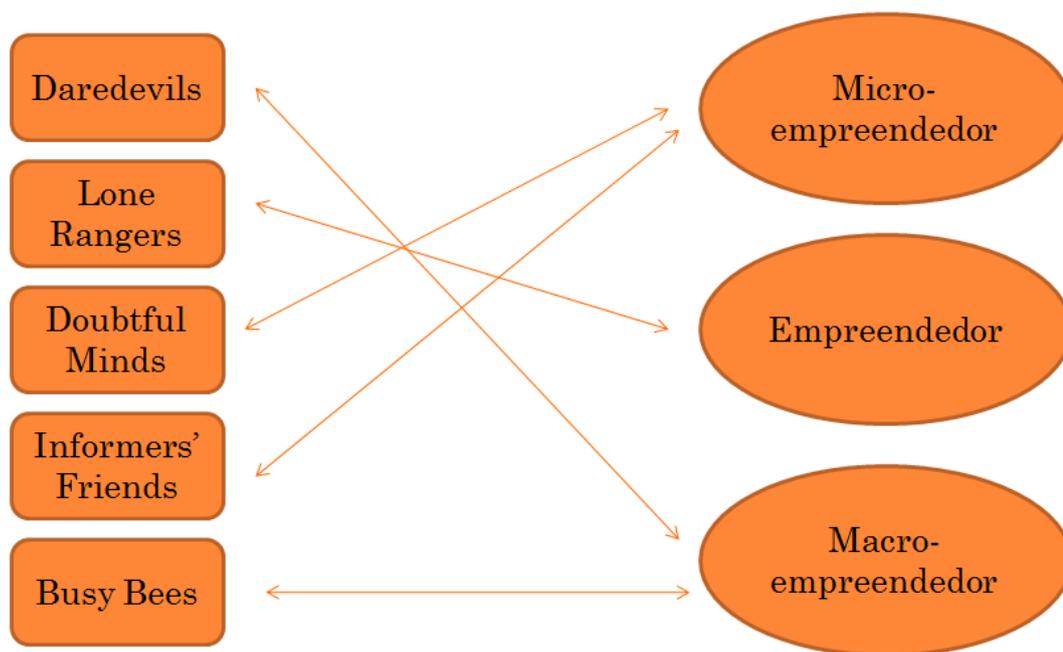


Figura 3: Construção das hipóteses

H1: Macroempreendedores apresentam estilos de tomada de decisão com características semelhantes às do estilo *Busy Bee*.

Pode se encontrar uma relação de indivíduos com maior potencial empreendedor apresentarem a tendência de terem um estilo de tomada de decisão considerado o mais dinâmico, planejando suas decisões estratégicas e ao mesmo tempo sendo propenso ao risco, como o *Busy Bee*.

H2: Microempreendedores apresentam estilos de tomada de decisão com características semelhantes às dos estilos *Informers' friends* e *Doubtful Mind*.

Estilos de tomada de decisão que são menos propensos ao risco e marcados pela insegurança, como *Informers' friends* e *Doubtful Mind*, podem representar

indivíduos que tenham um menor potencial empreendedor.

H3: Empreendedores podem apresentar estilos de estilo de tomada de decisão com características semelhantes às do estilo *Lone Ranger*.

O estilo de tomada de decisão denominado *Lone Ranger* agrupa decisores que tendem a ter uma propensão ao risco, uma postura estratégica audaciosa, porém com falta de planejamento, mostra que este grupo é orientado para o futuro, galgando crescimento, mas não leva este objetivo acima de tudo, podendo se relacionar com os indivíduos que apresentam um grau mediano de potencial empreendedor.

3. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta as escolhas metodológicas presentes neste estudo, bem como especificações sobre o problema e as hipóteses de pesquisa, definição dos termos, exposição dos instrumentos adotados, forma de coleta e análise dos dados.

3.1. PROBLEMA E HIPÓTESES DE PESQUISA

3.1.1. Especificação do problema

O problema do presente estudo tem seu foco na resposta para seguinte pergunta de pesquisa:

Qual a relação entre o potencial empreendedor e o estilo de tomada de decisão em proprietários de pequenas empresas?

3.1.2. Hipóteses de Pesquisa

H1: Macroempreendedores apresentam estilos de tomada de decisão com características semelhantes às do estilo *Busy Bee*.

H2: Microempreendedores apresentam estilos de tomada de decisão com características semelhantes às dos estilos *Informers' friends* e *Doubtful Mind*.

H3: Empreendedores podem apresentar estilos de estilo de tomada de decisão com características semelhantes às do estilo *Lone Ranger*.

3.2 Definição dos termos

Entende-se por definição constitutiva a base conceitual utilizada no trabalho e a operacional é entendida pela forma como este conceito será explorado pelo pesquisador, sendo função destas definições situar os indivíduos que não possuem uma familiarização com o tema dentro do universo da pesquisa, com a finalidade de prover o entendimento dos conceitos presentes nas variáveis (CRESWELL, 2010).

3.2.3.1 POTENCIAL EMPREENDEDOR

D.C:O Potencial Empreendedor é o grau de quão empreendedor o indivíduo é, de acordo com quatro características nele presentes em maior ou menor escala: traços de personalidade, propensão ao risco, postura estratégica e inovação, que o classifica em três tipos: microempreendedor, empreendedor ou macroempreendedor (CARLAND; CARLAND; HOY, 1992).

D.O: O potencial empreendedor será mensurado mediante pontuação mensurada pela resposta de questionário desenvolvido pelos autores Carland, Carland e Hoy (1992) com proprietários de pequenas empresas de Curitiba e região metropolitana.

3.2.3.2 ESTILO DE TOMADA DE DECISÃO

DC: O estilo de tomada de decisão do empreendedor é definido pela maneira como este indivíduo conduz o processo decisório, quais aspectos leva em consideração e alguns aspectos de sua personalidade (GIBCUS; VERMEULEN; DE JONG, 2009, p. 77).

DO:O estilo de decisão será analisado com base na resposta de um questionário derivado do instrumento de pesquisa desenvolvido pelos autores Gibcus, Vermeulen

e De Jong (2009).

3.2.3.3. OUTROS TERMOS RELEVANTES

PEQUENAS EMPRESAS

Considera-se importante apresentar a definição de Micro e Pequenas Empresas, que serão o foco desta pesquisa.

D.C. De acordo com o SEBRAE as microempresas são classificadas por número de funcionários, sendo as que têm entre 0 a 19 pessoas ocupadas e as pequenas empresas têm de 20 e 99 pessoas ocupadas, conforme quadro 7, com dados fornecidos pela Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE).

D.O. O porte da empresa será avaliado mediante dados de quantidade de funcionários fornecidos pelos proprietários respondentes da pesquisa.

QUADRO 7: Classificação dos estabelecimentos segundo porte

Número de Funcionários	Porte do Estabelecimento
De 0 a 19	Microempresa
De 20 a 99	Pequena empresa
De 100 a 499	Média empresa
Acima de 500	Grande empresa

FONTE: SEBRAE 2012

3.3. DELIMITAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A abordagem da pesquisa a ser utilizada é a quantitativa e para a execução deste trabalho, a estratégia de coleta a ser utilizada foi o método *survey*.

Survey é o método que obtém dados sobre características e ações dos comportamentos de grupos de pessoas que representam uma população. (FREITAS; OLIVEIRA; MOSCAROLA, 2000). “É um procedimento para coleta de dados primários a partir de indivíduos.” (HAIR JÚNIOR; BABIN; MONEY; SAMOUEL,

2005)

Será, portanto, uma pesquisa do tipo *survey* já que esta busca compreender o comportamento dos indivíduos e em suas ações de processo decisório no contexto da pequena empresa em território brasileiro.

3.4. POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população estudada na presente pesquisa é a de donos de micro e pequenas empresas, independente do ramo de atividade ou de sua região geográfica, que são empresas que têm entre 1 e 99 pessoas trabalhando.

Para a definição da amostra Freitas, Oliveira e Moscarola (2000) destacam que a amostra pode ser probabilística ou não-probabilística. De acordo com os autores a amostra probabilística é aquela onde todos os integrantes da população têm a mesma chance de serem escolhidos para participar da pesquisa, enquanto a não-probabilística é quando a amostra “é obtida a partir de algum tipo de critério, e nem todos os elementos da população têm a mesma chance de ser selecionados” (FREITAS; OLIVEIRA; MOSCAROLA, 2000, p. 5).

Para a definição da amostra da presente pesquisa foi utilizada a amostra não-probabilística, onde o critério para a escolha dos participantes foi o porte da organização de acordo com o número de funcionários de acordo com a classificação do SEBRAE (2012), sendo escolhidas as micro e pequenas empresas, que é o grupo foco da presente pesquisa.

Outro destaque em relação à amostra que Freitas, Oliveira e Moscarola (2000) trazem é que quando ela é não-probabilística, ela pode ser definida das seguintes maneiras: por conveniência, por serem mais similares ou mais diferentes, por quotas, bola de neve, casos críticos e casos típicos. A amostra é definida por conveniência quando “os participantes são escolhidos por estarem disponíveis” (FREITAS; OLIVEIRA; MOSCAROLA, 2000, p. 5). Assim foi definida a amostra da presente pesquisa: por conveniência e bola de neve.

Foram convidados por meio de envio de e-mail 1071 donos de pequenas empresas e 914 mensagens *inbox* na rede *Linked-In*, resultado num total de 1985 indivíduos convidados para responder a pesquisa. O retorno deste grupo foi de um

total de 210 respondentes (10,5% dos convidados), sendo que 111 responderam todo o questionário. Destes respondentes 17 pularam algumas questões, o que tornou a análise incompleta, restando a amostra de 94.

A amostra utilizada, que foi de proprietários de micro e pequenas empresas, independente do ramo e de localização geográfica, é satisfatória para um estudo quantitativo de acordo com Freitas *et al* (2000). Estes autores consideram uma amostra acima de 30 o suficiente para este tipo de estudo. As empresas todas que fazem parte da amostra são empresas brasileiras, pois é definição do presente estudo que a pesquisa é contextualizada no Brasil.

3.5. TÉCNICAS DE COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

A coleta de dados foi feita com empresas de micro e pequeno porte de acordo com a definição de porte do SEBRAE (2012). O número de funcionários foi verificado por meio de pergunta no questionário online, onde os respondentes que estiveram fora da amostra foram direcionados automaticamente para o final da pesquisa.

Para a coleta de dados foi feito um corte transversal, quando o dado é coletado em um determinado momento único, analisando as variáveis apenas no referido momento (FREITAS; OLIVEIRA; MOSCAROLA, 2000).

De acordo com Corbetta (2003) existem três modos de coleta de dados na pesquisa *survey*: o questionário, a entrevista estruturada e a entrevista não estruturada. O método de coleta de dados utilizados na presente pesquisa foi questionário disponibilizado via internet, onde cada indivíduo pesquisado respondeu por meio da página no Qualtrics.

Neste caso, a coleta de dados foi feita por meio da aplicação do instrumento de pesquisa para definição do estilo de tomada de decisões seguindo as questões propostas no questionário desenvolvido pelos autores Gibcus *et al.* (2009) e na mesma página do Qualtrics a aplicação do instrumento Carland Entrepreneurship Index (CARLAND; CARLAND; HOY, 1992). Ambos os instrumentos foram disponibilizados na mesma página do *Qualtrics*, sendo portanto a pesquisa feita inteiramente *online*. O instrumento CEI faz uma medição do potencial empreendedor por meio de um questionário onde o respondente é obrigado a escolher entre pares

de afirmações excludentes entre si. Por meio de uma pontuação atribuída às respostas ele define três graus de potencial empreendedor: Microempreendedor, Empreendedor, Macroempreendedor. (Anexo I)

Já o instrumento para a medição do estilo de tomada de decisão desenvolvido pelos autores Gibcus, Vermeulen e De Jong (2009) funciona por meio da condução de uma entrevista baseada em um questionário onde os respondentes encontram perguntas fechadas sobre sua maneira de tomar decisões. Este instrumento, por meio da análise de *cluster*, chegou a um resultado de cinco tipos diferentes de estilos de tomada de decisão: *Daredevil*, *Lone Ranger Informers' friends*, *Doubtful Mind* e *Busy Bee*. Porém, apesar de este instrumento ter sido desenvolvido para ser aplicado como entrevista estruturada por meio de um entrevistador, no presente trabalho ele foi adaptado para ser auto-resposta, ou seja, o indivíduo pesquisado pôde respondê-lo sem a ajuda de um pesquisador e este instrumento pôde ser disponibilizado na mesma página do CEI. Desta maneira, o indivíduo teve as duas dimensões analisadas em um só questionário, o estilo de tomada de decisão e o potencial empreendedor.

A análise dos dados dos dois questionários (que foram aplicados juntos) foram feitas separadamente, já que o potencial empreendedor é um *continuum* e o estilo de tomada de decisão é uma tipologia. Desta maneira foi possível extrair os seguintes dados sobre os respondentes: o potencial empreendedor, mostrando em qual nível os respondentes se enquadram; e o estilo de tomada de decisão.

A análise de cluster, ou seja, por agrupamento, é uma técnica analítica que divide a população pesquisada em subgrupos significativos, com características em comum (HAIR JÚNIOR; ANDERSON; TATHAM; BLACK, 2007).

De acordo com Hair Júnior, Anderson, Tathan e Black (2007) este tipo de análise envolve pelo menos três passos:

O primeiro é a medida de alguma forma de similaridade ou associação entre as entidades para determinar quantos grupos realmente existem na amostra. O segundo é o próprio processo de agrupamento, nas quais entidades são divididas em grupos (agrupamentos). O último passo é estabelecer o perfil das pessoas ou variáveis para determinar sua composição (HAIR JÚNIOR; ANDERSON; TATHAM; BLACK, 2007).

Gibcus *et al* (2009) em seu estudo definiram cinco *clusters*, previamente descritos no presente trabalho. As hipóteses foram formadas com base nos *clusters*

derivados deste estudo, não havendo a necessidade de se fazer uma nova análise de *cluster*.

