

## **ESTILO COGNITIVO DO EMPREENDEDOR E AS DIMENSÕES DO PROCESSO DE ESTRATÉGIA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

**RAFAEL MORAIS PEREIRA**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

rafael.morais12@hotmail.com

**FELIPE MENDES BORINI**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

fborini@usp.br

**ADALBERTO A. FISCHMANN**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

aafischm@usp.br

## **Introdução**

O processo da estratégia empresarial apresenta três dimensões: o pensamento lógico ou criativo, a formação deliberada ou emergente e a mudança revolucionária ou evolucionária. Ademais, o estilo cognitivo do estrategista também ganhou ênfase no campo da estratégia, sendo caracterizado pelo padrão individual de processamento de informações. Alinhando a cognição às dimensões do processo estratégico, adotamos como recorte as micro e pequenas empresas, consideradas como organizações empreendedoras.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

A relação estilo cognitivo divergente holístico, típico da organização empreendedora, e dimensões do processo estratégico ainda não foi explorada, assim, indagou-se: Qual a relação entre o estilo cognitivo divergente holístico do empreendedor e as dimensões do processo de estratégia em micro e pequenas e empresas? O objetivo do artigo foi analisar a relação entre o estilo cognitivo divergente holístico do empreendedor e as três dimensões do processo de estratégia em micro e pequenas e empresas.

## **Fundamentação Teórica**

O referencial teórico que fundamentou este artigo compreendeu os estudos sobre as dimensões do processo da estratégia – pensamento, formação e mudança – e seus paradoxos (De Wit e Meyer, 2004). Ainda, dissertamos sobre o estilo cognitivo divergente holístico (Kozhevnikov, 2007; Hayes & Allinson, 1994) e as hipóteses de que ele apresenta relação positiva com o pensamento estratégico do tipo criativo, com a formação estratégica de cunho emergente e com a mudança estratégica revolucionária.

## **Metodologia**

Adotou-se uma abordagem quantitativa, com coleta de dados a partir de questionário aplicado a uma amostra de 92 micro e pequenas empresas de um município do estado de São Paulo. O constructo estilo cognitivo divergente holístico foi a variável independente e as variáveis dependentes foram pensamento lógico, pensamento criativo, formação deliberada, formação emergente, mudança revolucionária e mudança evolucionária. Para a análise de dados utilizou-se a modelagem de equações estruturais.

## **Análise dos Resultados**

Diante do objetivo proposto de analisar a relação entre o estilo cognitivo divergente holístico do empreendedor e as dimensões do processo estratégico em micro e pequenas e empresas, a análise dos dados confirmou parcialmente as hipóteses propostas no estudo. Os resultados demonstraram a relação entre o estilo divergente holístico com o pensamento estratégico do tipo criativo, com a formação estratégica deliberada e com a mudança estratégica de caráter tanto revolucionário quanto evolucionário.

## **Conclusão**

Como contribuições, delineamos que, diante de um estilo divergente holístico, o empreendedor assume um pensamento estratégico criativo e preconiza tanto mudanças revolucionárias quanto evolucionárias. Por outro lado, a criatividade, a inovação e a visão holista do estilo em questão não corroboram necessariamente uma formação estratégica emergente, flexível e colaborativa, pelo contrário, se associam a uma formação deliberada sob responsabilidade exclusiva do empreendedor proprietário.

## **Referências Bibliográficas**

- De Wit, B., & Meyer, R. (2004). *Strategy: Process, Content, Context. An international perspective*. (3 ed.). Minneapolis/St. Paul: Cengage Learning.
- Hayes, J., & Allinson, C. W. (1994). Cognitive Style and its Relevance for Management Practice. *British Journal of Management*, 5(1), 53-71.
- Kozhevnikov, M. (2007). Cognitive styles in the context of modern psychology: toward an integrated framework of cognitive style. *Psychol Bull*, 133(3), 464-481.

# ESTILO COGNITIVO DO EMPREENDEDOR E AS DIMENSÕES DO PROCESSO DE ESTRATÉGIA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

## Introdução

A estratégia empresarial, assim como a própria teoria da administração, apresenta uma formação tardia em relação a disciplinas mais tradicionais, como economia e sociologia, pois se constituiu como uma disciplina acadêmica somente a partir da segunda metade do século XX (Vasconcelos, 2007). Contudo, esse surgimento tardio não impediu que a disciplina se desenvolvesse rapidamente com numerosas abordagens teóricas, resultando na necessidade de sistematização das diversas vertentes (Vasconcelos, 2007). Nesse contexto, têm-se como exemplos as classificações propostas por Doz e Prahalad (1991), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e De Wit e Meyer (2004), esta última é a base principal deste artigo.

Em uma perspectiva mais recente, De Wit e Meyer (2004) categorizaram o processo da estratégia empresarial em três dimensões principais: o pensamento estratégico, a formação estratégica e a mudança estratégica. No âmbito de cada uma dessas dimensões, os autores destacam a existência de paradoxos, ou seja, fatores reais e que se contradizem ao mesmo tempo. Nesse sentido, a dimensão pensamento estratégico é caracterizada pelo paradoxo lógico e criativo, ao passo que na dimensão formação estratégica reconhece-se a perspectiva deliberada em um extremo e a emergente no outro e, por fim, no âmbito da mudança estratégica a contraposição revolucionária e evolucionária se revela (De Wit & Meyer, 2004).

Ademais, a mente do estrategista também ganhou ênfase no campo da administração e da estratégia, como sumarizado na escola cognitiva de Mintzberg et al. (2000) e nas revisões de literatura de Gallén (1997), Armstrong e Cools (2009) e Armstrong, Cools e Sadler-Smith (2012). O estilo cognitivo do estrategista, ou seja, o padrão de funcionamento cognitivo individual no que diz respeito à aquisição e processamento de informações, se relaciona de forma diferenciada em relação aos paradoxos das dimensões do processo da estratégia. Diante dos diferentes tipos de estilos cognitivos (Bariani, 1998; Hayes & Allinson, 1994), nosso interesse particular recai sobre o Estilo Cognitivo Divergente Holístico, que se caracteriza por estilos de indivíduos que preconizam respostas criativas e originais, a partir do reconhecimento de diferentes tipos de soluções, ao mesmo tempo que privilegiam o contexto geral do problema e não tão somente suas partes isoladamente.

Alinhando a concepção cognitiva às dimensões do processo de estratégia, adotamos como recorte o contexto da estratégia nas micro e pequenas empresas, consideradas como organizações empreendedoras na visão de Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2006). Este campo é considerado fecundo em pesquisa organizacional, visto que nesse cenário a influência do estilo de dirigente determina o futuro da organização (Ferreira & Ramos, 2004), portanto sugere uma abordagem distinta da análise em grandes empresas (Armstrong et al., 2012). Estudos reiteram a importância dessa associação, tanto no cenário internacional (Rialp-Criado, Galván-Sánchez, & Suárez-Ortega, 2010; Sadler-Smith, 2004) quanto no nacional (Moraes, Albuquerque, Ortiz, & Campos, 2010; Oliveira, Salazar, Crêspo, Costa, & Kovacs, 2015). Entretanto, a relação específica entre o Estilo Cognitivo Divergente Holístico, característico de uma organização empreendedora, e as três dimensões do processo de estratégia (De Wit & Meyer, 2004) ainda não foi explorada, relação com a qual este artigo pretende contribuir.

