



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO - UFRGS / URI**



[PROJETO DE DISSERTAÇÃO]

**A TOMADA DE DECISÃO SEGUNDO O
COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR:
RESULTADO DE UMA SURVEY
NA REGIÃO DAS MISSÕES**

Aluno

Juárez de Oliveira Chagas

Professores Orientadores

Dr. João Luís Becker

Dr. Henrique M. R. de Freitas

SANTO ANGELO, Julho de 1999

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	4
1.1. TEMA E OBJETIVOS.....	6
1.1.1. Tema.....	6
1.1.2. Objetivos.....	6
1.1.2.1. Objetivo Geral.....	6
1.1.2.2. Objetivos Específicos.....	6
1.2. JUSTIFICATIVA.....	7
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	9
2.1. EMPREENDEDORISMO.....	9
2.1.1. Empreendedorismo.....	9
2.1.2. Empreendimento.....	10
2.1.3. Empreendedor.....	12
2.1.4. Características do Empreendedor.....	15
2.1.5. Atividade Empreendedora.....	20
2.1.5.1. Etapas de crescimento.....	20
2.1.5.1. Estratégias empreendedoras.....	21
2.2. PROCESSO DECISÓRIO.....	27
2.2.1. Processo de Tomada de Decisão.....	30
2.2.1.1. Fases do processo de tomada de decisões.....	31
2.2.1.2. Níveis da Tomada de Decisão.....	35
2.2.1.3. Estilos Decisórios.....	36
2.2.1.4. Problemas decisórios.....	38
2.2.1.5. Modelos de Processo Decisório.....	41
2.2.1.5.1. Racionalidade limitada.....	43
2.2.1.5.2. Escolha Racional.....	44
3. MÉTODO.....	47
3.1. MÉTODO DE PESQUISA.....	47
3.2. DESENHO DA PESQUISA.....	47
3.2.1. Coleta de dados.....	48
3.2.2. Processamento e Análise dos Dados.....	50
3.2.3. Contexto de Aplicação.....	51
3.2.3.1. Definição de pequena empresa.....	51
3.2.3.2. Contribuições para a economia do país.....	52
3.3. CONCLUSÃO.....	53
4. CRONOGRAMA DAS ATIVIDADES.....	54
	5 . REFERÊNCIAS
BIBLIOGRÁFICAS.....	55
Anexo 1 - Desenho da Pesquisa.....	59

Índice das Figuras

Figura nº 1	O ciclo decisório.....	31
Figura nº 2	Processo de Tomada de Decisão.....	32
Figura nº 3	Níveis de decisão.....	34
Figura nº 4	Estilos decisórios.....	36
Figura nº 5	Linha do conhecimento.....	39
Figura nº 6	Modelo de Processo Decisório.....	41
Figura nº 7	Modelo de decisão racional de Elster.....	44

Índice dos Quadros

Quadro nº 1	Correspondência Fase/Realização.....	21
Quadro nº 2	Características dos estilos decisórios	37
Quadro nº 3	Etapas da Pesquisa.....	47
Quadro nº 4	Classificação das Empresas.....	49

A TOMADA DE DECISÃO SEGUNDO O COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR: RESULTADO DE UMA SURVEY NA REGIÃO DAS MISSÕES

1 INTRODUÇÃO

Se a palavra “crise” significa momento de decisão e se ao criar um impasse, a crise obriga a uma tomada de decisão, esta palavra por suas correlações, envolve um processo que dura muito tempo e tem o poder de provocar impacto positivo ou negativo sobre o funcionamento organizacional. Esse processo, denominado processo decisório é o foco central de abordagem deste projeto de pesquisa o qual tem por escopo estudar a tomada de decisão segundo o comportamento empreendedor dos administradores das pequenas e médias empresas da região das Missões.

Atualmente as empresas e as pessoas encontram-se no meio de uma mudança tão radical que as obriga a rever todos os seus parâmetros decisórios, na busca de novos modos de ser e agir. Por outro lado, já é de conhecimento público que os paradigmas são rotinas de uma cultura e exercem grande influência nas decisões das pessoas, porque todas decidem com base em modelos mentais específicos.

Face ao processo de transformação trazido pela globalização da economia em todos os setores de atividade, desponta como modelo empresarial do novo milênio o *empreendedorismo*, por isso se faz necessário um aprofundamento conceitual que permita ter clara a distinção de conceitos e idéias relacionadas ao tema. Pois, se o mundo dos negócios está mudando, e para sobreviver a empresa precisa romper barreiras como a falta de profissionalismo e de investimentos em tecnologia, urge que o administrador elimine as dúvidas sobre uma prática para onde apontam as tendências empresariais do futuro, com uma boa base de conhecimento.

Em todo o trabalho, ter-se-á presente que só técnica não basta, que o autoconhecimento gera produtividade e resultados, mas que, acima de tudo a atividade empreendedora, o empreendedorismo, requer muito mais que o sonho de fugir da rotina, o espírito de aventura e a idéia de lucros.

Este projeto de pesquisa é uma oportunidade ímpar para o aprofundamento desses conhecimentos e que adota como metodologia a pesquisa *survey*, tendo como objetivo informar ao pesquisador sobre situações, fatos, valores, opiniões ou comportamentos que têm lugar na população a ser analisada, buscando mapear a distribuição do fenômeno “processo decisório” pela população estudada.

A estrutura lógica do presente projeto consta dos seguintes tópicos: ***apresentação do tema e os objetivos a serem alcançados; a justificativa da realização da pesquisa; a revisão da bibliografia***, enfocando os conceitos de **empreendedorismo** e **processo decisório**, norteadores do estudo; ***a metodologia*** a ser adotada na pesquisa, descrevendo o desenho da pesquisa, o método de pesquisa e procedimentos para sua avaliação, instrumentos de medida e coleta de dados, a análise de dados, a apresentação de resultados; e as ***referências bibliográficas***.

1.1. TEMA E OBJETIVOS

1.1.1. Tema

Processo Decisório

1.1.2. Objetivos

1.1.2.1. Objetivo Geral

Caracterizar o perfil decisório e o comportamento empreendedor dos Administradores das Pequenas e Médias Empresas da Região das Missões.

1.1.2.2. Objetivos Específicos

- Verificar como os administradores utilizam as informações para a sua tomada de decisões;
- Analisar o comportamento dos administradores das pequenas e médias empresas da Região das Missões identificando as tendências empreendedoras;
- Adaptação do instrumento para a coleta de dados visando a definição do Perfil Decisório (Macadar, 1998 e Zanela, 1999) ;
- Adaptação do instrumento para a coleta de dados visando a identificação do Comportamento Empreendedor (Mancuso,1994);

1.2. JUSTIFICATIVA

Sendo o processo decisório o ponto básico da atividade administrativa e do futuro das organizações, independente do porte da empresa, a fim de que possam tomar decisões, os administradores necessitam de informações. Entretanto, embora necessitando apenas de informações relevantes, esses administradores são vítimas do excesso de informações sem relevância que fazem com que eles tenham uma visão distorcida da realidade, comprometendo assim as suas decisões e os seus planejamentos.

Uma vez que a decisão faz parte do dia-a-dia de qualquer administrador, é inegável a sua importância para a sobrevivência da organização.

Cada decisão envolve uma seqüência de passos ou fases sucessivas os quais denomina-se de *processo decisório*.

Face a existência de vários modelos para a condução do processo decisório, a opção de privilegiar o Modelo de Simon para a realização deste estudo deve-se aos seguintes fatores:

- ser um modelo consagrado;
- ser de fácil visualização;
- constante atualização do tema pelo autor;
- descrição dos principais passos do processo de uma forma clara e didática.

Por outro lado, como as empresas refletem a sociedade na qual estão inseridas e como o indivíduo adquire do grupo social um extenso repertório de usos e costumes que identificam este grupo, pressupõe-se que esse indivíduo traga para a empresa o seu repertório e que esse repertório tenha influência no seu comportamento, inclusive na sua forma de tomar decisões.

Conforme Santana (1995, p. 10), “*Espalhadas por iodo o País, as micro e pequenas empresas respondem por 60% da oferta de empregos, 48% dos salários pagos e por 98% do número de estabelecimentos produtivos.*”

Na Região das Missões o quadro não é diferente, pois além da atividade agropecuária a economia é marcada pela participação significativa de micro, pequenas e médias empresas.

No entanto, sabe-se muito pouco ou quase nada sobre os administradores e suas empresas, principalmente como coletam e utilizam as suas informações; como decidem e/ou se possuem comportamento empreendedor.

Assim, o estudo da tomada de decisão segundo o comportamento empreendedor dos administradores das pequenas e médias empresas da Região das Missões, torna-se relevante e oportuno por visar preencher uma lacuna do conhecimento já que a literatura sobre o assunto tem abordado experiências apenas com médias e grandes organizações.

Este estudo também contribuirá e ampliará a pesquisa que está sendo realizada pela equipe do GESID, que tem como objetivo principal:

“Identificar a percepção dos indivíduos sobre o processo decisório em diferentes países ou regiões, verificando se variáveis como a cultura e a experiência decisória influenciam essa percepção buscando identificar a ocorrência ou não de um modelo de processo decisório em específico (o modelo da “Racionalidade limitada” de Simon - 1947) evidenciando eventuais discrepâncias, para a construção de um referencial de utilidade para administradores públicos ou privados, negociadores e estudiosos da área.” (MACADAR, 1998; ZANELLA, 1998). “ com a inclusão da variável *empreendedorismo*, e com dados sobre os administradores das pequenas e médias empresas da Região das Missões.

O resultado potencial deste estudo beneficiará:

- a) As entidades de classe que poderão proporcionar treinamentos e cursos específicos visando o crescimento pessoal dos seus associados no que tange ao processo decisório e empreendimento;**
- b) Poder Público estadual através do Conselho de Desenvolvimento Regional com subsídios para o seu planejamento de desenvolvimento para a Região das Missões;**
- c) A URI - Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, que poderá reorientar o currículo do seu Curso de Administração com vistas a formar administradores com o perfil profissiográfico de acordo com as novas exigências do mercado, caso os resultados da pesquisa revelem que os administradores não tenham um bom processo decisório.**

2. REVISÃO DA LITERATURA

A abordagem conceitual sobre o tema processo decisório no contexto deste projeto de pesquisa é uma tarefa que requer o estudo dos seguintes conceitos relacionados a organização empresarial: *empreendedorismo e processo decisório*.

2.1. EMPREENDEDORISMO

Estes tópico apresenta os conceitos de *empreendedorismo*, *empreendimento* e *empreendedor*, bem como aborda as *características do empreendedor* e a *atividade empreendedora*.

2.1.1. Empreendedorismo

Não existe um conceito exato para o termo “*empreendedorismo*”. Mas, alertam os consultores de empresa, que a empresa que não se adaptar ao modelo empresarial do novo milênio, em que a competição tende a ser cada vez maior, esta com sua sobrevivência ameaçada. Pode-se antever nessa afirmação que, o *empreendedorismo*, é uma estratégia chave para o sucesso de uma empresa no próximo milênio, e que envolve a capacidade de mudar e inovar rapidamente.

A empresa do futuro é a empresa empreendedora — é aquela que consegue olhar além do usual e possui habilidade de assumir a direção dos processos de transformação e redirecionamento de seus recursos. Gonçalves (1997, p. 14) observa que “mesmo com o foco num negócio principal, a empresa deve desenvolver a capacidade de buscar novos nichos e ampliar horizontes”. Isso é o que se pode entender por empreendedorismo — a capacidade de desenvolver uma arquitetura estratégica, onde direção, descoberta e destino transformam a intenção estratégica em realidade (Hamel e Prahalad, 1997, p. 157). Empreendedorismo é manter aceso o desejo de explorar novas fronteiras. É não esmorecer, ser criativo e inovar o setor para não ser suplantado. Segundo ainda Hamel e Prahalad (1997, p. 207), “a criatividade na alavancagem de recursos escassos pode ajudar uma empresa a minimizar os riscos do pioneirismo em novos espaços competitivos”.

Empreendedorismo, é pioneirismo, mas não significa que a empresa que o desenvolva, tenha de ser a primeira no mundo a lançar um novo produto revolucionário, mas ser a primeira a possuir um produto que finalmente abra as portas para o megamercado emergente. Empreendedora, é aquela empresa que mesmo seguindo pelos caminhos da migração, vence a

competição pela liderança intelectual, seja maximizando através de coalizões ou definindo padrões, criando competências essenciais.

Bernhoeft (1996) assinala que “as pessoas terão de reinventar como se fosse uma empresa em busca de mercado para suas especialidades” (p. 13). Fala no sentido de empreender, não de uma forma tradicional (convencional ou intuitiva), mas da importância que a iniciativa ou o desejo de criar seu próprio negócio ganha nas atuais circunstâncias da economia e da sociedade globalizada. Do seu ponto de vista, o empreendedorismo é essencial para superar a crise trazida pelas novas tecnologias que destroem e criam empregos. E o país que persistir com um quadro legal-trabalhista inflexível e baixo nível de educação, corre o risco de amargar fortes ondas de desemprego estrutural, que somado ao conjuntural e ao trabalho informal, colocarão a maior parte da força de trabalho em condições muito precárias.

A lição que se tira é que empreendedorismo é a força que impulsiona sonhos de realização pessoal e conduz a empresa pequena ao crescimento. É a tendência para os próximos anos, que trará como conseqüência um aumento da produtividade e queda de preços de bens e serviços.

2.1.2 Empreendimento

Empreendimento é um termo que agrega o consenso dos estudiosos de Administração, é amplamente esclarecido por Drucker (1987) e Farrell (1993), que usa para sua designação a expressão original “*entrepreneurship*”.

Drucker (1987), utiliza a expressão “entrepreneurship” como “espírito empreendedor”, relacionando a esta categoria conceitual o termo “inovação”, apresentando-os como uma prática e uma disciplina. A título de esclarecimento, C. J. Malferrari (Drucker, 1987) assinala que “*entrepreneur*” poderia ser “empresário”, mas refuta a significação, porque segundo o próprio Drucker e muitos outros autores, o empresário não é necessariamente um empreendedor. A expressão “*entrepreneur*” já está consagrada como “empreendedor”. A maior dúvida diz respeito ao significado de *entrepreneurship*. Segundo o *Dicionário Webster*, ship é: a) estado, condição, qualidade; b) cargo, honraria, ou profissão; c) arte ou habilidade. Mas, como Drucker trata a expressão como uma prática, na tradução para o português, adotou-se o termo “espírito empreendedor”, embora Malferrari, prefira o termo “empreendimento” como tradução do

entrepreneurship, tanto no sentido de “prática de empreender” como o “resultado dessa prática” (a empresa, o negócio), consoante o “Aurélio”.

