


Tema 3: Estratégia, empreendedorismo e pequenas empresas

O PROCESSO DE CRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR SOB A PERSPECTIVA DO MODELO MENTAL DO EMPREENDEDOR


Romualdo Francisco da Silva¹
Marcelo Sczymczak da Silva²
Jorge Oneide Sausen³

Resumo: *O estudo teve como objetivo compreender a construção e condução da estratégia sob a ótica mental do empreendedor, analisando e descrevendo o processo de organização e adaptação estratégica da Faculdade Meridional – IMED, no período compreendido entre 1999/2014, contextualizando as ações, desempenho e rumo da Instituição a partir do modelo mental do empreendedor. Identificaram-se elementos característicos que materializaram, por meio de ações e comportamentos, os modelos mentais do empreendedor destacando-se no negócio. O Modelo Mental aqui estudado foi classificado como Explanatório ou Relacional, devido a sua tentativa de explicar as relações de causa e efeito ou função e forma, existentes nos períodos descritos. De acordo com a análise aqui identificada, conclui-se que o modelo mental do gestor, aliado às competências adquiridas durante o processo evolutivo, contribuiu significativamente para o sucesso da organização.*

Palavras-chave: Empreendedorismo. Planejamento Estratégico. Mapas Mentais. Modelos Mentais.

¹  Mestrando de administração da Faculdade IMED. Professor da Faculdade João Paulo II. romualdo.rs@gmail.com

²  Mestrando de administração da Faculdade IMED. marcelo.szymczak@gmail.com

³  Pós-Doutorado em Administração. Professor do Programa de Mestrado em Administração da Faculdade IMED e Unijui. josausen@unijui.edu.br

Tema 3: Estratégia, empreendedorismo e pequenas empresas

1 Introdução

A estrutura competitiva do mercado tem sido fundamental para entender o desempenho das organizações e as estratégias de negócio nos mais diversos segmentos de negócio (PORTER, 1991). Além disso, fatores internos, tais como, o modelo mental do empreendedor, podem exercer um papel importante na elaboração e condução das estratégias da organização. Diante deste cenário, surge a necessidade de estudar os modelos mentais dos empreendedores, uma vez que, as principais decisões das organizações, principalmente em pequenos negócios, estão concentradas nestes indivíduos. A tomada de decisão passa a ser um processo permanente nas empresas, passando a compreender um processo cognitivo de escolhas. O gestor interpreta a situação e avalia as possibilidades das alternativas de escolha (ASSAEL, 1992). Segundo Carvalho (2001), as pessoas compreendem e interagem com o mundo, com base na elaboração dos seus modelos mentais. Senge (2012) afirma que os modelos mentais são pressupostos, imagens ou generalizações, os quais influenciam na maneira do indivíduo ver o mundo. Desse modo, é com base nesses pressupostos que ele toma suas decisões.

O estudo em questão visa compreender a construção e condução da estratégia sob a ótica mental do empreendedor, identificando por meio de fatos e percepções, os impactos gerados desde a concepção da organização até os dias atuais. O estudo foi realizado na Faculdade IMED, Instituição de Ensino Superior, localizada no município de Passo Fundo, região norte do Rio Grande do Sul.

As informações foram coletadas por meio de pesquisa qualitativa e exploratória, extraídas de entrevista em profundidade, realizada por meio da ajuda de um roteiro de perguntas pré-estabelecidos. A análise teórica de cada período estratégico e do estudo em sua totalidade, foi baseada nos procedimentos de análise propostos pela abordagem da direct research (MINTZBERG, 1983). Como resultados, este estudo buscou trazer contribuições teóricas, apresentando as dimensões dos modelos mentais que influenciaram o desempenho da organização, bem como empíricas, apresentando indícios de sua presença nas tomadas de decisão da instituição de ensino em questão.

2 Referencial Teórico

1.1. O EMPREENDEDOR

Para Drucker (2011), o empreendedor não é um capitalista, não é um investidor, não é um empregador, não é um traço de personalidade, sendo um comportamento que tem em suas bases o conceito e a teoria e não a intuição.

Na escola empreendedora, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) classificam o empreendedor como uma liderança personalizada, proativa, determinada nas organizações, especuladora e calculista. Com forte necessidade de controle, independência, realização, ressentimento em relação à autoridade e tendência a aceitar riscos moderados. Com isso, toda a estratégia da empresa está em sua mente, especificamente a estratégia de longo prazo, ou seja, toda visão de futuro da organização. A formulação da estratégia é baseada em suas experiências e intuições. A implantação é realizada de forma até mesmo obsessiva, mantendo controle pessoal, porém, a visão estratégica é maleável, devido à organização também seguir

Tema 3: Estratégia, empreendedorismo e pequenas empresas

este rumo, sendo sensível às diretivas do empreendedor.

