

## **COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL SEGUNDO O PENSAMENTO ESTRATÉGICO DO GESTOR**

**LEANDRO APARECIDO DA SILVA**

FACULDADE CATÓLICA SANTA TERESINHA (FCST)

**ANA CLARA FIRMINO DE OLIVEIRA ROCHA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)

**FABIO FRANCISCO AZEVEDO DA SILVA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)

**GUSTAVO HENRIQUE DE OLIVEIRA MAIA**

UNIVERSIDADE POTIGUAR (UNP)

**AFRÂNIO GALDINO DE ARAÚJO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)

# COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL SEGUNDO O PENSAMENTO ESTRATÉGICO DO GESTOR

## 1. INTRODUÇÃO

Em um momento de crise como o atual, muitos falam nas possíveis soluções para os problemas econômicos. Conforme os dados do CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados), verificou-se nos últimos anos que a quantidade de admissões é inferior a de demissões. Em 2019, a taxa de desemprego no país ascendeu para 12,7% no primeiro trimestre do ano, chegando a 13,4 milhões de pessoas, conforme dados revelados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). É importante observar que quando comparados a criação de empregos entre as MPE's (Micro e Pequenas Empresas), EPP's (Empresas de Pequenos Porte) e as grandes empresas, o saldo só é satisfatório na geração de empregos junto as MPE's. Isso significa que as MPE's têm gerado mais empregos do que as EPP's e as grandes corporações (ALVARENGA; SILVEIRA, 2019; ROSADO NETO, 2017).

Dentro do estado do Rio Grande do Norte, uma região que apresenta uma grande quantidade de empreendedores e empresas inscritas como MPE's, é a região do Seridó. Os empreendedores seridoenses enfrentam a crise como todos os outros empreendedores do país, contudo, a região encontra-se em franco processo de reestruturação econômica, apresentando um perfil de continuidade e manutenção dos investimentos. Dentre os principais ramos de atividades do Seridó/RN, o setor agroindustrial apresenta uma das principais bacias leiteiras do RN com destaque também para os derivados de produtos de origem animal. Além desse ramo de atividade, outros setores como o industrial, o comércio e a prestação de serviços, também conseguem manter um ritmo satisfatório de crescimento (FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO, 2018; TRIBUNA DO NORTE, 2018).

Próximo a região Seridó/RN existem alguns municípios do estado da Paraíba que apresentam características de empreendimento similares. Um bom exemplo disso é a EXPOTÊXTIL que realiza uma das maiores exposições de produtos têxteis da região. O evento acontece no município de São Bento, no sertão paraibano, reunindo empresários e produtores do segmento têxtil regional (EXPOTÊXTIL, 2018). Pequenas empresas da região Seridó/RN e da região Geográfica Imediata de Catolé do Rocha-São Bento no estado da Paraíba, apresentam sistemas abertos e extremamente complexos, passando por transformações e mudanças todos os dias, com isso faz-se necessário que os seus gestores conheçam qual o comportamento estratégico adotado por seus empreendimentos. Para auxiliar na identificação desse comportamento estratégico, os autores Miles e Snow (2003) elaboraram um modelo que apresenta quatro diferentes tipos estratégicos que são exibidos pelas organizações.

Além do comportamento estratégico apresentado pelas organizações, existe ainda o processo da estratégia sob o ponto de vista de como as decisões são adotadas pelo gestor. Compreender a maneira como o gestor toma suas decisões pode ser uma forma de entender quais são seus valores e crenças. O estudo de De Wit e Meyer (2004 apud LUCIAN *et al.*, 2008) apresenta a estratégia empresarial como um universo repleto de paradoxos, sendo estes uma simultânea experiência de duas posições de consciência, onde cada posição é constituída por dimensões e argumentos. Tais posições opostas interferem na tomada de decisão individual dos gestores, apresentando uma aceitação ou negação conforme o seu posicionamento. Desta forma, também é importante compreender como o gestor formula suas estratégias e como suas ações estratégicas estão diretamente ligadas a sua cognição interpretativa (vivência e experiência).

O estudo das dimensões do processo da estratégia de De Wit e Meyer (2004 apud LUCIAN *et al.*, 2008) que aborda o pensamento estratégico, a formação estratégica e a mudança estratégica, contribui para uma maior compreensão das duas correntes de pensamentos opostos, presente nas tomadas de decisões dos gestores.

Diante desse contexto, considerando a importância desta temática junto a estratégia organizacional, definiu-se como problema de pesquisa: Qual a relação entre o pensamento estratégico dos gestores e o comportamento estratégico apresentado por empresas do interior do Rio Grande do Norte e da Paraíba? Tendo como principal objetivo identificar o comportamento estratégico apresentado por empresas norte-rio-grandense e paraibanas conforme o pensamento estratégico do gestor.

Para o alcance deste objetivo, o estudo irá analisar o comportamento estratégico apresentado por algumas empresas conforme os estudos de Miles e Snow, averiguar o pensamento estratégico de alguns gestores empresariais segundo a teoria de De Wit e Meyer, detectar o grau de correlação do pensamento estratégico do gestor com o posicionamento estratégico adotado pelas organizações e, se possível, elaborar um modelo teórico que possa explicar o comportamento estratégico apresentado por algumas empresas, conforme o pensamento estratégico do seu gestor. É importante compreender como o comportamento estratégico e as dimensões do pensamento estratégico atuam, sendo essencial o entendimento da teoria, tema este que será detalhado nas sessões seguintes.

## 2. O MODELO DE MILES E SNOW PARA COMPREENSÃO DO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO

Analisar os tipos de comportamento estratégico, onde estes se alteram conforme a dinâmica do processo adaptativo ao ambiente empresarial é extremamente importante para uma boa tomada de decisão. Miles e Snow (2003) sugerem uma tipologia de diagnóstico estratégico composta por quatro estratégias genéricas.

Quadro 1 – Tipologia das estratégias de Miles e Snow

<b>Estratégia</b>	<b>Características</b>
Prospectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voltada para aprendizagem; estrutura descentralizada e adaptável.</li> <li>- Intensa disposição para pesquisa.</li> </ul>
Defensiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Norteada para eficiência; administração rígida e centralizada no controle das despesas.</li> <li>- Aplicação na eficiência produtiva; baixos custos administrativos.</li> <li>- Supervisão dos funcionários é rigorosa e centralizada.</li> </ul>
Analítica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Balanceamento entre aprendizagem e eficiência; cerrada supervisão dos custos, apresentando adaptabilidade e flexibilidade.</li> <li>- Linha de produção de produtos estável e eficiente; ressalta a importância da criatividade, mas com riscos calculados para inovação.</li> </ul>
Reativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abordagem organizacional incerta;</li> <li>- Alta volatilidade dos atributos do projeto, conforme suas necessidades contemporâneas.</li> </ul>

Fonte: adaptado de Miles e Snow (2003).