Diante disso, definiu-se como problema de pesquisa: Qual a relação entre o estilo cognitivo divergente holístico do empreendedor e as dimensões do processo de estratégia em micro e pequenas e empresas? Temos como objetivo principal analisar a relação entre o estilo cognitivo

divergente holístico do empreendedor e as três dimensões do processo de estratégia em micro e pequenas e empresas. Com uma abordagem quantitativa, por meio da técnica de modelagem de equações estruturais e com amostra de 92 micro e pequenas empresas do estado de São Paulo, defendemos nas hipóteses que o Estilo Cognitivo Divergente Holístico apresenta relação positiva com o Pensamento Estratégico do tipo Criativo, com a Formação Estratégica de caráter Emergente e com a Mudança Estratégica de cunho Revolucionária, haja vista as características comuns abordadas na literatura associando este estilo com essas respectivas dimensões.

Após a análise dos resultados, apresentamos como principal contribuição teórica, que também apresenta reflexo direto sobre a prática da estratégia das micro e pequenas empresas, os *insights* resultantes de nossos achados, nos quais delineiam que, diante de um estilo divergente holístico, o empreendedor assume um pensamento estratégico de caráter criativo e preconiza tanto mudanças revolucionárias quanto evolucionárias. Por outro lado, a criatividade, a inovação, a originalidade, a busca de novos desafios, o pensamento holista, entre outras características atribuídas ao estilo divergente holístico (Bariani, 1998; Hayes & Allinson, 1994; Kirton, 1976; Vidigal, Walcher, Pozo, & Nassif, 2011), não corroboram necessariamente uma formação estratégica emergente, flexível e colaborativa, pelo contrário, se associam a uma formação deliberada, sob a qual a responsabilidade é exclusiva do empreendedor proprietário, fato que vai ao encontro da forma autocrática de organização empreendedora (Mintzberg et al., 2006).

Além disso, destacamos a expansão da literatura sobre a perspectiva cognitiva no âmbito da estratégia organizacional, campo de estudos que tem evoluído ao longo das últimas décadas (Armstrong & Cools, 2009; Gallén, 1997), mas que ainda necessita desenvolvimento com orientações mais claras, sobretudo, no âmbito das micro e pequenas empresas (Armstrong et al., 2012; Ferreira & Ramos, 2004). De forma mais específica, contribuímos com a própria constituição de um estilo cognitivo característico de organizações empreendedoras (Mintzberg et al., 2006), o estilo cognitivo divergente holístico, desenvolvido a partir das conceituações propostas por Hayes e Allinson (1994) e Bariani (1998).

O artigo contempla, além desta introdução, a seguinte estrutura: o referencial teórico apresenta os aspectos centrais sobre as dimensões pensamento, formação e mudança do processo da estratégia e a relação entre estilos cognitivos e processo da estratégia. As hipóteses destacam a diferenciação da associação entre o estilo cognitivo divergente holístico e cada dimensão do processo de estratégia. A metodologia contempla a base de dados e a descrição dos constructos dependentes e independente utilizados. Os resultados demonstram os critérios de validade e confiabilidade e testam as hipóteses por meio da modelagem de equações estruturais. Segue a discussão dos resultados com as reflexões sobre os resultados encontrados e, por fim, a conclusão e as referências utilizadas no artigo.

## **Referencial Teórico**

Esta seção compreende duas subseções. Inicialmente, são apresentadas as dimensões do processo da estratégia – pensamento, formação e mudança – e seus paradoxos propostos por De Wit e Meyer (2004), e, em seguida, contempla-se o referencial sobre estilos cognitivos e o processo da estratégia.

### ***As Dimensões Pensamento, Formação e Mudança do Processo da Estratégia***

Os estudos de teoria da administração, em geral, e os de estratégia empresarial, em particular, apresentam uma formação tardia em relação a disciplinas mais tradicionais, como a economia e a sociologia, pois se constituiu como uma disciplina acadêmica a partir da segunda metade do século XX (Vasconcelos, 2007). Contudo, esse surgimento tardio não significou que a disciplina não tenha se desenvolvido rapidamente, pelo contrário, numerosas abordagens

teóricas emergiram, resultando na necessidade de sistematização das teorias em estratégia empresarial (Vasconcelos, 2007). Nesse sentido, têm-se como exemplos as classificações propostas por Doz e Prahalad (1991), Mintzberg et al. (2000) e De Wit e Meyer (2004), esta última é a base principal deste artigo, sendo dissertada nesta seção, com ênfase principal nas dimensões planejamento, formação e mudança do processo da estratégia (De Wit & Meyer, 2004).

Como apresentando, o processo de estratégia pode ser classificado em três dimensões, pensamento, formação e mudança estratégica, sendo cada uma delas caracterizadas por um paradoxo. A dimensão pensamento estratégico é caracterizada pelo paradoxo lógico e criativo, ao passo que na dimensão formação estratégica reconhece-se a perspectiva deliberada em um extremo e a emergente no outro e, por fim, no âmbito da mudança estratégica a contraposição revolucionária e evolucionária se revela (De Wit & Meyer, 2004).

Primeiramente, no contexto do pensamento estratégico a perspectiva lógica tem como essência a racionalidade, cujas decisões são tomadas após análises minuciosas do processo (De Wit & Meyer, 2004; Lucian, Barbosa, Sousa Filho, Pereira, & Silva, 2008). Estrategistas que atuam tão somente a partir da lógica assumem que não podem basear suas decisões estratégicas apenas em intuições e criatividade, pois análises racionais devem ser adotadas visando tanto uma melhor tomada decisão quanto uma diminuição os riscos de insucesso do negócio (Lucian et al., 2008). O pensamento lógico tem sua essência alinhada à escola do planejamento, a qual preconiza o processo de estratégia como formal e que pode ser decomposto em passos distintos, delineados por listas de verificação e suportado por técnicas (Mintzberg et al., 2000).

Por sua vez, estrategistas que pensam na perspectiva criativa não se apoiam em nenhum conjunto de regras pré-determinadas e assumem que suas crenças permeiem a tomada de decisões estratégicas (De Wit & Meyer, 2004; Lucian et al., 2008). Haja vista que a originalidade e a criatividade se apresentam como fatores relevantes do pensamento estratégico criativo (Lucian et al., 2008), este se associa aos preceitos da escola empreendedora, visto que ela vislumbra a estratégia além de uma visão única de futuro, sendo subsidiada pela imagem de um líder poderoso e criativo (Mintzberg et al., 2000).

Na perspectiva da formação estratégica, cujo o paradoxo se reside entre formação deliberada e emergente, tem-se que a primeira concepção consiste, principalmente, numa sucessão lógica de etapas para a formulação de estratégia, como identificação, diagnóstico, concepção e realização (De Wit & Meyer, 2004). A formação deliberada das estratégias se circunscritam no planejamento estratégico formal, sendo associadas majoritariamente como um exercício analítico dos altos executivos da empresa. Tal fato reside num risco ou disfunção potencial, no qual o processo deixa de considerar fontes alternativas de estratégias, por não enfatizar novas ideias, aprendizado e inovação (Mintzberg et al., 2000).

Já a formação estratégica emergente pressupõe um processo interativo entre os diferentes níveis hierárquicos da organização, contemplando decisões diárias, ações e participação da organização como um todo (Lucian et al., 2008). A formação da estratégia emergente é defendida por Mintzberg et al. (2000), visto que permite o aprendizado agregado ocorrido no processo ao longo tempo, a possibilidade de participação da gerência intermediária na formação da estratégia e, ainda, se justifica em função da imprevisibilidade do ambiente de negócios (Lucian et al., 2008).

