

A Atuação dos Agentes Ante o Melhoramento da Rotina de Conferência de Pedido de Mercadorias em uma Pequena Loja Varejista do Centro do Recife/PE

Francisco Oliveira Machado¹
Cássio Bezerra Lucena²

Resumo: O empreendedorismo é um fenômeno associado às oportunidades empreendedoras que transformam e agregam valor ao ambiente em que os empreendedores estejam inseridos. A inserção em um ambiente organizacional remete a imersão que as pessoas agentes têm em suas regras e rotinas, tornando os agentes fazedores, supervisores e/ou seguidores de regras. Como empreendedores são indivíduos que reconhecem e exploram oportunidades empreendedoras, se dentro da organização, o mesmo pode ser identificado como possuindo uma destas três classificações. Dessa forma, um estudo de caso foi desenvolvido em uma pequena organização no setor varejista em Recife/PE na atuação dos agentes ante o melhoramento de uma rotina de conferência de pedido de mercadorias. O resultado aponta (1) à possibilidade de comunhão teórica das áreas de estudo “rotinas” e empreendedorismo e (2) ao fato de que pessoas que são seguidoras de regras podem dinamizar um negócio com sua atuação empreendedora ante regras e rotinas estabelecidas.

Palavras-chave: Regras e Rotinas. Modelo Performativo da Rotina. Mudança.

1 Introdução

Organizações são um “emaranhado” de rotinas e regras que determinam o rumo de ação comum e comportamento das pessoas (WEICHBRODT; GROTE, 2010). Elas são a base que unem as pessoas e as coordenam em prol da execução de seus objetivos, de suas metas, determinando os passos do que se deve fazer para estes serem alcançados (BECKER, 2004) e melhorados (FELDMAN, 2000). Elas também servem, sobretudo as regras, para diminuir a incerteza e a ambiguidade em realizar o trabalho (WEICHBRODT; GROTE, 2010; BECKER, 2004).

As organizações buscam mecanismos de coordenação como forma de garantir que o elo entre as partes seja estabelecido (MINTZBERG, 2003). Uma forma de manter este elo entre as partes, na qual cada uma saiba o que fazer e como fazer, ocorre por meio das rotinas e regras (WEICHBRODT; GROTE, 2010). As rotinas são necessárias para a mudança nos procedimentos e ações das pessoas, segundo Feldman (2000) e Feldman e Pentland (2003). Estas duas obras alegam que as rotinas organizacionais são fonte de flexibilidade e mudança, na qual, a rotina, algo estável por essência, é base para que algo novo surja e seja inserido no que já está estabelecido. Quando tal fato ocorre uma nova rotina passa a ser criada.

¹ Doutorando em Administração pelo PROPAD/UFPE. Professor CAA/UFPE. Email: fmachado@ufpe.br.

² Bacharel em Administração. Administrador da Loja Mascate. Email: cs_lucena@hotmail.com

O empreendedorismo ocorre associado a pessoas que possuem características peculiares para projetar empreendimentos empresariais em meio à turbulência do mundo atual. A empresa está intimamente relacionada ao modo como este líder único a encara (SHEIN, 1983). Essas pessoas analisam situações complexas e encontram encaminhamentos possíveis, fazendo uso de um tipo de conhecimento peculiar, próprio de leituras de seu contexto e suas experiências (TEIXEIRA; MORRISON, 2004).

Suas visões holísticas, ligadas à capacidade de análise e criação, resultam na concepção de algo inovador. Observa-se que, movidas por fortes iniciativas pessoais, elas lançam ideias ao mercado, com base em suas características — bastante dinâmicas — e, continuamente, renovam tais ideias originais. Os empreendedores reconhecem e exploram novas oportunidades empreendedoras (SHANE; VENKATARAMAN, 2000), oportunidade que podem gerar lucratividade às firmas e desenvolver algo útil ao meio ambiente (SINGH, 2001). As oportunidades empreendedoras, normalmente, surgem do contexto conhecido pelo empreendedor por meio de seu olhar ao seu entorno (TEIXEIRA; MORRISON, 2004).

Portanto, pode-se concluir que empreender é da natureza humana. O homem, a partir de uma inquietação natural, possui a iniciativa de promover mudanças que transformam e agregam valor ao ambiente em que vivem (BOAVA; MACEDO, 2011). Assim, o empreendedorismo é um fenômeno bastante amplo, que engloba diversos aspectos e possibilidades, pois lida com o agregar valor da pessoa sobre o seu próprio ambiente, contexto e entorno. Pensando assim, empreendedorismo pode surgir em qualquer ambiente, desde que uma atitude empreendedora provoque mudanças criativas e inovadoras, direcionadas ao seu próprio desenvolvimento.

A possibilidade de atitudes intraempreendedoras surgirem internas às organizações é fator que passa a ser considerado neste artigo. Segundo Cunningham e Lischeron (1991) estas atitudes passam a ocorrer quando revalorizações e adaptações em meio ao ambiente interno da organização possam ser trabalhadas de forma a inserir valor (BOAVA; MACEDO, 2011) no contexto conhecido da pessoa. Assim, pensa-se haver a possibilidade de inserir no debate dois ramos distintos: empreendedorismo e rotinas organizacionais. Intenciona-se, com o presente trabalho, fazer com que os estudos sobre o empreendedorismo podem ser alargados a um âmbito/escopo consideravelmente maior, inserindo-se no debate as rotinas organizacionais.

Portanto, o artigo foi desenvolvido à partir da revisão de teorias ligadas ao tema “rotinas”. Com este foram encontradas definições para elas, suas características, bem como compreender o papel exercido por estas nas organizações. Conceitos que no campo de estudo da área do empreendedorismo ainda não está muito claro. Contudo, percebe-se que rotinas e empreendedorismo possuem um forte ramo, perspectiva interna do saber que puxa a questões comportamentais. Tais questões, em rotinas, remetem a ações, habilidades, hábitos (BECKER, 2004; NELSON; WINTER, 2005) e script (BARLEY; TOLBERT, 1997), que, por exemplo, reforçam o entendimento acerca da interação entre rotinas e organizações.

No entanto, mesmo em pequenas e micro organizações, pode haver situações em que pessoas, além do proprietário-dirigente ou empreendedor fundador, passem a interferir, buscando agir como intraempreendedores ante a situação “costumeira”, para não dizer rotineira encontrada. Se tal pressuposto se torna passível de verificação, então, a inserção do debate de Weichbrodt e Grote (2010) acerca da distinção entre os tipos de atores que se envolvem com as rotinas passa a ser possível.