O fato de todas as estratégias estarem na mente do empreendedor, faz com que ele tenha que tomar a iniciativa, o que é um problema, quando este empreendedor se envolve com detalhes operacionais e acaba perdendo de vista as considerações estratégicas ou quando acaba nas nuvens, procurando realizar visões que já perderam suas raízes, enfraquecendo operações rotineiras e acaba por afundar toda a organização (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2010).

1.2. MODELOS MENTAIS

Segundo De Toni (2007, p.3), o moderno “conceito de representações mentais, ou de modelos mentais, é creditada a Kenneth Craik”, que afirma que “o ser humano traduz os elementos do ambiente em modelos mentais, manipulando suas representações simbólicas”, ou seja, uma representação dinâmica ou uma simulação do mundo com uma ampla visão, adquirida por meio de experiências passadas ou suposições que os empreendedores utilizam na tomada das decisões que direcionam seu comportamento; e que existem dois aspectos-chave que expressam os modelos mentais: a) modelos mentais não são apenas depósitos de conhecimento passado, mas as bases para a interpretação do que realmente está acontecendo, atuando vigorosamente na ação dos empreendedores; b) a formação dos modelos mentais são processos socialmente mediados, sendo assim, são influenciados pelos grupos aos quais estão inseridos ou pelo contexto organizacional que está submetido ou, ainda, pelos canais de informação que tem acesso.

Os modelos mentais determinam, não apenas a forma que o empreendedor vê o mundo, mas também como eles agem, pois afetam como se interpreta o que se vê. Duas pessoas com modelos mentais diferentes podem observar o mesmo acontecimento de forma diferente e descrevê-lo com aspectos diferentes, já que o veem sob entendimentos diferentes (SENGE, 2006). A observação do fenômeno a ser modelado, a experimentação, o conhecimento do passado deste fenômeno e todos os tipos de procura de informações sobre o assunto são pontos de partida para a construção dos modelos mentais. O sujeito se beneficia dos processos de representação e de comunicação com o meio ambiente, este, por sua vez, envia mensagens de todos os tipos e o indivíduo, dentro de sua capacidade cognitiva, lida com estas mensagens para a construção de seus modelos mentais. Desta forma, os modelos mentais são dinâmicos e estão em permanente reconstrução, se moldando às interpretações do indivíduo e às respostas do meio ambiente (DE TONI, 2007).

Os modelos mentais ajudam o sujeito a manter-se no controle da situação, criando roteiro em suas mentes de duas formas diferentes: (I) teoria de ação: conjunto de crenças e valores que o indivíduo possui para conduzir sua vida; (II) teoria aplicada: regras reais empregadas para gerenciar suas crenças (ARGYRIS, 1992).

Os modelos mentais podem auxiliar na construção de competências utilizadas na construção de representações, para facilitar a dinâmica estratégica da mudança e da inovação. Desta forma, o empreendedor é o produtor de suas próprias competências, utilizando o que o autor classifica de “tela de controle para o pensamento criativo”, onde os modelos mentais “permitem exteriorizar o que se sabe e se sabe fazer, tomar consciência disso e criá-lo, modificá-lo ou fazê-lo progredir” (LE BOTERF, 2003, p. 144).

Na busca de compreender um conceito excessivamente abstrato e complexo, as

Tema 3: Estratégia, empreendedorismo e pequenas empresas

peessoas arquitetam modelos que tentam explicar o novo conceito com base nos elementos presentes no seu dia a dia. Para isso usam imagens, analogias e metáforas. Nessa materialização do abstrato que se encontra os Modelos Mentais (MOTTA e TEIXEIRA, 2007).

Um das relações analógicas dos Modelos Mentais que podem ser estabelecidas é entre o domínio fonte, informações habituais retirada da interação que o empreendedor tem com o meio que está inserido e o domínio alvo, conhecimento ou experiência que o empreendedor ainda vai adquirir sobre algum elemento do meio que ele interage (CAVALCANTE, 1997).

Essa construção pode ocorrer por meio de três passos: I - Modelo Inicial: equivale ao entendimento que o empreendedor possui comparado ao novo objeto ou evento, estruturado inicialmente dos elementos retirados do seu dia a dia; II - Estado Gerador de Novo Modelo: acontece quando os conceitos preliminares (domínio fonte) são insuficientes para esclarecer o novo fenômeno (domínio alvo) e o empreendedor tenta reorganizar suas convicções para amplificar seu modelo inicial, utilizando das relações analógicas para conciliar o que se sabe do que se deseja saber; III - Modelo Gerado: é o resultado de todo o processo, com toda sua amplitude e complexidade e que difere ao modelo inicial (CAVALCANTE, 1997; ALBUQUERQUE, 2000; MOTTA E TEIXEIRA, 2007).