3.6 VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO PARA DEFINIÇÃO DO ESTILO DE TOMADA DE DECISÃO

O instrumento que utilizado para definição do estilo de tomada de decisão foi desenvolvido pelos autores Gibcus, Vermeulen e De Jong (2009) e é aplicado por meio de questionário aplicado presencialmente desenvolvido pelos autores. Como a pesquisa foi realizada na Holanda, o questionário foi feito no idioma holandês não tendo versão em inglês.

Foi utilizado o questionário original da pesquisa de Gibcus, Vermeulen e De Jong (2009) em holandês. Para isso, o primeiro passo para poder conduzir a pesquisa em português foi contratar um serviço de tradução científica em empresa especializada.

O segundo passo para a validação seria a realização de uma tradução reversa, a *backtranslation*, que é quando se traduz novamente um documento para o idioma de origem para verificar se sua tradução conservou o sentido do conteúdo (GIMENEZ; INÁCIO JÚNIOR, 2002). Porém, este passo não foi realizado devido à falta de outra empresa especializada em traduções científicas que trabalhe com traduções entre os idiomas holandês e português. Enviar para a mesma empresa pode comprometer a confiabilidade da tradução reversa, já que o profissional que realizará esta segunda tradução poderá ser o mesmo que realizou a primeira, ou poderá consultar o primeiro tradutor.

Por isso, pode-se destacar como limitação metodológica a falta da tradução reversa pelos motivos previamente apresentados. Porém, para que a confiabilidade do questionário traduzido seja estabelecida, foi feita a validação por especialistas.

O processo de validação por especialistas pretende testar se o questionário utilizado irá medir as variáveis que o estudo propõe, de acordo com a avaliação de especialistas no tema estudado.

Para avaliar o questionário de estilo de tomada de decisão, foi enviado um e-mail contendo: o objetivo principal do projeto; os objetivos específicos; variáveis que devem ser verificadas com o instrumento e o questionário traduzido por empresa

especializada. Este e-mail foi enviado para quatro especialistas. Três deles deram resposta positiva, com algumas considerações, que foram base para alterações feitas no questionário. O Questionário foi adaptado para que fosse transformado em um instrumento auto-respondente, onde os indivíduos pesquisados iriam respondê-lo por meio de página na internet, não sendo necessária a participação do pesquisador para fazer as perguntas.

Antes de se iniciar a pesquisa, foi realizado um pré-teste. O pré-teste serve para verificar se existe inflexibilidade no questionário e se as pessoas que irão respondê-lo ou que serão entrevistadas irão compreender as perguntas e respostas, por isso ele é aplicado em poucas pessoas, no máximo doze (CORBETTA, 2003). Esta etapa envolveu a participação de cinco respondentes, que realizaram a resposta do questionário em tempo entre 8 e 16 minutos e tiveram algumas considerações que serviram para que a versão final do questionário fosse concluída antes de disponibilizá-la para a fase de coleta.

QUADRO 8: RESUMO METODOLÓGICO DA PESQUISA

Título da Pesquisa	Relações entre potencial empreendedor e estilo de tomada de decisão em proprietários de pequenas empresas
Pergunta de Pesquisa	Quais as relações entre o potencial empreendedor e o estilo de tomada de decisão em proprietários de pequenas empresas?
Objetivo Geral	Verificar a relação entre o potencial empreendedor e o estilo de tomada de decisão em indivíduos proprietários de pequenas empresas.
Objetivo Específicos	1) Medir o potencial empreendedor dos proprietários de pequenas empresas de Curitiba
	2) Verificar o estilo de tomada de decisão dos proprietários de pequenas empresas de Curitiba
	3) Verificar as relações entre os níveis de potencial empreendedor e os estilos de tomada de decisão

Hipóteses	H1: Macroempreendedores apresentam estilos de tomada de decisão com características semelhantes às do estilo <i>Busy Bee</i> .	
	H2: Microempreendedores apresentam estilos de tomada de decisão com características semelhantes às dos estilos <i>Informers' friends</i> e <i>Doubtful Mind</i> .	
	H3: Empreendedores podem apresentar estilos de estilo de tomada de decisão com características semelhantes às do estilo <i>Lone Ranger</i> .	
Quadro Metodológico	Abordagem:	Quantitativa
	Método de Coleta:	Survey
	Corte:	Transversal
	Análise de dados:	Teste Qui-Quadrado

FONTE: Elaborado pela autora.

4.0 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar os resultados obtidos no presente estudo, que serão expostos da seguinte forma: descrição das empresas pesquisadas, identificação do estilo de tomada de decisão dos donos das empresas, identificação do potencial empreendedor destes indivíduos e relações entre o estilo de tomada de decisão e o potencial empreendedor.

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA

A análise da amostra se deu em quatro partes, para que se pudesse contemplar os objetivos proposto na presente pesquisa. A primeira parte analisada foi o perfil da organização, que apesar de ter sido previamente definido como sendo a micro e pequena empresa, dentro da amostra existem dados específicos sobre cada organização que integrou o grupo pesquisado.

A segunda parte da análise consistiu em identificar o perfil dos indivíduos que responderam a pesquisa, buscando observar suas características.

O estilo de tomada de decisão foi analisado na terceira parte deste processo, onde buscou-se classificar cada indivíduo em um estilo definido pelos autores Gibcus *et al* (2009).

A quarta etapa da análise da amostra se deu na classificação dos indivíduos em um nível de potencial empreendedor, de acordo com o instrumento CEI (CARLAND *et al*, 1992).

4.1.1 Perfil das empresas pesquisadas

De acordo com o que foi descrito no capítulo três, a primeira fase da pesquisa teve como objetivo verificar se a empresa pesquisada faz parte do objeto de estudo do presente trabalho.

Para esta definição, foi verificado com os respondentes o número de funcionários que a empresa possui, por meio da primeira questão da pesquisa, a fim de identificar o porte da empresa. As empresas pesquisadas deveriam compreender a faixa de 1 a 99 funcionários, de acordo com a classificação do SEBRAE (2012), ou seja, empresas que fossem até pequeno porte.

Dentro da amostra pesquisada, as pequenas empresas somaram 54 respondentes, sendo a maioria das empresas pesquisadas, somando 57% da amostra. O restante, 40 empresas, foram classificadas como microempresas, totalizando 43% da amostra, conforme pode-se observar na figura 4.

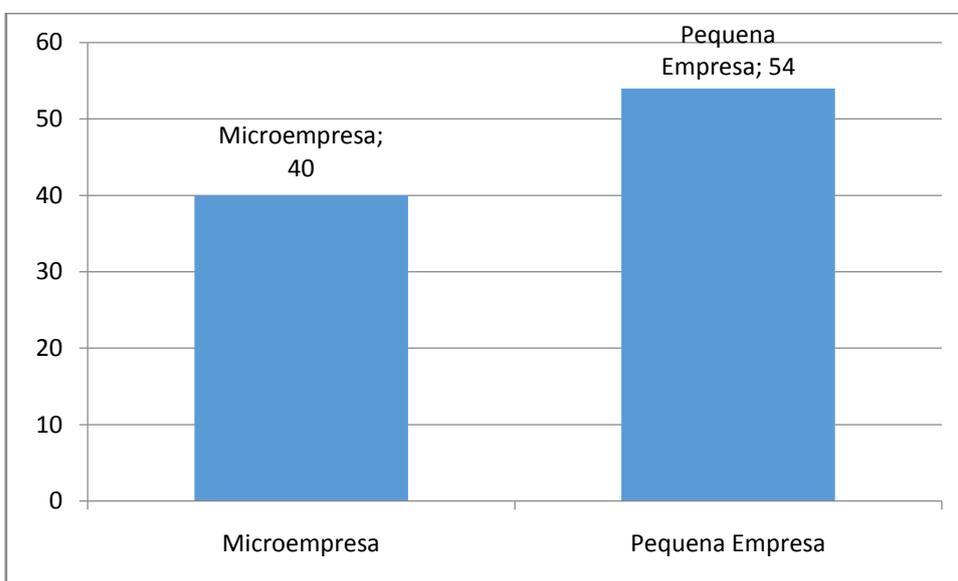


FIGURA 4: Porte das empresas pesquisadas

FONTE: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa.

No que se refere à quantidade de proprietários das empresas pesquisadas, a maioria tem entre um dois proprietários, sendo 87% do total da amostra. As empresas com dois sócios estão em maior quantidade nesta amostra, sendo 54% das empresas pesquisadas, seguidas pelas que têm somente um proprietário (33%), as que possuem três proprietários (12%) e as que têm quatro (1% dos respondentes), como pode-se observar na figura 5.

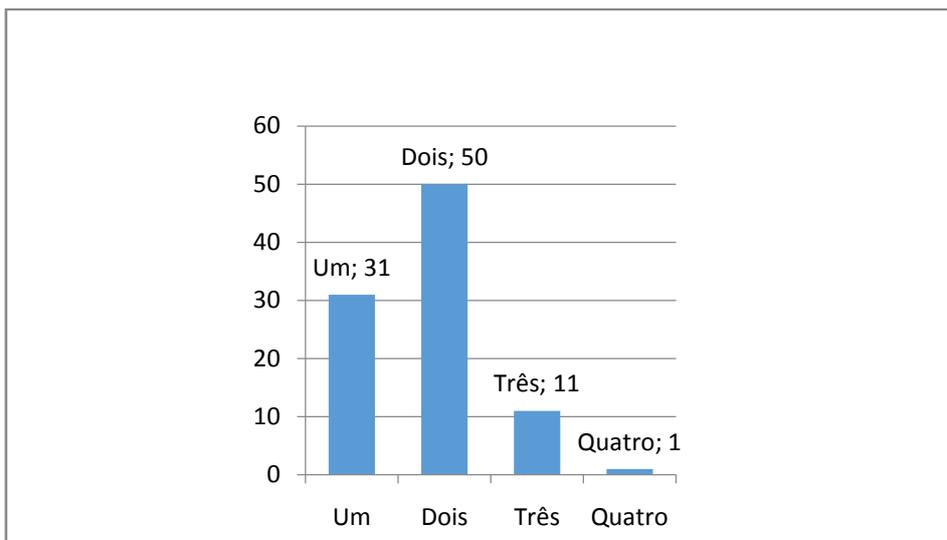


FIGURA 5: Quantidade de proprietários

FONTE: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa.

Em relação à forma de constituição social das empresas pesquisadas, a maioria delas é constituída por meio da Sociedade Limitada (Ltda.), somando 69% do total, seguida pelo Microempreendedor Individual (MEI), 15%, Sociedade Anônima (S/A), 4% e outros (2%). Um dado relevante observado nesta amostra foi o percentual de proprietários de empresas que responderam que não sabem a sua forma de constituição social, sendo 10% dos indivíduos pesquisados.

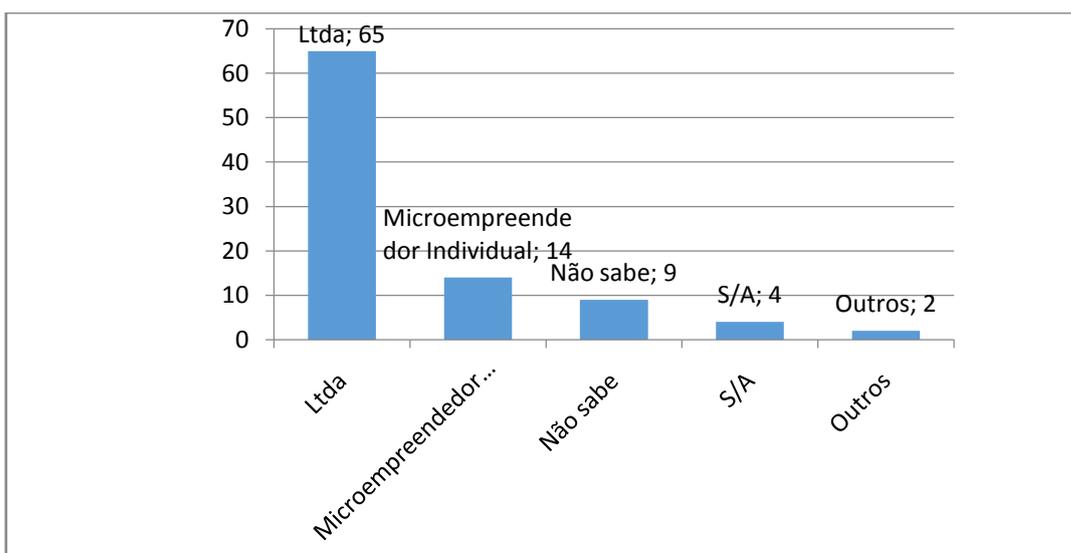


FIGURA 6: Constituição social das empresas pesquisadas

FONTE: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa.

4.1.2 Perfil dos proprietários das empresas pesquisadas

Antes de classificar os indivíduos de acordo com o seu potencial empreendedor e definir um estilo de tomada de decisão para cada um deles, o presente trabalho tem como um dos passos o estudo do perfil da amostra utilizada. Esta etapa dar-se-á mostrando dados que se referem a características pessoais dos indivíduos pesquisados para melhor compreender dados relevantes para a pesquisa.

O primeiro ponto observado nos indivíduos do grupo pesquisado é que a maioria deles trabalha ativamente na empresa. Dos 94 indivíduos pesquisados, 84 trabalham ativamente na empresa, o que representa 89% do total. Os outros 11% (10 indivíduos), apesar de não trabalharem ativamente em suas empresas, tomam as decisões estratégicas, pois na pesquisa foram excluídos proprietários que não sejam os detentores das decisões de suas empresas.

O grau de escolaridade dos respondentes também é um dado relevante, pois enquanto não existe nenhum respondente com ensino fundamental, tendo apenas 6% com ensino médio e 3% com curso técnico, os níveis de mestrado e doutorado possuem respectivamente 13% e 5% da amostra. As duas faixas de nível de escolaridade mais alto somam o dobro de respondentes das duas faixas de nível mais baixo isso pode ser explicado pela forma de distribuição da pesquisa, que se deu via questionário online, ou seja, as empresas que estavam usando e-mail ativamente ou tinham perfil no *Linked In* foram alvo da divulgação da pesquisa.