Como campo empírico de busca de evidência desses pressupostos teóricos – junção de dois campos de estudo em conjunto com a possibilidade de haver diferentes atores exercendo papéis distintos – um estudo de caso foi conduzido em uma empresa do segmento varejista de confecções na cidade do Recife. O critério de escolha ocorreu em função da facilidade de acesso à empresa, na qual houve participação direta de um dos autores durante o período de seis meses na rotina organizacional. Somado-se à tal fato, a abertura da organização ocorreu há poucos dias da inserção do referido autor, o que evidencia a situação de muitas operações de rotina ainda estavam indefinidas ou pouco claras.

Ao longo dos primeiros meses pós-abertura, as rotinas passaram a ser redefinidas e corrigidas até se chegar a um ponto de estabilidade funcional das operações na organização. Assim como em muitas empresas recém-inauguradas, muitos processos tiveram de ser revistos e rotinas, redesenhadas, nem que fosse para atender às necessidades de crescimento e de estabilização do empreendimento (MINTZBERG, 2003). Em diversas vezes, tal revisão era realizada pelos próprios realizadores das tarefas, outras, por atores de posição hierárquica superior. Independente da onde fosse o nível, um dos autores do artigo fazia-se presente, acompanhando o resultado obtido e a revisão integral do processo.

Diante destas primeiras explicações ofertadas, chega-se à necessidade de se explicitar qual é o objetivo geral do trabalho: “Analisar a possibilidade de junção teórica de dois temas de estudo, empreendedorismo e rotinas, no acompanhamento das ocorrências de melhorias na rotina de conferência de pedido de mercadorias em uma loja varejista do centro do Recife”. Para tal intento, três objetivos específicos foram desenvolvidos a fim de facilitar a execução do trabalho, que foram: (1) Identificar como ocorreu a mudança a partir da própria rotina de conferência de pedido de mercadoria; (2) Verificar qual ou quais foram os agentes responsáveis pela implementação da mudança; e (3) Analisar as consequências desta mudança na performance holística da empresa.

2 O Empreendedor e o Empreendedorismo

Os empreendedores surgem e dinamizam as atividades produtivas com sua capacidade de criar e adicionar valor ao que está sendo produzido. Ele dinamiza o setor com novidades, sejam estas relacionadas ao produto ofertado, ao processo produtivo ou até mesmo dinamizando as práticas de gestão do negócio com sua cadeia produtiva. O empreendedor é o indivíduo que, apesar da objetividade, tem uma visão ampla da realidade e busca sempre a inovação com base na aprendizagem contínua. É uma pessoa que têm altos níveis de consciência do ambiente em que vive para detectar oportunidades de negócio e aprender sobre elas. Também, pode-se concluir que agindo dessa forma, toma decisões moderadamente arriscadas (FILION, 1999a, 1999b).

Empreendedor é entendido como a ligação (*nexus*) entre empreendimento individual e oportunidades valorosas (ECKHARDT; SHANE, 2003). Nesse sentido, os autores defendem o fato de que as teorias sobre empreendedorismo devem se basear na existência de oportunidades e na ação dos agentes e não apenas no entendimento das características destes. Também alegam que as primeiras teorias focaram diferenças entre pessoas empreendedoras ao invés de diferentes acessos a informação. O que é, segundo Eckhardt e Shane (2003), incompleta para se entender o empreendedorismo.

De acordo com Filion (1999b), são duas as vertentes que se propõem a estudar o tema: (1) os economistas, que definem empreendedores como organizadores de negócios e inovadores, aqueles que surgem com uma nova dinâmica econômica de negócio; e (2) os comportamentalistas, que apresentam um conjunto de características comuns aos empreendedores como criatividade, capacidade de correr riscos, energia, otimismo, inovação, iniciativa, flexibilidade, capacidade de aprendizagem, dentre outras.

Segundo Singh (2001), Shane e Venkataraman (2000) foram os primeiros a definir empreendedorismo com o reconhecimento e exploração de oportunidades empreendedoras. Singh (2001), portanto, destaca: “Quais são as oportunidades empreendedoras?” No entanto, há espaço para críticas a este trabalho no sentido de que a melhor questão seria: “Quem é o empreendedor?”. Contudo, a definição de quem ele seja deve estar atrelado à definição mais clara do que vem a ser de fato uma oportunidade empreendedora. Nesse sentido, Singh (2001) explora, em sua definição, um conceito de oportunidade empreendedora semelhante ao de inovação de Schumpeter (1988). Eckhardt e Shane (2003) tratam as oportunidades em termos delas serem valiosas em termos de gerarem lucratividade à firma e que possa desenvolver algo de útil. A vida da oportunidade depende, segundo esses autores, de fatores/mecanismos que limitam sua imitação.

“O empreendedor é visualizado como aquele que busca a melhor combinação possível de diferentes recursos produtivos, situados dentro ou fora da empresa, criando uma unidade produtiva em melhores condições de negociar no mercado” (VALE; WILKINSON; AMÂNCIO, 2008, p.4). É, portanto, inerente a qualquer firma, em sua natureza (COASE, 1937). A pesquisa realizada por McCarthy (2003) apresenta conclusões que corroboram nesse sentido. O estudo expõe que a organização de pequeno e médio porte trabalha com o tipo de estratégia emergente relacionada ao ambiente na qual o empreendedor opera em conjunto com a sua característica de personalidade.

É interessante destacar o fato de que De Wit e Meyer (2004) mencionavam a identificação de um problema de cunho estratégico, comumente, não é fruto da observação racional, como se pensava. Embora, possa ocorrer, para a captação de problemas, uma análise explícita do que se passa, a resolução deles, ocorrem, sobretudo, de forma intuitiva. Ou seja, referenda-se o argumento de que, embora não sejam estrategistas (McCARTHY, 2003), os empreendedores, por agir intuitivamente, podem ser bons solucionadores de problemas estratégicos. Se esse raciocínio procede, então esse indivíduo é o cerne, o principal recurso que as firmas têm. No entanto, considera-se o empreendedor como “fazedor” de estratégias, que são deliberadas e emergentes ao mesmo tempo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

2.1 Algumas categorizações dos estudos sobre Empreendedorismo e Empreendedor

Após a discussão sobre empreendedorismo, e mais enfaticamente, a respeito do indivíduo empreendedor, tem-se a necessidade de categorizar os estudos sob alguns preceitos. Cunningham e Lischeron (1991) categorizaram seis escolas do pensamento empreendedor, que podem ser divididas de acordo com o enfoque de estudo. Assim, características da personalidade do empreendedor; oportunidades; administração; adaptação a um negócio existente são fatores que determinam as escolas.

Dessa forma, Cunningham e Lischeron (1991) apresentam seis escolas sobre os estudos do empreendedorismo, destacando os diferentes contextos / situações do negócio requerem comportamento ou habilidade distintos, o que remete ao entendimento das escolas. Assim sendo, os autores apresentam quatro categorias gerais de classificação e dentro delas se encontram as escolas, conforme quadro 1.