Na construção desses três passos, destacam-se três características: a) Utilização de Analogias, ponto de partida da relação entre domínio fonte e domínio alvo; b) Antecipação de Resultados, criação de hipóteses baseadas em simples deduções feitas sobre o domínio alvo, antecipando situações decorrentes de lacunas do modelo inicial, criando um novo modelo mental; c) Construção Espontânea, construção de um modelo mental sem a necessidade de instruções formais, utilizando da interação dos seus domínios fontes com o meio que habita, porém, quanto maior for seus conhecimentos prévios, mais amplo e complexo será o modelo mental (ALBUQUERQUE, 2000; MOTTA E TEIXEIRA, 2007).

Essa construção pode ser classificada como Modelo Mental Descritivo, quando for uma simples representação do objeto ou evento sem estabelecer uma justificativa para a ocorrência do fenômeno (domínio alvo) ou Modelo Mental Explanatório ou Relacional, quando o modelo tenta explicar as relações de causa e efeito, função e forma, existentes em um dado objeto ou evento (CAVALCANTE, 1997; MOTTA E TEIXEIRA, 2007).

1.3. COMPETÊNCIA PROFISSIONAL DO EMPREENDEDOR

Para Gouveia e Grisci (2006), empreendedor é aquele que cria e administra o seu empreendimento, sendo o grande responsável pelas ações estratégicas da empresa, para tal é exigido uma elevada competência gerencial, revelado principalmente pelo conhecimento, pelas habilidades e pelas atitudes de natureza diversa.

Drucker (2011), rebate dizendo que o empreendedor não necessariamente é aquele que implanta seu próprio negócio, pois existem empreendedores políticos, sociais, militares, entre outros, mas é aquele que utiliza a inovação como uma ferramenta específica para gerar riquezas e conhecimento.

Neste sentido, a competência do empreendedor se refere a suas iniciativas, ou seja, ir além das atividades propostas, capacidade de compreender e dominar novas situações no meio em que está inserido, responsabilidade e inteligência prática dos conhecimentos adquiridos,

Tema 3: Estratégia, empreendedorismo e pequenas empresas

ou seja, competência não é apenas saber, é preciso saber e colocar em prática e para isso, é fundamental, conseguir se relacionar bem com todos, pois a competência se realiza completamente na ação inserida em seu contexto (FLEURY e FLEURY, 2004). Maximiano (2013) complementa, dizendo que competências são comportamentos ou ações que exprimem habilidades, conhecimento, atitude, experiências e outros atributos.

Já para Le Boterf (2003), a competência está relacionada ao saber administrar a complexidade: o empreendedor deve criar, reconstruir e inovar, pois não saberá antecipadamente o que é preciso fazer e como fazer. Deve na hora e local decidir o que fazer e não apelar para combinações pré-estabelecidas. O autor divide em seis etapas do saber: (I) saber agir com pertinência; (II) saber mobilizar saberes e conhecimentos em um contexto profissional; (III) saber integrar ou combinar múltiplos e heterogêneos; (IV) saber transpor; (V) saber aprender e aprender a aprender; e (VI) saber envolver-se.

2. MÉTODO DE PESQUISA

2.1. Tipo de Pesquisa

A pesquisa classifica-se como qualitativa e exploratória, extraída de entrevista com roteiro semiestruturado (MINAYO, 1999), em profundidade (MILES; SNOW, 1978), usando o método de estudo de caso singular, do tipo descritivo (YIN, 2001), numa perspectiva longitudinal, histórica e interpretativa (SALAMA, 1994). Utilizando-se do modelo contextualizado, processos e longitudinal de análise de mudança de Pettigrew, Ferlie e Mckee (1992) e das abordagens dos modelos mentais (LE BOTERF, 2003; FLEURY E FLEURY, 2006), investigou-se as mudanças ocorridas nos últimos 15 anos da Faculdade Meridional – IMED, período da sua existência.

2.2. A organização objeto de estudo e sujeito da pesquisa

Para a realização do estudo, foi realizada uma entrevista com o sócio fundador da Faculdade, diretor geral da Instituição desde a sua fundação e empreendedor responsável pelo ciclo evolutivo da Instituição. A escolha da Instituição se justifica pelo vertiginoso crescimento registrado ao longo da última década, e por explicitar períodos evolutivos bem determinados, que permitem a análise histórica, seu processo evolutivo e a possível influência dos modelos mentais do empreendedor na gestão.