Drucker (1987) discute tanto inovação como empreendimento. Num primeiro momento, assinala que “nem todos os pequenos negócios novos são empreendedores ou representam empreendimento”(p. 28). Pois, “o empreendimento de maneira alguma se restringe exclusivamente a instituições econômicas” (p. 30).

“O empreendimento se baseia nos mesmos princípios, tanto se o empreendedor é uma grande instituição existente ou se é um indivíduo que está começando seu novo negócio sozinho. (...). As regras são quase as mesmas, as coisas que funcionam e as que não funcionam são quase as mesmas, como o são os tipos de inovação e onde procurá-los. Em cada caso há uma disciplina que poderíamos chamar de Administração Empreendedora (Drucker, 1987, p. 199). “

A capacidade de empreender necessária, só pode provir de empresas em atividade. Não é o tamanho que é o impedimento para o empreendimento e inovação; é a própria atividade em funcionamento, e especialmente a atividade em andamento *bem sucedida*. Empreendimento, não é “natural”; não é “criativo”. É trabalho (Drucker, 1987, p. 209). A partir dessa evidência, conclui-se que, o fato de um bom número de empresas médias, grandes e gigantescas, obterem êxito como empreendedoras e inovadoras, indica que empreendimento e inovação podem ser alcançado por qualquer empresa. Mas elas devem empenhar-se para isso. A empresa empreendedora trata o empreendimento como um dever; é disciplinada para isso; trabalha nele... e pratica a idéia.

Farrell (1993) dá tratamento similar ao termo “*entrepreneurship*”. Para ele a mensagem é clara, isto é: “Não são as modernas técnicas praticadas por profissionais da administração que levam as empresas ao sucesso e ao crescimento. É o espírito empreendedor” (p. 14).

Segundo Cintra Leite (1998, p. 35-36), “os executivos brasileiros são muito requisitados no exterior, pela sua versatilidade e experiência em sobreviver em ambientes hostis”. E “o nosso homem de empresa é um eterno guerrilheiro, sempre alerta, atento às oportunidades”. É essa diversidade de situações que apresenta — de lutador sem tréguas, quase um herói desconhecido, quase a dizer, esse espírito empreendedor — que permitiu que ele tivesse o desejo de se aventurar por conta própria e tornar-se empresário. Afirmações complementadas por Farrell (1993):

“Poucos discordariam da afirmação de que a prosperidade de uma empresa, de uma organização, ou de um país, resulta de se ter mais ou menos espírito empreendedor. Este é um atributo que não envelhece, não sofre mudanças com as novas tecnologias, e serve em qualquer ambiente cultural (p. 14). “

Para Farrell (1993, p. 16) “as posturas do empreendedor diferem totalmente do administrador da grande empresa”. Todavia, para Drucker (1987, p. 216) o “empreendimento na empresa em operação também requer práticas administrativas”, e aponta para o enfoque da visão administrativas em oportunidades. Drucker vê o empreendimento como uma prática extremamente arriscada, que mesmo em áreas de inovação, como as de alta tecnologia e microcomputadores, apresenta índices de fracassos elevados, contra as baixas chances de êxito.

Segundo Bernhoeft (1996), p. 109): “Empreendimentos podem tornar-se grandes na medida em que sejam bem administrados e tenham sucesso”. Mas, também observa que o tamanho de um negócio não é o único determinante para o seu sucesso. É da maior importância ter uma clara noção dos limites do crescimento que se quer atingir, e se há capacidade de suportá-los de forma eficaz.

Por fim, Longenecker, Moore e Pettry (1997, p. 6), observam que nos variados tipos de empreendimentos, há inúmeras compensações potenciais. Os indivíduos são atraídos para o empreendimento por inúmeros incentivos poderosos, ou recompensas. Essas recompensas podem ser agrupadas, segundo a simplicidade, em três categorias básicas: *lucro* (libertação dos limites de pagamento padronizado para trabalho padronizado), *independência* (libertação da supervisão e regras de organizações burocráticas) e *estilo de vida prazeroso* (libertação da rotina, monotonia e empregos não-desafiadores).

Os mesmos autores assinalam que, embora as compensações do empreendimento sejam tentadoras, também há desvantagens e custos associados ao negócio. Começar operar um negócio exige muito trabalho, longas horas e muita energia emocional. A carreira pode ser excitante, mas exige muito do empreendedor, além disso a possibilidade de fracasso nos negócios é uma ameaça constante aos empreendedores.

2.1.3. Empreendedor

“O empreendedor é o agente do processo de destruição criativa que, de acordo com Joseph A. Schumpeter, é o impulso fundamental que ocasiona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e, implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros” (Degen,

1989, p. 1). Seria o mesmo que dizer: “os empreendedores são os heróis populares da moderna vida empresarial”, porque eles “fornecem empregos, introduzem inovações e estimulam o crescimento econômico”, conforme referem-se Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 3). Mas, estas definições parecem referir-se mais a um conceito de gerentes-proprietários ativos, do que propriamente a empreendedores.

Um conceito mais exato de empreendedor é dado por Drucker (1987), que não vê empreendedor como um capitalista, embora reconheça que ele precisa de capital como qualquer atividade econômica.

Drucker (1987, p. 27), faz uma crítica ao entendimento de “empreendedor”, dado por J. B. Say, por volta de 1800, que o vê como aquele que “transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento”. Say criou o termo, mas não diz quem é esse “empreendedor”, gerando-se confusão sobre a definição de “empreendedor” e “empreendimento”, tanto que nos Estados Unidos, o empreendedor é freqüentemente definido como aquele que começa o *seu próprio, novo e pequeno negócio*.

Segundo Drucker (1987):

“Enquanto os ingleses identificam o espírito empreendedor nas pequenas empresas novas, os alemães o identificam com poder e propriedade, o que é ainda mais enganoso. O *Unternehmer* — a tradução literal alemã do empreendedor de Say — é a pessoa que possui e dirige um negócio (corresponderia a proprietário-gerente). E a palavra é usada principalmente para distinguir o “patrão”, que é também o dono, do “administrador profissional e dos empregados em conjunto (p. 32). “

Ao repudiar esses entendimentos, Drucker (1987) reforça o ponto de vista, de que o empreendedor não é um investidor. É claro que o empreendedor assume riscos, mas isso acontece com todos os que se envolvem em qualquer atividade econômica, pois a essência da atividade econômica é o comprometimento de recursos atuais em expectativas futuras, o que significa incertezas e riscos. O empreendedor também não é um empregador, embora possa ser, freqüentemente, um empregado.

A melhor definição de Drucker (1987, p. 33) para empreendedor, é este ser “alguém que trabalha sozinho e exclusivamente para si mesmo”. O espírito empreendedor, seria uma característica de um indivíduo ou de uma instituição, não um traço de personalidade, pois “indivíduos que precisam contar com a certeza é de todo impossível que sejam bons empreendedores”. O empreendedor é um indivíduo que vive o risco e a incerteza, e, como assinala

Bernhoeft (1996, p. 50), é aquele que faz do seu negócio uma arte própria, consegue automotivar-se nos momentos de dificuldade e encontra motivação no próprio trabalho e sucesso.

“Empreender diz respeito a todas as atividades dos seres humanos que não aquelas que poderíamos chamar de “essenciais” em vez de “sociais”. (...).

O empreendedor vê a mudança como norma e como sendo sadia. Geralmente, ele não provoca a mudança por si mesmo. Mas, e isto define o empreendedor e o empreendimento, *o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade.*

(...) O empreendedor, por definição, transfere recursos de áreas de baixa produtividade e rendimento para áreas de produtividade e rendimento mais elevado (Drucker, 1987, p. 36). “

A atividade do empreendedor é uma atividade de riscos, entretanto, se ele for moderadamente bem sucedido, os retornos serão mais que suficientes para compensar qualquer risco que possa haver. Daí, segundo Drucker, é de se esperar que o empreendimento seja uma atividade consideravelmente menos arriscada que a otimização.

“Os empreendedores inovam. A inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor. É o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza. A inovação, de fato, cria um recurso. Não existe algo chamado de “recurso” até que o homem encontre um uso para alguma coisa na natureza e assim o dote de valor econômico.

(...). Não existe maior recurso em uma economia do que o “poder aquisitivo”. E o poder aquisitivo é criação do empreendedor inovador (Drucker, 1987, p. 39-40). “

Os empreendedores bem sucedidos, não esperam que surja a “idéia brilhante”. Qualquer que seja a sua motivação pessoal — dinheiro, poder, curiosidade, ou desejo de fama ou reconhecimento —, tentam criar valor e fazer uma contribuição. Entretanto, os empreendedores querem mais que isso, reconhece Drucker (1987, p. 45). Eles não se contentam em simplesmente melhorar o que já existe, ou modificar. Eles procuram criar valores novos e diferentes, e satisfações novas e diferentes, convertendo um “material” em um “recurso”, ou combinar recursos existentes em uma nova e mais produtiva configuração.

O que proporciona a oportunidade para o novo e diferente é a mudança. *A inovação sistemática, portanto, consiste na busca deliberada e organizada de mudanças, e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social* (Drucker, 1987).

Em conclusão, o empreendedor poderá ser bem sucedido, mas terá várias contrariedades em seu caminho, pois raramente as coisas caminham de acordo com os planos. O sentimento de auto-estima de um empreendedor está muito mais ligado ao seu trabalho do que o do executivo. Ao

perder um cliente, é ele que se sente rejeitado, não a empresa. O risco do empreendedor é constante (Zoghlin, 1994, p. 29). Tudo envolve risco. Mas, ao contrário dos executivos, os empreendedores sentem-se motivados pelo desafio e gostam de poder influenciar seu risco de alguma maneira, exercendo um grau de controle sobre o resultado.

2.1.4. Características do Empreendedor

Quem pensa em abrir seu próprio negócio fica imaginando como e por que as pessoas de sucesso chegaram lá. Muitos ainda não se aventuraram na empreitada porque acham que a primeira condição é ter um grande capital; outros crêem, que além do dinheiro, precisam do fator sorte. Há ainda os que acreditam no paternalismo, na ajuda de um amigo influente, para que possam se dar bem no mercado.

Pesquisas realizadas por Santana (1993), indicam que, quem busca apenas o lucro e a satisfação, que se arma do espírito de aventura e que não têm amadurecida a decisão para empreender, pode se dar mal. O planejamento — desde o ramo à definição da área de atuação — é cada vez mais uma arma poderosa para conseguir sucesso.

Segundo Bernhoeft (1996), do ponto de vista pessoal existem algumas motivações que levam o indivíduo a querer fazer algo diferente: existem pessoas que apresentam características empreendedoras desde muito cedo; existem outras pessoas preocupadas em obter autonomia e independência — imaginam que criar seu próprio negócio permitirá obter a liberdade que o emprego não lhes proporciona; sonham com a possibilidade de ter empregados, horários livres e flexibilidade nas suas ações; e obter uma boa renda. Dentre as motivações para abrir um negócio, são citadas:

- *o rompimento do status atual*

Nesse caso, deve-se observar se a decisão não é puramente emocional e passageira. O mundo não é apenas emoção x razão, mas uma pluralidade que pode exigir capacidade nunca antes utilizadas ou desconhecidas.

- *a realização de um sonho*

O sonho é o primeiro passo de todo realizador, é um combustível da realização. Mas é importante para que possa ser viabilizado, que o indivíduo coloque-se o seguinte questionamento: - Meu sonho é possível de ser empresariado? - Esse sonho viabiliza minha realização pessoal e

profissional? - Esse sonho tem sustentação a médio e longo prazo? - Meu sonho exige algum esforço que eu não consigo desenvolver? - Exige capital que nunca vou conseguir juntar? - Ele pode ser realizado em etapas? - Só pode ser concretizado por uma estrutura organizacional? Caso haja viabilidade, deve-se colocar sobre ele muitos esforços, trabalho, disciplina, determinação e os recursos necessários. Não adianta sonhar esperando que os outros compreendam ou empresariem seus sonhos. Seja você mesmo o empresário de seus sonhos. Em vez de ficar falando com os demais: pare, avalie, fixe prioridades, coloque uma seqüência, escreva... realize.

■ *o atendimento das expectativas dos outros*

O importante é ter clara quais são suas verdadeiras expectativas, são elas as que devem ser atendidas e determinantes.

■ *o desejo de ser agente, e não apenas paciente, das transformações*

Para criar um negócio é preciso ter um conjunto de valores, contribuição que deseja prestar à sociedade na qualidade de empresário inteligente. É importante compreender que não existe negócio mais ou menos nobre. A diferença está no valor agregado e até na crença que move o negócio. Tornar um sonho realidade vale a pena, entretanto, o sucesso depende do grau de comprometimento daqueles que vierem a trabalhar junto e dos ideais que você prega e pratica.

■ *a busca de realização pessoal*

O negócio não deve ser apenas fonte de realização pessoal, mas também de todos aqueles que vierem aliar-se a você.

■ *a contribuição para a melhoria da sociedade em que se vive*

Não só o salário deve ser fonte de compensação. É importante o tratamento dispensado ao funcionário. Abrir um negócio próprio é muito mais abrangente que simplesmente deixar de ser empregado para tornar-se empregador. É penetrar um mundo diferente em que o exemplo faz referência. Deve-se estar preparado para encarar os desafios de criar e abrir um empreendimento. Ter uma noção clara da forma e dos meios de contribuir para a sociedade que propicia esse sucesso.

■ *o negócio como única alternativa para a família*

Nesse caso, deve-se compreender que nenhum negócio é tão perfeito que possa ser considerado a única forma de realização profissional e financeira dos componentes da família.

Segundo Bernhoeft (1996, p. 35), para tornar-se um empreendedor, o indivíduo deve pensar, observar, discutir, ler. Não existe uma receita mágica para tornar-se empreendedor. Criar

uma atividade própria é uma decisão pessoal, influenciada por fatores externos (pessoas, histórias de sucesso, fracassos, condições econômicas, situação dos pais, origem cultural e financeira, fatores familiares).

Empreendedor é aquele que:

■ *Consegue transformar problemas em oportunidades.*

- Sente-se desafiado pelas dificuldades que as pessoas apresentam;
- Está ligado em soluções diferentes para problemas corriqueiros;
- É um bom observador da realidade (percebe nela necessidades, dificuldades, problemas e situações que podem transformar-se em oportunidades de negócios);
- Identifica em si alguma habilidade pessoal que pode transformar-se em um empreendimento que atenda a necessidades não satisfeitas (mas só isso não é suficiente para assegurar o êxito, deve-se levar em conta a postura - a forma como a pessoa lida com os desafios, obstáculos, problemas, estes são fortes fatores de sucesso em um empreendimento);

■ *Consegue ser presidente e office-boy ao mesmo tempo.*

- O empreendedor é aquele que sabe aliar a postura à capacidade de da alta gerência com as funções de caráter mais operacional, sem perder a compostura; é capaz de atender os desejos dos clientes, preocupar-se com o bem estar do mesmo

■ *Sabe viver com renda oscilante.*

- Realiza despesas, investimentos e esforços, para só depois conseguir um faturamento que permita cobrir gastos;
- Sabe administrar e criar mecanismos de convivência;
- Tem consciência das dificuldades que enfrenta para tocar seu negócio para frente;
- Acostumou-se a viver um alto grau de incerteza;
- Sabe enfrentar a concorrência dos novas, criar diferenciais;
- Apresenta despreendimento pessoal e familiar.