Categoria	Valorizando Características Pessoais	Reconhecendo Oportunidades	Atuando e Gerenciando	Revalorizando e Adaptando
Escola	1- “Grande Pessoa”; 2- Características Psicológicas.	3- Clássica;	4- Gerenciamento; 5- Liderança;	6- Intra-empREENDEDORA.

Quadro 1. As Escolas do Empreendedorismo e suas Categorias

Fonte: Cunningham e Lischeron (1991).

Das seis escolas categorizadas em quatro categorias, devido às suas características, supõe-se que, em decorrência da delimitação e escopo do artigo que se apresenta, as categorias relacionadas ao atuar e gerenciar em conjunto com o revalorizar, são mais fortes no estudo. Dessa forma, supõe-se que características das Escolas de Gestão, Liderança e Intraempreendedorismo apresentam detalhes que em sua essência assemelha-se muito com a proposta do presente trabalho.

3 Rotinas: Conceitos e Considerações sobre o tema

O estudo de rotinas não possui um marco que o delimitasse, porém, um dos primeiros estudos que apontam rotinas em seu cerne foi o de Nelson e Winter (2005) que propuseram “uma teoria evolucionária da mudança econômica”. Essa teoria é decorrência de modificações da demanda ou por inovações promovidas pelas firmas. Nelson e Winter (2005) alegam que as firmas possuem certas regras de decisão e capacidades, porém elas são modificadas ao longo do tempo para se superar problemas que sejam postos à prova. “As regras refletem o comportamento *maximizador* por parte das firmas” (NELSON; WINTER, 2005, p. 29).

Nesse sentido, o termo utilizado por Nelson e Winter (2005) para definir os padrões de comportamento que a firma possui regularmente e previsível é “rotina”. Rotinas são os genes da firma, hereditários quando se trata de sua expansão a outras unidades, contudo, a nova unidade organizacional pode vir a selecionar e modificar esse “gene”. O termo rotina envolve decisões, sejam estas de cunho operacional, de qual técnica empregar, bem como, de nível político superior, de qual estratégia seguir. As rotinas adotadas, enquanto envolvimento de decisões a tomar, envolvem variáveis externas, de mercado, como internas, como capacidade produtiva. Porém, há tomadas de decisões que não são rotineiras, alegam os autores.

No entanto, Nelson e Winter (2005) destacam o fato de que na teoria ortodoxa, as “regras de decisão” são consequências da maximização. Na teoria evolucionária, proposta por eles, as rotinas históricas governam as ações da empresa, neste aspecto, distinguem três classes de rotinas: (1) rotinas que governam o comportamento de curto prazo que são denominadas de “características operacionais”; (2) rotinas enquanto “gene” que estão relacionadas ao estoque de capital que a firma desenvolve ao longo do tempo em função de suas adaptações produtivas ao ambiente que, quando positiva, promove o crescimento, quando não, o declínio; e (3) “firmas possuidoras de rotinas

que funcionam para modificar vários aspectos de suas características operacionais ao longo do tempo” (NELSON; WINTER, 2005, p. 37).

Ao escopo do desenvolvimento do presente trabalho, primeiramente, as rotinas de cunho mais operacional são enfocadas devido ao fato de que elas são relacionadas ao agir internamente nas organizações. Acredita-se que, na situação em que a organização abordada como campo empírico do estudo, as rotinas operacionais precisam ser consolidadas e que sobre elas incidam atitudes de “busca por oportunidades”. Também, pode-se inferir que ante a uma situação inicial de adaptação, decorrente da abertura do negócio ou de mudança no contexto, setor em que a organização atua, as rotinas operacionais não estão bem consolidadas e demandam por ajustes constantes. Desse pressuposto que o trabalho teve seu ponto de partida ante o lidar com rotinas operacionais e suas modificações ao longo do período.

Focando-se no processo de alteração das rotinas, este pode ser guiado por regras, que vão agir, primeiramente, em cima dos procedimentos de nível superior, até chegar aos de níveis mais inferiores da organização (NELSON; WINTER, 2005). Esta passagem de nível pode ser associada aos três papéis de Weichbrodt e Grote (2010) tomando lugar e sendo distribuído ao longo da hierarquia organizacional. A comparação surge, pois mudança pode surgir por meio da reflexão das pessoas em meio à execução de rotinas (FELDMAN, 2000). Portanto, segundo Nelson e Winter (2005), as firmas são encaradas como possuidoras de critérios para avaliar, seja como for, as mudanças e em quais rotinas serão propostas.

No entanto, ressaltamos as regras superiores da firma, que em consonância com Nelson e Winter (2005), podem ser interpretados como estratégias, remete ao conceito de Mintzberg (1978) de estratégia enquanto padrão. Padrão que, enquanto conceito atrelado a uma certa repetitividade e frequência ao longo do tempo, é importante ao compor e estabelecer rotinas organizacionais (BECKER, 2004). Nesta semelhança interpretativa de Nelson e Winter (2005), pode-se dizer que quando se modificam as estratégias, é o mesmo que haver uma mudança de técnica, segundo os preceitos da teoria evolucionária.

Feldman (2000) destaca que as rotinas organizacionais não são apenas um padrão a ser tomado e seguido, mas um repertório de possíveis ações a percorrer, onde a escolha tomada vai ser resultante de ações precedentes e não das regras. Ou seja, a autora começa a inserir na discussão o aspecto comportamental e cognitivo no desenvolvimento e na forma de se enxergar rotinas. As rotinas, segundo Feldman (2000, p. 613) podem ser pensadas como um fluxo que conecta ideias, ações e saídas. Ideias geram ações, que geram saídas, que podem contribuir com geração de novas ideias.

Nesse processo podem ocorrer mudanças, como também, de acordo com a autora, uma ideia pode gerar ações que não executam plenamente como foi pensada a ideia. Consequentemente, estas novas ações podem vir a desenvolver saídas, produtos que demandam o desenvolvimento de novas ações. Essa conjuntura não pensada em conjunto com a que se processa em conformidade com os requisitos pode resultar em inovações. As saídas podem falhar, ensejando um novo entendimento das pessoas, ou podem gerar logo oportunidades. Porém, o que deve ser considerado relevante é o fato de que as pessoas que se engajam nas rotinas devem ajustar seu entendimento sobre e suas ações sobre a nova realidade. Por consequência, novas ações são executadas, seja para resolver uma falha ou para buscar o atendimento de uma nova oportunidade.