Fundada em 1999, a Instituição atua no segmento de ensino superior. Iniciou suas atividades com a oferta de cursos de especialização Lato Sensu na área do Direito, vindo a oferecer, em 2005, também o curso de graduação. Impulsionada pelo aquecimento do mercado e pela necessidade de expansão da unidade, para otimizar custos, a faculdade amplia seu portfólio de cursos em 2007, com a autorização dos cursos de graduação em Administração, Sistemas de Informação, Gestão Pública e Psicologia. Neste mesmo ano, passa a ter uma estrutura diretiva, composta por diretores de área e a operar com base orçamentária e de planejamento estratégico. Em 2009, adiciona ao seu portfólio dois novos cursos: Odontologia e Arquitetura e Urbanismo. Já em 2010, a Instituição promove uma reestruturação diretiva, afastando dois diretores, resultado de divergências quanto ao futuro da Instituição, passando a contar com novos profissionais, criando também um novo cargo diretivo: Direção de relações com o mercado. Recentemente, esta passou a ofertar cursos

Tema 3: Estratégia, empreendedorismo e pequenas empresas

Stricto Sensu nas áreas da Administração e Direito e também três novas graduações: Engenharia Civil, Ciência da Computação e Medicina.

Atualmente a faculdade possui 4100 alunos, 340 colaboradores, entre professores e técnicos administrativos. A faculdade também deu início ao processo de construção de seu campus e a implantação de uma unidade em Porto Alegre.

2.3. Processamento da coleta e análise de dados

A coleta de dados foi executada por meio de entrevista individual, em profundidade, mediante um roteiro pré-estabelecido. Para a coleta e análise dos dados foram utilizados os procedimentos propostos pela direct research, que utiliza o modelo longitudinal de análise, ou seja, analisa a evolução da organização ao longo de um determinado período histórico (Mintzberg e McHugh, 1985), com as seguintes etapas (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2010): I) Coleta de dados básicos para identificar as ações e decisões importantes dentro do período histórico da organização, como as influências de eventos e tendências do ambiente; II) Inferência dos períodos e estratégias de mudança, colocando em ordem cronológica os dados, decisões e ações, analisando-se para inferir os padrões e consistência ao longo do tempo; III) Análise intensiva dos períodos de mudança, a partir dos relatos e entrevistas com os tomadores de decisões, com vista a interpretar as percepções dos padrões surgidos nestes períodos para identificar as principais mudanças estratégicas e IV), Análise teórica, que procura explicar, à luz de referenciais teóricos, as descobertas realizadas em cada período histórico, tanto quanto o estudo completo.

O roteiro de perguntas utilizado é apresentado na Figura 1 e é composto por 16 questões, adaptadas de De Tone (2007); de Le Boterf (2003); e Fleury e Fleury (2006), que buscam identificar os modelos mentais e seus diferentes elementos constituintes; as competências dos empreendedores para a manutenção e o crescimento do negócio; aspectos ambientais que afetam o resultado da empresa; fatores que o empreendedor atribui ao seu desempenho organizacional; principais recursos para o empreendedor; as estratégias adotadas e as que o empreendedor pretende adotar, para dar continuidade ao negócio no futuro; e estimular o entrevistado a se posicionar sobre o motivo de algumas empresas serem bem-sucedidas e outras não.

A entrevista aconteceu com o fundador e sócio majoritário da Faculdade, diretor geral desde a sua fundação. A entrevista ocorreu nas dependências da Instituição, no decorrer do mês de agosto, em sessão única, tendo a duração de 1 hora e 30 minutos. O conteúdo foi gravado e posteriormente transcrito. Como o sócio fundador acompanhou todas as mudanças ocorridas na empresa ao longo do tempo, optou-se por entrevistá-lo, considerando-o suficiente para resgatar, desenvolver e analisar a história de crescimento da Instituição.

Este estudo utilizou da perspectiva humanista das Ciências Sociais que se preocupa com a formação de conceitos individuais, a partir da linguagem dos autores (HUGHES, 1980) e da teoria substantiva que não tem o objetivo de alcançar níveis elevados de generalidade, mas gerar contextos relacionados com processos específicos (BLAIKIE, 1995).

Os resultados da pesquisa procuraram revelar quanto os modelos mentais, em conjunto com os demais fatores (competências, estratégias, recursos, oportunidades de mercado), influenciaram no desempenho da Instituição. A história analisada, entre os anos de 1999 e 2014, revelou quatro períodos estratégicos, que foram analisados conforme o modelo proposto

Tema 3: Estratégia, empreendedorismo e pequenas empresas

por Pettigrew, Ferlie e Mckee (1992) para a análise do processo de mudança organizacional, que contempla o conteúdo das mudanças (o quê mudou), o contexto (por que mudou) e o processo (como mudou). Complementando, foram contextualizadas as ações e posicionamentos adotados pela empresa, mediante a ótica do modelo mental do empreendedor, tomando com base as questões adaptadas de Le Boterf (2003) e Fleury e Fleury (2006), por De Toni (2007) expressas na Figura 1.