A ilustração acima apresenta os principais atributos de cada estratégia proposta na pesquisa desenvolvida por Miles e Snow (2003). Compreendendo um pouco como funcionam cada uma das quatro estratégias propostas, apresenta-se inicialmente a primeira estratégia, a Prospectiva. Empresas com esse posicionamento estratégico investem alto em pesquisas de novos produtos e/ou serviços, devido a tal ímpeto, estas expõem-se a altos riscos, isso caso ocorra uma provável não adesão ao novo produto e/ou serviço (GHOBRIIL, 2007). Conforme Miles e Snow (2003), a constante busca por inovações tende a apresentar um prejuízo parcial de sua eficácia.

Já a estratégia Defensiva abrange empresas que detém pouca ciência de produto-mercado. Deste modo, estas apresentam bloqueios a eventuais mudanças, principalmente com questões relacionadas a estrutura, tecnologia ou melhorias operacionais, utilizando sempre o mesmo modelo operacional (GHOBRIIL, 2007). A terceira estratégia é a Analisadora ou Analítica, conforme Miles e Snow (2003), empresas que utilizam esse modelo estratégico conseguem atuar com dois tipos de produto-mercado, o primeiro bastante intransigente não apresentando muitas modificações, já o segundo é bastante apto as mudanças (GHOBRIIL, 2007).

Por último apresenta-se a estratégia Reativa. Para Miles e Snow (2003) essas organizações apresentam um entendimento perceptível das dúvidas e mudanças atuais da empresa, contudo, elas não tomam decisões antecipadas para modificar sua realidade de maneira ativa, estas apenas reagem às pressões exercidas por seus concorrentes diretos e/ou indiretos. Com isso, estão sempre em desvantagem competitiva, não conseguindo apresentar uma atitude proativa que equipare-as aos seus concorrentes. Esta estratégia, logo, é caracterizada pela ausência de alinhamento entre processos, ações e estruturas (GHOBRIIL, 2007).

Percebe-se que cada tipo de modelo estratégico proposto necessita de uma adequação estrutural, tecnológica e de outros processos, não sendo perceptível a prevalência de um modelo sobre o outro, ficando aparente a interdependência dentre os vários setores da organização. Outros autores adotam formulações estratégicas distintas ao modelo de Miles e Snow (2003). De Wit e Meyer (2004 apud LUCIAN *et al.*, 2008), por exemplo, apresentam as dimensões estratégicas voltadas ao pensamento, formação e mudança do processo da estratégia.

### 3. PENSAMENTO, FORMAÇÃO E MUDANÇA DO PROCESSO ESTRATÉGICO

De Wit e Meyer (2004 apud SILVA *et al.*, 2017) defendem que o processo de formulação das estratégias apresenta diversos paradoxos que precisam ser ponderados para uma melhor captação do processo. Segundo os autores, paradoxo é uma circunstância em que dois fatores claramente conflitantes, ou simultaneamente colidentes, apresentam-se válidos na mesma ocasião. Tais paradoxos abrangem, conforme os autores, três dimensões como pode-se observar no quadro 2.

Quadro 2 – Tensões do Processo de Formulação Estratégica

<b>Processo Estratégico</b>	
<b>Dimensão</b>	<b>Paradoxo</b>
Pensamento	Lógico X Intuitivo
Formação	Deliberada X Emergente
Mudança	Revolucionária X Evolucionária

Fonte: De Wit e Meyer (2004 apud SILVA *et al.*, 2017).

O caráter paradoxal do pensamento estratégico, da formação e da mudança institucional mostram o valor abrangente deste processo estratégico. Basicamente, na conjuntura do

pensamento estratégico, a racionalidade compõe a essência da perspectiva lógica, onde as decisões são adotadas após diagnósticos meticolosos do processo. Com isso, o pensamento lógico alinha-se à escola do planejamento proposta na obra *Safari de Estratégias*. Tal obra propõe a preconização do processo de estratégia de maneira formal, podendo ser transformada em distintas etapas, delineadas por técnicas de verificação e controle (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Já os estrategistas que refletem a perspectiva criativa, não adotam conjuntos de regras predefinidas, estas adotam suas crenças e experiências administrativas nas suas tomadas de decisões estratégicas. Isto porque a criatividade e a originalidade apresentam-se como fatores importantes do pensamento estratégico criativo, estes são mais perceptíveis aos princípios da escola empreendedora, também da obra *Safari de Estratégias*. Tal pensamento enxerga a estratégia não considerando apenas uma visão única de futuro, estando auxiliada pelas vivências e experiências de um gestor criativo e influente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; LUCIAN *et al.*, 2008).

Já para a perspectiva da formação estratégica, onde o paradoxo apresenta a formação deliberada e a formação emergente, observa-se que a formação deliberada incide, especialmente, em um ciclo lógico de etapas que formulam as estratégias, buscando identificar, diagnosticar, compreender e efetivar. Essa formação se apoia em um estruturado planejamento estratégico, estando ligada prioritariamente a um exercício indutivo da alta hierarquia empresarial. Tais ações apresentam uma disfunção ou risco potencial, onde o processo não consegue enfatizar novas ideias por não ponderar sobre fontes de estratégias alternativas, como, por exemplo, o aprendizado e a inovação (PEREIRA; BORINI; FISCHMANN, 2017; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Ao contrário da formação estratégica deliberada, a formação estratégica emergente adota um processo de interação entre os diversos níveis da hierarquia organizacional, considerando ações, participação e decisões diárias da empresa como um todo. A formação da estratégia emergente é apresentada na obra *Safari de Estratégias*, pelos autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010). Os autores lembram que esta estratégia considera o aprendizado conjunto advindo dos processos implementados ao longo dos anos pela organização, a possibilidade da colaboração dos níveis intermediários da empresa na formação da estratégia, auxiliam as tomadas de decisões do ambiente de negócios, que nem sempre se apresenta previsível (LUCIAN *et al.*, 2008).

Por último, apresenta-se a dimensão da mudança estratégica, sendo esta um grande desafio para gestão estratégica contemporânea, tendo em vista que quando surge a necessidade de reorientação organizacional, é temerária a mudança de um cenário seguro para um futuro incerto, onde muitas das ações adotadas outrora não mais se aplicam. Percebe-se também que nessa conjectura, a equipe de trabalho deverá abandonar as ideias e convicções de seus sucessos anteriores, estes deverão desenvolver novas capacidades e aptidões, circunstância primordial para o sucesso estratégico (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). A principal característica dessa dimensão é o processo de criação e desenvolvimento de novas configurações entre o ambiente organizacional e a própria empresa, os paradoxos que compõe essa dimensão compreendem uma mudança revolucionária ou uma mudança evolucionária (PEREIRA; BORINI; FISCHMANN, 2017).