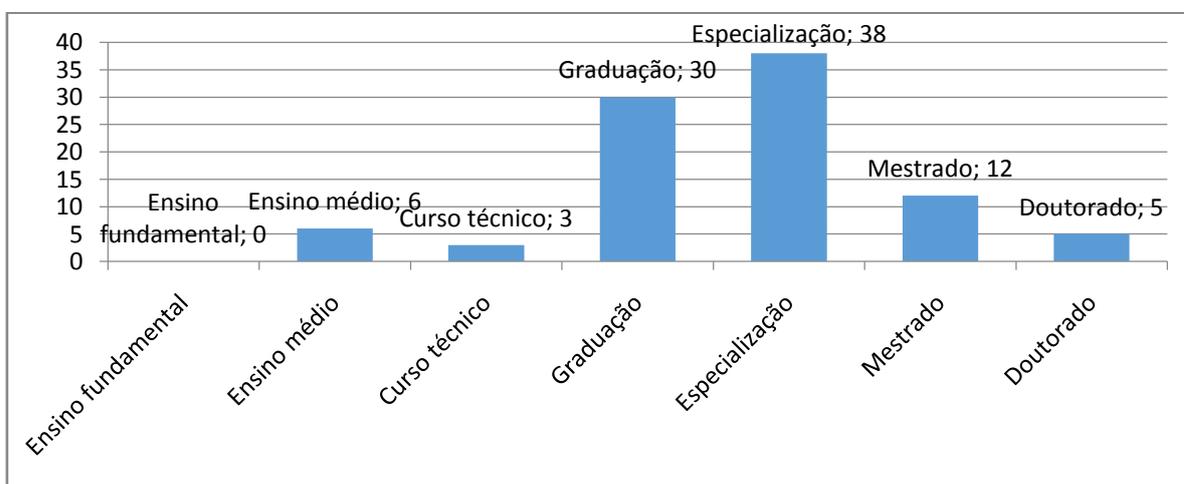


FIGURA 7: Escolaridade

FONTE: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa.

O tempo de experiência como empresário mostrou uma homogeneidade de respondentes nas três primeiras faixas: de 0 a 2 anos (26%), de 3 a 5 anos (24%) e de 6 a 10 anos (27%). Os que têm de 11 a 20 anos de experiência somaram 16%. Já a faixa com menos respondentes foi a dos que tinham mais de 20 anos de experiência como donos de empresa, somando 7% da amostra pesquisada. Todos os respondentes desta faixa possuem empresas com mais de 50 funcionários.

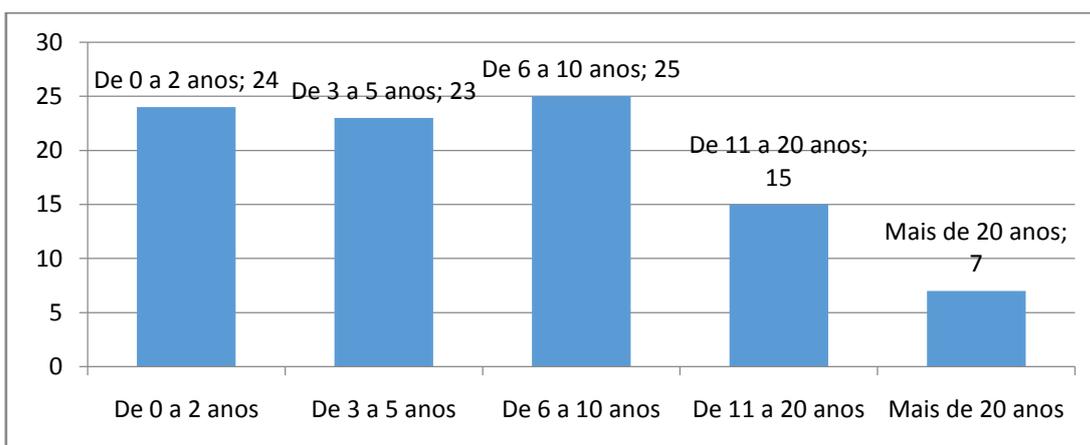


FIGURA 8: Tempo de experiência como empresário

FONTE: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa.

O tempo de experiência como donos de empresas mostra que a maioria dos respondentes tem entre 31 e 40 anos (41%), enquanto a faixa que engloba indivíduos que têm entre 20 e 30 anos e 41 e 50 anos de experiência representam 23% cada uma.

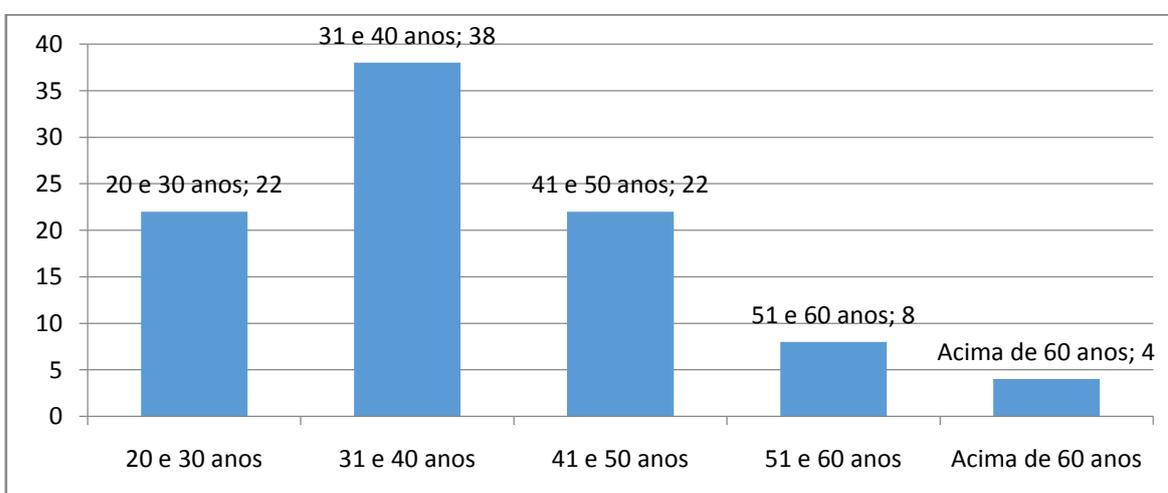


FIGURA 9: Faixa etária

FONTE: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa.

Pode-se perceber que a maioria dos respondentes encontra-se na faixa de idade entre 31 e 40 anos, sendo que em segundo lugar a faixa entre 20 e 30 anos e 41 e 50 anos englobam 22 indivíduos cada. As faixas de idade mais avançada, que compreendem indivíduos que tem entre 51 e 60 anos e acima de 60 anos, representam respectivamente 9% e 4% dos respondentes.

4.1.3 Potencial empreendedor

Para que se possa atingir o objetivo central desta pesquisa e testar suas hipóteses, o potencial empreendedor deve ser verificado. A verificação do potencial empreendedor é feita por meio do instrumento CEI que classifica os indivíduos em três tipos: Microempreendedores, Empreendedores e Macroempreendedores.

O que define o potencial empreendedor dos indivíduos é a pontuação atingida no questionário. De 0 a 15 pontos é a primeira faixa, a dos microempreendedores. A faixa dos empreendedores é a que compreende a pontuação de 16 a 25 pontos, enquanto a maior pontuação (de 26 a 33 pontos) é a faixa dos macroempreendedores. Esta pontuação indica altos índices de propensão ao risco, inovação, necessidade de realização e postura estratégica. Quanto maiores os índices destas variáveis, mais a postura do indivíduo é voltada ao negócio, conforme a definição dos estilo por Carland *et al* (1992).

Os autores definem os microempreendedores como pessoas que buscam tirar o seu sustento no trabalho em suas empresas, mas que seu foco não está na sua atividade profissional. Já os empreendedores têm o foco em seu trabalho, se arriscando, buscando estar sempre em contato com a inovação, mas desde que o trabalho e a vida pessoal possam se conciliar. Enquanto o macroempreendedor tem sua atenção total voltada ao trabalho e ao seu negócio. Com altos índices de propensão ao risco, postura voltada à inovação, realização profissional e postura estratégica, este grupo se destaca por colocar a sua empresa acima de todas as suas preocupações.

Para que se pudesse classificar os indivíduos pesquisados em cada tipo de potencial, foi necessário corrigir cada questionário para atribuir uma nota e assim verificar em qual faixa de potencial esta nota se encaixou (Vide anexo III).

O resultado foi que a maioria dos indivíduos, 72%, se encaixou na faixa central, ou seja, de indivíduos que tem propensão à inovação e ao risco, buscam

crescimento de suas empresas, mas de maneira que não se choque com sua vida pessoal. A faixa de microempreendedores teve 26% dos respondentes e a faixa dos macroempreendedores teve apenas 2%, como pode-se observar na figura 10.

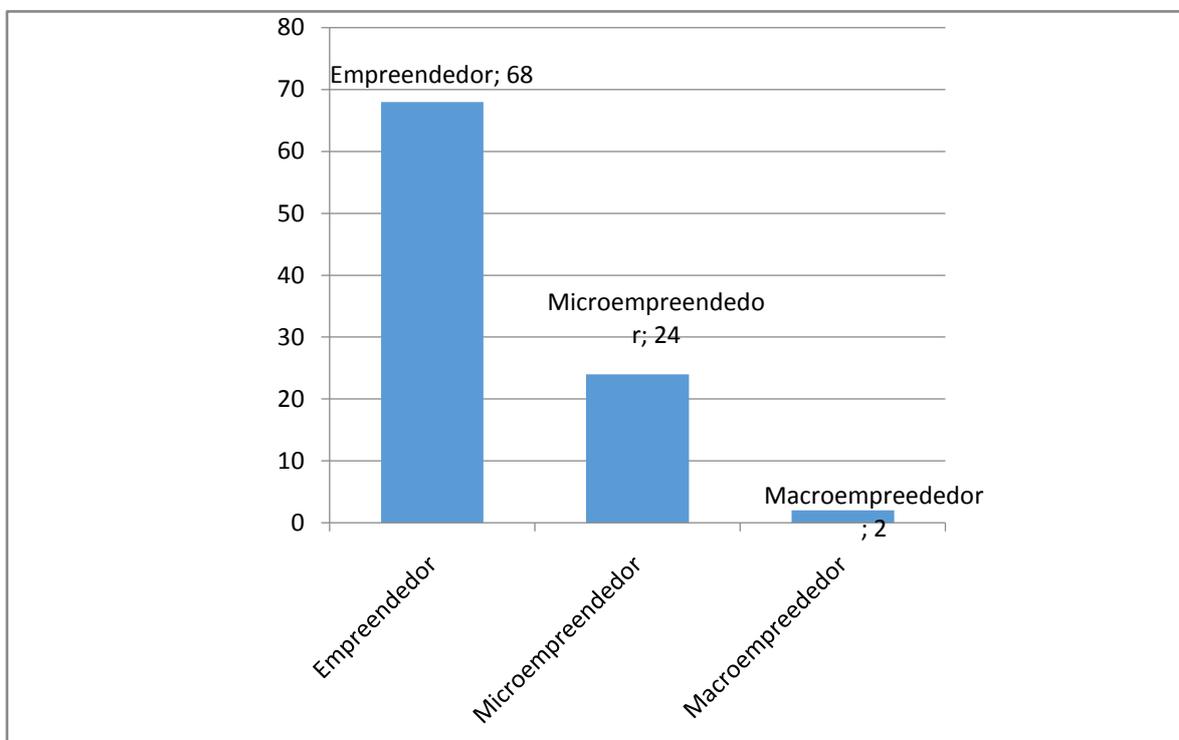


FIGURA 10: Potencial empreendedor

FONTE: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa.

Esta baixa representatividade de respondentes do tipo Macroempreendedor não está fora do esperado, já que o tipo mostrou-se raro de ser encontrado em estudos como o de Gimenez e Inácio Junior (2012) e Ferreira (2005). Inclusive este tipo de potencial empreendedor, o macroempreendedor, chegou a ser relacionado como *heffalump*, pela sua raridade, como explicado previamente no capítulo de referencial teórico.

4.1.4 Estilo de tomada de decisão

A definição do estilo de tomada de decisão, necessária para o teste das hipóteses e resposta à pergunta de pesquisa do presente trabalho, foi feita com base nos estilos definidos pelos autores Gibcus *et al* (2009).

Para que cada indivíduo fosse enquadrado em um dos *clusters* derivados do estudo de Gibcus *et al* (2009), foram verificadas as características que mais se sobressaltaram em cada entrevista. O primeiro passo para esta classificação foi a organização das principais características de cada estilo de tomada de decisão descrito pelos autores.

O primeiro grupo, os *Daredevils*, são os indivíduos que têm maior propensão ao risco, e tanto a frequência de tomada de decisão quanto a inovação estão acima da média. Acima da média também está na consideração de alternativas que estes indivíduos levam em conta na hora de tomar uma decisão e cooperam com outras organizações para geração de inovações. A característica mais marcante deste grupo é a sua alta propensão ao risco, por isso são chamados de “audaciosos” (tradução da autora).

O segundo grupo é denominado de *Lone Rangers*, ou “cavaleiros solitários” (tradução da autora) por ter como principal característica a aversão à interferência e aconselhamento de terceiros em seu processo de tomada de decisão. Eles reportam poucos problemas e gargalos e não são muito engajados em trabalhar em conjunto com outras empresas e são centralizadores.

Doubtful Minds, é o nome dado ao terceiro grupo, em português, “mentes duvidosas” (tradução da autora). Este perfil é marcado pela insegurança e incerteza na hora de tomar as decisões. Eles preferem considerar alternativas do que efetivamente tomar decisões, por isso apresentam um número relativamente baixo de decisões estratégicas. Neste grupo a consideração de alternativas é o índice com maior expressividade.

Já o quarto grupo, denominado de *Informers' Friends*, ou “amigos dos informantes” (tradução da autora), é marcado pela dependência da influência de terceiros em seu processo de decisão. Eles consideram mais valiosa a opinião de terceiros do que a consideração de alternativas e se arriscam pouco.