Tema	Questões	Empreendedor / Dirigentes
Modelos mentais	Quando eu digo IMED, o que lhe vêm à mente?	Pra mim vem o tema da liderança, ou seja, a chave do negócio é: você precisa ter uma Instituição que seja líder no seu segmento. Ela tem que buscar a liderança, não em faturamento, mas em liderança, em posicionamento pra ter capacidade de formar, influenciar e formar líderes para a sociedade.
Elemento Cognitivo	Como você descreve a IMED quanto ao tipo de empresa?	A empresa tem propósito definido, mas ela é uma Instituição aberta. Se as pessoas entenderem a proposta política que tá por trás dela e perceberem que dentro daquilo que elas gostam de fazer, elas podem contribuir.
Elemento Simbólico	O que a IMED significa para você?	Pra mim é orgulho. É a questão chave, que me movimenta nesse negócio. É óbvio que eu tenho interesse financeiro (...) tranquilo, mas o que me movimenta é o orgulho de ver que o projeto pode dar certo e gerar credibilidade.
Elemento Emocional	Quais os sentimentos que IMED lhe trás?	Orgulho pessoal, porque o reconhecimento (...) é claro que eu busco o reconhecimento, só que na verdade se eu dependesse do reconhecimento aqui de Passo Fundo, este projeto já teria sido vendido. Eu tenho uma automotivação nesse projeto. Eu não sou motivado pelos outros.
Elemento Funcional	Quais os benefícios que a IMED proporciona a você?	A todo instante ela me proporciona o sentimento de realização pessoal, por estar fazendo algo útil para a sociedade. Com relação ao lado financeiro, até pouco tempo atrás, todo o lucro era reinvestido na Instituição. Nenhum sócio retirou lucro durante um bom tempo. Talvez por isso tenhamos crescido tão rapidamente. Há uns dois anos, passamos a dividir parte do lucro entre o quadro societário. Mas isso não é o mais importante. É bom, mas não é o mais importante. O que vale é saber que estamos crescendo, e que hoje a Instituição tem um papel relevante no estado, principalmente depois que autorizamos o curso de medicina.
Elemento Simbólicas	Se sua empresa fosse um animal, que animal seria e por quê?	Difícil, mas creio que uma águia, pois seu habitat na maior parte do tempo é o céu. É de lá que observa o mundo, suas oportunidades (alimentação) e ameaças (predadores). Lá, ela é imbatível (Pontos fortes).
Motivações	Quais as motivações que levaram a abrir e a manter a sua organização?	A motivação principal é uma visão política de que é possível construir uma Instituição diferente daquelas que existem no estado. A universidade de uma região de 500, 600 mil habitantes ela tem uma capacidade de influenciar o tipo de líder que tu forma. Então qual é o meu sonho nesse processo todo. Antes eu pensava em mudar o mundo. Hoje eu sou um cara mais realista, vamos dizer (...). Como os ecologistas pensam, pensam no mundo mais agem localmente. O que eu posso fazer é dentro dessa região, se a gente abrir em Porto Alegre,