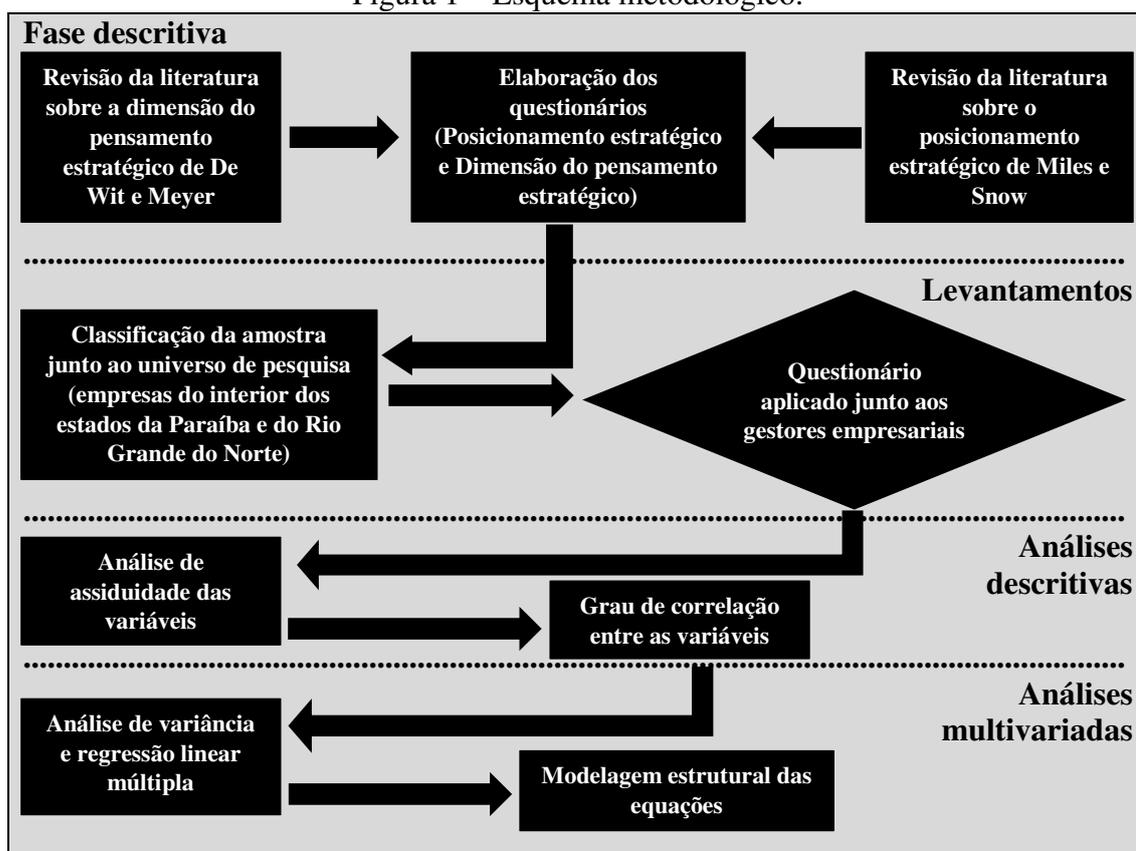
A visão ou mudança revolucionária adota a rescisão do molde atual utilizado pelas organizações, sendo esta uma premissa relevante para a busca de um melhor posicionamento frente ao mercado, tal mudança demanda rápidas transições estratégicas (LUCIAN *et al.*, 2008; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Em contraposição, a mudança evolucionária é apoiada nas conjecturas incrementais lógicas. Propostas por Quinn em 1982, esta mudança adota um sistema de melhoria contínua através de pequenas mudanças, isso implica em trajetos mais lentos que necessitam ser contínuos durante toda a trajetória da empresa, sendo

aperfeiçoadas através de todo o aprendizado organizacional (PEREIRA; BORINI; FISCHMANN, 2017). A seguir é possível observar o método utilizado para elaboração do estudo.

#### 4. MÉTODO

Compreendendo a estrutura metodológica utilizada para elaboração da pesquisa. Durante a fase descritiva, ocorreu a revisão da literatura sobre as dimensões estratégicas propostas por De Wit e Meyer, focando na dimensão do pensamento estratégico. Paralelamente sucedeu-se a revisão da literatura sobre o posicionamento estratégico presente nos estudos de Miles e Snow. A partir do embasamento teórico de ambos os constructos, foi possível elaborar os dois instrumentos de pesquisa. Na sequência, apresenta-se o levantamento dos dados, classificando a amostra probabilística para o estudo, aplicando consequentemente os questionários junto aos gestores. Para a etapa de análises descritivas, após a coleta e tabulações dos dados, verificou-se a frequência de participação das variáveis, em seguida foi possível verificar o grau de correlação entre as variáveis. Por fim, realizou-se uma análise de variância e regressão linear múltipla, viabilizando a possibilidade de modelagem das equações estruturais do estudo. A Figura 1 apresenta o esquema metodológico do estudo, contemplando o passo a passo das etapas desenvolvidas na pesquisa.

Figura 1 – Esquema metodológico.



Fonte: elaborado pelos autores.

Foi necessário deliberar sobre o universo de pesquisa frente a grande quantidade de empresas existentes. Neste estudo, optou-se por abordar os gestores de Micro e Pequenas Empresas (MPE's), Empresas de Pequeno Porte (EPP's) e Micro Empreendedores Individuais (MEI's) de cinco municípios, estes estão localizados na região Seridó no Rio Grande do Norte

e na região Geográfica Imediata de Catolé do Rocha-São Bento no estado da Paraíba, contabilizando três municípios do Rio Grande do Norte (Caicó/RN, Jardim do Seridó/RN, Jucurutu/RN) e outros dois do estado da Paraíba (São Bento/PB e Brejo do Cruz/PB). A escolha desses municípios deu-se pela acessibilidade de aplicação dos instrumentos de pesquisa, sendo estes obtidos por estudantes dos cursos de Administração e Ciências Contábeis da Faculdade Católica Santa Teresinha (FCST), situada no município de Caicó/RN. Foram consideradas apenas as empresas ativas que encontravam-se na base de dados da plataforma Econodata. A Econodata é uma corporação tecnológica que utiliza inovação e Big Data para amparar gestores comerciais. A empresa surgiu em 2013 com o intuito de prover informações detalhadas sobre empreendimentos brasileiros (ECONODATA, 2019).

Segundo levantamentos do Econodata (2019), existem 4.972 empresas no município de Caicó/RN, 1.634 empresas no município de São Bento/PB, 937 empresas no município de Jardim do Seridó/RN, 720 empresas no município de Jucurutu/RN e 516 empresas no município de Brejo do Cruz/PB, totalizando 8.779 empresas nos cinco municípios. Utilizou-se no estudo uma equação para efetivação do cálculo amostral. A equação empregada foi desenvolvida por Santos, a mesma pode ser observada na Figura 2 (PRÁTICA CLÍNICA, 2019).