O quinto grupo parece ser o mais experiente de todos em relação à tomada de decisão e estão sempre ocupados com decisões futuras. Por isso é chamado de *Busy Bees*, “abelhas ocupadas” (tradução da autora). Alto índice de inovação, cooperação também é marcante neste grupo, que não dispensa o aconselhamento de terceiros para tomar suas decisões, se achar necessário. Neste grupo a característica mais marcante é a ocupação com decisões futuras.

Para que cada indivíduo pudesse ser enquadrado num estilo de tomada de

decisão, foram analisadas as principais características de cada *cluster* descrito pelos autores em seu estudo de 2009. A primeira definição foi a da característica mais expressiva de cada *cluster*, em seguida as outras características que também tiveram destaque nestes tipos, como pode-se observar no Quadro 5.

Cluster	Principal Característica	Características secundárias
Busy Bee	Alto índice de ocupação com decisões futuras	Alto índice de Inovação
		Alto índice de Cooperação
Daredevil	Alto índice de propensão ao risco	Alta frequência de tomada de decisão
		Alto índice de Inovação
		Alto índice de Cooperação
Doubtful Mind	Alto índice de consideração de alternativas	Baixa frequência de tomada de decisão
Informers' Friends	Alto índice de influência de terceiros	Baixa frequência de tomada de decisão
		Alto índice de consideração de alternativas
Lone Ranger	Baixo índice de influência de terceiros	Baixo índice de Cooperação
		Baixo índice de problemas e gargalos reportados

QUADRO 9: Critérios para enquadramento dos indivíduos em cada *cluster*

FONTE: Elaborado pela autora com base na descrição de cada estilo pelos autores Gibcus *et al* (2009)

Houve casos de indivíduos que não tinham nenhuma das cinco características mais relevantes de cada estilo com índices altos em seu questionário. Nestes casos as características secundárias, apontadas no Quadro 9, serviram para enquadrar cada indivíduo em um estilo.

O resultado desta análise apontou como maior grupo os *Lone Rangers*, com 29% do total dos respondentes. Em seguida os *Doubtful Minds* e os *Informers' Friends* tiveram 21% dos indivíduos em cada grupo. Os *Daredevils* ficaram com 18% dos indivíduos e os *Busy Bees* foram os que menos apareceram, totalizando 11% dos respondentes, como pode-se observar na Figura 11.

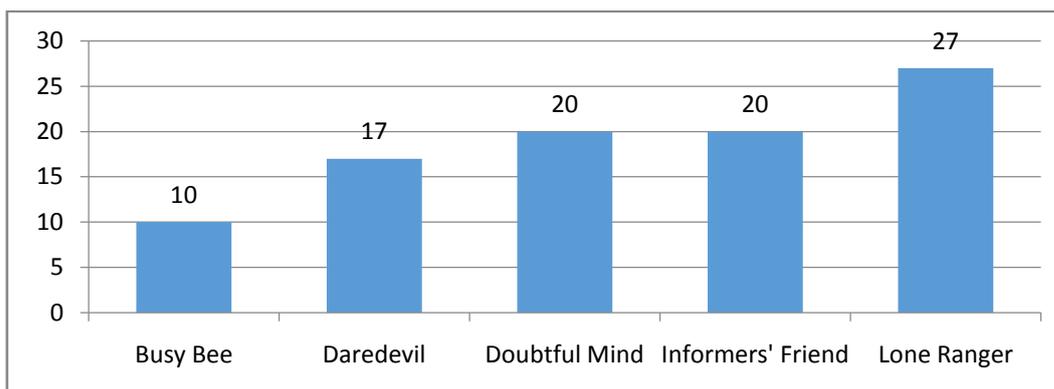


FIGURA 11: Estilo de tomada de decisão

FONTE: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa.

Este resultado mostra uma homogeneidade entre os grupos *Daredevil*, *Doubtful Mind* e *Informers' Friends*. Enquanto o grupo dos *Lone Rangers* se destaca por ser o grupo com maior número de respondentes, o grupo dos *Busy Bees*, em contrapartida, se destaca por ser o que tem o menor número de indivíduos. Este comportamento do grupo *Busy Bee* foi observado também no estudo que deu origem a esta taxonomia (GIBCUS *et al.*, 2009), sendo o grupo que concentrou a menor quantidade de respondentes, mesmo sendo aplicado na Holanda, onde diferenças culturais podem ter influenciado as respostas.

Também em semelhança com estes resultados, o estudo de Gibcus *et al.* (2009) mostra uma homogeneidade entre três grupos e um grupo que se destaca por ser o de maior número de indivíduos, como pode-se observar na Figura 12.

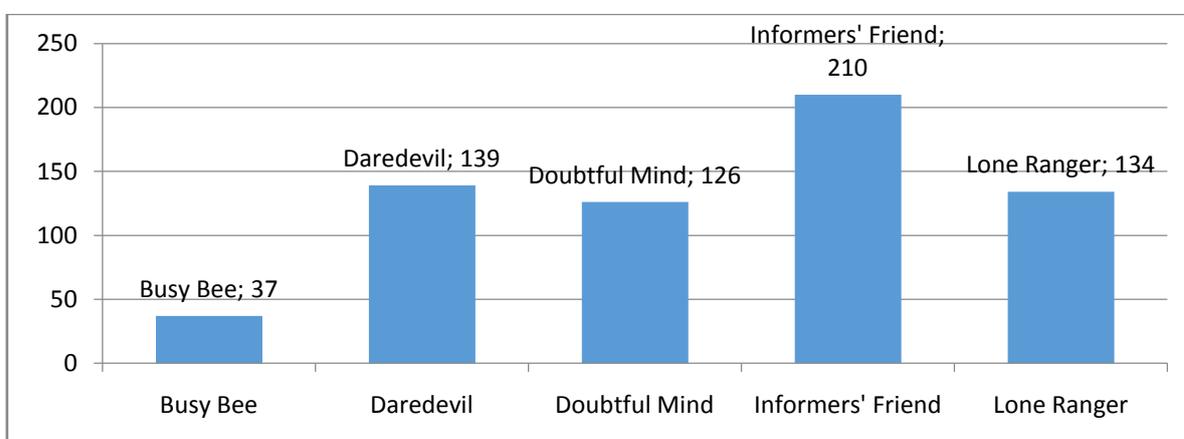


FIGURA 12: Estilo de tomada de decisão – resultados Gibcus *et al.* (2009)

FONTE: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa de Gibcus *et al.* (2009).

Esta análise serve de base para que as relações a propostas no presente trabalho passam ser testadas.

4.2 RELAÇÕES ENTRE POTENCIAL EMPREENDEDOR E ESTILO DE TOMADA DE DECISÃO

Para se fazer a análise proposta na presente pesquisa que é verificar a relação entre potencial empreendedor e estilo de tomada de decisão, foi escolhido o teste de qui-quadrado

Este método é ideal para este tipo de relação porque, onde existem duas ou mais categorias que podem se relacionar sobre o perfil de comportamento dos respondentes (SIEGEL, CASTELLAN, 2006).

Após a correção dos questionários de cada indivíduo, atribuição de nota e definição do potencial empreendedor e análise de cada indivíduo para definição do seu estilo de tomada de decisão, os dados foram colocados organizados, conforme observa-se na Tabela 1.

TABELA 1: Tabela de potencial empreendedor e estilo de tomada de decisão

	Busy Bee	Daredevil	Lone Ranger	Doubtful Mind	Informers' Friends
Microempreendedor	2	4	9	5	4
Empreendedor	8	12	17	15	16
Macroempreendedor	0	1	1	0	0

FONTE: Elaborada pela autora com base nos resultados da pesquisa

Contudo, para se possa calcular o qui-quadrado, cada célula deve contar um valor igual ou maior do que 5 (PALLANT, 2001). Neste caso a linha dos Macroempreendedores foi incorporada à linha dos empreendedores e as duas colunas da ponta também foram incorporadas, pois quando as frequências encontradas não são grandes o suficiente para o cálculo do qui-quadrado, ou seja, menor que 5, “as frequências podem ser aumentadas combinando categorias adjacentes em uma categoria mais ampla” (SIEGEL; CASTELLAN JR, 2006, p. 69). A coluna “Daredevil” foi incorporada na coluna “Busy Bee” e a coluna “Informers' Friends” foi incorporada na coluna “Doubtful Minds”, para que se pudesse atender às necessidades de valores mínimos para o cálculo do qui-quadrado. O resultado ficou

disposto conforme mostra a Tabela 2.

TABELA 2: Tabela de disposição dos dados para cálculo do qui-quadrado

Valores observados	Busy Bee/Daredevil	Lone Ranger	Informers' Friends/Doubtful Mind
Microempreendedor	6	9	9
Empreendedor	21	18	31

FONTE: Elaborada pela autora com base nos resultados da pesquisa

Desta maneira, os dados foram inseridos no software SPSS que calculou o qui-quadrado, fornecendo dados para a análise proposta do presente trabalho, conforme pode-se observar na Tabela 3.

TABELA 3: Tabulação dos dados inseridos no SPSS

			Estilo de Tomada de Decisão			Total
			Busy Bee/Daredevil	Lone Ranger	Informers' Friends/Doubtful Mind	
Potencial Empreendedor	Microempreendedor	Count	6	9	9	24
		ExpectedCount	6,9	6,9	10,2	24,0
		% within Potencial	25,0%	37,5%	37,5%	100,0%
		% withinDecisao	22,2%	33,3%	22,5%	25,5%
		% of Total	6,4%	9,6%	9,6%	25,5%
Empreendedor	Empreendedor	Count	21	18	31	70
		ExpectedCount	20,1	20,1	29,8	70,0
		% within Potencial	30,0%	25,7%	44,3%	100,0%
		% withinDecisao	77,8%	66,7%	77,5%	74,5%
		% of Total	22,3%	19,1%	33,0%	74,5%
Total		Count	27	27	40	94
		ExpectedCount	27,0	27,0	40,0	94,0
		% within Potencial	28,7%	28,7%	42,6%	100,0%
		% withinDecisao	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	28,7%	28,7%	42,6%	100,0%

FONTE: Gerado pelo SPSS.

O resultado do teste de qui-quadrado para estudos da área de ciência sociais, para que aponte para a significância de relação entre as medidas, deve ser menor ou igual a 0,05. Neste caso, como pode-se observar na tabela 4, o teste qui-quadrado mostrou que não há relação estatisticamente significativa. Este dado pode ser visualizado na tabela 4.

TABELA 4: Teste qui-quadrado extraído do SPSS

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,213 ^a	2	,545
LikelihoodRatio	1,174	2	,556
Linear-by-Linear Association	,008	1	,928
N of Valid Cases	94		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,89.

FONTE: Gerado pelo SPSS.

O resultado mostrado pelo resultado do cálculo do qui-quadrado no SPSS foi de 0,545, o que significa que para este público, com esta amostra, estas categorias não há relação estatisticamente significativa entre Macroempreendedores e *Busy Bees*; Microempreendedores e *Informer's Friends* e *Doubtful Minds* e Empreendedores e *Lone Rangers*.

Este resultado aponta que o potencial empreendedor da amostra pesquisada não tem uma influência estatisticamente significativa com o estilo de tomada de decisão encontrado nesta amostra, o que refuta as três hipóteses elaboradas na presente pesquisa. Em outras palavras, nos indivíduos pesquisados, esta relação não se mostrou estatisticamente significativas. Este resultado poderia ser diferente

se a amostra tivesse um tamanho diferente ou um perfil diferenciado do que foi pesquisado. Mas para esta pesquisa, o resultado não demonstra relação entre o potencial empreendedor e o estilo de tomada de decisão.

Vale ressaltar que o instrumento para definição do estilo de tomada de decisão é baseado nas respostas de um questionário onde as perguntas são feitas diretamente ao indivíduo, avaliando a percepção que ele tem da variável mensurada. Enquanto que o CEI trabalha com avaliação de escolha entre pares de questões que são feitas para mensurar as variáveis, mas sem perguntar diretamente ao indivíduo a sua percepção sobre estas variáveis. Neste caso, pode existir uma disparidade entre como o sujeito se define e como ele é definido pelo instrumento que foi aplicado.

Esta disparidade pode explicar a ausência de influência entre o potencial empreendedor e o estilo de tomada de decisão na amostra utilizada pelo presente trabalho. Porém, para que se confirme de fato que este fator seja decisivo para a explicação da relação proposta no presente trabalho ter sido rejeitada, é necessário que se façam outras pesquisas com outra amostra utilizando os mesmos instrumentos.

4.2.1 Análise complementar da amostra

Entendendo que a análise de *clusters* pode variar de acordo com a amostra, para que se possa confirmar a relação proposta no presente estudo para a amostra utilizada, foi rodada uma nova análise de *cluster*. Para tal, foi realizado inicialmente o agrupamento pelo método hierárquico de Ward, com o objetivo de construir o dendograma e definir o número de grupos. Em seguida, com o número de grupos já definidos, aplicou-se o método não-hierárquico de *K-means* para definir os grupos propriamente ditos (HAIR JR. *et al.* 2005).

Pelo dendograma gerado a partir do agrupamento hierárquico de Ward, optou-se por considerar 4 grupos, uma vez que o dendograma mostra que, até esse ponto, a dissimilaridade entre os grupos que foram se formando é muito parecida, ou seja, de uma maneira geral, ao considerar-se 4 grupos, não foram agrupados indivíduos com perfis muito diferentes em relação ao estilo de tomada de decisão.