■ *Consegue automotivar-se nos momentos de dificuldade.*

- O empreendedor encontra motivação no seu próprio trabalho e sucesso.
- Tem consciência de que a motivação da equipe depende de sua própria capacidade de motivá-la.

- Desenvolve uma capacidade de determinação no seu estado de ânimo e nos seus efeitos sobre os demais.
- *Consegue empresariar seu conhecimento e suas habilidades.*
- A capacidade de empresariar não se resolve apenas pelo fato de ter capital. Para empresariar é necessário ter uma noção do valor daquilo que você sabe fazer, como é de vital importância saber o que o mercado necessita e está disposto a pagar, e de que maneira a concorrência já vem realizando a mesma atitude, ou atendendo parcialmente a essa necessidade. Por exemplo: uma das alternativas para solucionar o problema de não saber cobrar pelo serviço que faz, é o empreendedor transformar seu conhecimento ou habilidade em produto; e fazer uma embalagem que permita que o cliente perceba que ali está algo importante, necessário e único, e por um bom preço.
- *Possui uma noção dos limites do crescimento do seu negócio.*
- *Possui bom conhecimento dos seus clientes.*
- Um bom perfil, hábitos e necessidades do seu cliente ajuda a fixar qual é, efetivamente o seu negócio. O importante é compreender o grau de possibilidade que existe no claro conhecimento que se tem do cliente. Estabelecendo a partir daí, relações de complementariedade, entre produtos que oferece e serviços que lhes agregam o valor.
- *Conhece os concorrentes e compreende a importância da parceria com fornecedores.*
- *Consegue empreender sozinho ou precisa de um sócio?*
- Sociedade implica em cumplicidade, afinidade de valores e respeito mútuo.

Essas motivações e características são sintetizadas por Santana (1994), em dez qualidades-chaves para que o empreendedor seja um empresário de sucesso: assumir riscos; aproveitar oportunidades; conhecer o ramo; saber organizar; tomar decisões; ser líder; ter talento; ser independente; manter o otimismo; e ter tino empresarial;

Em síntese, para ser um empreendedor não basta identificar oportunidades de negócio. É preciso realizá-las. Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 9), resumem as várias qualidades apresentadas, em três pré-disposições: uma enorme necessidade de realização, uma disposição para assumir riscos moderados e uma forte autoconfiança.

- *A necessidade de realização*

Significa um desejo de ter êxito, em que o sucesso é medido em relação a um padrão pessoal de excelência. O impulso para realização reflete nos indivíduos ambiciosos que começam novas empresas e então orientam seu crescimento. Em algumas famílias, tal impulso empreendedor é evidente desde cedo. Segundo McClelland, citado por Longenecker, Moore e Petty (1997), há uma correlação positiva entre a necessidade de realização e a atividade como empreendedor. Aqueles que se tornam empreendedores têm, em média, uma necessidade mais alta de realização que os membros da população em geral. Os empreendedores são altos realizadores, estas mesmas características são encontradas nos executivos corporativos de sucesso.

■ *Disposição para assumir riscos*

Os riscos que os empreendedores assumem ao iniciar e/ou operar seus próprios negócios são variados. O dinheiro investido, a tensão e o tempo exigido gera riscos financeiros, familiares e psicológicos. Segundo ainda McClelland, os indivíduos com necessidade de realização têm moderadas propensões para assumir riscos, o que significa que eles preferem situações arriscadas em que possam exercer certo controle sobre o resultado.

■ *Autoconfiança*

Os indivíduos que possuem autoconfiança sentem que podem enfrentar os desafios que os confrontam. Eles têm uma noção de domínio sobre os tipos de problemas que possam encontrar, ou seja, eles vêem os problemas, mas acreditam em sua habilidade para superá-los. Segundo o psicólogo J. b. Rotter, aqueles que acreditam que seu sucesso depende de seus próprios esforços têm um *loco interno de controle*; enquanto aqueles que sentem que suas vidas são controladas em grau maior pela sorte ou pelo acaso ou destino têm um *loco externo de controle*. Os empreendedores parecem ter um maior grau de *loco interno de controle*.

Os executivos-empreendedores que não souberem gerenciar o tempo, cairão nas suas armadilhas, por quererem certificar-se de que tudo está perfeito, de modo que constroem modelos de seu empreendimento, sujeitando-os a análises de custos de viabilidade. Esse procedimento é inaceitável para pequenas e novas empresas. As janelas de oportunidade fecham-se rapidamente e os empreendedores que tentam aprimorar cada detalhe verão as oportunidades passarem.

Em conclusão, argumenta-se que ser empreendedor, gerenciar recursos é uma tarefa decisiva e não tão fácil quanto parece. Ao empreendedor não é dado conhecer todos os problemas que enfrentará, uma vez iniciadas suas atividades. Fazer mudanças não é uma admissão de fracasso, mas algo que todos os bons empreendedores fazem. Em meio as ocupações do dia-a-dia,

é muito mais fácil enfrentar e superar problemas, se o empreendedor tiver presente que o sucesso do empreendimento está muito na dependência do valor agregado ao produto ou serviço e, na disciplina.

Os *valores* envolvem “concepções generalizadas, organizadas e influentes sobre a conduta, a natureza, o lugar do homem nela, a relação do homem com o homem, e o que é desejável e não desejável no que diz respeito às relações do homem com seu ambiente e às relações inter-humanas” (Kluckhohn, citado por Bordenave e Pereira, 1982, p. 145).

A *disciplina* representa uma das maiores mudanças com que o executivo vai ter de lidar na sua transição a empreendedor. Numa grande empresa, a disciplina é externa. Como empreendedor, falta ao executivo essa disciplina externa. O empreendedor é responsável pela estrutura, pelos horários, pelas normas. A disciplina é antes interna do que externa. Disciplina é controle: controle do medo, do fracasso; é reafirmação da identidade. A disciplina empresarial também envolve uma concentração de fatores decisivos para a sobrevivência e lucratividade do novo empreendimento; o estabelecimento de prioridades. O empreendedor depara-se então com dois problemas: criar disciplina para si mesmo e a disciplina que impõe às pessoas com quem trabalha. Para criar disciplina para si mesmo, deve pensar na estrutura que mais se adequa a si e em um ambiente no qual vai funcionar com a máxima eficiência. Criar um método que lhe permita determinar se algo foi feito corretamente é decisivo nesse processo. O ponto fundamental é que a disciplina assegura responsabilidade não apenas da parte do empreendedor, mas da parte daqueles de quem depende o sucesso do empreendimento.

2.1.5. Atividade Empreendedora

Nestes tópicos descreve-se como ocorre o desenvolvimento de novos empreendimentos. Todo empreendedor que deseja implementar seu empreendimento deve conhecer os estágios ou etapas de crescimento de seu negócio e as estratégias empreendedoras.

2.1.5.1. Etapas de crescimento

Segundo Bernhoeft (1996, p. 109), a maioria das empresas não começa grande. Empreendimentos podem tornar-se grandes na medida em que sejam bem administrados e tenham sucesso. Nesse sentido, Degen (1989, p. 5) coloca que, a maioria das empresas é iniciada por um ou mais empreendedores, **acumulando recursos** financeiros e técnicos para iniciar um

empreendimento; **explorando uma oportunidade** identificada pelo empreendedor no mercado; **explorando nicho de mercado**. Conforme o empreendimento se desenvolve **explorando mercado**, busca a diversificação para evitar o esgotamento do mercado. A diversificação é iniciada **explorando-se negócios com sinergia**, podendo continuar a crescer **explorando negócios sem sinergia**.

Na visão de Degen (1989), cada etapa de crescimento tem duas fases consecutivas: a *fase administrativa* e a *fase empreendedora*. A *fase administrativa* é considerada de baixo risco, é nela que a empresa cresce, explorando o negócio definido no estágio anterior. O enfoque é otimizar a orientação estratégica básica, procurando aumentar a eficiência da empresa. A fase administrativa termina com o esgotamento do potencial de crescimento do estágio e, se a empresa pretende continuar a crescer, deve entrar na fase seguinte, que é a fase empreendedora. A *fase empreendedora* começará quando o potencial de crescimento do estágio estiver esgotado e a empresa quiser continuar a crescer. Para isto, ela precisa redefinir seu negócio. O enfoque então, é mudar a orientação estratégica básica, procurando aumentar a eficácia da empresa.

A fase empreendedora é considerada de alto risco, porque nela são feitos ajustes na relação da empresa com o seu ambiente, à procura de maior eficácia. Esta fase termina com a definição de nova orientação estratégica básica para a empresa e, conseqüentemente, com a entrada em um novo estágio de crescimento e a busca de novas estratégias de crescimento.

Bernhoeft (1996), amplia esse conceito, assinalando que as etapas mais comuns no processo de crescimento de um negócio, conforme estudos de Neil C. Churchill e Virgínia L. Lewis, realizados nos EUA em 1983, são divididas em cinco fases: fase I – criação; fase II – sobrevivência; fase III – sucesso; fase IV – crescimento; fase V – maturidade. Prosseguindo em sua explanação, ele analisa cada uma dessas fases, com base em cinco perspectivas: 1) estilo gerencial; 2) estrutura organizacional; 3) funcionalidade dos sistemas; 4) estratégia principal; 5) relação entre Empresa e Fundador.

2.1.5.1. Estratégias empreendedoras

Colocando o foco na perspectiva da estratégia, verifica-se, segundo Bernhoeft (1997, p. 116), a seguinte correspondência fase-realização:

Fase I	Fase II	Fase III	Fase IV	Fase V
--------	---------	----------	---------	--------

CRIAÇÃO	SOBREVIVÊNCIA	SUCESSO	CRESCIMENTO	MATURIDADE
Estratégia	Existir	Sobreviver	Lucro Lucro e crescimento	Expansão

Quadro nº 1 - Correspondência Fase/Realização

Do ponto de vista de Degen (1989), as estratégias de crescimento dominantes para o desenvolvimento lógico da empresa nos diversos estágios são: identificação de oportunidades, atender a uma necessidade, desenvolver negócio dominante e diversificar. Observa, porém, que para manter a vitalidade empreendedora, para superar, sem mais riscos as fases empreendedoras da empresas os executivos precisam saber determinar outras estratégias e o espírito empreendedor da empresa.

Para cumprir sua missão os que arquitetam empresas gastam energias naquilo que estão fazendo - em *o que* fazem. Isto é chamado de *estratégia* da empresa (Farrell, 1993, p. 42). São ao mesmo tempo extremamente dedicados ao *como* estão fazendo o que pretendem. Isto é chamado de cultura da empresa. Conhecer bem *o que* e *o como* são requisitos fundamentais para a realização de uma missão.

Na empresa à moda antiga, a estratégia é dar foco no *que* a empresa faz. Para os empreendedores, este *o que* tem um só significado: *que produtos* e *que clientes* a empresa vai ter. Afinal de contas, produtos e clientes não são apenas funções empresariais — eles são o próprio negócio. Se errar em um destes *ques* é quase certo que o empreendedor estará trilhando o caminho da extinção da empresa. Neste contexto, a estratégia é apenas estar certo de que se tem o produto certo para o mercado certo (Farrell, 1993).

Os empreendedores não dedicam muito de seu tempo ao planejamento da estratégia. Escolher produtos e mercados não é um exercício intelectual que deva ocorrer uma vez por ano, como fazem algumas empresas para estabelecer a estratégia do próximo ano. Escolher produtos e mercados deve acontecer todo o tempo. É muito mais um procedimento que se realiza do que um processo de *planejamento*. Estabelecer estratégia acontece quando idéias e oportunidades aparecem.

Farrell (1993) observa que, enquanto os empreendedores estão dando total foco ao produto e no cliente — porque do contrário eles fecham as portas —, as estratégias das grandes corporações

normalmente estão voltadas para a área financeira. Aparentemente, os empreendedores fazem exatamente ao contrário, pensando primeiro no produto e no cliente.

A parte onde não se pode errar é *que produtos* e *para que mercados*. A grande empresa utilizando pessoas contratadas para realizarem o planejamento estratégico, afasta-se dos pontos onde não se pode errar. A abordagem do empreendedor para estabelecer sua estratégia é diferente e mais simples, é à moda antiga de escolher produtos e mercados — é assim que ele cria sua estratégia. Ele não está procurando obter a aprovação da diretoria ou dos acionistas para um plano escrito. Em seu caso a estratégia é *uma questão de sobrevivência*. Seu objetivo é fazer a empresa crescer e não ficar fazendo planejamento. Os melhores parceiros para seu negócio são seus clientes. Os empreendedores amam seus produtos, mas o que mantém vivo seu negócio é a capacidade de fazer com que os clientes também amem os produtos que fabrica. As informações mais procuradas pelos empreendedores são aquelas intimamente ligadas às *necessidades do mercado*, de tal maneira que estes conhecimentos lhes tragam vantagens competitivas.

Nas sociedades e nas empresas, a cultura é definida pelos valores ou crenças das pessoas. Os empreendedores, por definição, são os que estabelecem estes valores em suas empresas e os mantêm presente por sua plena dedicação a eles no comportamento diário. Seus atos determinam o que é e o que não é importante dentro da empresa. Assim, a cultura das empresas de empreendedores é baseada em apenas dois critérios: (1) que condutas poderão dar-nos uma vantagem competitiva? (2) a que condutas pessoalmente me dedico diariamente, sem transigir, que demonstre a todos que os valores precisam ser vividos? A cultura deve ser um forte alicerce da estratégia produto/cliente.

Para Farrell (1993, p. 53), neste assunto de criar cultura, o que conta são os procedimentos diários não palavras. O fato de que são as coisas simples que verdadeiramente contam talvez explique a ciranda em que se encontram muitas empresas na tentativa de mudar sua cultura. Encontrar os “valores fundamentais da empresa” e a maneira para se renovar a organização é muito mais fácil de dizer do que fazer. Porque o que deve ser mudado é o próprio comportamento e as atitudes daqueles que lideram as empresas. A maioria das mudanças que se tem implantado, pensando em mudar a organização, violam duas regras básicas: (1) mudanças raramente decorrem da própria estratégia do negócio e parecem não estar relacionadas com as guerras competitivas do mundo real; (2) as pessoas que estão no topo da organização não dançam conforme a nova música. “*Dizer* que vamos parar de produzir porcarias ou anunciar que somos a mais criativa empresa da

face da Terra não fará as coisas acontecerem. Na verdade, proclamar valores que todo mundo sabe que não são verdadeiras é a pior coisa que se pode fazer”, diz o referido autor.