Figura 2 – Equação do cálculo amostral.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

Onde:

- $n$  - Amostra calculada
- $N$  - População
- $Z$  - Variável normal padronizada associada ao nível de confiança
- $p$  - Verdadeira probabilidade do evento
- $e$  - Erro amostral

Fonte: adaptado de PRÁTICA CLÍNICA (2019)

O erro amostral, representado pela letra ‘ $e$ ’, apresenta a diferença entre o valor pretendido pela pesquisa e o valor real. Já a variável normal padronizada associada ao nível de confiança, representada pela letra ‘ $Z$ ’, é conferida a probabilidade do erro amostral efetivo apresentar um valor inferior ao erro amostral admitido no estudo. A variável população, representada pela letra ‘ $N$ ’, reflete a própria população do estudo que abrange o número total de sujeitos do universo. A variável que aborda a verdadeira probabilidade do evento acontecer, representada pela letra ‘ $p$ ’, confere um valor representativo de tal ato ocorrer ou não, aplica-se nessa variável, conforme o próprio autor, o valor de 50%, o mesmo afirma que este é o valor que retornará a melhor amostra da população. A amostra calculada, representada pela letra ‘ $n$ ’, é o resultado da amostra obtida após a utilização da equação.

O nível de confiança utilizado no cálculo foi de 90%, conforme o Prática Clínica (2019), este é frequentemente utilizado em pesquisas das ciências sociais. Para o valor da variável que confere a verdadeira probabilidade do evento acontecer, adotou-se os 50%, valor proposto pelo autor para uma aferição que apresente a maior amostragem dentro da população deliberada. De posse da amostra de 267 questionários obtidos através da aplicação presencial dos instrumentos de pesquisa, foi possível identificar com a utilização da equação que o erro amostral do estudo apresentou o valor de 4.96%, conforme informações sobre o cálculo, este valor encontra-se dentro do limite dos 5% admitidos (PRÁTICA CLÍNICA, 2019).

Com base nos levantamentos bibliográficos obtidos na fase inicial da pesquisa, foi possível preparar os dois instrumentos utilizados no estudo. O primeiro que contempla a

tipologia de diagnóstico estratégico de Miles e Snow, composto por quatro estratégias genéricas, este instrumento foi adaptado de Ghobril (2007). O questionário apresenta 11 questões com quatro alternativas discursivas cada. Tais alternativas remetem a uma das quatro estratégias genéricas (Prospectiva, Analítica, Defensiva e Reativa), dentro de cada questão o respondente só pode optar por uma alternativa.

O segundo instrumento contempla a dimensão do pensamento estratégico que é uma das três dimensões principais que constituem a base do processo da estratégia proposta nos estudos de De Wit e Meyer (pensamento, formação, mudança). Esse foi adaptado da obra dos autores Lucian *et al.* (2008). O instrumento utilizou para cada dimensão uma escala que apresentava 10 (dez) itens. Os autores tiveram o cuidado em dividir homogeneamente os itens de cada uma das escalas, desta forma, do total de 10 (dez) itens, 5 (cinco) remetiam a uma extremidade do paradoxo e os outros 5 (cinco) remetiam a outra. Como o instrumento utilizado nessa pesquisa utilizou apenas a dimensão do pensamento estratégico, foi possível então adaptar um instrumento com 5 questões, onde cada uma remetia a um dos dois extremos que contempla o paradoxo do pensamento estratégico (Lógico ou Criativo). Dentro de cada questão o respondente só poderia optar por uma alternativa.

A coleta dos dados deu-se através de uma pesquisa de campo, gestores de diversos segmentos foram indagados entre junho e setembro de 2018. Uma equipe composta por alunos dos cursos de Administração e Ciências Contábeis da Faculdade Católica Santa Teresinha foi habilitada adequadamente para a aplicação pessoal dos questionários (lápis e papel). Os gestores foram abordados em seu ambiente de trabalho. Constituíram-se válidos somente os questionários completamente e corretamente preenchidos. Com a fase de coleta concluída, os dados foram tabulados e analisados por meio de estatística descritiva, com o auxílio do software de planilha eletrônica Microsoft Excel 2013. O software foi alimentado com 534 questionários (267 de cada instrumento), devidamente preenchidos, contemplando as variáveis do posicionamento estratégico organizacional de Miles e Snow e as variáveis que abordam a dimensão do pensamento estratégico De Wit e Meyer.

## 5. ANÁLISE DOS DADOS

Para realização da pesquisa foram obtidos 534 questionários, sendo 267 para o instrumento adaptado de Ghobril (2007) e outros 267 para o instrumento adaptado de Lucian *et al.* (2008). Gestores de 267 MPE's, EPP's e MEI's de cinco municípios da região do Seridó no Rio Grande do Norte e da região Geográfica Imediata de Catolé do Rocha-São Bento no estado da Paraíba responderam os questionários. Hair *et al.* (2005) alegam que para a utilização de uma análise multivariada é indispensável uma amostra mínima de 50 respondentes. Contudo, o cálculo amostral baseado na fórmula de Santos possibilitou uma amostra probabilística com nível de confiança de 90% e erro amostral de 4,96%. A amostragem probabilística normalmente abrange a tomada de grandes amostras que sejam consideradas representativas dentro da população-alvo onde se pretende adquiri-las. As descobertas fundamentadas em uma amostra probabilística conseguem generalizar a população alvo com um nível particular de segurança (PRÁTICA CLÍNICA, 2019; HAIR *et al.*, 2005). A seguir apresentam-se a análise de assiduidade junto a cada um dos instrumentos de pesquisa.

### 5.1 ANÁLISE DE ASSIDUIDADE DAS VARIÁVEIS DE PESQUISA

A tabela 1, exposta a seguir, apresenta os resultados das empresas conforme o posicionamento que cada uma apresentou durante o estudo. Observa-se que aproximadamente um terço das empresas pesquisadas (32,96%) apresentaram um posicionamento voltado para a estratégia defensiva, que segundo Miles e Snow (2003) é orientada para eficiência gerencial

rígida e centralizada no controle das finanças empresariais. Muito próximo a este resultado aparece o posicionamento estratégico prospectivo com 31,46%, para os autores a aprendizagem e a inovação são o foco deste modelo. Com uma menor participação frente aos resultados apresentados pelos gestores, aparecem os posicionamentos estratégicos analítico (22,85%) e reativo (12,73%).

Tabela 1 – Análise da tipologia de diagnóstico estratégico de Miles e Snow, adaptado de Ghobril (2007).

<b>COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>QUANTIDADE EMPRESAS</b>	<b>DE PORCENTAGEM</b>
DEFENSIVO	88	32,96%
PROSPECTIVO	84	31,46%
ANALÍTICO	61	22,85%
REATIVO	34	12,73%
<b>TOTAL</b>	<b>267</b>	

Fonte: elaborado pelos autores.