Abertura de empresa	11	28	4	15	3	38	3	16
Expansão do negócio	8	20	7	27	1	13	4	21
Investimento	2	5	0	0	0	0	0	0
Mudança de endereço	7	18	1	4	1	13	3	16
Mudança de fornecedor	1	3	0	0	0	0	1	5
Mudança na estrutura organizacional	5	13	8	31	1	13	3	16
Mudança nos processos de trabalho	2	5	2	8	0	0	0	0
Não citou	0	0	2	8	1	13	3	16
Outros	2	5	1	4	1	13	1	5
Redução do negócio	2	5	1	4	0	0	1	5
Despesas/Gastos								
Menos de 5.000 reais	5	13	5	19	0	0	5	31
Entre 5.000 e 10.000 reais	7	18	6	23	0	0	2	13
Entre 10.000 e 25.000 reais	7	18	3	12	2	29	2	13
Entre 25.000 e 100.000 reais	9	23	6	23	0	0	0	0
Entre 100.000 e 500.000 reais	9	23	1	4	3	43	6	38
Entre 500.000 e 2,5 milhões de reais	1	3	3	12	2	29	1	6
Não sabe/Não tem certeza	2	5	2	8	0	0	0	0
Busca por informações								
Não	1	3	3	12	3	43	2	13
Sim	39	98	23	88	4	57	13	81
Não sabe/Não tem certeza	0	0	0	0	0	0	1	6
Consideração de alternativas								
Sim	38	95	23	88	2	29	11	69
Não	1	3	3	12	5	71	5	31
Não sabe/Não tem certeza	1	3	0	0	0	0	0	0
Influência de terceiros								
Não	26	65	19	73	6	86	9	56
Sim	14	35	7	27	1	14	7	44
Risco percebido								
Não respondeu	1	3	0	0	0	0	0	0
Risco muito grande	1	3	0	0	1	14	1	6
Grande risco	4	10	2	8	3	43	7	44
Risco limitado	26	65	23	88	3	43	5	31
Pouco ou nenhum risco	7	18	1	4	0	0	2	13
Não sabe/Não tem certeza	1	3	0	0	0	0	1	6
Problemas/Gargalos								
Não respondeu	1	3	3	12	0	0	0	0
Não	22	55	15	58	5	71	15	94
Sim	17	43	8	31	2	29	1	6
Situação econômica								

Sim	34	85	13	50	2	29	6	38
Mais ou menos	4	10	7	27	0	0	3	19
Não	2	5	6	23	5	71	6	38
Não sabe/Não tem certeza	0	0	0	0	0	0	1	6
Realização de inovação								
Sim	31	78	11	41	6	75	2	11
Não	7	18	16	59	1	13	16	84
Não sabe/Não tem certeza	2	5	0	0	1	13	1	5
Inovação								
Sim	25	63	4	15	3	38	5	26
Não	13	33	21	78	5	63	12	63
Não sabe/Não tem certeza	2	5	2	7	0	0	2	11
Status de cooperação								
Sim	25	63	16	59	2	25	1	5
Não	14	35	10	37	6	75	16	84
Não sabe/Não tem certeza	1	3	1	4	0	0	2	11
Experiência como empresário								
De 0 a 2 anos	14	35	8	30	0	0	2	11
De 3 a 5 anos	10	25	10	37	0	0	3	16
De 6 a 10 anos	9	23	3	11	5	63	8	42
De 11 a 20 anos	5	13	3	11	2	25	5	26
Mais de 20 anos	2	5	3	11	1	13	1	5
Nível de educação								
Ensino Médio	2	5	1	4	2	25	1	5
Curso Técnico	0	0	2	7	0	0	1	5
Graduação	14	35	4	15	2	25	10	53
Especialização	12	30	18	67	1	13	7	37
Mestrado	9	23	1	4	2	25	0	0
Doutorado	3	8	1	4	1	13	0	0
Total	40	100	27	100	8	100	19	100

Tabela 5: frequência absoluta e relativa das questões que abordam o estilo de tomada de decisão, por *cluster*

FONTE: Elaborado pela autora com base nos dados de pesquisa.

Percebe-se pelos dados expostos nesta tabela, que as 14 variáveis que compõem o instrumento para definição do estilo de tomada de decisão foram avaliadas. Esta tabela apresenta os dados, separados por *cluster*, de cada questão, mostrando o que cada indivíduo respondeu das 14 questões que evidenciam as variáveis para a definição do estilo de tomada de decisão. Por meio desta análise também chega-se ao perfil de cada *cluster*.

O cluster 1 é marcado por indivíduos que tomam decisões importantes frequentemente, geralmente decisão em relação à abertura de empresa. Este estilo

é marcado por decisores que buscam bastante informações e consideram alternativas para tomarem suas decisões. A propensão ao risco deste grupo é alta e a característica mais marcante é a sua postura ser voltada à inovação, sendo indivíduos que lançam novidades na indústria, buscam parceria para realização de inovações e reservam capital para este fim. Este grupo tem o comportamento semelhante ao do grupo *Busy Bee* descrito no estudo de Gibcus, Vermeulen e De Jong (2009).

Quando observa-se o cluster 2, pode-se perceber que este grupo se destaca pela alta frequência na tomada de decisão, sendo que esta são em maioria relacionadas à expansão do negócio e mudanças na estrutura organizacional. Tem uma propensão ao risco moderada e não tem uma postura voltada à inovação. Os respondentes deste grupo tem o índice de escolaridade maior. O grupo *Doubtful Mind* (GIBCUS; VERMEULEN; DE JONG, 2009) é o que mais se assemelha ao cluster 2.

Já o cluster 3 é o que mais toma decisões de abertura de empresas e concentra as decisões de maior valor investido. Em relação aos outros grupos, é o que menos busca alternativa para tomar uma decisão e menos considera a opinião de terceiros. Tem uma propensão ao risco alta e postura voltada para inovação. Este grupo tem características de dois grupos do estudo de Gibcus, Vermeulen e De Jong (2009): os *Lone Rangers* e os *Daredevils*.

Marcado pela baixa frequência na tomada de decisão, o cluster 4 é o que mais depende da influência de terceiros na hora de tomar uma decisão. É propenso ao risco, mas sua postura não é voltada à inovação, sendo semelhante ao grupo *Informers' Friends* (GIBCUS; VERMEULEN; DE JONG, 2009).

Para que se pudesse validar a análise feita, foi utilizado o teste ANOVA para a verificação da variância entre os grupos respondentes de cada questão. Para que se pudesse utilizar o teste ANOVA, foi necessário que este fosse feito para cada uma das 14 questões, que representam as variáveis. Algumas variáveis apresentaram uma relação significativa e outras não, como pode-se observar nas tabelas que se seguem, que foram geradas por meio do Excel. Na tabela 6 tem-se a primeira variável, que é a frequência na tomada de decisão.

Tabela 6: Teste ANOVA para a variável Frequência tomada de decisão

RESUMO						
<i>Grupo</i>	<i>Soma</i>	<i>Média</i>	<i>Variância</i>			
Cluster 1	40	6,67	80,67			
Cluster 2	27	4,50	47,10			
Cluster 3	8	1,33	2,27			
Cluster 4	19	3,17	2,97			

ANOVA						
<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	90,83	3,00	30,28	0,91	0,4535	3,10
Dentro dos grupos	665,00	20,00	33,25			
Total	755,83	23,00				

FONTE: Elaborada pela autora com dados processados e extraídos no Excel.

Como mostra a tabela, o valor p foi maior que 0,05 (valor de significância para ciências sociais), ou seja, esta variável não apresenta uma variância estatisticamente significativa.

Já na segunda variável, tipo de decisão, como mostra a Tabela 7, houve variância estatisticamente significativa entre os grupos.

Tabela 7: Teste ANOVA para a variável Tipo de decisão

RESUMO						
<i>Grupo</i>	<i>Soma</i>	<i>Média</i>	<i>Variância</i>			
Cluster 1	40	4	12,88889			
Cluster 2	26	2,6	8,044444			
Cluster 3	8	0,8	0,844444			
Cluster 4	19	1,9	2,1			

ANOVA						
<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	53,875	3	17,95833	3,008376	0,042784	2,866266
Dentro dos grupos	214,9	36	5,969444			
Total	268,775	39				

FONTE: Elaborada pela autora com dados processados e extraídos no Excel.

A terceira variável também apresentou variância estatisticamente significativa, como pode-se observar na Tabela 8, já que o valor p foi inferior a 0,05.

Tabela 8: Teste ANOVA para a variável Despesas/Gastos

RESUMO						
<i>Grupo</i>	<i>Soma</i>	<i>Média</i>	<i>Variância</i>			
Coluna 1	40	5,714286	10,2381			
Coluna 2	26	3,714286	3,904762			
Coluna 3	7	1	1,666667			
Coluna 4	16	2,285714	5,571429			

ANOVA						
<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	85,82143	3	28,60714	5,351893	0,005761	3,008787
Dentro dos grupos	128,2857	24	5,345238			
Total	214,1071	27				

FONTE: Elaborada pela autora com dados processados e extraídos no Excel.

A variável de número quatro, busca por informações, não apresentou variância significativa, como pode-se observar na Tabela 9.

Tabela 9: Teste ANOVA para a variável Busca por informações

RESUMO						
<i>Grupo</i>	<i>Soma</i>	<i>Média</i>	<i>Variância</i>			
Cluster 1	40	20	722			
Cluster 2	26	13	200			
Cluster 3	7	3,5	0,5			
Cluster 4	15	7,5	60,5			

ANOVA						
<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	307	3	102,3333	0,416412	0,75120	6,591382
Dentro dos grupos	983	4	245,75			
Total	1290	7				

FONTE: Elaborada pela autora com dados processados e extraídos no Excel.

Quando se trata de consideração de alternativas, a quinta variável, o teste ANOVA não apontou variância significativa, como mostra a Tabela 10.

Tabela 10: Teste ANOVA para a variável Consideração de alternativas

RESUMO						
<i>Grupo</i>	<i>Soma</i>	<i>Média</i>	<i>Variância</i>			
Cluster 1	39	19,5	684,5			
Cluster 2	26	13	200			
Cluster 3	7	3,5	4,5			
Cluster 4	16	8	18			

ANOVA						
<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	283	3	94,33333	0,416024	0,7514	6,591382117
Dentro dos grupos	907	4	226,75			
Total	1190	7				

FONTE: Elaborada pela autora com dados processados e extraídos no Excel.

A Tabela 11 contém os dados do teste ANOVA para a variável de número seis, que é a influência de terceiros, a qual também não teve variância significativa.

Tabela 11: Teste ANOVA para a variável Influência de terceiros

RESUMO						
<i>Grupo</i>	<i>Soma</i>	<i>Média</i>	<i>Variância</i>			
Cluster 1	40,0000	20,0000	72,0000			
Cluster 2	26,0000	13,0000	72,0000			
Cluster 3	7,0000	3,5000	12,5000			
Cluster 4	16,0000	8,0000	2,0000			

ANOVA						
<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	300,3750	3,0000	100,1250	2,5268	0,1960	6,5914
Dentro dos grupos	158,5000	4,0000	39,6250			
Total	458,8750	7,0000				

FONTE: Elaborada pela autora com dados processados e extraídos no Excel.

A sétima variável, risco percebido, ao ser submetida ao teste ANOVA também não apresentou variância significativa entre os grupos, como pode-se perceber na Tabela 12.

Tabela 12: Teste ANOVA para a variável Risco percebido

RESUMO						
<i>Grupo</i>	<i>Soma</i>	<i>Média</i>	<i>Variância</i>			
Cluster 1	40	6,666667	95,46667			
Cluster 2	26	4,333333	84,26667			
Cluster 3	7	1,166667	2,166667			
Cluster 4	16	2,666667	7,466667			

ANOVA						
<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	100,125	3	33,375	0,704982	0,5602	3,098391
Dentro dos grupos	946,8333	20	47,34167			
Total	1046,958	23				

FONTE: Elaborada pela autora com dados processados e extraídos no Excel.

Quando se testou a oitava variável, problemas/gargalos, não foi evidenciada uma variância estatisticamente significativa entre os grupos, como pode-se observar na Tabela 13.

Tabela 13: Teste ANOVA para a variável Problemas/Gargalos

RESUMO						
<i>Grupo</i>	<i>Soma</i>	<i>Média</i>	<i>Variância</i>			
Cluster 1	40	13,33333	120,3333			
Cluster 2	26	8,666667	36,33333			
Cluster 3	7	2,333333	6,333333			
Cluster 4	16	5,333333	70,33333			

ANOVA						
<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	200,25	3	66,75	1,144286	0,3884	4,066181
Dentro dos grupos	466,6667	8	58,33333			
Total	666,9167	11				

FONTE: Elaborada pela autora com dados processados e extraídos no Excel.

Ao observar a Tabela 14, percebe-se que a variável de número 9, situação econômica, também não obteve variância estatisticamente significativa para este tipo de estudo.

Tabela 14: Teste ANOVA para a variável Situação econômica

RESUMO						
<i>Grupo</i>	<i>Soma</i>	<i>Média</i>	<i>Variância</i>			
Coluna 1	40	10	258,6667			
Coluna 2	26	6,5	28,33333			
Coluna 3	7	1,75	5,583333			
Coluna 4	16	4	6			
ANOVA						
<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	150,1875	3	50,0625	0,670667039	0,5862	3,490295
Dentro dos grupos	895,75	12	74,64583			
Total	1045,938	15				

FONTE: Elaborada pela autora com dados processados e extraídos no Excel.

O mesmo resultado foi evidenciado na décima variável, que é a realização de inovações, ou seja, não houve variância significativa. É o que está exposto na Tabela 15.

Tabela 15: Teste ANOVA para a variável Realização de inovação

RESUMO						
<i>Grupo</i>	<i>Soma</i>	<i>Média</i>	<i>Variância</i>			
Cluster 1	40	13,33333	240,3333			
Cluster 2	27	9	67			
Cluster 3	8	2,666667	8,333333			
Cluster 4	19	6,333333	70,33333			
ANOVA						
<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	181,6667	3	60,55556	0,627519	0,6173	4,066180557
Dentro dos grupos	772	8	96,5			
Total	953,6667	11				

FONTE: Elaborada pela autora com dados processados e extraídos no Excel.

Ao realizar o teste ANOVA na variável de número 11, que é a propensão à inovação, o valor p se manteve superior a 0,05, valor este que não evidencia variância significativa entre os grupos. A Tabela 16 contém o teste com esta variável.