Ou seja, quando algo novo é posto em prática, as pessoas promoverão o refinamento em seus procedimentos. O refinamento é facilitado por conhecimento prévio acerca das pessoas afetadas. Portanto, Feldman (2000, p. 614) destaca que as rotinas são performadas por pessoas, que por meio de seus pensamentos e sentimentos reagem quando há necessidade de mudanças dentro de um contexto pessoal, organizacional e institucional. Nesse sentido, a autora menciona que a rotina possui dinâmicas internas, fruto da reação dos indivíduos às saídas que ocorrem no ciclo mencionado anteriormente.

Sobre a dinâmica das rotinas, na qual os participantes delas encontram razões que podem vir a modificá-las, Feldman (2000) aponta quatro possibilidades delas serem: (1) às vezes as ações não resultam em saídas intencionadas; (2) outras ações podem acarretar em novos problemas que precisam ser solucionados; (3) ao invés de gerar problemas, como nos dois primeiros casos, ações podem acarretar em saídas que produzem novos recursos que se qualificam a atuar em novas oportunidades; e (4) os resultados podem ocorrer como o planejado, porém os indivíduos encontram possibilidades de fazerem melhorias.

Nessa linha de pensamento, Feldman e Rafaeli (2000) expõem que cada trabalhador é conectado com seu papel a desempenhar na rotina. Outros indivíduos da organização fazem parte das rotinas, pois estas põem pessoas em posição de compartilhar entendimento comum. Portanto, pode-se deduzir que o papel se faz importante, conseqüentemente necessária à inserção das considerações de Weichbrodt e Grote (2010).

3.1 Os Agentes e seus Papéis ante as rotinas

Como trabalho importante à discussão do que vem a ser agência, Emirbayer e Mische (1998) conceituam-na como processo temporariamente embebido no engajamento social, na qual o passado serve de fonte de informação, na interação ou no hábito, mas que serve de orientação para o futuro, como capacidade de se pensar, projetar possibilidades alternativas. Passado e presente se unem no momento presente, onde contingências destes dois planos são postos em prática e em processo de atual avaliação. Ou seja, a agência molda a ação social (EMIRBAYER; MISCHE, 1998).

Portanto, para Emirbayer e Mische (1998) a agência e sua teoria são compostas de três elementos constitutivos: (1) interacional, referente ao passado e à capacidade dos atores de ter as suas práticas relacionadas com o padrão passado de ação e pensamento, que são rotineiramente incorporadas e servem para conferir identidade estável, interação e institucionalização; (2) projetivo, referente ao futuro em suas possíveis trajetórias de ação que são reconfiguradas pelos atores com base em seus medos, esperanças e desejos de futuro; e (3) avaliativo prático, refere-se ao presente, às práticas e normas que julgam e determinam as possíveis trajetórias de ação. Portanto, nas considerações de Emirbayer e Mische (1998), a agência é a atuação das pessoas. Deve ser considerado o que se passou nas interações, projetando um futuro desejado comum, avaliando as condições práticas vigentes, incluindo normas compartilhadas.

Estes indivíduos, os agentes ao escopo da ótica empreendedora, desenvolvem três papéis ante rotinas e regras, segundo Weichbrodt e Grote (2010): o fazedor, o seguidor e o supervisor de regras. Quem faz a regra detém, de certa forma, poder. Este poder tende a ser centralizado em organizações de pequeno porte nas mãos de seu proprietário que determina o que fazer, bem como, é o encarregado por supervisionar o

que está sendo feito pelos seus funcionários. Outra questão interessante quanto ao fazedor de regras é que sua figura surge em situações em que haja ambiguidade e não congruência de objetivos. O intuito do estabelecimento de regras e de sistemas burocráticos é de se ter um sistema de controle. Por isso que muitas organizações optam por abolir em determinadas situações estes mecanismos controladores segundo Weichbrodt e Grote (2010). Os desvios das regras são oportunidades para aprender.

Quem fica encarregado de supervisionar regras também sofre influência da situação. Porém, o que é importante ressaltar, com base em Weichbrodt e Grote (2010) acerca de quem supervisiona a regra, é o poder que esta entidade possui em termos de controlar a aderência sobre a regra em questão. Portanto, a quem desenvolve este papel deve atentar ao fato de que pode haver situações em que pessoas não seguem regras devido ao fato de que elas podem não ser mais alinhadas ao comportamento necessário ao desenvolvimento de rotinas.

Seguir a regra, para aqueles que as obedecem, em consonância com Weichbrodt e Grote (2010), cumprem-nas a fim de reduzir a complexidade e simplificar o processo de tomada de decisão. Ou seja, os indivíduos podem vir a se beneficiar, de certo modo, do conhecimento codificado nas regras. Como regras são combinadas com sanções ao seu descumprimento, sendo lidadas pelos supervisores, aos seguidores, regras possuem dois aspectos: (1) de suporte, para reduzir complexidade e servir de guia; e (2) restritivo, por reduzir a liberdade de ação. A depender do tipo, da natureza e do contexto na qual a organização se encontra, um destes aspectos terá maior relevância do que o outro.

Entretanto, o que são regras, já que a classificação dos três tipos de papéis relacionam-se às regras e não às rotinas? Tal questão também é tratada em Grote e Weichbrodt (2007, p. 7) na qual os autores desenvolveram um modelo que contém as regras por base. Regras para eles são o alicerce para as rotinas, sejam na prática ou em princípio. Regras objetivam criar rotinas na prática e podem ser base para rotinas em princípio. As rotinas na prática são o comportamento evidenciado pelos indivíduos em seu fazer, em sua prática diária interagindo-se uns com os outros. A rotina em princípio relaciona-se com o entendimento que as pessoas têm do que deve ser feito, posto em regras, porém, elas podem não agir em total cumprimento de regras. Regras são procedimentos escritos ou cultura e costumes compartilhados para o bom conviver social. Os dois tipos de rotinas também possuem relações entre si. As em princípio estabelecem/habilitam as na prática. As práticas criam e mantêm as rotinas em princípio, segundo Grote e Weichbrodt (2007, p. 7).

As regra, segundo Grote et al. (2009), também servem de base ao delimitar do sistema que se quer gerenciar e podem ser classificadas em três tipos: (1) de objetivos, aonde se quer chegar; (2) de processo, acerca das decisões que devem ser tomadas no curso da ação; e (3) de ação, descrevem as ações concretas a serem realizadas. Destas, Grote et al. (2009) chama à atenção sobre as regras de processo, que servem para processos flexíveis e estáveis, o que remete ao entendimento do fluxo circular das rotinas de Feldman (2000). Assim, a mudança nas regras em ambientes padronizados deve ocorrer por um processo incremental, segundo Grote et al. (2009), a fim de que o mesmo seja exitoso.