Tema 3: Estratégia, empreendedorismo e pequenas empresas

		pode ter influencia em Porto Alegre, é influenciar o estado, para que tenham lideres diferentes.
Competência	Quais conhecimentos são fundamentais para a gestão da sua empresa?	<p>Hoje eu vejo que tu tens que ter conhecimento de tudo (...) conhecimento de gestão de pessoas, finanças, estratégia, marketing, mercado para as coisas funcionarem. Só que a chave (...) as duas coisas que eu mais me preocupo hoje é ter visão estratégica. A maior parte das pessoas não enxerga um ano pra frente da empresa (...) não sabe o que vai acontecer o ano que vem. Eles não conseguem raciocinar pra isso. Um gestor ele tem que ter assim: vai acontecer isso, e isso e isso (...) tem que apontar caminho. Tem que enxergar aonde os outros ainda não tão vendo, o que vai acontecer daqui a 10 anos... Então, estratégia, é onde eu vou bem. E a outra que é fundamental, mas que ainda preciso me desenvolver é a gestão de pessoas. Liderança, capacidade de motivação, capacidade de fazer gestão de equipes, resolução de conflitos, elas são fundamentais. Não tem como ser gestor sem ter isso, mas é uma área onde eu preciso me desenvolver.</p>
Habilidade	Quais as habilidades (técnicas) foram necessárias ao longo destes anos?	<p>Eu acho que as principais habilidades necessárias ao longo deste período foram a liderança e poder de motivação. Sem elas a gente não teria chegado aonde chegou. Dinheiro é bom e facilita a evolução de uma empresa, mas talvez não seja fundamental para se crescer. Vejo isso pelo nosso caso. Fizemos a IMED sem dinheiro, reinvestido todo o lucro. Somente agora poderemos renumerar melhor as pessoas. E com a chegada da medicina, talvez tenhamos mais tranquilidade pra dar passos mais largos.</p>
Atitude	Como você age (atitude) em relação à gestão da sua empresa? O que é ser um gestor hoje?	<p>Pra mim, o gestor é o cara que consegue ter uma visão de pra onde a empresa vai e ter uma capacidade forte de motivação e de convencimento, sensibilização, de influência, para que o maior número de pessoas siga aquela proposta. Eu falo que as pessoas vão correr atrás de um determinado projeto não porque eu sou o chefe, mas porque eu tive a capacidade de mostrar que era possível fazer. Se me largarem em outro lugar sem nada eu vou convencer as pessoas de que é possível fazer</p>
Ambiente Competitivo	Como analisa o ambiente externo com relação a clientes, concorrentes, fornecedores, novos entrantes e produtos substitutos?	<p>O ambiente externo, em minha opinião, é o seguinte: a área educacional vai expandir... Vai dobrar o tamanho do mercado. Qual é que pra mim é a grande oportunidade: vai ter muito dinheiro do governo, vai ter uma grande crise entre as instituições de ensino, porque nos vamos “caçar” alunos e aquelas que tiverem estratégia mais adequada, foco mais definido, sabendo exatamente o que elas querem fazer, essas instituições lá na frente vão ser reconhecidas, sempre a primeira opção de matrícula.</p>
Desempenho	Quais fatores contribuíram para o desempenho de sua empresa para que ela chegasse até onde está?	<p>Primeiro, ter um cenário favorável, políticas favoráveis no cenário econômico e político. Segundo, profissionais capacitados e motivados para enfrentar os desafios financeiros e burocráticos do setor. E terceiro, acreditar no projeto, sempre baseado no planejamento por nós construído.</p>
Recursos	Quais recursos foram fundamentais para o seu desempenho e como	<p>Eu acho que os principais recursos foram humanos. Se a gente levar em conta, os nossos recursos sempre foram escassos. A gente sempre fez a coisa virar com o esforço do grupo de pessoas que trabalha na IMED.</p>

Tema 3: Estratégia, empreendedorismo e pequenas empresas

	estes recursos foram obtidos e organizados?	Agora é como te falei. As pessoas precisam acreditar no projeto, ter uma liderança forte, para que possam se sentir seguras no projeto.
Modelo Mental Futuro	Quando você pensa no futuro da sua empresa, o que lhe vem à cabeça? Como você se imagina daqui a 5 ou 10 anos, por exemplo?	Penso em Universidade, Campi Porto Alegre e o Campus Passo Fundo montado, com uma Instituição de 20 anos, com um nível de internacionalização. Esse campus tem que ter local pra morar, tem que ter quadra esportiva, tem que ser um campus que permita a vida universitária, que consigam viver ali dentro, onde todos, funcionários e alunos se sintam realizados.
Estratégia	Que decisões estratégicas ou ações estão adotando, ou pretendem adotar, para o futuro do seu negócio?	São várias e todas devem ocorrer ao mesmo tempo para poder nos posicionar de forma confortável diante do cenário que se desenha. Oferecer mais alguns cursos com demanda na região, ampliar o número de cursos de mestrado e doutorado para poder virar universidade, construir o nosso campus e abrir uma unidade em Porto Alegre. Se a gente conseguir fechar esse ciclo, dificilmente, levando em conta o nosso modelo de gestão, enfrentaremos dificuldades mais adiante.
Desempenho	Por que algumas organizações são bem-sucedidas e outras não?	Pra mim tem duas coisas nesse processo, assim, meu ponto de vista. Primeira, tu tem que ter a estratégia certa e a segunda tu tem que tá de coração no negócio. Tu não podes (...) ah, não deu certo, vou fazer outra coisa, não funciona (...).

Figura 1 – Roteiro de questões adaptado de Le Boterf (2003) e Fleury e Fleury (2006), por De Toni (2007).

Fonte: Coleta de dados mediante a realização da entrevista individual em profundidade.