A estratégia analítica apresenta um perfil balanceado entre aprendizagem e supervisão dos custos, com um perfil adaptativo e flexível mas com riscos calculados. Já a estratégia reativa apresenta uma gestão organizacional incerta, com alta volatilidade, atendendo apenas as necessidades de momento (MILES; SNOW, 2003). Para os resultados obtidos com o segundo instrumento de pesquisa que contemplou a dimensão do pensamento estratégico de De Wit e Meyer, adaptado de Lucian *et al.* (2008). Ponderou-se o caráter paradoxal do pensamento estratégico que permeia entre a lógica e a criatividade. A tabela 2 exhibe os resultados conforme a conjuntura do pensamento estratégico.

Tabela 2 – Análise dos paradoxos da dimensão do pensamento estratégico de De Wit e Meyer, adaptado de Lucian *et al.* (2008).

<b>PARADOXO</b>	<b>QUANTIDADE EMPRESAS</b>	<b>DE PORCENTAGEM</b>
LÓGICO	148	55,43%
CRIATIVO	119	44,57%
<b>TOTAL</b>	<b>267</b>	

Fonte: elaborado pelos autores.

Ambos os questionários foram aplicados em sequência, assim como o questionário anterior, foram admitidos apenas os questionários devidamente preenchidos. Com relação a análise dos paradoxos da dimensão estratégica de De Wit e Meyer, percebe-se que o paradoxo do pensamento lógico teve uma assiduidade maior (55,43%) comparado ao paradoxo do pensamento criativo (44,57%), contudo, com uma moderada diferença de 10,86%. Os estrategistas que atuam segundo a lógica admitem não deliberar suas decisões estratégicas apenas com a intuição e a criatividade, estes adotam um caráter planejado que busca diminuir riscos e eventuais insucessos na gestão. Opostamente, os estrategistas que aderem ao pensamento criativo, habitualmente não seguem conjuntos de regras deliberadas, estes abraçam suas crenças e experiências em gestão para tomar decisões estratégicas (LUCIAN *et al.*, 2008). A seguir apresenta-se o grau de correlação existente entre as variáveis de ambos os instrumentos.

## 5.2 GRAU DE CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA

A pesquisa buscou identificar se as variáveis de ambos os instrumentos apresentam algum nível de associação. Para isso, utilizou-se o coeficiente de correlação de Pearson, este instrumento mensura a relação linear entre duas variáveis métricas. Denomina-se o valor que representa a correlação de Pearson como coeficiente de correlação, este valor pode variar entre -1,00 e +1,00, onde o valor zero (0,00) não apresenta nenhuma associação entre as variáveis métricas. Embora o resultado -1,00 ou +1,00 sejam admissíveis e concebam uma associação perfeita entre as variáveis, esses resultados dificilmente acontecem.

Existem alguns princípios práticos adotados para o valor do coeficiente de correlação de Pearson. Quando admite-se que a variação do coeficiente encontra-se entre os valores  $\pm 0,01$  e  $\pm 0,20$ , a força de associação é considerada leve ou quase imperceptível. Quando a variação encontra-se entre  $\pm 0,21$  e  $\pm 0,40$  a força de associação é considerada pequena, porém definida. Quando encontra-se na faixa entre  $\pm 0,41$  e  $\pm 0,70$ , esta força de associação é considerada moderada. A faixa de variação entre  $\pm 0,70$  e  $\pm 0,90$  apresenta uma associação alta entre as variáveis. Já a faixa que enquadra os valores entre  $\pm 0,91$  e  $\pm 1,00$  é considerada de forte associação, ou até mesmo associação perfeita quando o valor é  $\pm 1,00$  (HAIR *et al.*, 2005). A tabela 3 apresenta a correlação existente entre as variáveis da dimensão do pensamento estratégico de De Wit e Meyer junto as variáveis do posicionamento estratégico de Miles e Snow.

Tabela 3 – Grau de correlação entre as variáveis da dimensão do pensamento estratégico de De Wit e Meyer com as variáveis do posicionamento estratégico de Miles e Snow

<b>Variáveis da dimensão do pensamento estratégico de De Wit e Meyer</b>	<b>Variáveis do posicionamento estratégico de Miles e Snow</b>			
	<b>Prospectivo</b>	<b>Analítico</b>	<b>Defensivo</b>	<b>Reativo</b>
<b>Lógico</b>	<b>-0,6965</b>	0,1525	<b>0,6605</b>	-0,0542
<b>Criativo</b>	<b>0,6965</b>	-0,1525	<b>-0,6605</b>	0,0542

Fonte: elaborado pelos autores.

As variáveis (Lógica e Criativa) da dimensão do pensamento estratégico de De Wit e Meyer quando associadas a variável Prospectiva do posicionamento estratégico de Miles e Snow, apresentam uma correlação moderada, contudo, inversamente proporcionais. A variável Lógica apresenta uma correlação negativa (-0,6965) com a variável Prospectiva, isso significa que quanto maior for o valor apresentado no posicionamento prospectivo da empresa, aprendizagem e a inovação como foco da gestão, menor será a incidência de um comportamento lógico (gestores não deliberam suas decisões estratégicas apenas com a intuição e a criatividade) do pensamento estratégico. Opostamente, a variável Criativa apresenta uma correlação positiva com a variável Prospectiva (0,6965), isso implica que quanto maior for o posicionamento prospectivo da empresa maior será a incidência de um comportamento criativo (gestores com esse perfil enxergam a estratégia não apenas com uma única visão de futuro, auxiliando suas decisões por suas vivências e experiências) do pensamento estratégico (MILES; SNOW, 2003; LUCIAN *et al.*, 2008).

Quando as variáveis da dimensão do pensamento estratégico são confrontadas com a variável Defensiva do posicionamento estratégico, estas apresentam um comportamento inversamente proporcional ao apresentado junto a variável Prospectiva. A variável Lógica apresenta uma correlação moderada positiva (0,6605) com a variável Defensiva, isto insinua que quanto maior for o valor apresentado no posicionamento defensivo da empresa (Aplicação

na eficiência produtiva, baixos custos administrativos e supervisão dos funcionários rigorosa e centralizada), maior será a incidência de um pensamento estratégico Lógico do gestor. Contrariamente, a variável Criativa apresenta uma correlação moderada negativa (-0,6605) junto a variável defensiva, observa-se que quanto maior for o posicionamento Defensivo da empresa, menor será a incidência de um pensamento criativo por parte do seu gestor.