Weichbrodt e Grote (2010, p. 22), em seu modelo, põem o fazedor de regra como fortemente ligado à confecção da regra em si, pois esta, quando formalizada, é registrada em artefatos. O supervisor de regra exerce fator central ante as regras e as rotinas. Ele atua exercendo o seu papel de verificação se o rumo pretendido com as

rotinas e regras estão sendo atingidos ao longo do tempo. Aos seguidores de regras, como a eles são determinados o que fazer, em suas ações é que se é possível o cumprimento de regras. Portanto, estes se ligam, segundo os autores referenciados, mais fortemente às rotinas, particularmente, às rotinas na prática, pois estas são o comportamento evidenciado.

4 Aspectos Metodológicos

A estratégia de pesquisa adotada para a realização do presente trabalho é o estudo de caso (YIN, 2005). O estudo de caso como estratégia de pesquisa é utilizado em muitas situações para compreensão de fenômenos. Ao escopo do trabalho o entendimento do fenômeno recai sobre as melhorias realizadas pelos agentes ante a sua rotina de conferência de pedido. A fonte de evidência escolhida foi observação participante. A escolha ocorreu em função da fácil acessibilidade ao local de análise, visto que um dos autores do trabalho exerce cargo de gerência na empresa onde se realizou o estudo. Como delimitação da pesquisa, pode-se dizer que o trabalho se restringe ao ambiente interno de uma empresa varejista do segmento de vestuário do centro do Recife. Especificamente, ao setor de recebimento e estocagem de mercadorias, local onde a pesquisa foi maior parte do tempo conduzida. A operação de conferência de mercadorias consiste em processo corriqueiro no dia-a-dia da empresa.

Em virtude de ser uma empresa nova, nos seus primeiros meses – de meados outubro de 2012 a meados de março de 2013 –, diversos processos ainda estavam por serem desenhados. Algumas rotinas tiveram de ser revisadas e outras ainda, criadas. Em alguns casos houve participação direta dos funcionários da empresa no processo de criação da rotina, em outros, a rotina foi determinada pela gerência e simplesmente cumprida pelos demais funcionários. Este estudo se limita à análise da evolução de uma determinada rotina: a de conferência de pedido de mercadorias. Esta rotina é realizada dentro do estoque da empresa e constitui o último passo antes da liberação da mercadoria para o salão, onde a mercadoria é exposta e vendida. Em geral, a rotina de conferência de pedido de mercadoria envolve a participação de duas pessoas: O gerente comercial e o estoquista. No entanto, quando há uma quantidade maior de peças, este procedimento pode ser conduzido por até três pessoas, podendo a pessoa encarregada da embalagem ou até mesmo o caixa tomarem parte no processo.

Sobre a coleta de dados, ela ocorreu ao longo de seis meses de interação com o fenômeno de um autor e de suas discussões interações com as pessoas encarregadas da delimitada rotina, que foram registradas em anotações. Como breve descrição da rotina, tem-se que todo recebimento de mercadoria é registrado no software da empresa em forma de dados, seja como nota fiscal eletrônica ou relatório de conferência do próprio pedido. Os documentos físicos, como notas fiscais e romaneios de mercadoria são arquivados em pastas devidamente organizadas por data. A estes documentos foram anexados anotações do pesquisador sempre que havia algum tipo de falha ou atraso no processo de conferência. Sempre que havia melhoria no processo, tal fato era assinalado no romaneio de mercadorias.

5 Análise dos Resultados

Localizada no bairro centenário de São José, a empresa deste estudo tem sua atividade econômica registrada por venda varejista de confecções e realizou sua abertura na segunda quinzena de Outubro de 2012. Registrada em regime fiscal para

Empresa de Pequeno Porte (EPP), a organização iniciou suas atividades com doze funcionários e realizou novas contratações temporárias ao longo dos meses de Novembro e Dezembro de 2012, prática comum em função da alta procura de fim de ano no segmento varejista. No entanto, seu funcionamento normal ao longo do ano transcorre com quadro enxuto de dez funcionários. Sua estrutura organizacional original se apresenta com um gerente administrativo como o topo. Abaixo dele encontra-se um gerente comercial que gerenciava uma equipe composta por um caixa, cinco vendedores, um estoquista e um embalador. Estes quatro cargos não possuem relações hierárquicas entre si, apenas são submetidos ao gerente comercial.

5.1 Descrição e Melhoria na rotina em análise

A rotina de conferência de pedido de mercadoria consiste na primeira etapa para estocagem e posterior venda da mercadoria. Ao chegarem à loja, os funcionários da transportadora comunicam a gerência comercial que confere no *software* da empresa se há algum pedido daquele fornecedor em status de espera. Caso exista tal pedido, a gerência comercial confirma-o no sistema e autoriza o recebimento da mercadoria.

O estoquista, pessoa encarregada da etiquetagem de mercadorias, bem como, por toda organização do estoque, recebe os volumes e os leva até o estoque da loja. Na presença do funcionário da transportadora e do gerente comercial, o estoquista verifica se o que está descrito em nota fiscal está de acordo com o número de volumes recebidos e com o nome do respectivo fornecedor. Em caso de conformidade, o estoquista assina a nota fiscal, anotando data e hora do recebimento da mercadoria. Uma via é devolvida a transportadora e outra fica no domínio da loja, depois há despacho pela transportadora.

Com os volumes recebidos, o gerente comercial recolhe a nota fiscal para sua sala onde esta será digitalizada por meio de *scanner* e enviada para a matriz financeira da empresa. Na matriz é realizado um processo de verificação de correspondência entre notas fiscais. É uma forma encontrada pela empresa de manter o controle do que foi gerado em nota fiscal eletrônica (NFe) no momento da compra com o fornecedor, e do que está sendo efetivamente entregue pela transportadora. Uma vez verificada a igualdade entre notas, a matriz autoriza o gerente comercial a iniciar o processo de conferência de pedido de mercadoria. Tal verificação ocorre em seis etapas com as seguintes tarefas, que seriam as regras de Weichbrodt e Grote (2010) e Grote e Weichbrodt (2007): (1) Abrir volumes e separar peças por lote de acordo com referência de fornecedor; (2) Realizar contagem de peças por lote; (3) Verificar conformidade entre quantidade real de peças e número discriminado no romaneio; (4) Verificar conformidade entre quantidade real de peças e número discriminado em nota fiscal; (5) Verificar conformidade da peça com o que está descrito em nota fiscal; (6) Repetir o processo para demais lotes.