Por fim, temos a dimensão da mudança estratégica, cuja gestão se apresenta como um desafio na administração estratégica dos dias atuais, visto que quando emerge a necessidade de reorientação na empresa, torna-se um ímpeto sair de um cenário seguro para um futuro não tão bem definido, em que muitas das antigas ações não se aplicam mais (Mintzberg et al., 2006).

Além disso, nesse contexto, as pessoas por vezes abandonam as raízes de seus sucessos passados e desenvolvem novas habilidades e atitudes, situação exigente para um estrategista (Mintzberg et al., 2006).

Essa dimensão se caracteriza, portanto, pelo processo de criação de novas configurações entre as organizações e seus ambiente e comporta o paradoxo de uma visão revolucionária ou evolucionária de mudança (De Wit & Meyer, 2004). As mudanças revolucionárias preconizam o rompimento do padrão atual adotado pelas organizações, sendo consideradas fator relevante para a busca de liderança de mercado (Lucian et al., 2008), pois exigem transições rápidas (Mintzberg et al., 2006). Por outro lado, mudanças evolucionárias, sustentadas nos pressupostos do incrementalismo lógico proposto por Quinn (1982), sustentam a melhoria por meio de pequenas mudanças, ou seja, transições mais lentas, que devem ser contínuas durante toda a história da organização e moldadas pelo aprendizado organizacional (De Wit & Meyer, 2004).

### ***Estilos Cognitivos e Processo da Estratégia***

A escola cognitiva é umas das escolas apresentadas por Mintzberg et al. (2000), no âmbito do Safári da Estratégia, sendo caracterizada pela formulação da estratégia como um processo mental. A base desta escola se originou no campo da psicologia cognitiva e buscou ênfase na mente do estrategista para compreender como as estratégias são formadas. Em uma vertente mais subjetiva do processo estratégico, a cognição é utilizada para conceber estratégias a partir de interpretações criativas não tão somente como um mapeamento objetivo da realidade (Mintzberg et al., 2000).

Adentrando-se no campo da psicologia cognitiva, o termo estilo cognitivo foi introduzido inicialmente por Allport (1937), sendo os primeiros estudos experimentais realizados nos anos 1940 e início dos anos 1950, revelando a existência de diferenças individuais em tarefas cognitivas simples que envolviam percepção e categorização (Kozhevnikov, 2007). As pesquisas que visavam conhecer as diferenças na capacidade de pensar e perceber situações e solucionar problemas foram, portanto, a origem do campo de estudos sobre estilos cognitivos (Quintiliano & Dias, 2013).

Estilo cognitivo se refere a uma dimensão psicológica que representa as consistências no funcionamento cognitivo individual, especialmente no que diz respeito à aquisição e processamento de informações (Kozhevnikov, 2007). Em outras palavras, é considerado com a forma estável das características da estrutura cognitiva de uma pessoa, definida, complementarmente, por fatores biológicos e culturais (Bariani, 1998). Em complemento, pode ser considerado como o modo em que as pessoas percebem estímulos ambientais e organizam e usam as informações de seu ambiente para orientar suas ações (Sanchez, Carballo, & Gutierrez, 2011). Destarte, existem inúmeras aceções e classificações de estilo cognitivo (Bariani, 1998; Hayes & Allinson, 1994; Kirton, 1976; Kozhevnikov, 2007; Quintiliano & Dias, 2013; Vidigal et al., 2011).

Hayes e Allinson (1994), por exemplo, ao estudar a relevância de se considerar os estilos cognitivos na prática da administração, sistematizaram 22 dimensões distintas em que os diferentes estilos cognitivos podem assumir. Bariani (1998) destaca quatro dimensões duplas principais: dependência e independência de campo, impulsividade e reflexividade, pensamento divergente e convergente e holística e serialista. Para fins deste estudo, cujo objetivo compreende o Estilo Cognitivo Divergente Holístico, considera-se relevantes as dimensões duplas: pensamento divergente e convergente e holística e serialista, analisadas por Bariani (1998) e também propostas dentre as dimensões de Hayes e Allinson (1994).

No âmbito da convergência e divergência de pensamento, a primeira perspectiva se relaciona com o raciocínio de caráter lógico, utilizando-se critérios de pesquisa estreitas e dedutivo. Os indivíduos têm habilidade em lidar com situações que exigem uma resposta convencional clara a partir das informações disponíveis, visto que demandam problemas formais, tarefas estruturadas e capacidade lógica (Bariani, 1998; Hayes & Allinson, 1994). Por outro lado, o caráter divergente está associado às repostas originais, criativas e fluentes, portanto é considerado amplo e aberto (Hayes & Allinson, 1994). Os indivíduos preconizam problemas menos estruturados, que exigem diferentes respostas igualmente aceitáveis, ao passo que a originalidade e a variedade das respostas assim como o seu caráter disruptivos são valorizados (Bariani, 1998).

Em relação às perspectivas holística (ou holista) e serialista, na última o foco é a definição de padrões e relações no processo a partir da ênfase em tópicos separados e em sequências lógicas, a fim de confirmação ou refutação de suas hipóteses. Diante disso, um processo lógico-linear é preferível, de modo que usam proposições simples e em sequência, aumento a compreensão a de modo incremental (Bariani, 1998; Hayes & Allinson, 1994). Por sua vez, o contexto global é preconizado pelos indivíduos que apresentam um estilo holístico, em detrimento dos componentes individuais (Hayes & Allinson, 1994). Fazem uso de hipóteses mais complexas, visto a preferência de considerar uma grande quantidade de dados e a visão geral do processo (Bariani, 1998).

Feitas essas conceituações, o Estilo Cognitivo Divergente Holístico é o abordado neste artigo, a partir das considerações anteriormente delimitadas. Ele compreende características tanto do pensamento divergente quanto da perspectiva holística, como o próprio nome sugere. Portanto, se caracteriza por estilos de indivíduos que preconizam respostas criativas e originais, diante do reconhecimento de diferentes tipos de soluções, ao mesmo tempo que privilegiam o contexto geral do problema e não tão somente suas partes isoladamente.

Em complemento, o estilo cognitivo divergente holístico é consistente com o estilo cognitivo inovador proposto por Kirton (1976) e com o estilo criativo dimensionado por Vidigal et al. (2011). O primeiro estilo, inovador, é delimitado como desafiador de regras e que procura maneiras novas e diferentes de resolver problemas (Gimenez, 1998), busca dinamismo para trazer mudança radical (Vidigal et al., 2011) e, ainda, mostra-se sem dúvidas quando gera ideias e tem preferência por situações não estruturadas (Kirton, 1976). O estilo criativo tem como ênfase o pensamento holístico e conceptual, caracterizando os indivíduos que o possui como tendentes à busca de oportunidades e desafios, em detrimento de regras e procedimentos, além disso, preconizam a convivência com a incerteza e liberdade e são considerados ambiciosos e orientados para a realização (Vidigal et al., 2011).

## **Hipóteses**

Uma vez definida e caracterizada a abordagem do Estilo Cognitivo Divergente Holístico, apresenta-se as hipóteses do estudo. Para tanto, retomamos que a relação a ser analisada, estilo cognitivo e dimensões do processo de estratégia, será considerada no âmbito das micro e pequenas empresas, as quais podem ser consideradas organizações empreendedoras (Mintzberg et al., 2006). As organizações empreendedoras se caracterizam por uma estrutura muito simples, sobretudo, não estruturada, possuem poucos ou nenhum funcionário além do empreendedor proprietário, uma pequena hierarquia gerencial e poucas atividades altamente formalizadas. O poder tende a concentrar-se no proprietário, que conduz a organização com a força da personalidade ou por intervenções mais diretas, sendo a criação de estratégia um processo altamente intuitivo, orientado para a busca agressiva de oportunidades, resultante da visão implícita de mundo do empreendedor, sempre uma extrapolação de sua própria personalidade (Mintzberg et al., 2006).