As variáveis Analítica ( $\pm 0,1525$ ) e Reativa ( $\pm 0,0542$ ) não apresentaram uma correlação significativa junto as variáveis Lógica e Criativa. A correlação é capaz de informar se existe uma relação entre as variáveis, assim como a força existente nesta relação. No entanto, às vezes, esses resultados não oferece elementos suficientes para que a gestão possa tomar uma decisão apropriada. Para isso, recomenda-se o uso da regressão múltipla, esta pode apresentar um modelo confiável capaz de explicar o fenômeno que envolve esses dois constructos (HAIR et al, 2005; MILES; SNOW, 2003). A seguir apresenta-se a análise de variância e a regressão linear múltipla aplicada aos dados de pesquisa.

### 5.3 ANÁLISE DE VARIÂNCIA E REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA DAS VARIÁVEIS

Conforme Hair *et al.* (2005) a análise de variância (ANOVA) é utilizada para identificar diferenças estatísticas entre as médias apresentadas por dois ou mais grupos. A pesquisa utilizou a ANOVA de um fator que utiliza uma única variável independente junto a duas ou mais variáveis dependentes. Para o alcance do quarto objetivo específico, que tem o intuito de elaborar um modelo teórico que possa explicar o comportamento estratégico apresentado por algumas empresas, conforme o pensamento estratégico do seu gestor, utilizou-se como variáveis independentes cada uma das variáveis da dimensão do pensamento estratégico de De Wit e Meyer. Para as variáveis dependes utilizou-se os quatro posicionamentos estratégicos presentes na teoria de Miles e Snow. Analisando primeiramente a variável Lógica do pensamento estratégico junto as quatro variáveis do posicionamento estratégico, obteve-se as seguintes constatações:

Tabela 4 – Estatística de regressão da variável Lógica do pensamento estratégico

<i>Estatística de regressão</i>	
R <sup>2</sup>	0,9180
R <sup>2</sup> ajustado	0,9132
Observações	267

Fonte: elaborado pelos autores.

O coeficiente de determinação (R<sup>2</sup>) é uma medida utilizada para ajustar um modelo estatístico linear generalizado. O R<sup>2</sup> pode variar de 0 a 1, sugerindo, em porcentagem, quanto o modelo utilizado consegue elucidar os valores observados. A medida que o R<sup>2</sup> aproxima-se do valor 1, mais explicativo é este modelo, ou seja, melhor ele se adequa à amostra. O R<sup>2</sup> apresentou um resultado aproximado de 0,9180, isso significa que 91,80% da variação no retorno (variáveis dependentes) podem ser explicadas a partir da variável independente (variável Lógica). Contudo, as quatro variáveis dependentes, mesmo que algumas apresentem pouco poder explicativo, podem justificar o alto valor apresentado no R<sup>2</sup>, prejudicando o princípio da parcimônia. Para a resolução deste problema pode-se utilizar uma medição alternativa do coeficiente de determinação, esta penaliza a inserção de regressores pouco explicativos, trata-se do R<sup>2</sup> ajustado. O valor encontrado para o R<sup>2</sup> ajustado foi de aproximadamente 0,9132, expressando que 91,32% da variação no retorno (variáveis dependentes) podem ser explicadas a partir da variável Lógica (HAIR *et al.*, 2005).

A regressão foi elaborada na ferramenta utilizando um nível de confiança de 95%. Para que a reta de regressão da população passasse pela origem das coordenadas, determinou-se a constante igual a zero, tal medida fez-se necessária para elaborar um modelo que não sofresse influência do coeficiente de interseção, inibindo resultados em uma eventual anulação das variáveis dependentes. O F de significação apresentado na análise de variância (ANOVA) foi de 4,1842<sup>-141</sup>, isso significa que o modelo de regressão para a variável independente Lógica do pensamento estratégico é estatisticamente significativo, pois as chances dos resultados apresentados no modelo de regressão serem advindos de eventos aleatórios, ao invés de uma relação verdadeira são quase nulas, onde, 0,05 (valor limitador para aceitação) é maior do que 4,1842<sup>-141</sup> (HAIR *et al.*, 2005). O modelo apresenta-se útil para prever uma análise a partir da variável Lógica, contudo é necessário identificar qual ou quais são as variáveis dependentes (variáveis do posicionamento estratégico) que estão relacionadas com a variável independente. É possível identificá-las através da probabilidade de significância individual (valor-p), estas serão apresentadas juntas aos coeficientes de regressão.

Tabela 5 – Coeficientes e probabilidade de significância individual das variáveis dependentes junto a variável independente Lógica

<i>Variáveis Dependentes</i>	<i>Coefficientes de regressão</i>	<i>valor-P</i>
<b>Prospectivo</b>	-0,1207	1,78 <sup>-7</sup>
<b>Analítico</b>	0,3322	1,48 <sup>-26</sup>
<b>Defensivo</b>	0,5803	2,15 <sup>-67</sup>
<b>Reativo</b>	0,1101	0,0012

Fonte: elaborado pelos autores.

Conforme a estatística clássica, o valor-p (probabilidade de significância) é a probabilidade de se alcançar uma estatística de avaliação igual ou superior que a observada em uma amostra sob a anulação da hipótese (hipótese nula). Exemplificando, em um determinado teste de hipóteses, rejeita-se a hipótese nula a 5%, quando o seu valor-p apresenta-se inferior a esses 5% (WASSERSTEIN; LAZAR, 2016). As variáveis Prospectiva (1,78<sup>-7</sup>), Analítica (1,48<sup>-26</sup>), Defensiva (2,15<sup>-67</sup>) e Reativa (0,0012) apresentaram evidências estatísticas de relação com a variável independente Lógica, pois as quatro variáveis apresentaram valor-p inferior a 0,05 ou 5%. Diante disso, é possível utilizar os valores dos coeficientes de regressão, apresentados no modelo, para elaboração da equação. Os coeficientes de regressão aclaram o quanto de variância na variável independente (variável Lógica) é elucidado através das variáveis dependentes, sendo possível, desta forma, elaborar uma equação que explique o modelo (HAIR *et al.*, 2005). De posse dos valores dos coeficientes de regressão, tem-se a seguinte equação para a variável independente Lógica (variável do pensamento estratégico).

Figura 3 – Equação do pensamento lógico para o posicionamento estratégico.

$$\mathcal{L} = -0,1207 \cdot \mathcal{P} + 0,3322 \cdot \mathcal{A} + 0,5803 \cdot \mathcal{D} + 0,1101 \cdot \mathcal{R}$$

Onde:

- $\mathcal{L}$  - variável independente Lógica
- $\mathcal{P}$  - variável dependente Prospectiva
- $\mathcal{A}$  - variável dependente Analítica
- $\mathcal{D}$  - variável dependente Defensiva
- $\mathcal{R}$  - variável dependente Reativa

Fonte: elaborado pelos autores.