O empreendedor estabelece a cultura da empresa vivenciando-a. O *como* do negócio de um empreendedor tem que lhe dar uma vantagem competitiva e para isso precisa da dedicação pessoal da direção e depois dos funcionários. Estes são os únicos fatores imprescindíveis em sua lista: vantagem competitiva e dedicação de todos. A mais importante razão para fomentar-se uma cultura organizacional específica é que ela seja o suporte da estratégia, que lhe dê uma posição competitiva. A cultura organizacional nunca estabelecerá raízes e frutificará se não houver a firme determinação dos altos dirigentes em praticá-la. Para encontrar a cultura que pode ampliar sua perícia competitiva, considera-se o seguinte: atitudes e comportamentos são mais eloqüentes do que palavras; esta é uma tarefa que se estabelece no trabalho diário; não esquecer que a cultura da empresa precisa estar sempre presente nos corações e mentes de todos; concessões e transigências são mais poderosas do que princípios.

Criar uma cultura, porém, é apenas meia batalha. Manter a cultura por muitas gerações é ainda mais difícil. Mantê-la viva, quando a empresa está passando por situações difíceis, é mais do que a maioria pode suportar. Como manter viva uma cultura? As sugestões apresentadas por Farrell (1993, p. 57), são: comportar-se o tempo todo como o melhor exemplo na empresa; a cultura se revela nos rituais e costumes na organização — como os chefes tratam os funcionários, quais os serviços que realmente são prestados aos clientes; o sistema de recompensa e punição adotado na empresa. O empreendedor lidera pelo exemplo. Todos os empreendedores sentem a missão *neles mesmos*, eles são a primeira estratégia do negócio. Isto faz com que motivar as pessoas seja uma das características dos grandes empreendedores.

Quando se está falando em escolher que *produtos* e que *mercados* se estará trabalhando daqui a dez anos, é muito difícil estabelecer critérios em gabinetes. O empreendedor em potencial deve saber se a necessidade já existe ou pode vir a existir e que hoje ainda não foi identificada. Deve pensar desde o início em termos estratégicos.

A “força motriz” é saber precisamente em que manterá seu foco. Segundo Farrell (1993, p. 62), é aqui que muitas empresas se perdem. Elas começam a partir de uma tecnologia própria ou de uma necessidade específica do mercado, que é um foco empreendedor, mas no meio do caminho, com medo de que só isto não seja suficiente para o crescimento que procuram, começam a perder este foco inicial e procurar outros mercados ou produtos. É aqui que começam seus problemas.

Portanto, uma empresa precisa pensar muito bem, desde o início, nesta questão de quais produtos e quais mercados merecem prioridades, para onde quer ir e onde quer ir, e onde estará focando seus recursos.

Segundo Hamel e Prahalad (1997, p. 153), é a criatividade a serviço de uma intenção estratégica claramente prescrita que gera o progresso. A intenção estratégica é mais específica quanto aos fins do que quanto aos meios. Ela garante a coerência na direção. Como o empreendedor não pode prever todos os valores e obstáculos, a intenção estratégica precisa ser suficientemente ampla para deixar espaço considerável para a experimentação em como alcançar o destino. A intenção estratégica restringe amplamente o “onde”, mas não o “como”.

Assim, na atividade empreendedora é preciso ter habilidade para saber quando se chegou no ponto em que a diversificação é necessária e como diversificar mantendo o foco na especialização. O que realmente importa é pensar mais estrategicamente no se vai estar focado. A perda deste foco significa a morte para qualquer empresa, seja ela pequena e empreendedora, seja uma gigante.

Passando ao *como* do negócio, Farrell (1993, p. 64) fala que ele está ligado a cultura da empresa. É de grande importância os valores de uma pessoa para seu negócio, a sensação de que está cumprindo uma missão, de que há motivos para realizar aquele empreendimento. Tregoe, citado por Farrell (1993), chama a isso de *vocação*, e refere-se que:

“A questão é está; é de suma importância que se tenha esta sensação de que há uma missão a cumprir, de que há bons motivos para se trabalhar. (...). A pessoa precisa ter este sentido da missão a cumprir e dos propósitos que a levam a cumpri-la, de maneira que isto dá um significado à empresa enquanto jovem e continua representando o motivo de sua existência depois de consolidada. Estes valores, este sentido da missão, devem ter não só significado estratégico, mas também ser utilizáveis nos trabalhos de todos os dias. São estes valores que estarão revelando a todos o tipo de negócio em que você está, o que quer ser e o que você pode fazer por seus clientes. Eles também são reveladores de como você será como um parceiro comercial dos clientes. Tudo isto é muito estratégico (p. 64).”

Ter a contínua sensação de que se está cumprindo uma missão é importante porque trará mais sucesso para a empresa. É difícil imaginar uma empresa que possa crescer e dar lucros se ela não sabe para onde vai nem como chegar lá. Todos precisam e querem ter orgulho do que são na vida. Trabalhar é um pedaço tão grande da vida na Terra que seria uma pena desperdiçá-lo em apatia, aborrecimento e frustrações. Por isso, é importante que no fim de uma vida de trabalho se

possa ter a sensação de uma missão cumprida. E não será coincidência se isto trouxer resultado para a empresa. Foi esta sensação de missão a cumprir, diz FARREL (1993, p. 69), que ajudou aos empreendedores, e aos que estiveram com eles nas primeiras horas, a realizar coisas surpreendentes, em muitos casos, com pouquíssimos recursos disponíveis. Para as grandes empresas, já amadurecidas, recolocar o sentido da missão e os desafios novamente na cabeça de seus funcionários pode transformar a noite em dia. Mesmo as pesadas e envelhecidas corporações, algumas lutando pela própria sobrevivência, se quiserem poderão recolocar estes valores de volta para decolar uma vez mais. O retorno do espírito empreendedor é possível, desde que alimentado pela sensação de que há uma missão a cumprir, isto é, uma *estratégia* bem focada em produtos e clientes e uma *cultura* que inspire a todos na empresa. O que é preciso, é ter muita energia e dedicação para saber *o que se está fazendo e como se faz*.

No dia-a-dia do mundo de empreendimentos, a noção de visão pode significar apenas uma coisa: um quadro claro de um grupo de clientes que necessita e pagará por um conjunto específico de produtos e serviços. Nada poderia ser mais básico para o empreendedor. A visão é precisa. É intensa. Tudo o mais gira em torno dela. Empreendedores são persistentes e obcecados por essa visão integrada de clientes e produtos.

A verdadeira mágica do empreendedor é ter a mente presa a uma visão inseparável de cliente e produto. Os empreendedores estão próximos de seus produtos. Estão intensamente interessados no *design*, fabricação e uso de seus produtos/serviços. Eles cuidam disso pessoalmente. Além disso, eles também são muito relacionados com seus clientes. Nunca se esquecem que necessitam dos clientes muito mais do que esses necessitam deles. Eles impulsionam a empresa a seus limites para atender solicitações especiais dos clientes. Ouvem cuidadosamente os clientes, não porque alguém pediu, mas para obter novas idéias para melhorar seu produto ou serviço. Os empreendedores são claramente especialistas em clientes.

De todas as características do comportamento empreendedor, o foco duplo sobre cliente e produto é o que melhor destaca a diferença entre empreendedores e gerentes profissionais. Os empreendedores estão intimamente envolvidos tanto em fazer como em vender. Sem dúvida, grandes empreendedores nem sempre enfrentam a tarefa com naturalidade. Criar uma forte visão produto/cliente é geralmente resultado de absoluta necessidade. É parte integrante de qualquer negócio que inicia. Combinar o instinto de cientista/vendedor pode ser a lição mais importante de todas para criar produtos de sucesso.

Em cada pessoa pulsa o coração de um explorador (Hamel e Prahalad, 1997, p. 153). A intenção estratégica deve oferecer aos funcionários o espetáculo sedutor de um novo destino ou pelo menos novas rotas para caminhos já conhecidos. A intenção estratégica deve ser o objetivo que comanda o respeito e o compromisso de cada funcionário. Esse destino não precisa ser só diferente, precisa também valer a pena. Nesse sentido, a intenção estratégica refere-se tanto à criação de significado para os funcionários quanto à definição da direção. A lei básica do empreendedor é que os funcionários mantenham a disciplina (Farrell, 1993, p. 107, p. 108), e uma das lições é observar a filosofia ou missão da empresa.

Quase sempre, a primeira coisa que percebe-se nos empreendedores em relação a seus clientes é que seu comportamento está totalmente voltado para como o cliente se sente em relação ao produto. O empreendedor ama o cliente e o produto, em razão disso ele chega primeiro e com o melhor produto ao mercado. Seguindo o caminho da inovação e da rapidez, guiado pelo senso criativo e o senso de urgência, o empreendedor e suas ações servem de exemplo para o mundo dos negócios. Um homem de negócio deve saber utilizar bem seu tempo (Farrell, 1993, p. 163). O seu controle pode ser um *benchmark* da qualidade, um indicador do cumprimento dos prazos ou um referencial numérico de produtividade (Hamel e Prahalad, 1997, p. 159).

2.2 PROCESSO DECISÓRIO

A primeira preocupação ao focalizar o processo decisório é conceitua-lo e caracteriza-lo no contexto organizacional, pois é, segundo Freitas e col. (1997, p. 52) na organização o local onde as decisões são tomadas freqüentemente e este é o processo que reorienta constantemente os seus objetivos. É através de suas decisões que os administradores procuram conduzir a empresa à uma situação futuramente desejada. Por isso, diz Bretas (1997a) que devido as grandes transformações que estão ocorrendo no mundo atual, as decisões tomadas trazem conseqüências diretas e imediatas para a empresa.

Por decisão entende-se as descrições de um futuro estado das coisas, descrições essas que num sentido empírico podem ser verdadeiras ou falsas. E possuem uma qualidade imperativa na medida em que selecionam um estado de coisas futuro em detrimento de outro e orientam o comportamento rumo a alternativa escolhida. (Simon, 1965, p.54)

Jones (1973,p.28) considera a decisão como um curso de ação escolhido por aquele que decide, que optou por determinado caminho por julgá-lo o mais eficiente à sua disposição para alcançar os objetivos ou o objetivo visado no momento – ou seja, a melhor maneira de resolver um problema em aberto. Diz ainda que uma decisão é algo bem diferente do desempenho real do ato que a inspirou; é uma conclusão a que chegou um homem a respeito do que ele (ou outros) deve fazer em seguida. Também enfatiza que decisão é uma solução selecionada depois do exame de várias alternativas – escolhida porque aquele que decide imagina ser o caminho eleito o mais eficaz para cumprir as metas programadas.

Pode-se dizer assim que uma decisão baseia-se em conhecimentos ou crenças sobre as relações de causa e efeito das opções disponíveis, e visa a alternativa cujas conseqüências são preferíveis.

Segundo Freitas e col. (1997, p. 52), o ato de tomar decisões é inerente a todos os seres humanos. Citando Simon, dizem que este ato, de modo genérico, possui dois objetos: *a ação no momento e a descrição para o futuro*.

As decisões podem ser corretas ou erradas. A decisão só poderá ser considerada correta se escolher os meios adequados para atingir finalidades preestabelecidas. Quando o administrador não tem o domínio de variáveis, às vezes fundamentais, para o bom desempenho de seu trabalho, há o risco de gerenciar um processo decisório mal sucedido, principalmente se ocorrer alguma das seguintes situações:

- lacunas, falhas ou pontos escuros no modelo conceitual para a tomada de decisões (intuitivo ou não) utilizados pelo administrador; ou
- lacunas, ou falhas no sistema que conduz as informações ao decisor (o sistema de informações gerenciais), resultando em informações incorretas ou insuficientes para que a decisão possa ser tomada de forma bem-sucedida. (Teixeira e Pellegati, p. 54)

Segundo Freitas et al. (1997, p. 52), as variáveis mais importantes que interferem no processo de tomada de decisões são: *os objetivos da organização, os critérios de racionalidade e de eficacidae, as informações* (a falta ou excesso, situação de incerteza e complexidade). Estas variáveis servem de apoio ao decisor, principalmente quando o conteúdo das informações possibilitam formar uma base conhecimento e ajuda no raciocínio, contribuindo para a formação de valores positivos (recursos) e a eliminação de crenças ou

mitos, encaminhando o administrador para decisões acertadas e a execução das mesmas (ações)

A importância da tomada de decisão na organização é bastante clara e pode ser percebida empiricamente em qualquer análise organizacional diz Freitas et al.(1997,p. 53). E esta relação é tão estreita, observam os autores, que é impossível pensar a organização sem considerar a ocorrência constante do processo decisório. As atividades realizadas nas empresas, nos seus diversos níveis hierárquicos, são essencialmente atividades de tomada de decisão e de resolução de problemas.

O processo de tomada de decisões pode ser visto, segundo (Glautier e Underdown, 1976, apud Beuren 1998, p. 20) como uma seqüência lógica de eventos e analisado pelas seguintes fases:

- *“reconhecer a existência de um problema ou a necessidade de tomar uma decisão;*
- *definir todas as alternativas de solução para o problema;*
- *coletar todas as informações relevantes para as alternativas de solução;*
- *avaliar e classificar o mérito das alternativas de solução;*
- *decidir sobre a melhor alternativa de solução, selecionando a mais bem classificada;*
- *validar a decisão por meio das informações de feedback.*

Verifica-se, portanto, como observam Freitas et al. (1997) que o processo de decisão compreende questionamentos e definição de ações concretas. Dentre os elementos que compõem o processo decisório, também destacam as informações, que embasam os questionamentos e a definição de ações alternativas, e o tomador de decisão, que caracteriza as atitudes.

Outro aspecto relevante do processo decisório numa empresa é enfatizado pelo problema estratégico. As decisões estratégicas referem-se a uma escolha para aplicação de recursos, entre possíveis alternativas, independente do porte da empresa. As decisões estratégicas preocupam-se com a estruturação dos recursos da empresa de modo a criar possibilidades de execução com os melhores resultados.

Grande parte do tempo de um administrador é ocupado por um processo diário de tomada de decisões. Na realidade, a tomada de decisão é o núcleo da responsabilidade administrativa. E uma atividade essencial dos administradores.