Tabela 16: Teste ANOVA para a variável Inovação

RESUMO

<i>Grupo</i>	<i>Soma</i>	<i>Média</i>	<i>Variância</i>
Cluster 1	40	13,33333	132,3333
Cluster 2	27	9	109
Cluster 3	8	2,666667	6,333333
Cluster 4	19	6,333333	26,33333

ANOVA

<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	181,6667	3	60,55556	0,884023	0,4893	4,066181
Dentro dos grupos	548	8	68,5			
Total	729,6667	11				

FONTE: Elaborada pela autora com dados processados e extraídos no Excel.

Quando se trata da variável status de cooperação, o teste ANOVA não mostrou variância também, como pode-se observar na Tabela 17.

Tabela 17: Teste ANOVA para a variável Status de cooperação

RESUMO

<i>Grupo</i>	<i>Soma</i>	<i>Média</i>	<i>Variância</i>
Cluster 1	40	13,33333	144,3333
Cluster 2	27	9	57
Cluster 3	8	2,666667	9,333333
Cluster 4	19	6,333333	70,33333

ANOVA

<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	181,6667	3	60,55556	0,862001	0,4991	4,066181
Dentro dos grupos	562	8	70,25			
Total	743,6667	11				

FONTE: Elaborada pela autora com dados processados e extraídos no Excel.

O tempo de experiência como empresário, no entanto, foi uma variável que, ao ser submetida ao teste ANOVA, mostrou uma variância significativa, como mostra

a Tabela 18, onde o valor p foi de 0,04.

Tabela 18: Teste ANOVA para a variável Experiência como empresário

RESUMO

<i>Grupo</i>	<i>Soma</i>	<i>Média</i>	<i>Variância</i>
Coluna 1	40	8	21,5
Coluna 2	27	5,4	11,3
Coluna 3	8	1,6	4,3
Coluna 4	19	3,8	7,7

ANOVA

<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	109	3	36,33333	3,244048	0,049778	3,238872
Dentro dos grupos	179,2	16	11,2			
Total	288,2	19				

FONTE: Elaborada pela autora com dados processados e extraídos no Excel.

Já o nível de educação não teve variância significativa apontada no teste ANOVA, como pode-se conferir por meio da Tabela 19.

Tabela 19: Teste ANOVA para a variável Nível de educação

RESUMO

<i>Grupo</i>	<i>Soma</i>	<i>Média</i>	<i>Variância</i>
Cluster 1	40	6,666667	33,46667
Cluster 2	27	4,5	45,1
Cluster 3	8	1,333333	0,666667
Cluster 4	19	3,166667	18,16667

ANOVA

<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	90,83333	3	30,27778	1,243441	0,3204	3,098391
Dentro dos grupos	487	20	24,35			
Total	577,8333	23				

FONTE: Elaborada pela autora com dados processados e extraídos no Excel.

Ao realizar o teste de qui-quadrado para medir a significância da relação entre os tipos de potencial empreendedor e estilos de tomada de decisão encontrados, o

resultado foi o mesmo: não houve relação estatisticamente significativa para esta amostra.

Uma vez definidos os quatro *clusters* de estilo de tomada de decisão, o teste de Qui-Quadrado para Independência foi utilizado para avaliar, estatisticamente, a associação entre o estilo de tomada de decisão e o potencial empreendedor. Conforme pode-se observar na Tabela 20, essa associação não foi estatisticamente significativa, uma vez que p-valor foi igual a 0,6490. Dessa forma, pode-se concluir que neste estudo com esta amostra o estilo de tomada de decisão é independente do potencial empreendedor.

Tabela 20: frequência absoluta e percentual de estilo de tomada de decisão e potencial empreendedor

ETD	PE			Total
	Empreendedor	Macroempreendedor	Microempreendedor	
1	31	1	8	40
	78	3	20	
2	20	1	6	27
	74	4	22	
3	6	0	2	8
	75	0	25	
4	11	0	8	19
	58	0	42	
Total	68	2	24	94
p-valor qui-quadrado				0.6490

FONTE: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Tendo como base a primeira análise, que utilizou os *clusters* definidos pelos autores Gibcus *et al* (2009), este resultado já poderia se considerar esperado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho foi verificar a relação entre potencial empreendedor e estilo de tomada de decisão em proprietários de pequenas empresas. E os objetivos específicos foram:

- 1) Medir o potencial empreendedor dos proprietários de pequenas empresas de Curitiba;
- 2) Verificar o estilo de tomada de decisão dos proprietários de pequenas empresas de Curitiba;
- 3) Verificar as relações entre os níveis de potencial empreendedor e os estilos de tomada de decisão.

Por meio da pesquisa realizada todos os objetivos propostos no presente trabalho foram atingidos.

Para que este trabalho fosse desenvolvido foi realizada uma revisão de literatura onde foram identificadas as principais abordagens e teorias relacionadas aos temas pesquisados. Esta etapa deu sustentação para que os instrumentos de pesquisa fossem estudados, adaptados e utilizados na realização da pesquisa do presente trabalho.

De acordo com a literatura, sustentada pelos modelos de Gibcus *et al* (2009) e Carland *et al* (1992), foi realizada a pesquisa empírica com proprietários de micro e pequenas empresas do Brasil seguindo a classificação de porte do SEBRAE (2012) que englobou empresas que possuam de 01 a 99 funcionários.

O estudo, que foi realizado a partir de uma abordagem quantitativa, conseguiu identificar três grupos de potencial empreendedor e quatro grupos de estilos de tomada de decisão, por meio da aplicação dos instrumentos CEI dos autores Carland *et al* (1992) e questionário dos autores Gibcus *et al* (2009). Dentre os respondentes foram encontrados os três tipos de potencial empreendedor: macroempreendedor, empreendedor e microempreendedor.

Quando se verificou os estilos de tomada de decisão por meio do enquadramento de cada indivíduo em um *cluster* derivado do estudo de Gibcus *et al*

(2009), foram identificados os cinco tipos de estilo de tomada de decisão. A partir da identificação destes perfis, os três grupos de potencial empreendedor foram relacionados com os cinco grupos de estilo de tomada de decisão.

Por meio da realização a presente pesquisa foi possível verificar as relações entre potencial empreendedor e estilo de tomada de decisão. O resultado da verificação destas relações propostas apontou que, estatisticamente, por meio do teste qui-quadrado, dentro da amostra utilizada, não existe relação significativa entre potencial empreendedor e estilo de tomada de decisão.

Ao longo do desenvolvimento deste trabalho, pôde-se observar que a propensão ao risco e à inovação eram os construtos que ligavam os dois instrumentos. Mas cada instrumento verificou com o respondente estes construtos sob uma perspectiva. O instrumento para definição do estilo de tomada de decisão utiliza questões que buscam compreender a maneira pela qual o indivíduo percebe a sua propensão ao risco e à inovação. Enquanto que o CEI identifica estes pontos por meio de pares de afirmações, onde o indivíduo escolhe situações que demonstram que ele tem ou não propensão ao risco e à inovação.

Esta diferença de mensuração, entre a perspectiva do indivíduo e do instrumento, pode explicar o fato de um instrumento não ter se mostrado estatisticamente influenciado pelo outro no presente estudo.

Quando se trata do teste das hipóteses que derivaram do objetivo principal do estudo, pode-se visualizar este resultado por meio do Quadro 9.

H1: Macroempreendedores apresentam estilos de tomada de decisão com características semelhantes às do estilo <i>Busy Bee</i> .	Rejeitada
H2: Microempreendedores apresentam estilos de tomada de decisão com características semelhantes às dos estilos <i>Informers' friends</i> e <i>Doubtful Mind</i> .	Rejeitada
H3: Empreendedores podem apresentar estilos de estilo de tomada de decisão com características semelhantes às do estilo <i>Lone Ranger</i> .	Rejeitada

Quadro 9: teste das hipóteses de pesquisa

Pode-se perceber com os resultados desta pesquisa que não existem relações entre os *clusters* e os níveis de potencial empreendedor, sendo rejeitadas as três hipóteses do presente trabalho. Vale ressaltar que a amostra utilizada (94 indivíduos) pode ser considerada como limitação de pesquisa, que se deve à dificuldade de coleta de dados, já que o estudo de Gibcus *et al* (2009) foi realizado com uma amostra de 646 proprietários.

O processo de tomar decisões estratégicas representa um desafio que os gestores enfrentam no dia-a-dia no processo de gestão de suas organizações (MACADAR, 1998). Esta função pode ser melhor compreendida, se amparada cientificamente por meio do presente trabalho.

Compreender o processo decisório do gestor da micro e pequena empresa alarga a compreensão da maneira pela qual estas organizações se comportam e agem (HAMBRICK, 2007). O estilo de tomada de decisão é a característica que define a maneira pela qual o empreendedor toma as suas decisões estratégicas (GIBCUS *et al*, 2009). A compreensão deste estilo incrementa a compreensão que se possa ter acerca do comportamento das organizações pesquisadas. Como proposto nas justificativas práticas do presente trabalho, o processo de tomada de decisão estratégica em pequenas empresas pode ser beneficiado com o alargamento de sua compreensão.

A pesquisa mostrou, ainda, a eficiência do modelo de Gibcus *et al* (2009) para verificar o estilo de tomada de decisão em sua versão em português e auto-resposta, possibilitando a utilização desta versão em diferentes trabalhos de pesquisa na área de processo decisório.

Eficiência esta que beneficiou o presente trabalho, que por meio deste instrumento, buscou dar um passo na satisfação de uma necessidade de pesquisa, já que o estudo do indivíduo tomador de decisão é apontado lacuna de pesquisa na área de processo decisório pelo autor Nutt (2011).

5.1. Limitações de pesquisa e sugestões de estudos futuros

Com os objetivos do presente estudo atingidos, a pergunta de pesquisa respondida e as hipóteses testadas, é importante nesta última parte, relatar as limitações de pesquisa encontradas e possibilidades de estudos futuros.

Algumas limitações foram encontradas durante o desenvolvimento do presente trabalho. É possível identificá-las no instrumento utilizado para a definição do estilo de tomada de decisão. Apesar de ser um instrumento traduzido por empresa especializada e validado por meio da avaliação de especialistas, pode-se apontar como limitação metodológica de pesquisa o fato de não ter se conseguido fazer a tradução reversa do instrumento. Esta tradução poderia trazer outros termos que, contrastados com os que foram utilizados no presente trabalho, pudessem ser mais apropriados ao estudo proposto.

Esta limitação pode ser superada caso seja encontrada outra empresa ou tradutor científico que possa fazer a tradução do português para o holandês, apesar de que durante o desenvolvimento do presente trabalho não foram encontradas estas opções.

Outra limitação de pesquisa que pode e deve ser apontada é a dificuldade de obter um questionário com 71 questões respondido inteiramente pelos proprietários de micro e pequenas empresas. Este fato demonstra uma falta de acesso da pesquisa à gestão de micro e pequenas empresas, pelo menos na amostra selecionada pelo presente trabalho. Perceber esta dificuldade em outra pesquisa e conversando com outros pesquisadores pode ser útil para a observação desta dificuldade que gera limitações de pesquisa.

O melhoramento da tradução do questionário e o teste do instrumento utilizado no presente trabalho em outras amostras para definição do estilo de tomada de decisão, fica como sugestão de pesquisas futuras na área de processo decisório de empreendedores.

A identificação de diferentes instrumentos que avaliem e definam características comportamentais e cognitivas em conjunto com cada um dos dois instrumentos utilizados no presente trabalho também é uma sugestão de pesquisas futuras que pode ser benéfica para o meio acadêmico e para as práticas de gestão de micro e pequenas empresas. O instrumento CEI já foi utilizado em conjunto com outros instrumentos, como é o caso do trabalho de Ferreira (2005). Já o instrumento para definição de estilo de tomada de decisão, por ter sido traduzido e utilizado em português na presente pesquisa, pode ser útil para pesquisas futuras que queiram relacioná-lo com outros instrumentos e características.

No caso da presente pesquisa, com a amostra utilizada, não houve relação estatisticamente significativa entre potencial empreendedor e estilo de tomada de

decisão. Porém, com o instrumento de Gibcus *et al* (2009) traduzido e em versão online, é possível testar sua relação com outros instrumentos, que abordem outras análises no contexto da micro e pequena empresa.

Ainda como possibilidade de pesquisa futura, a análise de estilo de tomada de decisão utilizando o instrumento de Gibcus *et al* (2009) pode ser relacionada com um grupo específico, como o caso de mulheres proprietárias de micro e pequenas empresas. Estudar o estilo de tomada de decisão por meio da aplicação deste instrumento pode ser feito com o intuito de comparar se existe relação de gênero com o estilo de tomada de decisão.

6. REFERÊNCIAS

ACEDO, F. J.; GALÁN, J. L. Export stimuli revisited: The influence of the characteristics of managerial decision makers on international behaviour. **International Small Business Journal**, v. 29, n. 6, p. 648-670, 2011.

ALBAUM, G.; HERCHE, J.; MURPHY, B. Decision making style influences on the valuation and use of information by managers. **Journal of Marketing Theory and Practice**, p. 1-19, 1995.

ANDERSON, P. Decision Making by Objection and the Cuban Missile Crisis. **Administrative Science Quarterly**, 28, p. 201-222, 1983.

ARMSTRONG, S. J.; HIRD, A. Cognitive style and entrepreneurial drive of new and mature business owner-managers. **Journal of Business and Psychology**, v. 24, n. 4, p. 419-430, 2009.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C.J.C. Administrando o risco: uma teoria substantiva da adaptação estratégica de pequenas empresas a ambientes turbulentos e com forte influência governamental. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. spe, p. 157-179, 2004.

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **O cenário econômico e as MPE**. 2010.

BERGH, D. From the Editors. Thinking strategically about contribution. **Academy of Management Journal**, 46, (2), p. 135-136, 2003.

BRANCHER, I. B., DE OLIVEIRA, E. M., RONCON, A. Comportamento empreendedor: estudo bibliométrico da produção nacional e a influência de referencial teórico internacional. **Internext: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, 7(1), 2012.

BUENO, R. L. P. ; AZEVEDO, M. C. Produção científica sobre racionalidade na tomada de decisão organizacional estratégica. In: XXXV EnANPAD, 2011, Rio de Janeiro. **Anais do XXXV EnANPAD 2011**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

BUSENITZ, L. W.; BARNEY, J. B. Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. **Journal of business venturing**, v. 12, n. 1, p. 9-30, 1997.