Estudos têm sido realizados, reiterando a importância da associação entre estilos cognitivos e estratégia em micro e pequenas empresas, tanto no cenário internacional (Rialp-Criado et al., 2010; Sadler-Smith, 2004) quanto nacional (Moraes et al., 2010; Oliveira et al., 2015). Sadler-Smith (2004), em uma pesquisa com proprietários e diretores de 141 pequenas e médias empresas do Reino Unido, demonstrou que há relação estatisticamente significativa entre o estilo de decisão intuitiva e subseqüente desempenho financeiro (Sadler-Smith, 2004). Na análise específica entre estilos cognitivos e processo de estratégia, os estudos ou enfatizam a relação entre os estilos cognitivos de Kirton (1976) e os modelos de estratégia de Miles e Snow (1978) (Gimenez, 1998; Reis, El-Kouba, & Silva, 2008) ou investigam somente como ocorrem as dimensões do processo estratégico de De Wit e Meyer (2004) nas empresas analisadas (Moraes et al., 2010; Oliveira et al., 2015), portanto, não compreendem a associação específica do Estilo Cognitivo Divergente Holístico, característico da organização empreendedora (Mintzberg et al., 2006), e as dimensões do processo de estratégia, proposta deste artigo.

Dentre os estudos que analisam a relação entre os estilos cognitivos de Kirton (1976) e os modelos de estratégia de Miles e Snow (1978), Gimenez (1998), a partir de um conjunto de 19 entrevistas com dirigentes de pequenas empresas em dois tipos de ambientes (um altamente competitivo e dinâmico e outro um pouco menos turbulento) e amostra adicional de 14 empreendedores, demonstrou que diferenças ambientais foram associadas a diferentes escolhas estratégicas, contudo, encontrou uma incongruência, de que os estilos cognitivos adaptadores indicaram tendência a mudar suas posições no futuro, enquanto nenhum inovador indicou tal propensão (Gimenez, 1998). Já Reis et al. (2008), por meio de uma pesquisa com 16 empresas de pequeno e médio porte do setor de porcelana do Paraná, revelaram que o estilo cognitivo dos gestores, segundo o modelo de Kirton (1978), se demonstrou do tipo inovador na totalidade das empresas e na relação entre os tipos de estratégia e o estilo cognitivo, houve coerência com a teoria dos modelos utilizados, visto que, identificaram que gestores com estilos inovadores tendem a traçar estratégias do tipo reativa ou prospectora (Reis et al., 2008).

No âmbito das pesquisas que compreenderam somente a análise das dimensões do processo de estratégia de De Wit e Meyer (2004), o estudo de Moraes et al. (2010) com 266 micro, pequenas e médias empresas dos setores de serviço e comércio da região metropolitana de Recife, evidenciou que os dirigentes tendem a utilizar mais o pensamento lógico do que intuitivo (ou criativo), a formar a estratégia de maneira mais emergente do que deliberada e a promover mudanças mais evolutiva do que radical (Moraes et al., 2010). Ainda, em outro trabalho realizado com 271 micro e pequenas empresas do Vale do São Francisco, cuja as dimensões do processo estratégico também foram consideradas, os resultados reiteraram que os dirigentes tendem a utilizar mais o pensamento lógico do que intuitivo (criativo), a formar a estratégia de maneira mais emergente do que deliberada e a prover mudanças mais evolutivas do que revolucionárias (Oliveira et al., 2015).

Uma vez que a associação específica do Estilo Cognitivo Divergente Holístico com as dimensões do processo de estratégia – pensamento, formação e mudança – ainda não foi explorada, relação com a qual este artigo pretende contribuir, apresentamos as hipóteses propostas. Primeiramente, em relação ao pensamento estratégico, que apresenta o caráter lógico de um lado e o criativo de outro, propomos que o estilo em questão apresenta relação direta com o extremo criativo do pensamento estratégico, essencialmente, em função da busca pela criatividade caracterizada em ambos (Bariani, 1998; De Wit & Meyer, 2004; Lucian et al., 2008).

*H1: O Estilo Cognitivo Divergente Holístico está associado positivamente ao Pensamento Estratégico Criativo.*



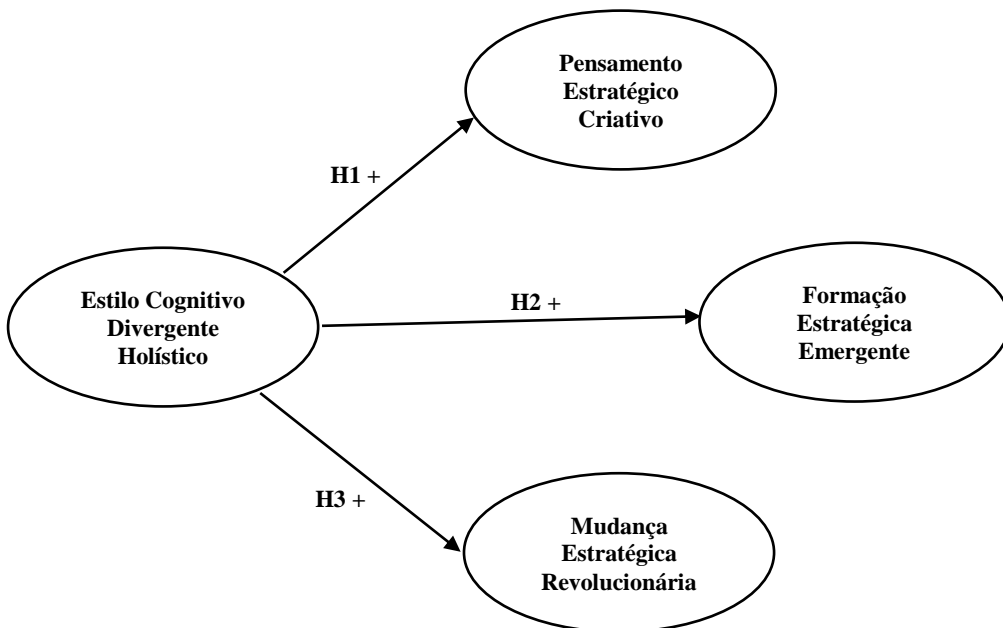
Quanto à dimensão da formação estratégica, cujo o paradoxo apresenta como extremos a perspectiva deliberada e a perspectiva emergente, defendemos a relação entre a formação estratégica emergente com o estilo divergente holístico e não a concepção deliberada. Afinal, formação emergente preconiza flexibilidade e abertura para fontes de novas ideias de diferentes lugares, considerando o todo organizacional (Mintzberg et al., 2000), daí a justificativa para que seja resultante de um empreendedor com estilo divergente e holístico.

*H2: O Estilo Cognitivo Divergente Holístico está associado positivamente à Formação da Estratégia Emergente.*

Por fim, na seara da mudança estratégica, as visões revolucionária e evolucionária constituem o paradoxo dessa dimensão. Haja vista as características anteriormente levantadas do estilo divergente holístico, sobretudo a busca pela criatividade e a originalidade, e acrescentando a busca por uma inovação constante (Kirton, 1976), é esperado que estilo seja positivamente relacionado à perspectiva revolucionária, dado o ímpeto por mudança do empreendedor que vislumbra criatividade e tem uma visão do todo de sua organização (De Wit & Meyer, 2004).