Segundo Ansoff (1977, p. 1), “*As exigências em relação ao tempo do responsável pela tomada de decisões sempre parecem ser superiores ao tempo total de que dispõe; decisões de grande importância misturam-se a exigências triviais, embora demoradas; a natureza das decisões possui muitas facetas e modifica-se continuamente. Esta diversidade tende a aumentar com o nível de responsabilidade e torna-se particularmente pronunciada no caso do mais alto executivo da empresa.*”

2.2.1 Processo de Tomada de Decisão

Em todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas, os administradores se preocupam e despendem esforços para melhor compreender e conduzir o processo de tomada de decisões. Essa preocupação atinge não só os administradores mas também os pesquisadores que têm dedicado grande parte de seus esforços no sentido da melhor compreensão e condução do processo da tomada de decisão, contribuindo para o melhor enfrentamento da questão nas empresas. Em Freitas et al. (1997, p 53), verifica-se ainda que atualmente, os gerentes e pessoas envolvidas nos diversos processos decisórios das organizações necessitam de suporte (mesmo científico) para que aconteça de uma forma mais satisfatória. Observam que este processo necessita ser bem compreendido, e ferramentas, métodos e modelos precisam estar disponíveis no momento da tomada de decisão.

Cada decisão envolve a seleção de uma meta, e um comportamento com ela relacionado. A maior parte do comportamento dos indivíduos nas organizações administrativas, é planejado, isto é, orientado no sentido de metas e objetivos.

A melhor maneira de compreender a estrutura e o funcionamento de uma organização é verificar a maneira pela qual as decisões e o comportamento dos empregados sofrem influências da organização. Segundo Ackoff (1981, p. 61), “*Ao discutir estrutura organizacional, porém, geralmente explicamos como os administradores se relacionam uns com os outros, mas não como as decisões que são tomadas por eles são ou deveriam ser*

relacionadas entre si.” Tanto a tarefa “*decisória*” como a tarefa “*executória*” alternam-se integralmente na organização, estando a primeira, na realidade, intimamente ligada à última.

Para Mendonza (1993, p. 83), a tomada de decisões “*é o processo de eleger conscientemente entre diferentes alternativas.*” Isto significa que ao seguir um determinado curso de ação, o indivíduo automaticamente abandona outros.

Sobre qual a imagem mental que se faz do indivíduo que toma decisões, Simon (1960, p. 13) esclarece que “o indivíduo que toma decisões é o homem no momento de escolha, prestes a decidir entre um ou outro dos caminhos que partem da encruzilhada.” O autor enfatiza também que todas as imagens feitas de modo geral sobre o tomador de decisão falseiam a questão da decisão porque se concentram apenas no momento final. Todas elas ignoram a extensão integral, o complexo processo de reflexão, investigação e análise que precede esse momento.

Em princípio há que se considerar que a decisão compreende três fases: descobrir as ocasiões em que deve ser tomada (*coleta de informações*), identificar os possíveis cursos de ação (*estruturação*) e decidir-se entre um deles (*tomada de decisões*).

2.2.1.1. Fases do processo de tomada de decisões

Para Ackoff (1981, p. 69) tomar uma decisão é apenas um dos aspectos daquilo que poderia ser chamado um ciclo de decisão. Este ciclo tem quatro etapas: *tomada de decisão, implantação, avaliação e recomendação*. Para o autor, adianta pouco se, tendo a decisão sido tomada, ninguém ficar responsável pela sua implantação; e se ela for implantada mas não avaliada; e assim por diante. Fica evidente que quem for responsável para implantar uma decisão deve estar subordinado a autoridade que toma a decisão.

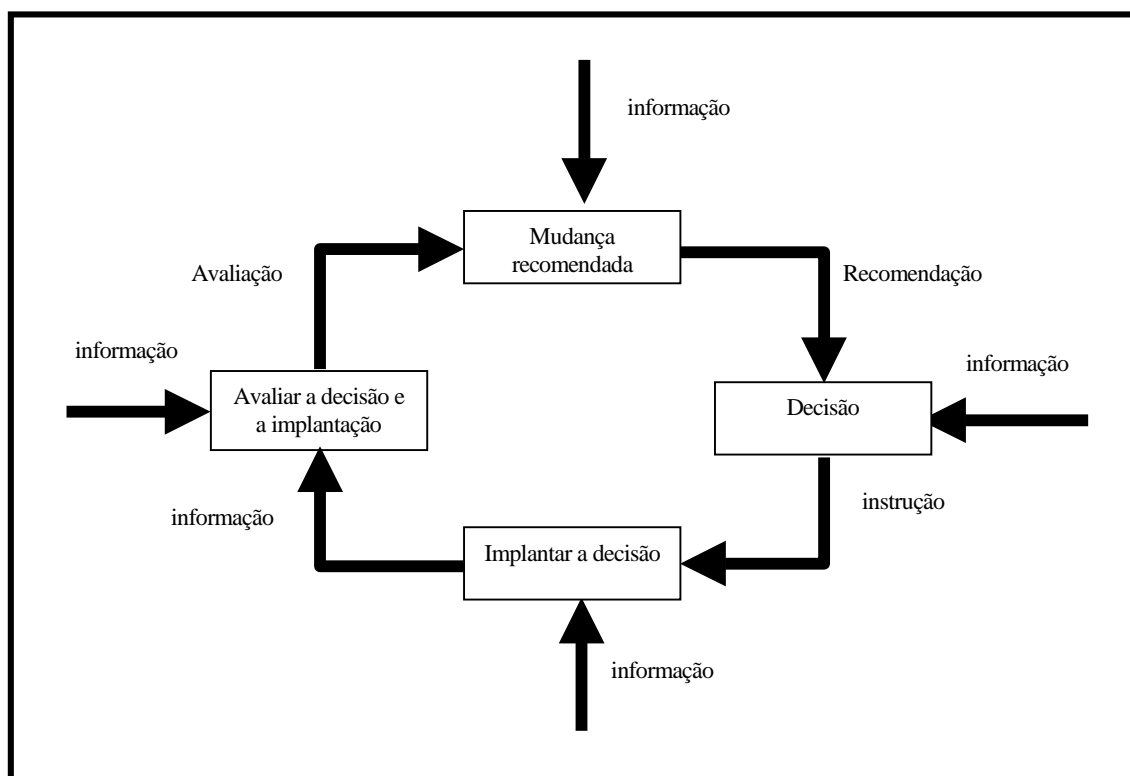


Figura 1 - O ciclo decisório

Fonte Ackoff (1981,p. 70)

Simon (1972, p. 14) apresenta o processo decisório dividido em três fases:

“A primeira fase do processo — a análise do ambiente procurando-se identificar as situações que exigem decisão — chama-se atividade de *coleta de informações*. A segunda — a de criar, desenvolver e analisar possíveis cursos de ação — chama-se de atividades de *estruturação*. A terceira — a de escolher uma linha determinada de ação entre as disponíveis — designa-se atividade de *escolha*.”

Para o autor, de maneira geral, a fase da coleta de informações precede à de estruturação, e esta à de escolha. Todavia, o ciclo de fases é muito mais complexo do que sugere essa seqüência. Cada fase de tomada de determinada decisão constitui por si mesma processo complexo.

Mendoza (1993, p. 83), sobre o processo decisório diz que alguns modelos são muito estreitos e se limitam a formular as alternativas e a definir como se pode escolher uma delas.

Outros entretanto são muito amplos e por isso apresenta um modelo intermediário com os seguintes passos: Percepção do problema, Identificação do problema, Diagnóstico do problema, Busca de alternativas, Avaliação de alternativas e Adequação.

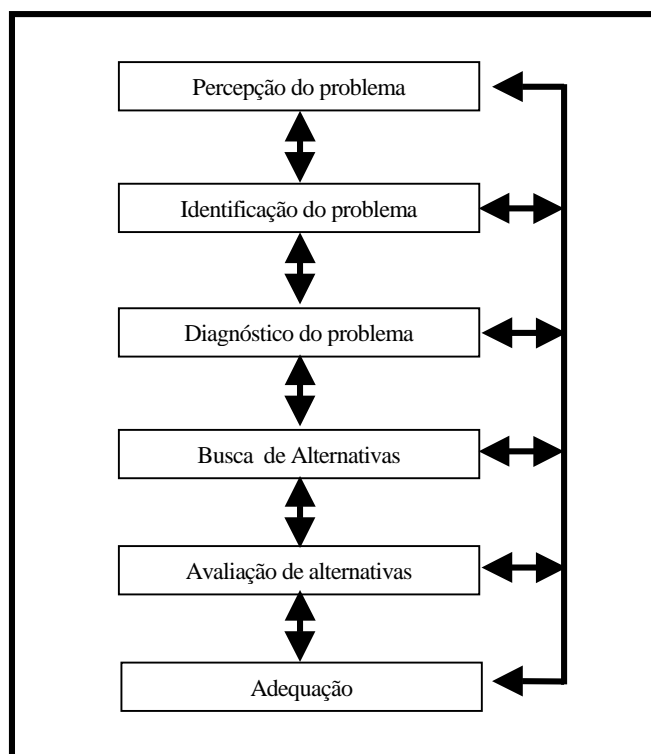


Figura 2 - Processo de Tomada de Decisão

Fonte: Mendoza (1993, p. 84)

- **Percepção do problema:** São os problemas que desencadeiam o processo de tomada de decisão;
- **Identificação do problema:** Esta etapa do processo da tomada de decisão procura definir a tendência do problema detectado, para o qual é requerido um mínimo de informação;
- **Diagnóstico do problema:** Aqui, indaga-se as causas do problema, isto é, definem-se os fatores que o produziram e a forma como eles incidem sobre o problema e como interagem;
- **Busca de alternativas:** Consiste em descobrir todas as opções possíveis de solução do problema formulado;
- **Avaliação das alternativas:** É o processo de preparar a decisão para colocá-la em prática. Trata-se da elaboração de um plano que consulte as condições reais em que se vai executar a decisão para garantir o seu êxito.

Simon (1960, p. 19), orienta também que na discussão sobre como os executivos tomam atualmente decisões, e como o farão no futuro, deve-se distinguir entre dois tipos opostos, a que ele chama de *decisões programadas* e *decisões não-programadas*.

“As *decisões* são *programadas* na medida em que são repetitivas e rotineiras, e em que foi criado um processo definido para abordá-las, de modo que não tenham de ser tratadas de *novo* cada vez que ocorram.”

As *decisões programadas* podem ser utilizadas como método rotineiro para resolver problemas específicos que se repetem. Para o autor, tomar *decisões programadas* depende de processos psicológicos relativamente simples, de certo modo compreendidos pelo menos no nível prático. Eles compreendem hábito, memória e simples manipulação de coisas e símbolos.

“As *decisões* serão *não-programadas* na medida em que forem novas, não-estruturadas e de importantes conseqüências. Nesse caso não haverá método prefixado para tratar o problema por diversos motivos: porque não foi apresentado antes, porque sua natureza e estrutura exatas são dúbias ou complexas, ou porque é tão importante que merece tratamento específico.”

Tomar *decisões não-programadas* depende de processos psicológicos que até recentemente, não haviam sido explicados. Entretanto, algo que pode-se aprender sobre *decisões não-programadas* é que podem ser melhoradas pelo treinamento sistemático do pensamento.

Segundo Simon (1972, p. 21) o motivo que leva a distinguir *decisões programadas* de *decisões não-programadas* é que diferentes técnicas são utilizadas para tratar os aspectos rotineiros ou não da tomada de *decisões*.

Entretanto, o autor esclarece que *decisões programadas* e *decisões não-programadas* não são tipos distintos mas sim um todo contínuo. Assim, encontra-se *decisões altamente programadas* numa extremidade e *decisões altamente não-programadas* noutra. Nesse contínuo é possível encontrar *decisões* de todos os matizes.

Há vários outros pontos de vista referentes a estruturação das etapas da tomada de *decisão*, e serão considerados na apresentação dos modelos de processo decisório.

2.2.1.2. Níveis da Tomada de Decisão

Segundo Freitas et al. (1997, p. 54 -55), as decisões dentro da organização podem ser classificadas quanto à atividade administrativa, segundo três contextos ou níveis (Anthony, 1965; Kendall e Kendall, 1991 *apud* Freitas, Becker, Kladis e Hoppen, 1997):

- **“nível operacional** – as decisões neste nível é um processo pelo qual são asseguradas que as atividades operacionais serão bem desenvolvidas pela utilização de procedimentos e regras preestabelecidas de decisões; grande parte destas decisões são programáveis e os procedimentos a serem seguidos são estáveis; as decisões operacionais e suas ações geralmente resultam em uma resposta imediata;
- **nível tático** – as decisões normalmente são relacionadas com o controle administrativo e são utilizadas para decidir sobre as operações de controle, formulação de novas regras de decisão; neste nível são necessárias informações sobre o funcionamento planejado (normas, expectativas, pressupostos), variações a partir de um funcionamento planejado, a explicação destas variáveis e a análise das possibilidades de decisão no curso das ações;
- **nível estratégico** – as decisões englobam a definição de objetivos, política e critérios gerais para planejar o curso da organização com o propósito de desenvolver estratégias para que a organização seja capaz de atingir seus macro objetivos. As atividades podem ser irregulares, ainda que alguns planos se façam dentro de planejamentos anuais ou em períodos preestabelecidos.”

Cada um desses níveis tem suas próprias características e responsabilidades. A hierarquia entre os três níveis pode ser representada por meio da pirâmide organizacional, conforme mostra a figura .

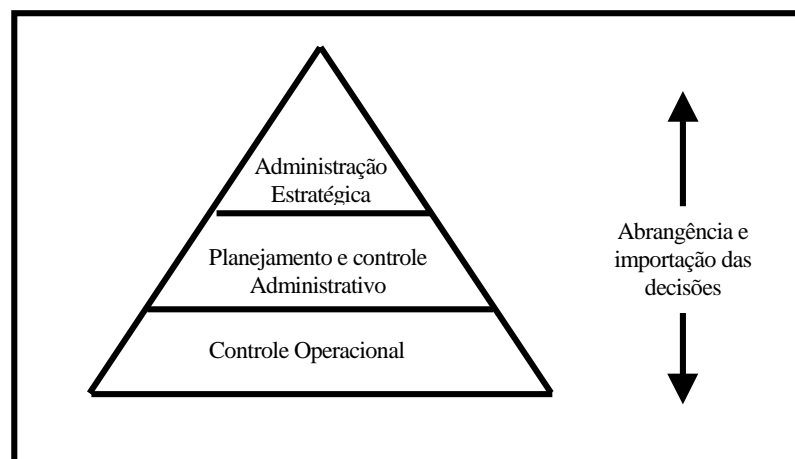


Figura 3 - Níveis de decisão – Modelo Pirâmide
 Fonte: Freitas, Becker, Kladis e Hoppen (1997).