3. PERÍODOS ESTRATÉGICOS DE MUDANÇA E A INFLUÊNCIA DOS MODELOS MENTAIS PRESENTE NAS TOMADAS DE DECISÕES DO EMPREENDEDOR

3.1. Período Estratégico I - A Criação (1999 – 2004)

Neste período, a ideia de ter uma Instituição de Ensino se materializa. No início apenas como um instituto de pesquisas, focado na oferta de cursos de curta duração e especializações na área do direito. Diante da resposta positiva do mercado, o grupo de investidores opta por protocolar junto ao Ministério da Educação a solicitação para abertura do curso de graduação em Direito. Enquanto aguardava a autorização, a Instituição ficou realizando cursos de Pós-graduação *Lato Sensu* e em 2004, a Instituição de Ensino Superior recebe a autorização para realizar o processo seletivo para a primeira turma do curso. Neste período, mesmo ganhando abaixo do mercado, o sócio fundador prefere apostar no sonho de ter o seu próprio negócio. O período estratégico I é caracterizado fortemente por uma postura empreendedora, que os comportamentalistas GOUVEIA; GRISCI (2006); MAXIMIANO (2011); e DORNELAS (2014) explicam a partir de alguns padrões de perfis psicológicos, dos quais podem se destacar: capacidade de implementação e de assumir riscos, perseverança, otimismo, visão e dedicação.

Mesmo que toda a estratégia da empresa esteja em sua mente (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2010) o empreendedor consegue potencializar todos os recursos disponíveis para a realização do empreendimento. Neste sentido, o empreendedor constrói seu mapa mental, ou seja, representações simbólicas, traduzindo os elementos do ambiente a partir de suas experiências passadas ou suposições para a tomada de decisões direcionadas

Tema 3: Estratégia, empreendedorismo e pequenas empresas

pelo seu comportamento (DE TONI, 2007), ou seja, os modelos mentais determinam não apenas a forma que o empreendedor vê o mundo, mas também como ele age, diante de fatos e acontecimentos (SENGE, 2006).

Isso fica claro nas questões 1,2, 3, 4 e 7, relacionadas respectivamente a fatores mentais, cognitivos, simbólicos, emocionais e motivacionais. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) afirmam que as tomadas de decisões do empreendedor são com base na interpretação de mundo que ele tem, através do seu conhecimento, cultura e crenças.

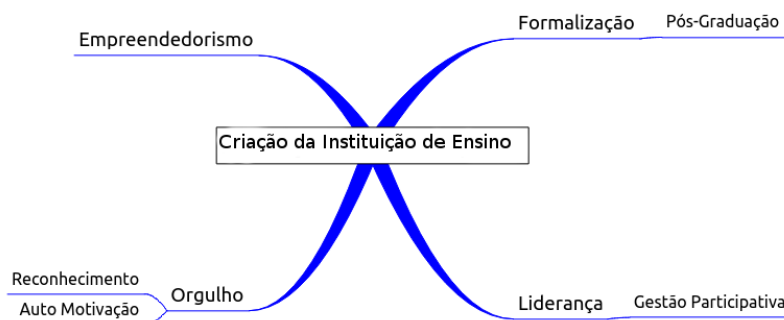


Figura 2 – Mapa Mental do Empreendedor no período estratégico I.

Fonte: Autor

A estrutura da figura 2, como das demais, foi elaborada com base nos sete passos de Buzan (2005), identificando a ideia central do empreendedor, que neste período focava a materialização da Instituição de Ensino Superior (IES), conforme visto anteriormente. Para alcançar este objetivo, era necessário: a) a formalização, ou seja, constituir a empresa na sua pessoa jurídica, com os cursos de pós-graduações; b) realizar o sonho de ter seu próprio negócio – empreendedorismo; c) saber liderar uma pequena equipe para que ela possa render o máximo possível, - uma das formas que o empreendedor planejou foi envolver esses colaboradores no campo da gestão, promovendo uma gestão mais participativa; d) o que fez o empreendedor superar as dificuldades e seguir no sentido dos seus objetivos, foi o orgulho, que através do reconhecimento, o motivava.

Neste período o empreendedor empregou o Modelo Inicial, pois suas atitudes foram baseadas no conhecimento prévio que obtinha do seu cotidiano, em conjunto com a Utilização da Analogia para auxiliar a visualização e a compreensão das novas ideias, possibilitando a materialização do abstrato em seus valores dos Modelos Mentais.

3.2. Período Estratégico II – Expansão (2005 – 2007)

Com a abertura do curso de Direito, o empreendedor percebe que para estabelecer uma Instituição de ensino qualificada e financeiramente viável, seria necessário ampliar o número de alunos. Para isso, neste período, foram protocolados mais quatro cursos junto ao Ministério da Educação: Administração, Gestão Pública, Sistemas de Informação e Psicologia. Este movimento ocorre a partir de uma visão empírica de mercado, sem dados concretos, apenas baseados na observação dos concorrentes, já que não havia um planejamento estratégico. Neste período, novos investidores são incorporados ao grupo de sócios para viabilizar a expansão. Além disso, mesmo contando com um grupo pequeno de colaboradores e com salários inferiores aos praticados no mercado, o projeto da Instituição obtém engajamento.