*H3: O Estilo Cognitivo Divergente Holístico está associado positivamente à Mudança Estratégica Revolucionária.*

A Figura 1 apresenta o modelo proposto com as hipóteses do estudo.



**Figura 1.** Modelo Proposto.

Fonte: autores.

## Metodologia

A abordagem adotada no artigo apresenta caráter quantitativo, por meio da utilização método de pesquisa levantamento. O levantamento compreende a descrição quantitativa ou numérica de tendências, atitudes ou opiniões de uma população ao se estudar uma amostra dela (Creswell, 2007). No estudo foram pesquisados a associação entre os estilos cognitivos do empreendedor e as dimensões do processo de estratégia em micro e pequenas empresas do setor comercial de um município do litoral norte do estado de São Paulo, Caraguatatuba. A técnica de coleta de dados foi um *survey*, sendo o questionário aplicado pessoalmente junto aos sujeitos de pesquisa,

no ano de 2010. Foram obtidos 105 questionários respondidos, mas devido ao não preenchimento de alguns itens, 13 questionários foram descartados, sendo a amostra final composta, portanto, por 92 questionários válidos.

O questionário aplicado foi composto por perguntas fechadas, com uma escala do tipo *Likert*, de cinco pontos. Em um extremo, tem-se o valor “1”, o qual indica “discordo fortemente” e no outro, representado pelo valor “5”, que indica “concordo fortemente”. A partir do referencial teórico foram utilizados os seguintes constructos: Estilo Cognitivo Divergente Holístico, Pensamento Estratégico Lógico, Pensamento Estratégico Criativo, Formação Estratégica Deliberada, Formação Estratégica Emergente, Mudança Estratégica Revolucionária e Mudança Estratégica Evolucionária.

O constructo Estilo Cognitivo Divergente Holístico foi adaptado de uma escala construída e validada por Bariani (1998), já aplicada em estudos na área de educação (Quintiliano & Dias, 2013). É formado pelas seguintes variáveis: v1) eu sou capaz de gerar soluções originais e criativas com frequência; v2) eu gosto muito de ter novas experiências nas minhas atividades; v3) costume enfatizar os aspectos gerais e não os aspectos específicos de uma tarefa que eu realize e v4) prefiro o contexto geral das informações que os detalhes da informação.

Os demais constructos, que compreendem as dimensões do processo da estratégia propostas por De Wit e Meyer (2004), foram adotados a partir da escala desenvolvida por (Lucian, Barbosa, Sousa Filho, Pereira, & Silva, 2007; Lucian et al., 2008) (Figura 2), que já foi aplicada em outros estudos (Moraes et al., 2010; Pereira, Sousa Filho, & Lucian, 2009), cujo o foco não era a associação com o estilo cognitivo do empreendedor.

Constructo	Variáveis
Pensamento Estratégico Lógico	Costumo realizar uma reflexão crítica sobre minhas crenças e forma de pensamento.
	Realizo análise do ambiente interno da empresa e do setor onde ela atua antes de formular a decisão.
	Sempre realizo a análise das normas e crenças organizacionais com o objetivo de melhorá-las e poder aplicá-las.
	Texto mentalmente minhas suposições para evitar basear as decisões apenas na intuição.
	Desenvolvo minhas decisões de maneira formal, seguindo uma lógica clara.
Pensamento Estratégico Criativo	Utilizo a imaginação como fonte de criação para a decisão.
	Sou intuitivo na formulação das decisões e me baseio no meu entendimento sobre as coisas.
	Formulo decisões com base na minha forma de pensar e ver as coisas.
	Acredito que as boas decisões surgem de boas ideias e não de boas observações sobre os fatos.
	Formulo minhas decisões com base na criatividade.
Formação Estratégica Deliberada	Acredito que um plano deva ser completamente finalizado antes de se iniciar sua execução.
	Tomo decisões pensando no longo prazo.
	Documento e torno conhecido todos os meus planos de decisão
	Eu traço objetivos para guiar as minhas decisões.
	Acredito que uma boa decisão deve ser capaz de descrever as ações das pessoas, evitando improvisos.
Formação Estratégica Emergente	Creio que uma decisão também possa ser construída ou modificada na medida em que as ações vão sendo realizadas.
	Acredito que as decisões surgem no dia-a-dia à medida que as coisas vão sendo realizadas.
	Acredito que as decisões podem surgir à medida que se identificam novas oportunidades de ação.
	Estou certo que novas decisões podem surgir de experiências ou iniciativas das pessoas.
	Tomo decisões que são flexíveis.

Mudança Estratégica Revolucionária	Percebo que as mudanças com melhores resultados são aquelas que reinventam o modo de funcionar do negócio ou da atividade.
	Implemento mudanças de grande impacto e com velocidade para minimizar a resistência das pessoas.
	Acredito que para mudar é preciso ter coragem para romper com a situação existente indesejável.
	Desenvolvo habilidades para realizar grandes mudanças, considerando a pressão dos concorrentes ou novas exigências do governo.
	Estou certo que para ocorrer uma mudança estratégica é necessário ocorrer uma grande mudança organizacional.
Mudança Estratégica Evolucionária	Acredito na capacidade de aprendizado da empresa e que as mudanças devem acompanhar o ritmo deste aprendizado.
	Creio que a mudança é algo naturalmente presente no dia-a-dia de uma empresa.
	Percebo que alterações em rotinas e processos são coisas que precisam de certo tempo para se entender, testar e aplicar.
	Entendo que em minha empresa não sou só eu o responsável pelas mudanças.
	Implemento várias pequenas mudanças organizacionais que cumulativamente se tornarão uma grande mudança na estratégia da empresa.

**Figura 2.** Escala das dimensões do Processo de Estratégia.

Fonte: Adaptada de Lucian et al. (2007, 2008).

Para testar as hipóteses do estudo utilizou-se a técnica de análise de dados modelagem de equações estruturais (SEM) estimada a partir do *software Smart PLS* versão 3.2.4 (Ringle, Wende, & Becker, 2015). A modelagem de equações estruturais (SEM) é uma técnica de análise multivariada, que a partir de modelos estatísticos, busca explicar as relações entre múltiplas variáveis, desse modo, ela examina um conjunto de relações de dependência simultaneamente (Hair Jr., Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009).

O tamanho mínimo amostral foi calculado a partir do *software G\*Power* 3.1.9.2, indicado para os estudos que adotam a modelagem de equações estruturais pautada em quadrados mínimos parciais (Ringle, Silva, & Bido, 2014). Para tanto, os parâmetros técnicos utilizados no software foram os seguintes: família (*F tests*), tipo de teste estatístico (*Linear multiple regression: Fixed model, R<sup>2</sup> deviation from zero*), tipo de análise (*a priori: compute required sample size - given, power, and effect size*), tamanho do efeito de 0,15, nível de significância do erro permitido de 0,05, nível de significância de 95%, poder estatístico de 0,80 e 1 como número de preditores. O teste delineou uma amostra mínima de 55 questionários e, como apresentado anteriormente, a amostra final do estudo foi composta por 92 questionários válidos, portanto, satisfatória, visto que representa 1,7 vezes o recomendado.

## Resultados

Nesta seção são apresentados a análise de critérios de validade e confiabilidade concernentes à modelagem de equações estruturais e em sequência os resultados obtidos pelo teste das hipóteses propostas. A Tabela 1 apresenta os coeficientes dos parâmetros de validade e confiabilidade do modelo proposto.