Portanto, o gerente comercial imprime um romaneio de conferência e, juntamente com a nota fiscal, segue para o estoque. O estoquista abre as embalagens e separa as peças sobre a mesa do estoque em lotes de acordo com o número da referência do fornecedor contido em cada peça. Logo, o estoquista cita em voz alta o número da referência contido no primeiro lote. Em seguida, o gerente comercial encontra a referência deste produto na nota fiscal, confere se a descrição do produto na nota está de acordo com o produto que se encontra sobre a mesa e pede para o estoquista iniciar a contagem. Ao terminar a contagem do lote, o estoquista diz em voz alta o número de peças, cabendo ao gerente conferir o romaneio e a nota fiscal. Uma vez conferido um

lote, o gerente comercial assinala o item conferido no romaneio e segue para o próximo lote, no qual o procedimento será repetido.

Com a conferência do pedido de mercadorias concluída, o gerente comercial informa à matriz financeira. Caso não haja nenhuma excepcionalidade a matriz realiza a precificação da mercadoria recebida e autoriza a impressão de etiquetas. Estas etiquetas com referência interna, ou seja, da própria loja. O processo de etiquetagem, conhecido na organização como “marcação”, cabe ao estoquista. Quando há um pedido volumoso de mercadorias, o estoquista pode ser auxiliado por outro funcionário que esteja disponível, podendo este ser o embalador ou mesmo o caixa. Uma vez que o estoque é de responsabilidade total do estoquista, os funcionários incumbidos de auxiliá-lo na marcação ficam sob seu comando. Após ter sido marcada, a mercadoria é levada até o salão, onde é exposta e vendida. Ao se ter os conceitos de Weichbrodt e Grote (2010) e Grote e Weichbrodt (2007), pode-se dizer que os procedimentos descritos, tomados pelo gerente comercial, estoquista, embalador ou caixa, são relacionados ao conceito de rotina na prática destes dois trabalhos mencionados.

Ao início das atividades, pensava-se que a regra seria evidenciada na prática sem maiores problemas, contudo, em algumas semanas de funcionamento, passou-se a identificar no salão de vendas, peças idênticas com preços diferentes. Esta falha, apontada pelos vendedores, foi trazida até o gerente comercial e administrativo, em sequência. Ao reportar a falha à matriz, os gerentes administrativo e comercial depararam-se com a necessidade de encontrar a origem do erro. Descobriram que tal fato ocorria apenas com peças que tinham alto giro no estoque. Por terem muita saída, a empresa renovava o pedido frente aos fornecedores e, conseqüentemente, realizava outra marcação de peças que já possuía no salão de vendas. Com isso, eram geradas novas referências internas e, conseqüentemente, a mercadoria passava por um novo processo de precificação e marcação. Em suma, as peças que já haviam sido vendidas na loja eram tratadas como um pedido completamente novo, que nunca tivera passagem pela empresa.

Revisando o processo de conferência de pedido de mercadorias, os gerentes chegaram à conclusão de que precisavam determinar uma maneira de identificar se a loja já possuía as peças advindas em cada pedido. Notaram, contudo, que muitas das formas encontradas por eles como soluções potenciais à resolução da falha comprometiam a simplicidade da rotina de conferência de pedido de mercadorias. Como o processo de conferência requeria substancial atenção do estoquista e do gerente comercial, acharam por bem evitar a adoção que qualquer ação que pudesse sacrificar o caráter simplório da rotina e deteriorá-la como um todo. Esta característica de simplicidade é requerida à formação de regras de processo, segundo Grote et al. (2009).

Os dois gerentes, portanto, tinham um problema diante de si. Porém, a solução do problema não partiu de um dos dois. Ao receber um novo pedido de camisas masculinas e separá-las em lotes, o estoquista percebeu que havia alguns exemplares de produtos daquele fornecedor dentro do estoque. Como os expositores da seção masculina no salão estavam saturados, aquelas camisas haviam permanecido no estoque até que surgisse a necessidade de reposição.

Utilizando um móvel de madeira que detinha vários compartimentos, o estoquista separou as peças remanescentes no estoque por modelo, alocando-as no móvel por células individuais. Cada célula do móvel ficou com um exemplar diferente do mesmo fabricante. Com o uso destas peças piloto e a assistência do gerente

comercial, o estoquista identificou no pedido, produtos que já estavam na loja. Feito isso, o gerente comercial tomou nota das devidas referências internas e preços e enviou-lhes no relatório de romaneio para a matriz que realizou a precificação considerando o que já havia na empresa. As etiquetas foram impressas contendo novas referências para peças novas na loja e para peças que já haviam sido recebidas, referências já em uso pelo estabelecimento.

Ao avaliar o resultado da implementação da nova tarefa ao corpo da rotina, os gerentes administrativo e comercial concluíram que foi mantido o caráter simplório da rotina, bem como, sanada a falha anteriormente identificada. A adoção da nova prática assegurou que a falha não fosse repetida. Portanto, todas as mercadorias chegadas passaram a ser submetidas a este processo de triagem, integrado à própria rotina. Com efeito, a nova rotina foi incorporada sem resistência, pois em muito se assemelhava à antiga, exceto pelo fato de haver uma nova etapa. Com a adição da nova tarefa, a rotina passou a ter sete etapas. Foi acrescida mais uma etapa logo após a segunda de realização de contagem de peças por lote. A nova etapa, que passou a ser a terceira é a de “Separar por colmeias peças piloto para cada referência de fornecedor existente na loja”.

A mudança obrigou, contudo, a empresa a reorganizar seu espaço no estoque para alocar o móvel no qual foram dispostas as peças-piloto. A mesa onde é realizada a conferência de pedido de mercadoria passou a ficar de frente para o móvel. A liberação de novas mercadorias para o salão da loja começou a ser precedida da separação de uma peça-piloto por lote para armazenamento em uma das colmeias do móvel. Como estas colmeias mantêm-se em local de fácil visualização e acesso, o processo de verificação ficou simplório para o estoquista.

O principal efeito da mudança recaiu sobre as vendas. Com a adoção da nova tarefa os eventuais constrangimentos dos vendedores ao verem que o cliente poderia estar pagando mais caro por uma peça cuja sua semelhante é mais barata diminuíram consideravelmente. Após a mudança, até mesmo o processo de conferência de estoque tornou-se mais fácil. Sempre que um dos gerentes quisesse realizar levantamento do número de determinada peça no salão, bastava identificá-la por referência, uma vez que a partir da mudança não havia mais peças iguais com referências distintas.

A nova prática trouxe celeridade para os processos de balanço de estoque e conferência pontual de itens no salão e estoque. A minimização das falhas repercutiu nas vendas de forma positiva. A realização de promoções também foi facilitada. Ao diminuir o valor de um determinado item na loja e reimprimir suas etiquetas de acordo com a quantidade mostrada pelo sistema, o gerente comercial passou a não assumir mais a prerrogativa de que poderia estar lançando promoção para somente algumas peças daquele código, enquanto outras continuariam ainda com o preço original.