Ponderando a equação, tem-se ‘ $\mathcal{L}$ ’ como a variável independente Lógica do pensamento estratégico de De Wit e Meyer. As demais variáveis são dependentes e representam as variáveis do posicionamento estratégico de Miles e Snow, constituindo ‘ $\mathcal{P}$ ’ como variável Prospectiva, ‘ $\mathcal{A}$ ’ como variável Analítica, ‘ $\mathcal{D}$ ’ como variável Defensiva e ‘ $\mathcal{R}$ ’ como variável Reativa. Analisando a equação junto aos resultados advindos da correlação, percebe-se que a variável Prospectiva apresenta valores inversamente proporcionais a variável Lógica, diferentemente da variável Defensiva que cresce na medida que a variável Lógica também cresce. É necessário identificar a mesma regressão da variável independente Lógica junto a variável independente Criativa, considerando, novamente, as quatro variáveis do posicionamento estratégico. Após esta implementação observou-se as seguintes constatações.

Tabela 6 – Estatística de regressão da variável Criativa do pensamento estratégico

<i>Estatística de regressão</i>	
R <sup>2</sup>	0,9072
R <sup>2</sup> ajustado	0,9024
Observações	267

Fonte: elaborado pelos autores.

O coeficiente de determinação (R<sup>2</sup>) apresentou um resultado aproximado de 0,9072, isso significa que 90,72% da variação no retorno (variáveis dependentes) podem ser explicadas a partir da variável independente (variável Criativa). O valor encontrado para o R<sup>2</sup> ajustado foi de aproximadamente 0,9024, expressando que 90,24% da variação no retorno (variáveis dependentes) podem ser explicadas a partir da variável Lógica (HAIR *et al.*, 2005). Assim, como nas análises da variável independente Lógica, a regressão foi elaborada utilizando um nível de confiança de 95%, também determinou-se que a constante fosse zerada para que a reta de regressão da população passasse pela origem das coordenadas, mesma ponderação utilizada na análise anterior, para que o modelo não sofresse influência do coeficiente de interseção, inibindo resultados em uma eventual anulação das variáveis dependentes.

O F de significação apresentado na análise de variância (ANOVA) foi de 4,07<sup>-134</sup>, isso significa que o modelo de regressão para a variável independente Criativa do pensamento estratégico é estatisticamente significativo, pois as chances dos resultados apresentados no modelo de regressão serem advindos de eventos aleatórios, ao invés de uma relação verdadeira, são quase nulos, permanecendo, mais uma vez, o valor 4,07<sup>-134</sup> inferior aos 0,05 (HAIR *et al.*, 2005). O modelo apresenta-se útil para prever uma análise a partir da variável Criativa, porém, também faz-se necessário identificar qual ou quais são as variáveis dependentes (variáveis do posicionamento estratégico) que estão relacionadas com a variável independente (Criativa). Como visto anteriormente, é possível identificá-las através da probabilidade de significância individual (valor-p), apresentados a seguir.

Tabela 7 – Coeficientes e probabilidade de significância individual das variáveis dependentes junto a variável independente Criativa

<i>Variáveis Dependentes</i>	<i>Coeficientes de regressão</i>	<i>valor-P</i>
<b>Prospectivo</b>	0,5753	3,05 <sup>-73</sup>
<b>Analítico</b>	0,1223	1,59 <sup>-05</sup>
<b>Defensivo</b>	-0,1258	5,17 <sup>-07</sup>
<b>Reativo</b>	0,3445	7,43 <sup>-21</sup>

Fonte: elaborado pelos autores.

As variáveis Prospectiva (3,05<sup>-73</sup>), Analítica (1,59<sup>-05</sup>), Defensiva (5,17<sup>-07</sup>) e Reativa (7,43<sup>-21</sup>) apresentaram evidências estatísticas de relação com a variável independente Criativa. As quatro variáveis apresentaram valor-p inferior a 0,05 ou 5%. Diante disto, é possível utilizar os valores dos coeficientes de regressão para elaboração da equação. De posse dos valores dos coeficientes de regressão, deliberou-se a seguinte equação para a variável independente Criativa (variável do pensamento estratégico):

Figura 4 – Equação do pensamento criativo para o posicionamento estratégico.

$$C = 0,5753 \cdot P + 0,1223 \cdot A - 0,1258 \cdot D + 0,3445 \cdot R$$

Onde:

*C* - variável independente Criativa

*P* - variável dependente Prospectiva

*A* - variável dependente Analítica

*D* - variável dependente Defensiva

*R* - variável dependente Reativa

Fonte: elaborado pelos autores.

Para esta equação, ‘*C*’ representa a variável independente Criativa do pensamento estratégico de De Wit e Meyer. Consequentemente, todas as demais variáveis são dependentes e representam as variáveis do posicionamento estratégico de Miles e Snow, constituindo ‘*P*’ como variável Prospectiva, ‘*A*’ como variável Analítica, ‘*D*’ como variável Defensiva e ‘*R*’ como variável Reativa. Opostamente aos resultados apresentados na equação anterior, realizando o mesmo comparativo com a correlação já apresentada entre elas, percebe-se que o incremento da variável Prospectiva influenciará no aumento da variável Criativa. Já a variável que apresenta valores inversamente proporcionais é a variável Defensiva.

## 6. CONCLUSÕES

O objetivo principal da pesquisa foi o de identificar o comportamento estratégico apresentado por empresas do interior norte-rio-grandense e paraibano conforme o pensamento estratégico do seu gestor. Para isto, foram estabelecidos quatro objetivos específicos, o primeiro buscou analisar o comportamento estratégico apresentado por algumas empresas, conforme o arcabouço teórico dos autores Miles e Snow. Através dos resultados obtidos pelo objeto de pesquisa adaptado de Ghobril (2007), identificou-se que a maior parte das empresas estão posicionadas nos extremos do comportamento estratégico, 32,96% destas comportam-se de forma defensiva enquanto que 31,46% comportam-se de forma prospectiva. Quando retrata-se os extremos do comportamento estratégico, isto significa que empresas com perfil defensivo apresentam uma administração rígida e centralizada, principalmente com relação ao controle financeiro, já as empresas com perfil prospectivo são mais ousadas, voltadas para pesquisa e aprendizagem, apresentando uma estrutura descentralizada.

Com relação a averiguação do pensamento estratégico de alguns gestores empresariais, conforme os estudos de De Wit e Meyer. Observou-se o caráter paradoxal do pensamento estratégico que permeia entre a lógica e a criatividade. Foi possível constatar que a maioria dos gestores encontram-se no paradoxo lógico da dimensão do pensamento estratégico (55,43%). Gestores que atuam conforme a lógica utilizam e seguem um planejamento estratégico deliberado, buscando sempre reduzir os riscos de eventuais insucessos na gestão, estes não costumam adotar uma postura intuitiva. Opostamente, com 44,57%, aparecem os gestores que encontram-se no paradoxo criativo. Ao contrário do pensamento lógico, estes gestores não

seguem à risca um conjunto de regras deliberadas, muitas vezes utilizam de suas vivências empresariais para tomarem decisões estratégicas.