A pirâmide transmite a idéia da hierarquia dentro da organização, onde os elementos colocados nos níveis mais superiores são responsáveis pelas decisões mais estratégicas.

2.2.1.3. Estilos Decisórios

Para estudar o processo decisório torna-se relevante conhecer o estilo decisório quando da tomada de decisão que segundo Freitas (1997,p. 45), é determinada em grande parte pelo gerente como indivíduo e pelo seu estilo gerencial.

Braga (1988, p. 49) como resultado de pesquisa apresenta três estilos decisórios:

- **burocrático**(baseado em normas e/ou políticas organizacionais); neste estilo ocorre a prevalência de decisões baseadas em critérios estabelecidos por normas e/ou políticas organizacionais.
- **consenso**; refere-se àquelas decisões que são tomadas de comum acordo por todos os participantes.
- **conflito**; ocorre em situações onde o conflito entre as partes é muito acirrado, sendo necessário a intervenção de terceiro (mediador) para ajudar a definir qual a melhor escolha.

Por outro lado, Blaylock & Kees (apud Freitas, 1997, p. 45) salientam que a percepção do tomador de decisão sobre o problema, seus métodos para conseguir as informações necessárias e a avaliação das alternativas são baseadas em quatro fatores: o estilo cognitivo, seu processo cognitivo, seu conhecimento e sua experiência.

Driver et al. Citado por Freitas (1997) consideram que as diferenças-chave entre os estilos decisórios parecem residir em dois aspectos: quanto ao foco e quanto o uso da informação. Quanto ao foco, diz respeito ao número de alternativas indentificadas na tomada de decisão. Quanto ao uso da informação, se refere a quantidade de informações realmente considerada para a tomada de decisão.

Os decisores que usam a informação podem ser divididos em dois grupos, os maximizadores (que são mais analíticos) procuram buscar todas as informações relevantes antes de tomar uma decisão e os satisfatórios (usam a informação só para chegar a uma ou duas soluções).

Quanto ao foco, os decisores podem ser unifoco (usam a informação para produzir somente um curso de ação definitivo) ou multifoco, que usam a informação para chegar a muitas alternativas.

Do cruzamento dessas diferenças-chaves resultam cinco estilos decisórios: *decisivo*, *flexível*, *hierárquico*, *integrativo* e *sistêmico*.

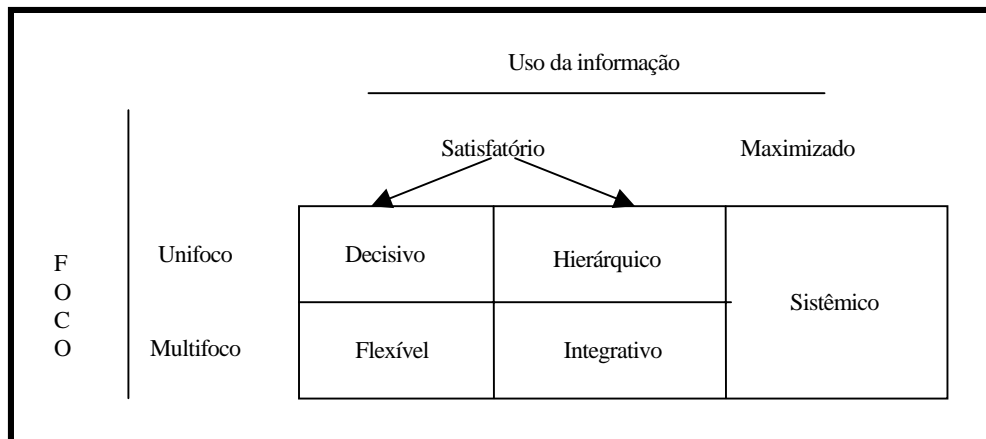


Figura 4 - Estilos decisórios
Fonte Driver et al. (apud Freitas 1997, p. 45)

Estilo	Características
Decisivo	Utilização de poucas informações para decidir; pouco planejamento; pouco respeito a hierarquia; realização de reuniões curtas com agendas claras e com tomada de decisão a cada reunião. Estilo autocrático e delegante. É orientado por resultados.
Flexível	Embora utilizando poucas informações procura analisá-las sob diferentes aspectos, optando pela mais apropriada. É adaptativo, flexível e criativo, preferindo a intuição ao planejamento. Trabalha com vários objetivos que refletem o pensamento da maioria. Prefere a aceitação, a resistência. Prefere organizações com pouca estrutura e regras. Decide baseado nas discussões do grupo.
Hierárquico	Planeja a longo prazo, fazendo análises complexas dos dados. Maximiza o uso de informações para alcançar a única melhor solução. Detalhista, tenta fazer antecipações. É controlador, centralizador. É preocupado com os métodos utilizados e os resultados esperados. Sua comunicação é prejudicada pela complexidade e detalhamento das idéias. Tem como ideal a burocracia podendo inibir a criatividade.
Integrativo	Usa muita informação e gera o maior número de alternativas possíveis. Produz várias interpretações simultaneamente sobre as situações. Valoriza a exploração e a criatividade. As decisões estão abertas a modificações e demoram a ser tomadas. Tenta compatibilizar interesses de pessoas e da organização. Prefere organizações menos rígidas. Os relatórios são longos e elaborados, envolvendo bastante discussão. Como informação admite fatos, opiniões e “feeling”.
Sistêmico	É mais complexo e difícil de ser compreendido. Combina qualidades do estilo integrativo e do hierárquico. É um maximizador e multifoco ou unifoco. Não delega, exercendo influência e controlando informações. Enfatiza a priorização e estratégias detalhadas para tratar problemas. Planeja a curto prazo com objetivos concretos e mensuráveis, sendo que o conjunto é dirigido para objetivos maiores e a longo prazo. Valoriza a informação, estimulando sua coleta regular e cuidadosa. Estimula as pessoas a trazerem informações informais. Utiliza-se de todos os recursos para compreender a situação .

Quadro 2 - Características dos estilos decisórios

Fonte: Driver et al. (apud Freitas, 1997, p. 45-46)

Ainda que a descrição do processo decisório apresente uma categoria de cada vez, o processo é interativo e dinâmico. Diferentes comportamentos ocorrem simultânea e continuamente. Decidir é algo simples e ao mesmo tempo complexo por isso, não se pode compreender uma organização sem entender seu processo decisório.

2.2.1.4. Problemas decisórios

Segundo Thompson Jr. (1995, p. 1), o processo de tomada de decisão é parte central de qualquer atividade econômica, pois *problemas de escolha* são comuns em todas as fases da economia. Para maior compreensão do processo de tomada de decisão e das *condições* sob as quais as decisões são tomadas, o autor recomenda conhecer a *teoria da decisão*, e apresenta uma seleção de tópicos - chave da teoria da decisão, diretamente ligados ao comportamento do consumidor e dos negócios. Entretanto, a tomada de decisão não é, de forma alguma restrita a empresa. Todo o comportamento envolve atitudes escolhidas dentre muitas que se encontram à disposição do indivíduo e sobre as quais ele exerce influência e autoridade. O autor apresenta os seguintes tópicos-chave:

- “*A natureza dos problemas decisórios* – Um problema decisório só existe quando o há dois ou mais planos de ação alternativos, surgindo então a dificuldade quanto a escolha de alternativas. Para que o problema decisório seja significativo, as ações alternativas devem ser distintas e separadas, não só no sentido em que representam escolhas diferentes, mas também no sentido em que implicam diferentes resultados; senão, a escolha de alternativas pode representar muito pouco para a tomada de decisão. Se as alternativas são avaliadas racionalmente, alguns meios devem ser concebidos para que se possa classificar o desejo relativo dos resultados esperados de acordo com as preferências do tomador de decisão e esse é o aspecto mais difícil dos problemas decisórios.

- *Certeza, risco e incerteza* – O produto das decisões modernas de negócios é uma função da quantidade de informações de que os administradores dispõem sobre planos de ação e os possíveis resultados que podem decorrer deles. A informação de um tomador de decisão pode variar numa linha que vai do conhecimento perfeito até a ignorância completa, para fins de análise, essa linha é formada de três partes distintas: 1) **certeza** (estado de conhecimento em que o tomador de decisão tem informações completas sobre o problema decisório); 2) **risco** (estado de conhecimento onde o tomador de decisão está consciente dos planos de ação, mas não tem certeza a respeito dos possíveis resultado – o risco pode ser *objetivo* (existe quando a probabilidade de que um determinado resultado aconteça possa ser computada objetivamente) ou *subjetivo* (existe quando a probabilidade de que um determinado resultado aconteça é estimada de modo subjetivo, geralmente na intuição baseada na experiência e familiaridade com a situação); 3) **incerteza** (estado de conhecimento onde o tomador de decisão não está consciente a respeito da totalidade dos planos de ação. Além disso, ele não é capaz de formular (objetiva ou subjetivamente) probabilidades confiáveis sobre os resultados de cada plano de ação.).

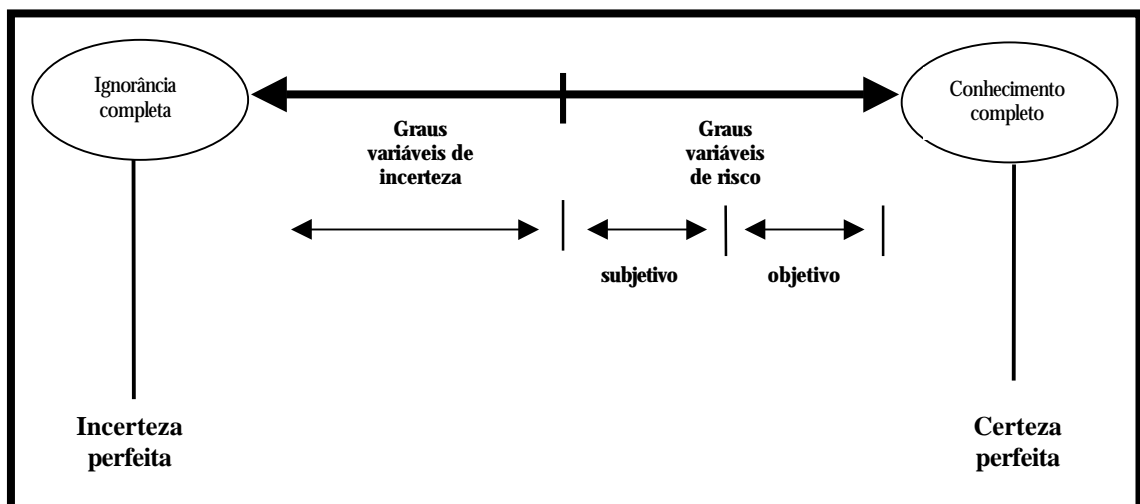


Figura 5 - Linha do conhecimento

Fonte: Thompson Jr. (1995, p. 3)

- *Problemas decisórios envolvendo a certeza* – Nos negócios e na economia, há muitas situações em que se conhece as alternativas, e o problema é otimizar alguns índices, como lucros, vendas e custos. A tomada de decisão sob condições de certeza descreve problemas onde a decisão requer que se determine o curso ideal ou ótimo de ação, dado um conjunto conhecido de circunstâncias e informações.
- *Problemas decisórios envolvendo risco* – O risco é um estado de conhecimento em que cada alternativa possui um conjunto de resultados e cada resultado ocorre com uma probabilidade bem definida. Nesse caso, duas abordagens podem ser usadas ao se determinar a probabilidade de um resultado: 1) a dedução lógica ou raciocínio *a priori* e 2) a medição empírica ou o método *a posteriori*. No método *a priori*, a probabilidade de um evento é deduzida das características inerentes do mesmo. Num método *a posteriori* a confiabilidade para obtenção da medida de probabilidade é colocada nos resultados de experiências anteriores. Esse procedimento presume que os desempenhos passados são típicos e tendem a continuar no futuro.
- *Problemas decisórios envolvendo incerteza*– A incerteza e o risco subjetivo é o ambiente no qual a maioria das decisões são tomadas. Muitas decisões são tomadas num estado de conhecimento incompleto, onde uma série de alternativas é identificada com imperfeição, os resultados associados às alternativas não são bem conhecidos, e as probabilidades dos resultados são, na melhor das hipóteses, determinadas subjetivamente. Muitas situações de incerteza e risco subjetivo surgem porque as decisões são tomadas em situações únicas, onde a informação necessária é incompleta e o futuro incerto. O tomador de decisão deve tentar lidar com a incerteza, visto a relevância do processo decisório quando o nível de conhecimento está abaixo do risco objetivo. “

2.2.1.5. Modelos de Processo Decisório

O processo decisório pode apresentar vários modelos. Bethlem (1987, p. 28) apresenta os seguintes: *Modelo de Simon*; *Modelo Militar*; *Modelo Kepner & Tregoe*; *Modelo de Pesquisa Operacional*; *Modelo CPSI*; *Modelo Guilford* e *Modelo Mintzberg*. A esta relação, segundo Freitas e col. (1997), se adiciona o *Modelo genérico de Dewey* (1953).

Zanela (1999, p. 22-38) também destaca os seguintes modelos:

- *Modelo de Decisão Racional* (decisão vista como um cálculo), o *Modelo Decisório da Racionalidade Limitada* (de Simon, 1957), o *Modelo Político de Processo Decisório* (que coloca a decisão como um jogo de poder), o *Modelo da Lixeira – de March* (resolve de alguma forma o problema da decisão, pautando-a pela razão, intuição e “desordem”).

1) **Modelo de decisão racional** – Neste modelo a decisão é vista como um cálculo. Na decisão racional há três condições básicas para que ocorra a escolha:

- que todas as alternativas de escolha sejam dadas;
- que todas as conseqüências associadas a cada uma das alternativas sejam conhecidas;
- que o homem racional possua uma completa classificação por ordem de utilidade de todas os possíveis conjuntos de conseqüências.

O autor descreve como passos desse modelo as seguintes etapas:

- Diagnóstico do problema;
- Percepção e explicitação de todas as ações possíveis;
- Avaliação de cada eventualidade pelos critérios derivados dos objetivos ou preferências do decisor;
- Escolha da decisão que maximize o resultado – refinamentos: probabilidades, avaliação de risco, custo da informação, etc.

2) *Modelo Decisório da Racionalidade Limitada de Simon* - Para Simon (1977, p. 39)

tomar decisão compreende as quatro ações seguintes:

- Achar ocasiões para tomar uma decisão;
- Achar possíveis cursos de ação;
- Escolher entre os cursos de ação;
- E avaliar escolhas passadas.

Para o autor, estas quatro atividades respondem por frações bastante diferentes dos orçamentos do tempo de executivos. Embora as frações variem grandemente de um nível de organização para outro e de um executivo para outro, generalizações podem ser feitas sobre elas, até mesmo de observação causal.