Por fim, há ainda um impacto motivacional que pôde ser observado sobre as pessoas da empresa. A presença da falha gerava insegurança não somente nos vendedores, mas até mesmo na gerência, com quem o cliente ia buscar esclarecimentos diante do problema de duplo preço. O aumento da motivação na empresa também repercutiu sobre o estoquista o qual obteve reconhecimento pelo feito e passou ordenar melhor o estoque de modo a mantê-lo propriamente adaptado para a conferência.

5.2 Discussões e contraposições

Ao longo do período de realização da pesquisa, muito do se apresenta na literatura sobre as rotinas pôde ser observado no cotidiano da empresa estudada. A

disposição dos papéis de cada ator da rotina (WEICHBRODT; GROTE, 2010), tornou-se clara no decorrer da observação participante. No estudo constatou-se que a figura do supervisor de regras, identificada pelo gerente comercial, pôde tomar parte em algumas tarefas da rotina, como conferência, por exemplo. O seguidor de regras, identificado na figura do estoquista.

O papel das regras como base para formação das rotinas também foi atestado (WEICHBRODT; GROTE, 2010; GROTE; WEICHBRODT, 2007). As regras que moldam a rotina de conferência de pedido de mercadorias são determinadas pela matriz financeira da empresa, a execução da rotina está inteiramente submetida ao arbítrio da própria matriz. Portanto, cabe à matriz a certificação de que o resultado da rotina esteja de acordo com o exigido, sendo ela exercedora do papel do fazedor de regras.

Na questão destes três papéis, como inerentes à agência (EMIRBAYER; MISCHÉ, 1998), que entende a situação vivida atualmente como influência passada, pensando em um futuro, buscando modificações no seu estado atual, é que pode sobressair atitudes empreendedoras. Atitudes que buscam oportunidades empreendedoras (SHANE; VENKATARAMAN, 2000) no sentido de elas serem valiosas e lucrativas às firmas (ECKHARDT; SHANE, 2003), como foi o caso estudado. No estudo ficou evidenciado que a busca por oportunidades empreendedoras que sejam lucrativas a organização, pode surgir de pessoas que não venham a exercer papel de fazedor de regras. Fazedor este que pode ser associado ao empreendedor quando delibera a estratégia que a organização deva seguir (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Porém, deve-se ter ciência de que a estratégia empreendedora, em concordância com a obra destes três autores, também é emergente da situação encontrada no dia a dia, ocorre quando uma regra, um procedimento estratégico padrão determinado possa não mais vir a ser exitosa. Assim, outros indivíduos com outros papéis podem ser inseridos no processo, o que ocorreu no estudo.

Esta constatação, também se torna relevante ao debater questões existentes nas três escolas de Cunningham e Lischeron (1991), postas em destaque no quadro 2, quanto à suposição da referida escola. Nas três escolas, o empreendedor é tido como um gestor que pode ser desenvolvido/treinado, que depende dos outros para conduzir seus objetivos e/ou o crescimento da organização depende de empreendedores de adaptação ao contexto na qual estes indivíduos se tornam gestores. Nesse debate, sugere-se o aprofundamento teórico/empírico enfocando os três papéis de Weichbrodt e Grote (2010) como possibilidade de amadurecimento da passagem do empreendedor para mais um gestor de oportunidades.

Outra importante constatação diz respeito à interação, característica fundamental de uma rotina. A repetição continuada das tarefas que compõe a rotina, apresentada por Feldman (2003) como recursividade e por Becker (2004) como recorrência, surge também como uma das premissas para a mudança numa organização (FELDMAN, 2003). Foi em função da repetição do processo, inicialmente falho, que os gerentes identificaram a origem do erro e que o estoquista implementou a melhoria. A interação está para a rotina como base para revisão do processo e possível mudança (BARLEY; TOLBERT, 1997).

Considerando os trabalhos de Filion (1999a; 1999b), que alegam serem os empreendedores pessoas com capacidade de criar e adicionar valor ao que se produz no momento, pode-se tecer uma analogia ao fato de que o produzir algo advém do preceito de uma certa constância, uma certa repetição. Se tal hipótese for procedente, então,

pode-se unir mais uma vez as duas áreas de estudo, rotinas e empreendedorismo, sobre a ótica de que a experiência empreendedora, responsável pela sua visão, advém de sua aprendizagem contínua. Quando o aprender é associado com o dia a dia produtivo, a rotina, enquanto campo de estudo pode ser inserido, particularmente, na questão dos papéis que as pessoas exercem.

No presente estudo, ficou evidenciado que até mesmo um seguidor de regras, que em tese, seria o encarregado para cumprir a regra, quando o conceito desta não está claro em seu entendimento ante uma prática esperada, ele age para modificar o processo produtivo. A modificação pode trazer, como foi o caso evidenciado, oportunidades de lucratividade à organização, o que pode ser uma oportunidade empreendedora. Nesta questão pode ser inserido no debate, também o Modelo Performativo da Rotina de Feldman (2000). Com base neste modelo, tem-se que, antes de executar uma rotina, existe um momento precedente, no qual há uma reflexão acerca do quê e como deverá ser feito. O fato de existir este momento já induz o ator que irá executar a atividade a realizar um esforço consciente sobre aquilo, o que mais uma vez assemelha ao esforço consciente do empreendedor (FILION, 1999a; 1999b). No caso, o estoquista deparou-se com o impasse e buscou no momento uma alternativa viável e oportuna para saná-lo.

Tal fato leva ainda a outra constatação. Segundo Feldman (2003), as rotinas que produzem maior mudança na organização são aquelas conduzidas por pessoas ordinárias exercendo tarefas comuns. Muitas vezes estas mudanças ocorrem no desencadear dos eventos do dia, de forma despercebida. Deste modo, são na maioria das vezes não-intencionais. Contudo, há também aquelas mudanças que são sentidas por toda a organização e reverberam-se até mesmo no comportamento das pessoas, ocasionalmente fazendo-as partilhar destas melhorias. Tais efeitos dizem respeito ao que foi certamente observado no presente trabalho.

6 Considerações Finais

Como observado na análise deste trabalho, a mudança na rotina de conferência de pedido de mercadorias teve como fato gerador a falha encontrada pela gerência no preço de algumas mercadorias. Após descoberta a falha, constatou-se que o resultado produzido pela rotina até então vigente era insatisfatório. A necessidade de sanar tal problema era aparente, pois este repercutia em diversos setores da empresa, comprometendo as vendas. A reparação transcorreu dentro do processo da própria rotina. Uma vez sanada a falha por meio da criação de uma nova etapa no processo de conferência de pedidos de mercadoria, o resultado produzido pela nova rotina tornou-se satisfatório. O agente responsável pela implementação da mudança foi seguidor de regras, apresentado no presente estudo na figura do estoquista. Apesar de o erro ter sido acusado em outro departamento alheio ao estoque, este personagem foi ator responsável pela criação e adição de uma nova tarefa no corpo da rotina. Portanto, pode-se dizer que ele teve uma atitude empreendedora ao se buscar uma oportunidade de melhoria à organização.