CARLAND, J. A.; CARLAND, J. W. The theoretical bases and dimensionality of the Carland entrepreneurship index. **Proceedings of the RISE**, v. 96, p. 1-24, 1996.

CARLAND, J. W.,; CARLAND, J. A. C.; HOY, F. S. An entrepreneurship index: and empirical validation. In: **Frontiers of Entrepreneurship Research**, 1992.

CARLAND, J. W., HOY, F., BOULTON, W. R., & CARLAND, J. A. C. Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. **Academy of management review**, 9(2), 354-359, 1984.

CHEN, C. C.; GREENE, P. G.; CRICK, A. Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers?. **Journal of business venturing**, v. 13, n. 4, p. 295-316, 1998.

CHILD, J.; ELBANNA, S.; RODRIGUES, S. The Political Aspects of Strategic Decision Making. In: NUTT, P. C.; WILSON, D. C. (ed.) **Handbook of Decision Making**. John Wiley & Sons, Cap. 5, pp. 105-137, 2010.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Econômica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.

COCHIA, C. B. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Ambiente, interpretação e estratégia em organizações paranaenses dos setores de vestuário e alimentos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. Edição Especial, 2004.

COHEN, M.D.; MARCH, J.G.; OLSEN, J.F. A Garbage Can Model of Organizational Choice. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 1, p. 1-25, 1972.

COOPER, A. C. Strategic management: New ventures and small business. **Long Range Planning**, v. 14, n. 5, p. 39-45, 1981.

CORBETTA, P. Social research: theory, methods and techniques. **London: Sage**. Capítulo 5 (the survey) p. 117-163, 2003.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, Cap. 8, p. 177-205, 2010.

CYERT, R.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. New Jersey: Prentice Hall. Cap 6, p. 114-127, 1992.

DE JONG, J. P. J. The Decision to Exploit Opportunities for Innovation: A Study of High-Tech Small-Business Owners. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 37, n. 2, p. 281-301, 2013.

DEW, N.; READ, S.; SARASVATHY, S. D.; WILTBANK, R. Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices. **Journal of Business Venturing**, 24(4), 287-309, 2009.

EISENHARDT, K. M.; ZBARACKI, M. J. Special Issue: Fundamental Themes in Strategy Process Strategic Decision Making. **Strategic Management Journal**. v. 13, p. 17-37, 1992.

ENSLEY, M. D.; CARLAND, J. W.; CARLAND, J. C. Investigating the existence of the lead entrepreneur. **Journal of Small Business Management**, v. 38, n. 4, p. 59-77, 2000.

FAGUNDES, F. M.; GIMENEZ, F. A. P. Ambiente, estratégia e desempenho em micro e pequenas empresas. **XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo**, 2009.

FERREIRA, J. M. **Potencial empreendedor e liderança criativa: um estudo com varejistas do comércio de materiais de construção em Curitiba/PR**. 132 f. Dissertação (Mestrado em Administração)—Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2005.

FERREIRA, J. M.; GIMENEZ, F. A. P.; RAMOS, S. C. Potencial empreendedor e liderança criativa: Um estudo com varejistas de materiais de construção da cidade de Curitiba/Pr. **Encontro Anual Da Associação Nacional De Pesquisa E Pós-Graduação Em Administração**, v. 29, 2005.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 34, n. 2, 1999.

FONSECA, S. U. L. D.; HERNANDEZ, B. J. G.; LIMA, E. D. O.; CAMPOS, T. M. Fatores que influenciam as decisões estratégicas de equipes de direção em micro e pequenas empresas. **REUNA**, Belo Horizonte - MG, Brasil, v.18, n.2, p. 5-24, Abr. – Jun, 2013.

FORBES, D.P. Cognitive approaches to new venture creation. **International Journal of Management Reviews**, Vol. 1, No. 4, pp.415–439, 1999.

FREITAS, H., OLIVEIRA, M., SACCOL, A. Z., & MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 35, n. 3, 2000.

GARDELIN, J. P., ROSSETTO C.R., VERDINELLI, M.A. O relacionamento entre a incerteza ambiental e o comportamento estratégico na percepção dos gestores de pequenas empresas. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo** 48.4, 2013.

GEM – Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil**, 2005.

GIBCUS, P.; VAN HOESEL, P., 2008. Strategic decision-making processes in SMEs: an exploratory study. In: **Entrepreneurial strategic decision-making: a cognitive perspective**. Vermeulen, P.A.M. and Curşeu, P.L. (Eds.) Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, p. 89-104, 2008.

GIBCUS, P., VERMEULEN, P.A. M., DE JONG, J.P. J. D. Strategic decision making in small firms: a taxonomy of small business owners. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 7, n. 1, p. 74-91, 2009.

GIBCUS, P.; VERMEULEN, P. A. M.; RADULOVA, E. 2. The decision-making entrepreneur: a literature review. Entrepreneurial Strategic Decision-making: A Cognitive Perspective. In: **Entrepreneurial strategic decision-making: a cognitive perspective**. Vermeulen, P.A.M. and Curşeu, P.L. (Eds.) Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, p. 11-40, 2008.

GIBBONS, P. T.; O'CONNOR, T. Influences on Strategic Planning Processes among Irish SMEs*. **Journal of Small Business Management**, v. 43, n. 2, p. 170-186, 2005.

GIMENEZ, F. A. P. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 1, p. 27-45, 1998.

GIMENEZ, F. A. P. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá: [s.n.], 2000.

GIMENEZ, S. C.; DA COSTA, M. I.; SCHYPULA, A.; GIMENEZ, F.A.P.

Comportamento empreendedor de alunos do curso de turismo. **Cadernos da Escola de Negócios**, n. 04, 2006.

GIMENEZ, S. C.; GIMENEZ, F. A. P. Evidências de configurações na formação de estratégia em pequenos hotéis. **Turismo: Visão e Ação**, v. 13, n. 3, 2011.

GÜLER, K. B.; TINAR, M. Y. Measuring the entrepreneurial level of the businessmen: the relationship between personal traits and entrepreneurial level. **Ege Academic Review**, v. 9, n. 1, p. 95-111, 2009.

GUIMARÃES, L. O. **A experiência universitária norte-americana na formação de empreendedores: contribuições das universidades de Saint Louis, Indiana e Babson College.** Tese (doutorado em Administração) Fundação Getúlio Vargas. 2002.

HAIR, J. F., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados.** Porto Alegre, Bookman, 2007.

HAIR Jr, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre, Bookman, 2005.

HAMBRICK, D. C.; MASON, A. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, v. 9, p. 193-206, 1984.

HAMBRICK, D. C. Upper echelons theory: an update. **Academy of Management Review**, v. 32, p. 334-343, 2007.

HOLLAND, D. V.; GARRETT, R. Entrepreneurs' start-up versus persistence decisions: A critical evaluation of expectancy and value. **International Small Business Journal**, p. 026, 2013.

HORA, H. R. M.; MONTEIRO, G. T. R. & ARICA, J. Confiabilidade em questionários para qualidade: um estudo com o coeficiente Alfa de Cronbach. **Produto & Produção**, v. 11, n. 2, p. 85-103, 2010.

INÁCIO JÚNIOR, E.; GIMENEZ, F. A. P. An investigation of the reliability and validity of an entrepreneurial orientation index in Brazil. **Academy of Entrepreneurship Journal**, v. 18, n. 2, 2012.

JOSIEN, L. Entrepreneurial orientation: an empirical study of the risk-propensity

dimension of entrepreneurs. **Academy of Entrepreneurship Journal**, v. 18, n. 1, 2012.

JOSIEN, L.; SYBROWSKY, J. Teaching entrepreneurship in action: using ebay as an educational tool. **Journal of Entrepreneurship Education**, v. 16, 2013.

KUMAR, S.; PHROMMATHED, P. **Research methodology**. Springer US, 2005.

KUNREUTHER, H.; BOWMAN, E. H. A dynamic model of organizational decision making: Chemco revisited six years after Bhopal. **Organization Science**, v. 8, n. 4, p. 404-413, 1997.

LANGLEY, A.; MINTZBERG, H.; PITCHER, P.; POSADA, E.; SAINT-MACARY, J. Opening up Decision Making: The View from the Black Stool. **Organization Science**, v. 6, n. 3, p. 260-279, May-June, 1995.

LEDERER, A. L.; SMITH JR, G. L. Individual differences and decision-making using various levels of aggregation of information. **Journal of Management Information Systems**, p. 53-69, 1988.

LEVINTHAL, D. A. From the Ivy tower to the C-suite: garbage can processes and corporate strategic decision making. In: LOMI, A.; HARRISON, J. R. **The garbage can model of organizational choice: looking forward at forty**. Emerald Books. Research in the Sociology of Organizations, v. 36, p. 349-362, 2012.

LUCAS, G.J.M.; VERMEULEN, P.A.M.; CURSEU, P.L. Entrepreneurial decision styles and cognition in SMEs. **Entrepreneurial Strategic Decision-Making: A Cognitive Perspective**. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, p. 105-122, 2008.

MACADAR, M. A. **Concepção, desenvolvimento e validação de instrumentos de coleta de dados para estudar a percepção do processo decisório e as diferenças culturais. 239p.** 1998. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Administração)–Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. (Dissertação de Mestrado) PPGA/EA/UFRGS. 1998.

MAGEE, J. C.; GALINSKY, A. D. Social Hierarchy: The Self-Reinforcing Nature of Power and Status. **The Academy of Management Annals**, v. 2, n. 1, p. 351–398, 2008.

MARCH, J. G.; SIMON, H. **Teoria das Organizações**. São Paulo: FGV Editora. Cap.

6, p. 192-236, 1967.

MARTA, J.; SINGHAPAKDI, A.; KRAFT, K. Personal Characteristics Underlying Ethical Decisions in Marketing Situations: A Survey of Small Business Managers*. **Journal of Small Business Management**, v. 46, n. 4, p. 589-606, 2008.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Editora Atlas. Cap. 5, pp. 51-143, 2009.

MEHRABI, R.; KOLABI, A. M. Investigating Effect of Entrepreneur's Personal Attributes and Cognitive Heuristics on the Quality of Entrepreneurial Strategic Decision Making. **Global Business and Management Research: An International Journal**. V. 4, No. 2, p. 178, 2012.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORÊT, A. The Structure of "Unstructured" Decision Processes. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n. 2, p. 246-275, 1976.

MINTZBERG, H.; WESTLEY, F. It's not what you think. **MIT Sloan Management Review**, v. 42, n. 3, p. 89-93, 2001. In: NUTT, P. C.; WILSON, D. C. (ed.) **Handbook of Decision Making**. John Wiley & Sons, Cap. 3, p. 73-81, 2010.

MULLINS, J. W.; FORLANI, D. Missing the boat or sinking the boat: A study of new venture decision making. **Journal of Business Venturing**, v. 20, n. 1, p. 47-69, 2005.

MUSSO, F.; FRANCONI, B.. The Influence Of Decision-Maker Characteristics On The International Strategic Decision-Making Process: An SME Perspective. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 58, p. 279-288, 2012.

NDEMO, B.; MAINA, F. W. Women entrepreneurs and strategic decision making. **Management Decision**, v. 45, n. 1, p. 118-130, 2007.

NUTT, P. Making decision-making research matter: some issues and remedies. **Management Research Review**, v. 34, n. 1, p. 5-16, 2011.

NUTT, PAUL C. Building a Decision-making Action Theory. In: NUTT, P. C.; WILSON, D. C. (ed.) **Hand book of Decision Making**. John Wiley & Sons, Cap. 7, pp. 155-196, 2010.

PALLANT, J.. SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS for Windows (versions 10 and 11): SPSS Student Version 11.0 for Windows. Open University Press, 2001.

XXXIII EnANPAD 2009, 2009, São Paulo. PATRÍCIO, P. E. A. O Potencial Empreendedor de Empreendedores Informais Clientes de Programas de Microcrédito: Uma Avaliação sob as Perspectivas de Capital Humano e Gênero.

PELTOLA, S. The emergence of entrepreneurship in organizations: joint decision-making about new sales practices in management group meeting interaction. **Poznan University of Economics Review**, v. 13, n. 1, 2013.

PERKS, K. J.; HUGHES, Mathew. Entrepreneurial decision-making in internationalization: Propositions from mid-size firms. **International Business Review**, v. 17, n. 3, p. 310-330, 2008.

PINA; CUNHA, M. Entrepreneurship as decision making: rational, intuitive and improvisational approaches. **Journal of Enterprising Culture**, v. 15, n. 01, p. 1-20, 2007.

PODOYNITSYNA, K.; VAN DER BIJ, H.; SONG, M. The role of mixed emotions in the risk perception of novice and serial entrepreneurs. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n. 1, p. 115-140, 2012.

PORATH, A. Decision making and Entrepreneurship. **Revista de management comparat international/review of international comparative management**, v. 13, n. 4, p. 658-665, 2012.

RAMOS, S. C.; FERREIRA, J. M.; GIMENEZ, F. A. P. Cognição do ambiente competitivo: um estudo dos construtos mentais utilizados por proprietários de pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 3, p. 392-412, 2011.

RAMOS, S.; TAKAHASHI, A. R. W.; ROGLIO, K. D. Processo Decisório: produção acadêmica no Brasil de 2000-2011. In: **VI ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA**, 2013, Bento Gonçalves. Anais do VI 3 E's 2013. Bento Gonçalves: ANPAD, 2013.

ROCHA, D. T.; GIMENEZ, S. C.; GIMENEZ, F. A. P. Dimensões do processo de formação de estratégia em pequenos hotéis de Curitiba. REBRAE. **Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 1, n. 3, p. 319-329, set./dez. 2008.

ROCHA, D. T.; WALTER, S. A.; DA SILVA, E. D.; GIMENEZ, F. A. P. Processo de formação de estratégia em pequenas empresas: um estudo bibliométrico e sociométrico. **Revista da micro e pequena empresa**, v. 5, n. 1, p. 102-119, 2011.

SEBRAE e DIEESE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. 2012.

SCHUMPETER, J. Economic Theory and Entrepreneurial History. 1949. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 1, n. 2. 2002.