**Tabela 1:** Validade convergente, Consistência interna e Confiabilidade composta.

	AVE	AC	CC
<b>Estilo Divergente Holístico</b>	0,558	0,615	0,791
<b>Pensamento Lógico</b>	0,576	0,820	0,868
<b>Pensamento Criativo</b>	0,648	0,856	0,900
<b>Formação Deliberada</b>	0,537	0,762	0,844
<b>Formação Emergente</b>	0,582	0,711	0,818
<b>Mudança Revolucionária</b>	0,561	0,784	0,859
<b>Mudança Evolucionária</b>	0,501	0,767	0,832

Fonte: autores.

Ressalta-se que para atender os valores da Variância Média Extraída (AVE) acima de 0,50, Alfa de Cronbach (AC) maiores que 0,60 e Confiabilidade Composta (CC) superiores a 0,70 que são considerados satisfatórios (Hair Jr. et al., 2009; Ringle et al., 2014) foi necessária a exclusão da variável “v2) eu gosto muito de ter novas experiências nas minhas atividades” do constructo Estilo Cognitivo Divergente Holístico. Feita a remoção, esse constructo e todos os demais atenderam os requisitos mínimos para atestar validade convergente, consistência interna e confiabilidade composta do modelo (Tabela 1).

Em relação à validade discriminante do modelo, que é entendida como um indicador de que os constructos ou variáveis latentes são independentes um dos outros, adotou-se o método de Fornell e Larcker (1981). Conforme Tabela 2, os valores da diagonal em negrito (raízes da AVE) são superiores aos demais ( $R^2$ ), atendendo às prerrogativas desse método que valida a diferença existente entre os constructos considerados.

**Tabela 2:** Validade discriminante: Critério Fornell e Larcker (1981).

	I	II	III	IV	V	VI	VII
<b>I - Estilo Divergente Holístico</b>	<b>0,75</b>						
<b>II - Pensamento Lógico</b>	0,40	<b>0,73</b>					
<b>III - Pensamento Criativo</b>	0,25	0,28	<b>0,76</b>				
<b>IV - Formação Deliberada</b>	0,32	0,37	0,03	<b>0,71</b>			
<b>V - Formação Emergente</b>	0,43	0,39	0,14	0,35	<b>0,75</b>		
<b>VI - Mudança Revolucionária</b>	0,52	0,41	0,34	0,19	0,54	<b>0,80</b>	
<b>VII - Mudança Evolucionária</b>	0,29	0,31	0,21	0,20	0,39	0,46	<b>0,76</b>

Fonte: autores.

Demais índices de ajustes do modelo também se apresentaram satisfatórios dada à natureza do estudo, conforme Tabela 3. O coeficiente de determinação de Pearson ( $R^2$ ), na escala proposta por Cohen (1988) para a área de ciências sociais e comportamentais, quando apresenta valor de 2% deve ser classificado como efeito pequeno, 13% como efeito médio e 26% como efeito grande (Ringle et al., 2014). Entre os constructos, o maior efeito foi verificado no Pensamento Criativo (26%), enquanto o menor, no constructo Formação Emergente (5%).

**Tabela 3:** Coeficiente de determinação ( $R^2$ ), Tamanho do efeito ( $f^2$ ) e validade preditiva ( $Q^2$ ).

	$R^2$	$f^2$	$Q^2$
<b>Estilo Divergente Holístico</b>	*	0,11	*
<b>Pensamento Lógico</b>	0,07	0,37	0,02
<b>Pensamento Criativo</b>	0,26	0,48	0,17
<b>Formação Deliberada</b>	0,15	0,31	0,06
<b>Formação Emergente</b>	0,05	0,40	0,02
<b>Mudança Revolucionária</b>	0,17	0,35	0,09
<b>Mudança Evolucionária</b>	0,09	0,24	0,03

Fonte: autores. \*Não se aplica (variável explicativa)

Na análise de quanto cada constructo é “útil” para o ajuste do modelo ( $f^2$ ), apenas o Constructo Divergente Holístico apresentou uma valor próximo a médio (15%) e os demais, próximos ou superiores a um valor considerado grande (35%) na classificação de Hair Jr. et al. (2009) (Tabela 3). Por fim, quanto à acurácia do modelo ajustado, os constructos obtiveram validade preditiva ( $Q^2$ ) (Tabela 3), pois apresentaram valores de  $Q^2 > 0$  (Ringle et al., 2014).

Na sequência, após verificados os pressupostos e índices de ajuste do modelo, são apresentados os resultados dos testes das hipóteses propostas. A Tabela 4 demonstra a significância das hipóteses H1, H2 e H3.

**Tabela 4:** Testes das hipóteses do estudo.

Hipóteses	Relacionamento entre os constructos	Pesos padronizados	<i>Critical Ratio</i>	Sig. (p)	Resultado
H1	Estilo Divergente Holístico -> Pensamento Criativo	0,522	8,429	0,000	Aceita
H2	Estilo Divergente Holístico -> Formação Emergente	0,247	1,364	0,173	Rejeitada
H3	Estilo Divergente Holístico -> Mudança Revolucionária	0,429	5,651	0,000	Aceita

Fonte: autores.

Para a não rejeição das hipóteses os valores do *Critical Ratio* devem ser acima de 1,96 para um nível de significância de 0,05 e superior a 2,58 a um nível de 0,01. Portanto, conforme Tabela 3, as hipóteses H1 e H3 foram aceitas, enquanto a hipótese H2 não foi suportada. A hipótese H1 foi suportada a um nível de significância de  $p < 0,01$ , apresentando um impacto de 0,522 do Estilo Cognitivo Divergente Holístico sobre o Pensamento Estratégico Criativo. Em relação à H3, também suportada por um nível de significância de  $p < 0,01$ , o impacto do Estilo Cognitivo Divergente Holístico sobre a Mudança Estratégica Revolucionária foi de 0,429.

Na Tabela 5 são apresentados os resultados de significância estatística das associações não defendidas no presente estudo, mas que também foram testados, sendo o esperado que estas associações não sejam significantes.

**Tabela 5:** Associações não propostas.

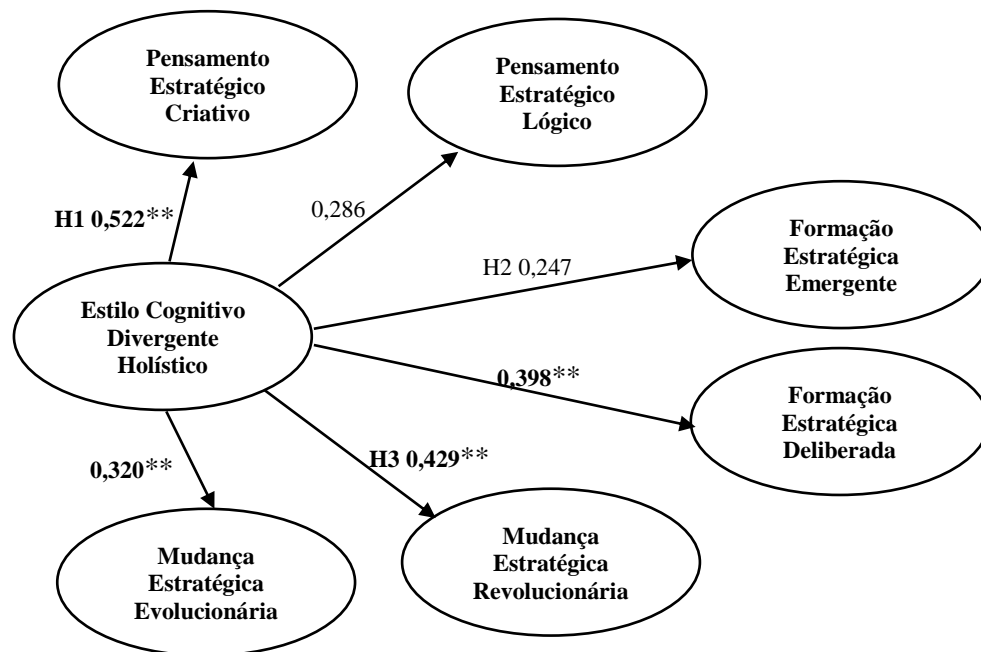
Relacionamento entre os constructos	Pesos padronizados	<i>Critical Ratio</i>	Sig. (p)
Estilo Divergente Holístico -> Pensamento Lógico	0,286	1,794	0,073
Estilo Divergente Holístico -> Formação Deliberada	0,398	5,072	0,000
Estilo Divergente Holístico -> Mudança Evolucionária	0,320	3,502	0,000

Fonte: autores.