As consequências da mudança na performance da empresa foram observadas em vários departamentos. A ausência do problema fez diminuir os casos de atrito e insatisfação dos clientes com a empresa, uma vez que, depois de certo tempo, não havia mais produtos iguais com preços diferentes no salão de vendas. Os efeitos foram sentidos até mesmo no humor dos vendedores que passaram a conduzir suas vendas com mais confiança. Com o produto de referência única, os relatórios de estoque

gerados pelo software da empresa tornaram-se mais confiáveis, bem como se tornou mais fácil realizar o balanço de estoque. As melhorias foram sentidas até mesmo no momento de lançar promoções de mercadorias, uma vez que não havia mais receio de a gerência estar baixando o preço de parte de determinada referência na loja.

Em vista dos resultados alcançados por meio do estudo de caso, constatou-se que rotinas podem de fato ser fonte de mudança nas empresas e de descobertas de oportunidades empreendedoras. Corroborando com Feldman (2000), as organizações atuam tais quais organismos dinâmicos, capazes de mudar por si mesmos. Estas mudanças por vezes ocorrem nos modestos processos de rotina, contudo, são capazes de alterar a performance integral de uma organização, particularmente às de pequeno e micro porte.

7 Referências

- BARLEY, S.R.; TOLBERT, P.S.. Institutionalization and Structuration: Studying the links between action and institution. **Organization Studies**, v.18, is.1, 1997, p. 93-117.
- BECKER, M. C. Organizational Routines: a review of the literature. **Industrial and Corporate Change**, v.13, n.4, p. 643-677, 2004.
- BOAVA, D. L. T.; MACEDO, F. M. F. Empreendedorismo Explicitado à Maneira dos Filósofos. In: Encontro de Estudos em Estratégias, 5, Porto Alegre, RS, 15 a 17 de maio de 2011. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, ANPAD, 2011.
- COASE, R. H. The Nature of the Firm. **Economica**. V.4, n.16, pp. 386-405, Nov. 1937.
- CUNNINGHAM, J. B.; LISCHERON, J. Defining entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**. v. 29, n. 1, pp. 45-61, jan. 1991.
- DE WIT, B.; MEYER, R.. Introduction. In: _____. **Strategy: Process, Content, Context** – an international perspective. Thomson, 3rd Edition, Italy, 2004, pp. 3-47.
- DIMITRATOS, P.; JONES, M. V. Future directions for international entrepreneurship research. (Guest Editorial). **International Business Review**; 14, pg. 119-128, 2005.
- ECKHARDT, J. T.; SHANE, S. A. Opportunities and Entrepreneurship. **Journal of Management**; 29(3), pg. 333-349, 2003
- EMIRBAYER, M.; MISCHKE, A.. What is Agency? **The American Journal of Sociology**, vol. 103, no. 4, jan. 1998, pp. 962-1023.
- FELDMAN, M. S. A Performative perspective on stability and change in organizational routines. **Industrial and Corporate Change**, v.12, n. 4, p.727-752, 2003.
- FELDMAN, Martha S. Organizational Routines as a source of Continuous Change. **Organization Science**, v.11 n.6, p.611-629, 2000.
- FELDMAN, M. S.; PENTLAND, B. T. Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. **Administrative Science Quarterly**, v.48, n.1, p. 94-118, 2003.
- FELDMAN, M. S.; RAFAELI, A.. Organizational Routines as Sources of Connections and Understandings. Paper submitted for publication in the **Journal of Management Studies**. December, 2000.
- FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**. v. 39, n. 4, pp. 6-20, out/dez. 1999a.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**. v. 34, n. 2, pp. 5-28, abr/jun. 1999b.

- GROTE, G.; WEICHBRODT, J. C.. Uncertainty Management Through Flexible Routines in a High-Risk Organization. In: 2nd Annual Cambridge Conference on Regulation, Inspection & Improvement. Cambridge/UK, 9/2007. **Proceeding...** p. 1-17.
- GROTE, G.; WEICHBRODT, J. C.; GÜNTER, H.; ZALA-MEZÖ, E.; KÜNZLE, B.. Coordination in high-risk organizations: the need for flexible routines. **Cognition, Technology and Work**, vol. 11, issue 1, Jan. 2009, pp. 17-27.
- MCCARTHY, B. The Impact of the Entrepreneur's Personality on the Strategy-Formation and Planning Process in SME's. **Irish Journal of Management**. v. 24, n. 1, pp. 154-172. 2003.
- MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, May, 1978.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro para a selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **Uma teoria evolucionária da mudança econômica**. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 2005.
- SCHUMPETER, J A.. **Teoria do desenvolvimento econômico**. 3.ed. São Paulo: Nova Cultura, 1988 [1938].
- SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. **Academy of Management Review**. vol. 25, n. 1, pp. 217-226, 2000.
- SHEIN, E. H. The role of the founder in creating Organizational Culture. **Organizational Dynamics**. pp. 13-28. summer, 1983.
- SINGH, R.. A comment on developing the field of entrepreneurship through the study of opportunity recognition and exploitation. **Academy of Management. The Academy of Management Review**; Jan 2001; vol 26, n. 1, pg. 10-12
- SOUZA, M. J. B. de; TRINDADE, F. de M.; FREIRE, R.. Empreendedorismo sob o Enfoque de Diferentes Perspectivas Teóricas. In: GIMENEZ, F. A. P.; FERREIRA, J. M.; RAMOS, S. C. (Org.). **Empreendedorismo e Estratégia de Empresas de Pequeno Porte** (Volume 1). 1 ed. Curitiba: Editora Champagnat, 2010, v. 1.
- TEIXEIRA, R. M.; MORRISON, A. Desenvolvimento de Empresários em Empresas de Pequeno Porte do Setor Hoteleiro: Processo de Aprendizagem, Competências e Redes de Relacionamento. **Revista de Administração Contemporânea**. vol. 1, n. 1, jan/abr 1997. pp. 105-127.
- VALE, G. V.; WILKINSON, J.; AMÂNCIO, R. Empreendedorismo, Inovação e Redes: uma nova abordagem. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**. v. 7, n. 1, Art. 7, jan./jun. 2008.
- WEICHBRODT, J.; GROTE, G.. Rules and Routines in Organizations: A Review and Extension. Forth **International Conference on Organization Routines**, Nice, France, 2010.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.