SHEPHERD, D. A. Multilevel entrepreneurship research: Opportunities for studying entrepreneurial decision making. **Journal of Management**, v. 37, n. 2, p. 412-420, 2011.

SIEGEL, S.; CASTELLAN JR., N. J. **Estatística Não-Paramétrica para Ciências do Comportamento**. 2nd ed. Porto Alegre: Artmed Editora, 2006.

SIMON, H. Administrative Behavior: a study of decision making processes in administrative organizations. 4. ed. The Free Press, 1997.

SOUZA, E.C.L.; FRACASSO, E.M.; JÚNIOR, G.S.L. Empreendedorismo e atitude empreendedora: conceitos e construção de escalas. **EGEPE**, 2008.

SOUZA, M. J. B.; TRINDADE, F. M.; FREIRE, R. Empreendedorismo sob o enfoque de diferentes perspectivas teóricas. **Empreendedorismo E Estratégia De Empresas De Pequeno Porte 3Es2Ps**, p. 41, 2009.

VERMEULEN, P. A. M.; CURÇEU, P. L. **Entrepreneurial strategic decision-making: A cognitive perspective**. Edward Elgar Publishing, 2008.

VEIT, M. R.; GONÇALVES FILHO, C. Mensuração do perfil do potencial empreendedor e seu impacto no desempenho das pequenas empresas. **Revista de Negócios**, v. 12, n. 3, p. 29-44, 2007.

VIEIRA, A., NEGREIROS, MELATTI, G., GIMENEZ, F. A.P., SOUZA, F., PELISSON, C. Formação de estratégias em micro e pequenas empresas do comércio de londrina: uma abordagem sob a perspectiva das configurações.. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 7, n. 1, 2013.

ZHONG, Y.; JIN, L.; CHEN, X. Relationship between Decision Styles and Decision

Types for Innovative Opportunities: Empirical Study on Chinese Internet of Things Industry and the Cognitive Decision Support Approach. **Journal of Computers**, v. 7, n. 7, p. 1574-1582, 2012.

ANEXOS

ANEXO I

CARLAND ENTREPRENEURSHIP INDEX

p) As perguntas abaixo não têm resposta certa ou errada, por favor, assinale a afirmação com a qual se sente mais confortável:

01	Objetivos escritos para este negócio são cruciais	
	É suficiente saber a direção geral em que você está indo	
02	Eu gosto de pensar em mim mesmo como uma pessoa habilidosa	
	Eu gosto de pensar em mim mesmo como uma pessoa criativa	
03	Eu não teria iniciado este negócio se não tivesse certeza que seria bem sucedido	
	Eu nunca terei certeza se este negócio dará certo ou não	
04	Eu quero que este negócio cresça e torne-se poderoso	
	O real propósito deste negócio é dar suporte à minha família	
05	A coisa mais importante que eu faço para este negócio é planejar	
	Sou mais importante no gerenciamento do dia-a-dia deste negócio	
06	Eu gosto de ver as situações de uma forma otimista	
	Eu gosto de ver as situações de uma forma analítica	
07	Meu objetivo principal neste negócio é sobreviver	
	Eu não descansarei até que sejamos os melhores	
08	Um plano deveria ser escrito para ser efetivo	
	Um plano não escrito é suficiente para o desenvolvimento	
09	Eu provavelmente gasto muito tempo com este negócio	
	Eu divido meu tempo entre este negócio, família e amigos	
10	Eu tendo a deixar meu coração governar minha cabeça	
	Eu tendo a deixar minha cabeça governar meu coração	
11	Minhas prioridades incluem um monte de coisas fora deste negócio	
	Uma das coisas mais importantes da minha vida é este negócio	
12	Eu sou aquele que tem que pensar e planejar	
	Eu sou aquele que tem que fazer as coisas	
13	As pessoas que trabalham para mim trabalham duro	
	As pessoas que trabalham para mim gostam de mim	
14	Eu anseio pelo dia em que gerenciar este negócio seja simples	
	Se gerenciar ficar muito simples, eu iniciarei outro negócio	
15	Eu penso que sou uma pessoa prática	
	Eu penso que sou uma pessoa imaginativa	
16	O desafio de ser bem sucedido é tão importante quanto o dinheiro	
	O dinheiro que vem com o sucesso é a coisa mais importante	

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

ANEXO II

Gabarito para correção do CEI

THE CARLAND ENTREPRENEURSHIP INDEX

Scoring Instructions

Put a check in the appropriate box for the first or second choice for each of the questions. Count the number of checks appearing in boxes which have the word "count" appearing in them. The total of number of checks in "count" boxes will be the respondent's Entrepreneurship Index and will range from 0 to 33.

	1 st	2 nd
1	Count	
2		Count
3		Count
4	Count	
5	Count	
6		Count
7		Count
8	Count	
9	Count	
10		Count
11		Count

	1 st	2 nd
12	Count	
13	Count	
14		Count
15		Count
16	Count	
17	Count	
18		Count
19		Count
20	Count	
21	Count	
22		Count

	1 st	2 nd
23		Count
24	Count	
25	Count	
26		Count
27		Count
28	Count	
29	Count	
30		Count
31		Count
32	Count	
33	Count	

ANEXO III

INTRODUÇÃO

Olá!

Primeiramente, gostaria de agradecer a sua participação em responder a esta pesquisa.

Após a conclusão das respostas, serão sorteados 3 planos de consultoria para pequenas empresas.

O plano de consultoria será com foco na Gestão Estratégica e Planejamento Estratégico voltado para resultados em sua empresa. Será um plano de 4 horas, englobando análise, planejamento e redefinições de metas e processos.

Desde já agradeço pela sua colaboração!

Cordialmente,
Janaína Passos

Pergunta 1

Quantos funcionários trabalham na sua empresa (considere somente aqueles registrados na folha de pagamento e desconsidere os temporários ou informais)?

Se a Pergunta 1 for menor que 10 e maior que 49, então encerra-se a pesquisa.

Pergunta 2

A sua empresa faz parte de algum grupo empresarial?

- 1: sim
- 2: não
- 3: não sabe/não sabe com certeza

Se a Pergunta 2 for “sim” ou “não sabe” então encerra-se a pesquisa.

Pergunta 3

É você mesmo que, eventualmente junto com outros sócios, toma as principais decisões? Você, mesmo que eventualmente junto com outros sócios, toma as principais decisões da empresa?

- 1: sim
- 2: não
- 3: não sabe/não sabe com certeza

Se a Pergunta 3 for “não” ou “não sabe”, então encerra-se a pesquisa.

Pergunta 4

Você tomou uma ou mais decisões importantes nos últimos três anos?

- 1: sim
- 2: não
- 3: não sabe/não sabe com certeza

Se a Pergunta 4 for maior que “não” ou “não sabe!, então siga para Pergunta 16

Pergunta 5

Quantas dessas decisões importantes você tomou nos últimos três anos?

Pergunta 6

Você pode fazer um breve resumo da decisão mais importante tomada nos últimos três anos?

Pergunta 7

Qual foi o seu principal motivo para tomar esta decisão?

Pergunta 8

Você poderia, por favor, indicar a faixa de investimento que representa o montante relacionado a essa decisão:

Se a resposta for sim o valor foi de:

- 1: menos de 5.000 reais
- 2: entre 5.000 e 10.000 reais
- 3: entre 10.000 e 25.000 reais
- 4: entre 25.000 e 100.000 reais
- 5: entre 100.000 e 500.000 reais
- 6: entre 500.000 e 2,5 milhões de reais
- 7: entre 2,5 e 10 milhões de reais
- 8: mais de 10 milhões de reais
- 9: NÃO, não sabe/não sabe com certeza

Pergunta 9

A escolha para esta decisão veio por acaso ou você já estava consciente dela?

- 1: por acaso
- 2: consciente
- 3: não sabe/não sabe com certeza

Pergunta 10

Quando você fez esta escolha, considerou outras opções de escolha?

- 1: sim
- 2: não

3: não sabe/não sabe com certeza

Pergunta 11

Assinale pessoas ou questões que tenham tido influência na sua decisão.

- "funcionários"
- "família"
- "consultores"
- "relações profissionais do mesmo setor"
- "relações profissionais de indústrias diferentes"
- "informação obtida por você mesmo"
- "não/nada/ninguém"

Pergunta 12

Você sabe qual foi a extensão do risco que essa decisão trouxe?

Esse foi um...

- 1: risco muito grande
- 2: grande risco
- 3: risco limitado
- 4: pouco ou nenhum risco
- 5: não sabe/não sabe com certeza

Pergunta 13

O quão confiante você estava sobre a sua decisão?

- 1: bastante confiante
- 2: confiante
- 3: tinha alguma dúvida
- 4: tinha muitas dúvidas
- 5: não sabe/não sabe com certeza

Pergunta 14

Ao tomar a decisão, durante a escolha das alternativas, surgiu (surgiram) algum (ns) problema (s) em alguma (a) área (s)? Se sim, indique em qual(is) área(s).

- "finanças"
- "licenças"
- "contratos"
- "funcionários"
- "consultores"
- "setor governamental"
- "outros. Quais?"
- "não"

“não sabe”

Pergunta 15

A decisão levou ao resultado que você esperava?

- 1: sim
- 2: mais ou menos
- 3: não
- 4: ainda não se sabe
- 5: não sabe/não sabe com certeza

Pergunta 16

A decisão resultou em mais negócios para sua empresa?

- 1: sim
- 2: mais ou menos
- 3: não
- 4: ainda não se sabe
- 5: não sabe/não sabe com certeza

Pergunta 17

A decisão levou a mais lucro?

- 1: sim
- 2: mais ou menos
- 3: não
- 4: ainda não se sabe
- 5: não sabe/não sabe com certeza

Pergunta 18

Você está satisfeito com esta decisão?

- 1: sim
- 2: mais ou menos
- 3: não
- 4: não sabe/não sabe com certeza

Pergunta 19

A situação econômica do setor no qual a sua empresa está inserida influenciou a sua decisão?

- 1: sim
- 2: mais ou menos
- 3: não
- 4: não sabe/não sabe com certeza

Pergunta 20

Você está atualmente envolvido em alguma decisão importante para sua empresa?

Se a resposta for “não” ou “não sabe” pular para pergunta 22.

- 1: sim
- 2: não
- 3: não sabe/não sabe com certeza

Pergunta 21

Em que ano você pretende tomar a decisão relacionada à sua ideia ou plano?

Pergunta 22

A sua empresa desenvolveu novos produtos ou serviços nos últimos três anos?

- 1: sim
- 2: não
- 3: não sabe/não sabe com certeza

Pergunta 23

Nos últimos três anos, a sua empresa lançou produtos ou serviços no mercado que são novos para o seu setor?

- 1: sim
- 2: não
- 3: não sabe/não sabe com certeza

Pergunta 24

A sua empresa desenvolveu novos processos de produção ou trabalho nos últimos três anos?

- 1: sim
- 2: não
- 3: não sabe/não sabe com certeza

Pergunta 25

Nos últimos três anos, a sua empresa fez mudanças significativas na organização? (Por significativa queremos dizer: expansão, alianças estratégicas, compras de outras empresas, sucessão, mudanças na diretoria da empresa, mudança de sede)

- 1: sim
- 2: não
- 3: não sabe/não sabe com certeza

Pergunta 26

A sua empresa conquistou novos mercados nos últimos três anos?

- 1: sim
- 2: não
- 3: não sabe/não sabe com certeza

Pergunta 27:

Você reserva anualmente capital para o desenvolvimento de novos produtos, desenvolvimento de novos negócios, implementação mudanças importantes na organização ou conquista de novos mercados?

- 1: sim
- 2: não
- 3: não sabe/não sabe com certeza

Pergunta 28

Qual é o impacto de seus funcionários sobre o processo de inovação?

- 1: grande
- 2: limitado
- 3: pouco ou nenhum
- 4: não sabe/não sabe com certeza

Pergunta 29

Você encarrega um ou mais funcionários de acompanhar as inovações?

- 1: sim
- 2: não
- 3: não sabe/não sabe com certeza

Pergunta 30

Você trabalha ocasionalmente em colaboração com outras organizações em projetos de inovação?

- 1: sim
- 2: não
- 3: não sabe/não sabe com certeza

Se a Pergunta 30 for “não” ou “não sabe” pular para pergunta 33

Pergunta 31

O caráter predominante desta colaboração é ocasional ou intensivo?

O trabalho em colaboração com outras empresas é:

Ent: Com isto se quer dizer para um fim específico (por projeto) ou colaboração a longo prazo.

- 1: um caráter ocasional – Ocasional/curto prazo
- 2: um caráter intensivo – Frequente/longo prazo
- 3: não sabe/não sabe com certeza

Se a pergunta 31 for “um caráter ocasional” pular para pergunta 33

Pergunta 32

Com quais organizações você trabalha em conjunto?

- 1: empresas de consultoria
- 2: instituições de ensino
- 3: empresas da mesma indústria
- 4: empresas de indústrias diferentes
- 5: outras, principalmente: ...
- 6: não sabe/não sabe com certeza

Pergunta 33

Qual é a forma de constituição social de sua empresa?

- a) Sociedade anônima
- b) Sociedade limitada
- c) Microempreendedor individual
- d) Fundação
- e) Cooperativa
- f) Outro. Especifique:
- g) Não sabe/não sabe com certeza

Pergunta 34

Quantos proprietários a sua empresa tem?

Pergunta 35

Você trabalha ativamente em sua empresa?

- 1: sim
- 2: não
- 3: não sabe/não sabe com certeza

Pergunta 36

Há quanto tempo você é empresário?

Pergunta 37

Qual a sua escolaridade?

- 1: Ensino Fundamental
- 2: Ensino Médio
- 3: Curso Técnico
- 4: Graduação
- 5: Especialização
- 6: Mestrado
- 7: Doutorado
- 8: não sabe/não sabe com certeza

Pergunta 38

Sua idade está entre.

- 1: 20 e 30 anos
- 2: 31 e 40 anos
- 3: 41 e 50 anos
- 4: 51 e 60 anos
- 5: Acima de 60 anos