O procedimento para não rejeição das associações apresentados é o mesmo adotado para as hipóteses: *Critical Ratio* acima de 1,96 para um nível de significância de 0,05 e superior a 2,58 a um nível de 0,01. A primeira associação apresentada não foi considerada estatisticamente significativa, confirmando a H1 de que o Estilo Cognitivo Divergente Holístico está associado ao Pensamento Estratégico Criativo e não Lógico. Por sua vez, as associações do Estilo Cognitivo Divergente Holístico com a Formação Estratégica Deliberada e com a Mudança Evolucionária não foram defendidas neste estudo e se apresentaram como significante ( $p < 0,01$ ), portanto são analisadas na discussão dos resultados.

### Discussão dos Resultados

Os resultados demonstraram que o processo de estratégia em micro e pequenas empresas está associado ao estilo cognitivo divergente holístico do empreendedor de forma distinta em suas três dimensões. O modelo final após os testes das hipóteses e demais associações é apresentado na Figura 3.



**Figura 3.** Sumário dos Resultados.

Nível de significância: \*\* =  $p < 0,01$  | \* =  $p < 0,05$

Fonte: autores.

Como proposto, verificou-se que *H1: O Estilo Cognitivo Divergente Holístico está associado positivamente ao Pensamento Estratégico Criativo* e não está associado ao Pensamento Estratégico Lógico. A inventividade e a inovação enquanto fatores determinantes para o estilo divergente holístico (Bariani, 1998; Hayes & Allinson, 1994) são elementos que subsidiam a associação direta com o pensamento criativo. Afinal, este é resultante da busca pela originalidade e não se sustenta em regras pré-determinadas (De Wit & Meyer, 2004).

Além disso, esse resultado contrapõe parcialmente os resultados encontrados por Moraes et al. (2010) e Oliveira et al. (2015), pois em ambos os estudos constaram que o pensamento estratégico vigente nas empresas analisadas assumia um caráter lógico e não criativo (ou intuitivo). Porém, em nossa proposta, diante do pressuposto de que o estilo divergente holístico é o inerente às organizações empreendedoras (Mintzberg et al., 2006), identificamos a relação deste estilo com à perspectiva criativa do pensamento estratégico, fato que corrobora a aceção de que o pensamento estratégico é resultante da visão implícita de mundo do empreendedor, sempre uma extrapolação de sua própria personalidade, geralmente, criativa (Mintzberg et al., 2006).

Por outro lado, no âmbito da formação da estratégica, não foi constatado que *H2: O Estilo Cognitivo Divergente Holístico está associado positivamente à Formação da Estratégia Emergente*. Contrariamente ao proposto, o Estilo Cognitivo Divergente Holístico apresentou relação significativa com a Formação Estratégica Deliberada e não Emergente. Esse resultado enuncia que no âmbito da micro e pequena empresa a formação estratégica deliberada se sobressai sobre à dinâmica emergente contrapondo nossas perspectivas e resultados de outras pesquisas (Moraes et al., 2010; Oliveira et al., 2015).

Nesse ponto, revela-se o paradoxo que pode se instalar na organização empreendedora. Por um lado, tem-se um empreendedor, que a partir de um estilo divergente holístico, se caracteriza por assumir um pensamento estratégico altamente intuitivo e criativo e, por outro lado, adota ao mesmo tempo uma postura de formação de estratégia deliberada e não emergente. A criação da estratégia, portanto, mesmo que altamente intuitiva, se restringe somente ao empreendedor

proprietário (Mintzberg et al., 2006), daí a associação com o caráter deliberado, no qual os demais colaboradores da organização devem seguir as recomendações do líder e não participam da formação da estratégia, haja vista que ele é fruto exclusivo da mente do estrategista e não da organização como um todo, como preconiza a estratégia emergente (Mintzberg et al., 2000).

Por fim, foi confirmado que *H3: O Estilo Cognitivo Divergente Holístico está associado positivamente à Mudança Estratégica Revolucionária*, assim como, constatou-se que o Estilo Cognitivo Divergente Holístico também está relacionado à Mudança Estratégica Evolucionária. A presença de mudança evolucionária, mesmo que não proposta como associada ao estilo divergente holístico neste estudo, corrobora outros estudos (Moraes et al., 2010; Oliveira et al., 2015), reiterando os pressupostos de pequenas mudanças e transições lentas do incrementalismo lógico (Quinn, 1982).

Contudo, mesmo sendo significativa a perspectiva de associação com a mudança evolucionária, ressalta-se que o efeito do estilo divergente holístico sobre a mudança revolucionária é maior em relação à evolucionária, como elucidado por seus coeficientes padronizados de 0,429 e 0,320, respectivamente. Portanto, ainda que o processo de mudança ocorra a partir de um processo de evolução lento, o caráter de desafiador de regras (Gimenez, 1998; Kirton, 1976), que busca dinamismo para trazer mudança radical (Lucian et al., 2008; Vidigal et al., 2011) do empreendedor com estilo divergente holístico ainda prevalece na ruptura de padrões já estabelecidos, como propõe a mudança revolucionária.

## **Conclusões**

Diante do objetivo proposto de analisar a relação entre o estilo cognitivo divergente holístico do empreendedor e as dimensões do processo de estratégia em micro e pequenas e empresas, a análise dos dados confirmou parcialmente as hipóteses propostas no estudo. Os resultados demonstraram a relação entre o estilo divergente holístico com o pensamento estratégico do tipo criativo, com a formação estratégica de cunho deliberado e com a mudança estratégica de caráter tanto revolucionário quanto evolucionário.

Como contribuições do artigo, primeiramente, destacamos a expansão do escopo teórico da literatura sobre a perspectiva cognitiva no âmbito da estratégia organizacional, campo de estudos que tem evoluído (Armstrong & Cools, 2009; Gallén, 1997), mas que ainda necessita desenvolvimento com orientações mais claras, sobretudo, no âmbito das micro e pequenas empresas (Armstrong et al., 2012; Ferreira & Ramos, 2004). De forma mais específica, contribuímos com a própria constituição de um estilo cognitivo característico de organizações empreendedoras (Mintzberg et al., 2006), o estilo cognitivo divergente holístico, desenvolvido a partir das conceituações propostas por Hayes e Allinson (1994) e Bariani (1998).