Simon ainda salienta, que os executivos gastam uma fração pequena do seu tempo na escolha entre ações alternativas já desenvolvidas para encontrar um problema identificado e já analisado em termos das suas conseqüências. Eles gastam uma porção moderada do seu tempo avaliando os resultados de ações passadas como parte de um ciclo repetido que conduz novamente para novas decisões. Somando cada fração de tempo dedicada a cada uma das quatro fases, respondem pela maioria do que os executivos fazem.

O modelo de Simon (1977) descreve o processo de tomada de decisão através de quatro fases principais:

- A fase de inteligência ou investigação — *encontrar ocasiões para tomar decisão*; Nesta fase é feita a coleta e processamento das informações sobre o ambiente com a finalidade de identificar oportunidades e ameaças.
- A fase do desenho ou concepção — *inventa, desenvolve, e analisa possíveis cursos da ação*; Análise da situação. Formulação do problema, construção e análise das alternativas viáveis para uma situação que requer uma decisão.
- A fase de escolha — *seleciona um curso particular da ação dessa avaliação*; Seleção das alternativas dentre as alternativas disponíveis (viáveis) e análise em termos das suas conseqüências.
- A fase da revisão — *avaliar escolhas passadas*.

A Figura representa o modelo do processo decisório, segundo Simon (1977).

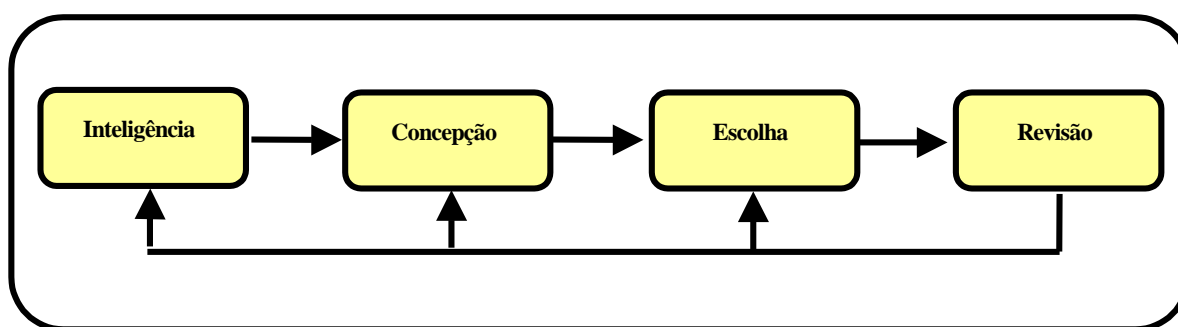


Figura 6 - Modelo do Processo Decisório
(baseado em Simon - 1977)

Sobre a fase de revisão (feedback) Macadar (1998, p. 23) , “*Há que se considerar que entre as fases que constituem o modelo, pode haver o chamado “feedback”, isto é, o decisor pode voltar para uma fase anterior, visando melhor elaborar, elencar e avaliar alternativas na busca de uma solução que melhor satisfaça seus objetivos e critérios.*”

Sobre a finalidade do feedback esclarece a autora que “*visam a tomada de decisão mais acertada de acordo com a situação na qual se insere o decisor.*”

Freitas 1997, p. 59) salienta também que além do feedback, “*existem as fases de implementação, onde a alternativa escolhida é implantada, a fase de monitoração, onde é feito o acompanhamento da nova situação alterada pela implementação da alternativa.*”

2.2.1.5.1. Racionalidade limitada

Segundo Simon (1997, p. xxvi), “*o comportamento nas organizações é, ou parece ser, orientado em grande parte **no sentido** da realização de tarefas, sendo, ocasionalmente, eficaz na consecução desses propósitos.*”

Para o autor, o comportamento humano nas organizações é, se não totalmente, pelo menos boa parte, intencionalmente racional.

Todo administrador toma decisões e as executa, atento no assunto imediato e no efeito dessas decisões sobre situações futuras, isto é, sobre as repercussões para a organização, já que as decisões produzem seus principais efeitos sobre as atividades diárias da organização.

Segundo Simon (1965, p. 95), “*A racionalidade objetiva sugere que o indivíduo ajusta seu comportamento a um sistema integrado por meio de:*

- a) da visão panorâmica das alternativas de comportamento;*
- b) da consideração de todo o complexo de conseqüências que advirão de cada escolha;*
- c) da escolha, tomando o sistema de valores como critério, de uma alternativa entre todas aquelas disponíveis.”*

Entretanto, Simon (1995) esclarece que o comportamento real não alcança racionalidade objetiva, pelo menos por três aspectos diferentes:

- “1- A racionalidade requer um conhecimento completo e antecipado das conseqüências resultantes de cada opção. Na prática, porém, o conhecimento das conseqüências é sempre fragmentário.*
- 2- Considerando que essas conseqüências pertencem ao futuro, a imaginação deve suprir a falta de experiência em atribuir-lhes valores, embora estes só possam ser antecipados de maneira imperfeita.*
- 3. A racionalidade pressupõe uma opção entre os possíveis comportamentos alternativos. No comportamento real, porém apenas uma fração de todas essas possíveis alternativas é levada em consideração.”*

Em termos gerais, segundo Simon (1995), a racionalidade ocupa-se da seleção de alternativas de comportamento preferidos de acordo com algum sistema de valores que permita avaliar as conseqüências desse comportamento. Para o autor, a racionalidade completa é limitada pela ausência de conhecimento ou a racionalidade é limitada quando lhe falta onisciência¹ e as

¹ Onisciente – Que sabe tudo.

faltas de onisciência são fruto, principalmente, de falhas no conhecimento das alternativas, incerteza a respeito de eventos exógenos relevantes e inabilidade no cálculo de suas conseqüências. Simon esclarece que havia necessidade de uma caracterização mais positiva e formal dos mecanismos de escolha em condições de racionalidade limitada. Para isso apresenta dois conceitos fundamentais para esta caracterização: busca e **satisfazimento**. Se as alternativas de escolha não são fornecidas, inicialmente, ao agente decisório, então ele deve iniciar um processo de busca de alternativas. Portanto, a teoria da racionalidade limitada deve incorporar uma teoria de busca. Os limites da racionalidade decorrem da incapacidade da mente humana em aplicar a uma decisão todos os aspectos de valor, conhecimento e comportamento que poderiam ter importância para uma decisão. Para o *satisfazimento* o autor pressupõe que o agente decisório tenha desenvolvido alguma aspiração, sobre quão boa devesse ser a alternativa que ele tentaria encontrar. Assim que ele descobrisse uma alternativa que atendesse a seu nível de aspiração, concluiria a busca com a escolha desta alternativa.

2.2.1.5.2. Escolha Racional

Quando defrontadas com vários cursos de ação, segundo Elster (1989/1994, p. 38) as pessoas comumente fazem o que acreditam que levará ao melhor resultado global. Essa sentença resume a teoria da escolha racional. A escolha racional é instrumental, ou seja, “é guiada pelo resultado da ação.” As ações são avaliadas e escolhidas não por elas mesmas, mas como meios mais ou menos eficientes para um fim ulterior.

Para o autor, há um modo pelo qual tais escolhas podem ser assimiladas à ação instrumental. Perguntando-se ao indivíduo ou observando-se o seu comportamento pode-se descobrir como ele ordena as opções. Uma lista de tais opções emparelhadas é chamada a ordem de preferências de uma pessoa. Pelo uso de um truque matemático, a ordem de preferência pode ser convertida numa *função de utilidade*. Utilizando-se essa função pode-se atribuir números às opções, de modo que as opções preferidas recebam números mais altos.

Para esta teoria, uma ação, para ser racional, deve ser o resultado de três decisões ótimas, ou seja:

- 1) “deve ser o melhor modo de realizar o desejo de uma pessoa, dada suas crenças;
- 2) essas crenças devem ser elas mesmas ótimas, dadas as evidências disponíveis à pessoa;

- 3) a pessoa deve reunir uma quantidade ótima de evidência – nem demais nem de menos.”

A quantidade de evidências depende tanto dos seus desejos – da importância que atribui à decisão – como de suas crenças relativas aos custos e benefícios de reunir mais informações.

O processo todo pode ser visualizado como mostra a figura seguinte:

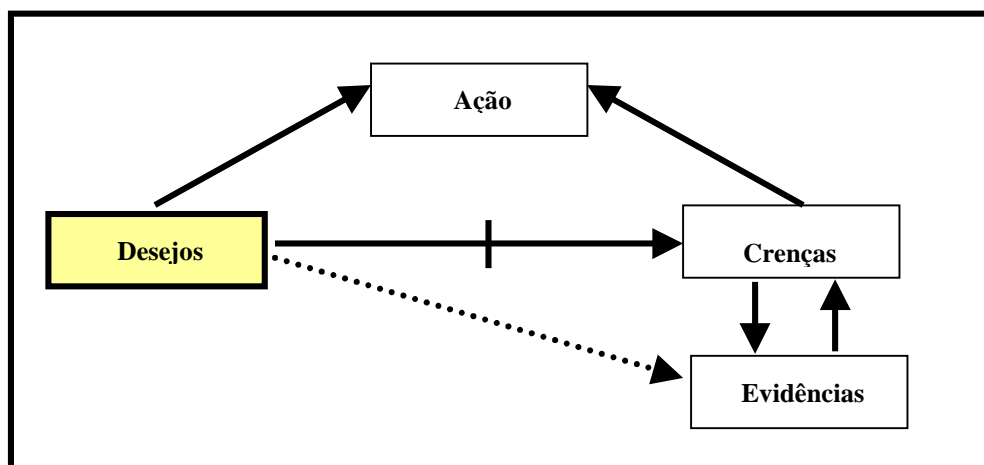


Figura 7 - Modelo de decisão racional de Elster (1988/189)

Verifica-se que os desejos são o único elemento independente, ao qual todos os demais estão subordinados. Segundo o modelo,

- há um desejo que gera uma crença em torno de uma situação desejada. A partir daí o decisor procura evidências que confirmem a veracidade de sua crença. Da crença ele parte para a ação.
- esclarece o autor que uma ação para ser racional, deve ser a melhor maneira de satisfazer os desejos do agente, dadas as suas crenças.

Hume citado por Elster(1988/89) diz que a razão pode ajudar a eliminar desejos logicamente incoerentes.

A teoria da escolha racional no entanto, pode falhar. A explicação de Elster, é que esta falha pode ocorrer quando houver indeterminação que se apresenta de duas formas: Pode haver diversas ações que sejam igual e otimamente boas. Ou pode não haver nenhuma ação que seja ao menos tão boa como todas as demais.

Casos nos quais, para dadas crenças e desejos, não há ação ótima, ocorrem quando as pessoas são incapazes de comparar e ordenar todas as opções. O autor coloca ainda que “as crenças são

indeterminadas quando a evidência é insuficiente para justificar um julgamento sobre a probabilidade dos vários resultados da ação”. Isso pode ocorrer através da incerteza, especialmente sobre o futuro, e através da interação estratégica.

3. MÉTODO

3.1. MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa tem como base o método aplicado por ZANELLA (1998, p 33) sendo utilizado o constructo já validado processo decisório com a inclusão e validação do constructo empreendedorismo.

O método de pesquisa a ser utilizado é a pesquisa *survey* por apresentar as seguintes características, segundo (Pinsonneault e Kraemer *apud* Hoppen, 1996, p.7):

→ *“coleta de dados, realizada, via de regra, a partir de questionários estruturados e o uso de informações coletadas junto a uma amostra da população alvo.”*

Tendo em vista que a mesma destina-se a captar informações sobre o comportamento dos administradores das pequenas e médias empresas da região das Missões.

→ *Aplicação do método*

A *survey* adotada é de corte transversal que conforme ensina Hoppen (et al., 1997, p. 3), *“o pesquisador coleta os dados, em um “momento preciso, podendo generalizar, para toda a população, as descobertas feitas na amostra somente para o instante de tempo em que o estudo foi feito.”*

→ *Tipo da Pesquisa*

A pesquisa é do tipo **exploratória**, esse tipo de pesquisa segundo esclarece Mattar (1997, p.80) *“visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva.”*

3.2. DESENHO DA PESQUISA

Apresentação Gráfica — Conforme Anexo 1

A realização da pesquisa será dividida em 4 etapas:

<u><i>Etapas</i></u>	<u><i>Ações a realizar</i></u>
1ª Fase	<ul style="list-style-type: none"> - Revisão da Literatura - Definição do Constructo: Empreendedorismo - Validação dos Instrumentos (Estudo Piloto)
2ª Fase	<p><u><i>Coleta de Dados</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Para a coleta de dados serão utilizados os instrumentos já concebidos e validados, na primeira fase do projeto de pesquisa global (Zanella, 1998) e o instrumento concebido por Mancuso, 1994. - A aplicação do questionário será realizada por equipe especialmente treinada para tal.
3ª Fase	<p><u><i>Processamento e Análise dos Dados</i></u> - Atividades previstas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Processamento dos dados; - Realização da análise quantitativa e qualitativa dos dados coletados; - Definição a partir desta análise, dos “perfis decisórios” dos administradores das pequenas e médias empresas da Região das Missões; - Cruzamento entre os perfis detectados, destacando-se as discrepâncias
4ª Fase	<p><u><i>Conclusão</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Organização das informações resultantes e divulgação dos resultados.

Quadro nº 3 – Etapas da Pesquisa

3.2.1. Coleta de dados

→ **Unidade de amostragem** — Como a pesquisa visa “Caracterizar o perfil dos administradores das pequenas e médias empresas da Região das Missões”, sem restrição de idade ou sexo, a unidade de amostragem adotada é o **indivíduo**.

→ **População-alvo** — População de Administradores das pequenas e médias empresas, da Região das Missões, filiadas ao SEBRAE, constantes do CD - Cadastro Empresarial do Rio Grande do Sul - 98.

Elemento de pesquisa: Administradores de pequenas e médias empresas filiadas ao SEBRAE;

Abrangência: Região das Missões;

Período de tempo: 1999/2000.

→ Tipo de Amostragem

Amostragem probabilística

Devido ao fato de que cada elemento da população tem uma chance conhecida e diferente de zero de ser selecionado para compor a amostra, o tipo de amostragem é probabilística.

Como vantagem da utilização de amostragem destacamos: economia de mão-de-obra e custo e economia de tempo e rapidez na obtenção de dados.

Seleção da amostra

Gerentes e/ou Administradores — Pessoas que atuam nas empresas como tomadores de decisão.