O terceiro objetivo específico buscou detectar o grau de correlação do pensamento estratégico do gestor com o posicionamento estratégico adotado pelas empresas. Após as análises, verificou-se que a variável do pensamento lógico apresenta uma correlação moderada positiva com o posicionamento defensivo, e uma correlação negativa com o posicionamento prospectivo. Percebeu-se que os gestores que pensam em um modelo de gestão com processos estratégicos totalmente formalizados, com rígidas técnicas de controle e verificação, estão mais propensos a um posicionamento estratégico voltado a uma estrutura rígida e centralizada, exibindo uma menor propensão para uma estrutura de posicionamento estratégico voltada para aprendizagem, adaptabilidade e descentralização. Inversamente proporcional, a variável do pensamento criativo apresenta uma correlação moderada negativa com o posicionamento estratégico defensivo, por outro lado apresenta uma alta correlação positiva com o posicionamento estratégico prospectivo. Isso significa que os gestores que pensam a estratégia não como uma visão única de futuro, mas que utilizam o auxílio de suas vivências e experiências passadas, pensando em um modelo de gestão descentralizado e que motive a criatividade, estão mais propensos a um posicionamento estratégico com intensa disposição para a pesquisa. Contrariamente, estes gestores são menos propensos a um posicionamento estratégico norteado para uma gestão rígida e com alto controle.

A pesquisa procurou elaborar um modelo teórico que fosse capaz de explicar o comportamento estratégico apresentado por algumas empresas, conforme o pensamento estratégico do seu gestor. Foram desenvolvidas duas equações capazes de aferir uma conexão das variáveis dependentes do posicionamento estratégico de Miles e Snow (Prospectivo, Defensivo, Analítico e Reativo) a dimensão paradoxal do pensamento estratégico de De Wit e Meyer (Lógico e Criativo). Para cada dimensão do pensamento foi elaborada uma equação. As equações evidenciaram e corroboraram com os resultados já encontrados durante a correlação das variáveis.

Com relação as melhorias percebidas com o método e as teorias utilizadas na pesquisa, com base nos frutos adquiridos, observou-se um modelo baseado em duas equações que podem ser utilizadas para uma fácil compreensão da dimensão do pensamento estratégico de De Wit e Meyer (Lógico e Criativo), conforme o retorno de valores objetivos advindos dos quatro comportamentos estratégicos de Miles & Snow (Prospectivo, Defensivo, Analítico e Reativo). O estudo tornou possível identificar qual o pensamento do gestor, a partir do posicionamento estratégico apresentado por sua organização.

Algumas limitações, e consequentemente recomendações, merecem destaque. Uma das limitações está atrelada ao modelo utilizado, acredita-se que a utilização de outros métodos estatísticos poderiam corroborar ou divergir dos achados deste estudo. Uma outra limitação encontra-se junto a amostragem da pesquisa. Uma amostragem mais significativa poderia proporcionar um nível de confiança probabilístico melhor, reduzindo inclusive o erro amostral apresentado. A prática de novos métodos qualitativos dentro da mesma parábola de pesquisa poderia apresentar uma nova perspectiva aos resultados obtidos.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA, Darlan; SILVEIRA, Daniel. **Desemprego sobe para 12,7% em março e atinge 13,4 milhões de brasileiros.** 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/04/30/desemprego-sobe-para-127percent-em-marco-diz-ibge.ghtml>. Acesso em: 14 jul. 2019.

ECONODATA (São Paulo/SP). **Listas de Empresas do Brasil**. 2019. Disponível em: <http://www.econodata.com.br/lista-empresas-brasil>. Acesso em: 7 julho 2019.

EXPOTEXTIL (São Bento/PB). **A Feira**. 2018. Disponível em: <http://expotextil.com.br/a-feira>. Acesso em: 15 maio 2018.

FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO (Brasil). **Seridó: uma região viável**. 2003. Disponível em: [http://www.fundaj.gov.br/index.php?option=com\\_content&id=1957:serido-uma-regiao-viavel-&Itemid=414](http://www.fundaj.gov.br/index.php?option=com_content&id=1957:serido-uma-regiao-viavel-&Itemid=414). Acesso em: 15 mar. 2018.

GHOBRIL, A. N. **Alinhamento Estratégico na Indústria de Bens de Capital: Uma Análise sob a perspectiva de Miles e Snow**. 2007. 376 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo/SP, 2007.

HAIR, Joseph F et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 471 p.

LUCIAN, Rafael et al. O que há na mente de um estrategista? O uso da modelagem de equações estruturais na compreensão do processo estratégico. **Brazilian Business Review**, Vitória/es, v. 5, n. 2, p.89-107, ago. 2008.

MILES, Raymond E; SNOW, Charles C. **Organizational strategy, structure and process**. Stanford, California: Stanford University Press, 2003. 264 p.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 392 p. Revisão Técnica: Carlos Alberto Vargas Rossi.

PEREIRA, Rafael Morais; BORINI, Felipe Mendes; FISCHMANN, Adalberto Américo. Estilo Cognitivo e as Dimensões do Processo de Estratégia em Micro e Pequenas Empresas. **REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, [s.l.], v. 6, n. 3, p.525-552, 18 dez. 2017. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (REGEPE). <http://dx.doi.org/10.14211/regepe.v6i3.497>.

PRÁTICA CLÍNICA (Curitiba/PR). **CÁLCULO AMOSTRAL**. Disponível em: <https://praticaclinica.com.br/anexos/ccolaborativa-calculo-amostal/ccolaborativa-calculo-amostal.php>. Acesso em: 07 jul. 2019.

ROSADO NETO, Lahyre. A importância das Micro e Pequenas Empresas no Desenvolvimento. **Jornal O Mossoroense**. 2017. Disponível em: <http://www.omossoroense.com.br/a-importancia-das-micro-e-pequenas-empresas-no-desenvolvimento>. Acesso em: 15 maio 2018.

SILVA, Paulo Gustavo da et al. O PROCESSO DA ESTRATÉGIA SOB A VISÃO DOS DECISORES. **Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCE)**, Guarapuava/PR, v. 15, n. 3, p.1-16, jul. 2017.

TRIBUNA DO NORTE (Natal/RN). **O SENAI e o SEBRAE podem capacitar ainda mais**. 2018. Disponível em: <http://www.tribunadonorte.com.br/noticia/o-senai-e-o-sebrae-podem-capacitar-ainda-mais/404084>. Acesso em: 15 maio 2018.

WASSERSTEIN, Ronald L.; LAZAR, Nicole A. The ASA Statement on p-Values: Context, Process, and Purpose. **The American Statistician**, [s.l.], v. 70, n. 2, p.129-133, 2 abr. 2016. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/00031305.2016.1154108>.