Por fim, apresentamos ainda como contribuição teórica, que também apresenta reflexo direto sobre a prática da estratégia das micro e pequenas empresas, os *insights* resultantes de nossos achados, nos quais delineiam que, diante de um estilo divergente holístico, o empreendedor assume um pensamento estratégico de caráter criativo e preconiza tanto mudanças revolucionárias quanto evolucionárias. Por outro lado, a criatividade, a inovação, a originalidade, a busca de novos desafios, o pensamento holista, entre outras características atribuídas ao estilo divergente holístico (Bariani, 1998; Hayes & Allinson, 1994; Kirton, 1976; Vidigal et al., 2011), não corroboram necessariamente uma formação estratégica emergente, flexível e colaborativa, pelo contrário, se associam a uma formação deliberada sob a responsabilidade exclusiva do empreendedor proprietário, fato que vai ao encontro da forma autocrática de organização empreendedora apresentada por Mintzberg et al. (2006).

Como limitações do estudo discorre-se principalmente dois aspectos. O primeiro diz respeito ao recorte adotado na pesquisa, que considerou somente micro e pequenas empresas do setor

comercial, não abrangendo indústria e serviços, de um único município. O segundo aspecto recai sobre a formação do constructo estilo cognitivo divergente, que foi desenvolvido exclusivamente neste estudo, pois não estava compreendido na literatura nos moldes da proposta aqui empreendida, portanto utilizou-se adaptações de outros estudos da administração e outras áreas (Bariani, 1998; Hayes & Allinson, 1994) para construí-lo. Para futuras pesquisas, sugerimos a aplicação do estudo em outros setores empresariais assim como em diferentes localidades, o que permitiria comparações e novos aprimoramentos na perspectiva de análise entre estilos cognitivos e o processo de estratégia no contexto de micro e pequenas empresas.

## Referências

- Armstrong, S. J., & Cools, E. (2009). Cognitive styles in business and management: a review of development over the past two decades: Vlerick Leuven Gent Working Paper Series 2009/02.
- Armstrong, S. J., Cools, E., & Sadler-Smith, E. (2012). Role of Cognitive Styles in Business and Management: Reviewing 40 Years of Research. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 238-262. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00315.x>
- Bariani, I. C. D. (1998). *Estilos cognitivos de universitários e iniciação científica*. (Doutorado), Universidade de Campinas, Campinas.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (2 ed. ed.). Porto Alegre: Artmed.
- De Wit, B., & Meyer, R. (2004). *Strategy: Process, Content, Context. An international perspective*. (3 ed. ed.). Minneapolis/St. Paul: Cengage Learning.
- Doz, Y. L., & Prahalad, C. K. (1991). Managing DMNCs: A search for a new paradigm. *Strategic Management Journal*, 12(S1), 145-164. doi: 10.1002/smj.4250120911
- Ferreira, J. M., & Ramos, S. C. (2004). *Escolha estratégica e estilos cognitivos: uma correlação da tipologia de Miles e Snow e o modelo de Kirton* Paper presented at the XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Florianópolis-SC.
- Gallén, T. (1997). The cognitive style and strategic decisions of managers. *Management Decision*, 35(7), 541-551. doi: doi:10.1108/00251749710170501
- Gimenez, F. A. P. (1998). Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. *Revista de Administração Contemporânea*, 2(1), 27-45. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65551998000100003>
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hayes, J., & Allinson, C. W. (1994). Cognitive Style and its Relevance for Management Practice. *British Journal of Management*, 5(1), 53-71. doi: 10.1111/j.1467-8551.1994.tb00068.x
- Kirton, M. (1976). Adaptors and innovators: A description and measure. *Journal of Applied Psychology*, 61(5), 622-629. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.61.5.622>
- Kozhevnikov, M. (2007). Cognitive styles in the context of modern psychology: toward an integrated framework of cognitive style. *Psychol Bull*, 133(3), 464-481. doi: 10.1037/0033-2909.133.3.464
- Lucian, R., Barbosa, G. L., Sousa Filho, J. M. d., Pereira, F. A., & Silva, I. M. d. (2007). *O que há na cabeça de um estrategista? O uso da modelagem de equações estruturais na compreensão do processo estratégico*. Paper presented at the III Encontro de Estudos em Estratégia, São Paulo-SP.
- Lucian, R., Barbosa, G. L., Sousa Filho, J. M. d., Pereira, F. A., & Silva, I. M. d. (2008). O que há na mente de um estrategista? O uso da modelagem de equações estruturais na compreensão do processo estratégico. *BBR - Brazilian Business Review*, 5(2), 89-107.



- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (2006). *O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados* (4 ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Moraes, W. F. A. d., Albuquerque, M. A. V. d., Ortiz, F. H. d. L., & Campos, A. d. O. (2010). *Processo Decisório Estratégico de Dirigentes de Micro, Pequenas e Médias Empresas* Paper presented at the VI Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, Recife-PE.
- Oliveira, B. R. B. d., Salazar, V. S., Crêspo, P. M., Costa, C. S. R., & Kovacs, E. P. (2015). Estratégia competitiva em MPES: dimensões do processo e suas associações com as estratégias genéricas e funcionais. *Gestão & Produção*, 22(1), 119-132. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X965-13>
- Pereira, F. A., Sousa Filho, J. M. d., & Lucian, R. (2009). *O Processo da Estratégia em Empresas de Tecnologia da Informação: Um Estudo no Porto Digital* Paper presented at the IV Encontro de Estudos em Estratégia, Recife-PE.
- Quinn, J. B. (1982). Managing strategies incrementally. *Omega*, 10(6), 613-627. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/0305-0483\(82\)90064-0](http://dx.doi.org/10.1016/0305-0483(82)90064-0)
- Quintiliano, L. d. C., & Dias, M. R. F. d. B. (2013). *Um Estudo sobre os Estilos Cognitivos, as Estratégias de Solução e o Desempenho dos Estudantes na solução de Problemas Aritméticos e Algébricos*. Paper presented at the XI Encontro Nacional de Educação Matemática, Curitiba, PR.
- Reis, J. A. F. d., El-Kouba, A., & Silva, W. V. d. (2008). *Tipos de Estratégias e Estilos Cognitivos Gerenciais: Um Estudo de suas Relações em Empresas de Pequeno e Médio Porte* Paper presented at the XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro-RJ.
- Rialp-Criado, A., Galván-Sánchez, I., & Suárez-Ortega, S. M. (2010). A configuration-holistic approach to born-global firms' strategy formation process. *European Management Journal*, 28(2), 108-123. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2009.05.001>
- Ringle, C. M., Silva, D. d., & Bido, D. d. S. (2014). Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do Smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(4), 56-73. doi: 10.5585/remark.v13i2.2717
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). *SmartPLS 3*. Boenningstedt: SmartPLS GmbH.
- Sadler-Smith, E. (2004). Cognitive Style and the Management of Small and Medium-Sized Enterprises. *Organization Studies*, 25(2), 155-181. doi: 10.1177/0170840604036914
- Sanchez, J. C., Carballo, T., & Gutierrez, A. (2011). The entrepreneur from a cognitive approach. *Psicothema*, 23(3), 433-438.
- Vasconcelos, F. C. d. (2007). *Dinâmica organizacional e estratégia: imagens e conceitos*. São Paulo: Thomson Learning.
- Vidigal, P. R., Walcher, A. M. M., Pozo, H., & Nassif, V. M. J. (2011). *Um estudo sobre a relevância dos aspectos cognitivos nas tomadas de decisões dos micro e pequenos empreendedores para planejamento e execução de estratégias*. Paper presented at the IX Ciclo de Debates em Economia Industrial, Trabalho e Tecnologia, São Paulo-SP.