Tamanho da amostra

As empresas, segundo o SEBRAE, estão divididas da seguinte forma:

a) De acordo com o Estatuto da Microempresa e alterações:

Microempresa — Faturamento anual não ultrapassa o valor de 96.000 UFIR;

b) De acordo com o número de empregados:

Classificação (Porte)	Número de empregados	
	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	Até 20	Até 10
Pequena Empresa	21 a 99	11 a 49
Média Empresa	100 a 499	50 a 99
Grande Empresa	acima de 500	acima de 100

Quadro nº 4 – Classificação das Empresas

Fonte: SANTANA (1993, p. 34)

→ Instrumento de pesquisa

Para a coleta de dados serão utilizados os seguintes Instrumentos:

- a) Instrumentos concebidos e validados por (Macadar,1998 e Zanella, 1998), na 1ª fase do projeto de pesquisa global;
 - Instrumento de associação de palavras – O objetivo deste instrumento é que o respondente cite verbos, adjetivos e substantivos relacionados com o tema tomada de decisão. Pretende-se obter a convicção do respondente sobre o processo decisório, através do conceito de decisão, obtendo-se elementos para compreender a aplicação ou não do modelo de Simon.
 - Instrumento de Composição de frases – Com este instrumento o respondente é levado a refletir sobre o processo decisório baseado em uma situação concreta por ele vivenciada. Através de análise qualitativa será possível verificar a aplicação (ou não) de um modelo de processo decisório.
 - Case – Neste instrumento o respondente descreve sobre decisão que tenha tomado.
 - Escala de percepção decisional – Este instrumento é constituído por um questionário sobre decisão.
- b) Instrumento concebido e validado por (Mancuso, 1994) para medir o potencial empreendedor dos administradores.
 - O instrumento consta de um questionário com 26 perguntas.

3.2.2. Processamento e Análise dos Dados

→ Processamento

Para processamento dos dados será utilizada a tabulação eletrônica:

- Planilha Excel
- Software “Sphinx plus 2” ou SPSS — Permite realizar análises Qualitativas e Quantitativas, cruzamento simples e múltiplos entre estes dois tipos de variáveis.

Segundo (Bourque e Clark, 1992; Edwards et al 1997; Pigott, 1994, apud Oliveira, 1999, p. 128), “*existem três formas de serem tratadas as questões não preenchidas*

de um questionário: eliminação completa do questionário, preenchimento das questões com base numa estimativa (média, valor neutro, etc.) e inclusão do questionário como ele foi preenchido.” Para esta pesquisa optou-se em incluir os questionários como eles foram preenchidos.

→ Análise dos Dados

Tipo de escala

O tipo de escala para medir as variáveis é o tipo ordinal, que tem por característica a ordem dos números.

Método de análise

O método de análise é o método descritivo, que tem por objetivo proporcionar informações resumidas dos dados contidos no total dos elementos da amostra. Assim, utilizar-se-ão as seguintes medidas:

Medidas de posição: para caracterizar o que é típico no grupo;

Medidas de dispersão: para medir como os indivíduos estão distribuídos no grupo;

Medidas de associação: para medir o nível de relacionamento existente entre duas variáveis.

3.2.3 Contexto de Aplicação

O contexto de aplicação da presente pesquisa são as pequenas e médias empresas da Região das Missões.

3.2.3.1. Definição de pequena empresa

Segundo Longenecker, Moore e Petty(1997, p. 27), qualquer padrão de tamanho para definir pequenas empresas é algo arbitrário porque as pessoas adotam padrões diferentes para propósitos diferentes. Uma empresa pode ser descrita como “pequena” quando comparada com empresas maiores, mas “grandes” quando comparada com menores.

Os critérios usados para medir o tamanho dos negócios variam. Alguns são aplicáveis a todas as áreas industriais, enquanto outros são relevantes para certos tipos de negócios, como: número de empregados, volume de vendas, valor dos ativos, seguro da força de trabalho e volume de depósitos. Destes critério, embora “o numero de empregados”, seja o parâmetro mais usado, o

melhor critério em qualquer caso dado depende do propósito do usuário (Longenecker, Moore e Petty, 1997, p. 28). Para os setores industriais, por exemplo, os padrões de tamanho, são expressos em termos de faturamento anual.

Para fornecer uma imagem mais clara da pequena empresa, segue-se aqui os critérios gerais adotados por Longenecker, Moore e Petty(1997, p. 29) para defini-la, ou seja:

1. O financiamento do negócio é fornecido por um indivíduo ou grupo pequeno. Apenas raramente os negócios teriam mais de 15 ou 20 proprietários.
2. Exceto por sua função de marketing, as operações da empresa são localizadas geograficamente.
3. Em comparação com as maiores empresas no setor, a empresa é pequena.
4. O número de empregados geralmente é menor que 100.

Embora algumas empresas pequenas não atendam a todos esses padrões — caso de uma pequena empresa de recrutamento de executivos, que pode operar em muitas partes do país e, deixar de atender ao segundo critério —, são conceitos gerenciais nos quais encaixa-se a pequena empresa.

Em relação as pequenas empresas, o SEBRAE adota a classificação pelo número de empregados, classificando-as em relação às demais empresas, conforme visto no Quadro 4. Esta classificação pelo número de empregados não é rígida ou imutável.

3.2.3.2. Contribuições para a economia do país

As empresas pequenas operam em todos os setores, mas diferem enormemente em sua natureza e importância de um setor para outro. Ao pensar sobre sua contribuição econômica, deve-se primeiro identificar os setores mais importantes e observar os tipos de empresas pequenas que funcionam nesses setores. Por exemplo, o SEBRAE caracteriza as empresas pelo tipo de atividade, segundo o ramo:

<i>Empresas Industriais</i>	<i>Empresas Comerciais</i>	<i>Empresas de Serviços</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Fábrica de móveis artesanais • Fábrica de roupas • Fábrica de esquadrias • Fábrica de computadores • Gráfica 	<ul style="list-style-type: none"> • armarinho • açougue • loja de ferragem • supermercado • loja de artigos de cama, mesa e banho • atacados de laticínios • papelaria 	<ul style="list-style-type: none"> • empresa de taxi • restaurante • lavanderia • cinema • hospital • escola • turismo

O fato de inúmeras empresas pequenas aparecerem em cada setor não diz quanto sua importância relativa. Elas poderiam ser uma minúscula parte de alguns setores, ou ser tão numerosas e produtivas que seu resultado coletivo exceda ao das grandes empresas. O que importa é saber qual o percentual do resultado total de bens e serviços da economia é suprido pela pequena empresa. Uma forma de medir isso é comparar o número de empregados que trabalham em pequenas empresas com o número de empregados que trabalham em grandes empresas. Isso pode ser feito para cada setor da economia (Longenecker, Moore e Petty, 1997, p. 31). As pesquisas desenvolvidas pelo SEBRAE, retratam que as pequenas empresas são importantes para o país, pois respondem por 98% dos estabelecimentos produtivos.

3.3. CONCLUSÃO

A apresentação dos resultados e conclusões da pesquisa dar-se-á de duas maneiras: Relatório escrito e Apresentação oral para a Banca de Avaliadores.

4. CRONOGRAMA DAS ATIVIDADES

ATIVIDADES PROGRAMADAS	1999												2000				
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M
Revisão da Literatura																	
Elaboração do Projeto de Dissertação																	
Disciplinas Específicas – 1º Semestre																	
Defesa do Projeto de Pesquisa																	
Disciplinas Específicas – 2º Semestre																	
Coleta dos dados																	
Análise e Cruzamento dos Dados																	
Interpretação dos resultados e Revisão																	
Redação Final																	
Constituição da Banca de Avaliação																	
Defesa da Dissertação																	

	Já concluídas
	Não iniciadas

5 . REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACKOFF, Russel L. *Planejamento Empresarial*. Tradução de Marco Túlio de Freitas; Rio de Janeiro: Livros Técnicos Científicos, 1981.109 p.
- ANSOFF, H. Igor. *Estratégia Empresarial*. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente; São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- BARROS, Betânia Tanure de; PRATES, Marco Aurélio Spyer. *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo: Atlas, 1996.148 p
- BERNHOEFT, Renato. *Como tornar-se Empreendedor em qualquer idade*. São Paulo: Nobel, 1996.
- BETHELM, Agrícola de Souza. *Modelos de processo decisório*. Revista de Administração. Vol. 21(3), julho/setembro/ 1987, p. 27-39.
- BETHELM, Agrícola. *Preconceitos sobre o processo decisório*. Revista de Administração. Vol. 21(3), julho/setembro/ 1986, p 60 a 62.
- BIO, Sérgio Rodrigues. *Sistema de informação: um enfoque gerencial..* São Paulo: Atlas, 1996. 183 p.
- BORDENAVE, Juan Díaz, PEREIRA, Adair Martins. *Estratégias de Ensino-Aprendizagem*. 4 ed., Petrópolis: Vozes, 1982.
- BRAGA, Nice. *O processo decisório em organizações brasileiras: Comportamentos comunicativos*. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro. p. 34-51.
- CINTRA LEITE, Roberto. *De Executivo para Empresário*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- COMO abrir seu próprio negócio. Manual prático de iniciação empresarial. Brasília; Edição SEBRAL, 1992.
- DAVENPORT, Thomas H. *Reengenharia de Processo: como inovar na empresa através da tecnologia da informação*. 5 ed., Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DEGEN, Ronald. *O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo: Makron Books, 1989.
- DRUCKER, Peter F. *Inivação e Espírito empreendedor (Entrepreneurship)*. 3 ed., São Paulo: Pioneira, 1987.
- ELSTER, Jon. *Peças e Engrenagens das Ciências Sociais*. Rio de Janeiro. Relume-Dumará, 1989/1994.

- FARRELL, Larry C. *Entrepreneurship: fundamentos das organizações empreendedoras*. São Paulo: Atlas, 1993.
- FREITAS, H., BECKER, J. L., KLADIS, C. M. e HOPPEN, N. *Informação e Decisão: sistemas de apoio e seu impacto*. Porto Alegre: Ortiz, 1997. 214 p.
- FREITAS, H., MACADAR, M. A., MOSCAROLA, J. *Na busca de um método quantitativo para estudar a percepção do tomador de decisão*. Angra dos Reis: Anais do 20º ENANPAD, Administração da Informação, 23-25 set 1996, p. 253-276.
- FREITAS, Henrique M. R. de. *A informação como ferramenta gerencial*. Porto Alegre: Ortiz, 1993. 355 p.
- GONÇALVES, Alexandre. De olho no futuro. *Empreendedor*. São Paulo, ano 4, n. 36, out. 1997.
- GONÇALVES, Márcio Augusto, VEIGA, Ricardo Teixeira. Os papéis do gerente e a qualidade da informação gerencial. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea: Anais do 19º ENANPAD, Administração da Informação*, 09 set 1995, p. 310-325.
- HAMEL, Garv; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo Futuro*. 4 reimp. Rio de Janeiro, 1997. 377 p.
- JONES, Manley Howe, *Tomada de decisão pelo executivo*. Tradução de Márcio Cotrim. São Paulo. Atlas. 1973.
- LONGENECKER, Justin G., MOORE, Carlos W., PETTY, J. William. *Administração de Pequenas Empresas*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MACADAR, M. A. *Concepção, desenvolvimento e validação de instrumentos de coleta de dados para estudar a percepção do processo decisório e as diferenças culturais*. PPGA/EA/UFRGS, Dissertação de Mestrado, 1998.
- MANCUSO, Joseph R., *Mid-Career Entrepreneur: how to start a business and be your won boss*. Enterprise-Dearborn, Chicago, Illinois. 1993.
- MANUAL de Planejamento de Informática Empresarial. Makron Books. São Paulo, [s.d.].
- MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento. Vol. 1 e 2, São Paulo: Atlas, 1997.
- MCGEE, James V., PRUSH Laurence. *Gerenciamento Estratégico da Informação*. Tradução de Astrid Beatriz de Figueiredo, Rio de Janeiro: Campus, 1994.

- MENDOZA, José Maria. *Las funciones administrativas*. Un enfoque estratégico y táctico. Barranquilla, Colombia. Ediciones Uninorte, 2 ed., 1993. 285 p.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas operacionais*. São Paulo: Atlas, 1996. 274 p.
- OLIVEIRA, M. *Indicadores para a Tomada de Decisão na etapa de concepção do processo construtivo: A percepção dos principais intervenientes*. PPGA/EA/UFRGS, Tese de Doutorado, 1999.
- PEREIRA, Maria José Lara de Bretas, *Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão*. São Paulo. Makron Books. 1997.
- POSADA, Ruben Edgar de los Santos. *A atitude perante o risco do pequeno empresário de Porto Alegre*. PPGA/FE/UFRGS, Dissertação de Mestrado, 1995.
- ROESCH, Silvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, estágios e trabalhos de conclusão de curso/ Sylvia Maria Azevedo Roesch, colaboração Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello*. São Paulo: Atlas, 1996.
- SANTANA, João. *Como entender o mundo dos negócios: qualidade do empreendedor, a empresa, o mercado*. Brasília: Edição SEBRAE, 1994.
- SANTOS, João Almeida, PARRA FILHO, Domingos. *Metodologia Científica*. São Paulo: Futura, 1998. 277 p.
- SIMON, H. A. *The new science of management decision* (ver. ed.), Englewoods Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., pages 39-44, 1977.
- SIMON, Herbert A . *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization*. USA: The Free Press, 1997. 368 p.
- SIMON, Herbert A. *Comportamento Administrativo*. Rio de Janeiro: USAID, 1965, 311 p.
- SIMON, Herbert A, *A racionalidade do processo decisório em empresas*. Vol 1, São Paulo: ed. Multiplic, n. 1, 1980.
- SIMON, Herbert A , *A capacidade de decisão e de liderança*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1972.
- THOMPSON Jr, Arthur. *Tomada de decisão sob condições de certeza, risco e incerteza*. Cadernos de Estudos. Porto Alegre. UFRGS. 1995
- THOMPSON Jr., Arthur, STRICKLAND III, A, *Estratégia e Estrutura*. Notas de Aula. Curso de Mestrado em Administração. Santo Ângelo. UFRGS, 1995.

THOMPSON, Stewart. *Como as empresas planejam*. Editora Desenvolvimento de Executivos do Brasil Ltda, 1970.

WARE, Caroline. *Estudo da Comunidade*. 2 ed., Rio de Janeiro, 1960.

ZANELA, Amarolinda I. Costa. *A influência da cultura e da experiência decisória sobre a percepção do processo decisório individual: Um estudo comparativo entre Brasil, França e Estados Unidos*. . PPGA/EA/UFRGS, Dissertação de Mestrado, 1999.

ZOGHLIN, Gilbert G. *De Executivo a Empreendedor*. São Paulo: Makron Books, 1994.

Anexo 1 - Desenho da Pesquisa