Tema 3: Estratégia, empreendedorismo e pequenas empresas

Este período estratégico é marcado por duas fases: I) a expansão decorrente da decisão de diversificar e aumentar o número de cursos, na tentativa de atrair novos alunos e melhorar o faturamento da empresa, constituindo-se numa estratégia enquanto plano (MINTZBERG, 1983), pois envolveu deliberação e escolha intencional por parte dos sócios, com o propósito de aumentar o mercado de atuação da empresa com outros cursos; II) a ausência de um planejamento estratégico de expansão, devido ao fato de toda a estratégia estar na cabeça do empreendedor, que segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) é um problema, principalmente quando o mesmo se envolve com o operacional e abandona o estratégico. Diante do mapa mental do empreendedor, as respostas 5,12 e 13, referente aos fatores funcionais, desempenho e recursos, respectivamente, ilustram claramente o período.

A expansão é a chave deste período, fazendo com que o empreendedor planeje algumas ações para a realização desse objetivo, conforme representação na figura 3. A ampliação do número de alunos matriculados na Instituição foi fundamental para melhorar os resultados financeiros, para que isso acontecesse, foi necessário disponibilizar novos cursos, além de agregar novos investidores para acelerar esse processo. Como a Instituição necessitava aumentar a receita, foi importante manter a equipe engajada no propósito, para isso apostou em motivação e capacitação dos colaboradores. Aliado a todas essas ações o empreendedor convenceu a diretoria e os investidores da importância de reinvestir o lucro na Instituição, para acelerar ainda mais esse período de expansão.

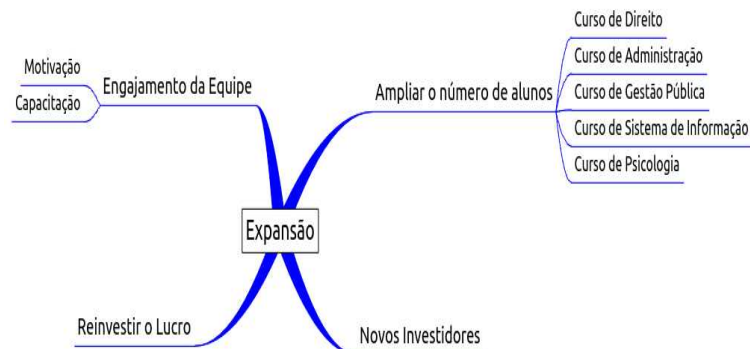


Figura 3 – Mapa Mental do Empreendedor no período estratégico II.

Fonte: Autor

Nesta fase o empreendedor já detêm algumas informações e o Modelo Inicial, ou seja, seus conhecimentos prévios, obtidos do seu cotidiano não são mais suficientes para o entendimento do novo fenômeno, com a utilização da analogia, inicia-se uma reorganização e amplitude do Modelo Inicial, denominado Estado Gerador de Novo Modelo, quando o empreendedor tenta reorganizar suas convicções para amplificar seu Modelo Inicial, utilizando-se das relações analógicas para conciliar o que se sabe ao que se deseja saber.

3.3. Período Estratégico III – Profissionalização da Gestão (2007 – 2010)

Neste período a empresa começa a se profissionalizar, passando a implantar o sistema BSC (*Balanced Score Card*), orientando suas ações com base no planejamento estratégico e na gestão orçamentária. Surgem as primeiras divergências entre os sócios, com relação ao modelo do negócio e projeções de crescimento, com troca de pessoas do alto escalão.

Tema 3: Estratégia, empreendedorismo e pequenas empresas

Este período marca a implantação do planejamento estratégico formal com o modelo básico da escola do *design* e do planejamento (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2010), criação de metas e indicadores e pela ruptura e desligamento de alguns membros do alto escalão. Sange (2006) explica que se duas pessoas possuírem modelos mentais diferentes podem observar o mesmo acontecimento de forma diferente e descrevê-lo a partir de aspectos diferentes, já que o veem sob entendimentos diferentes. Essa razão pode explicar o fato da ruptura. Outro ponto que pode elucidar esse item é a resposta da questão 2, onde ao ser questionado sobre a descrição da empresa, o empreendedor respondeu: “Ela é uma empresa, digamos, com propósito definido...” mostrando com clareza o seu modelo mental. Além disso, as questões 6, 8, 9 e 10, relacionadas ao tema simbólico, competência, habilidade e atitude, respectivamente, reforçam esse modelo mental.

Para apoiar a análise desse período, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), deve resultar um processo controlado e consciente de planejamento formal, composto em etapas distintas, cada uma delineada por *checklists* e apoiada por técnicas. Na formulação das estratégias é utilizada a metodologia do *Balanced Score Card (BSC)* ou também conhecido como mapa estratégico que, segundo Kaplan e Norton (2000), descrevem o processo de modificação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para perspectivas financeiras, cliente, processo interno e crescimento e aprendizado.

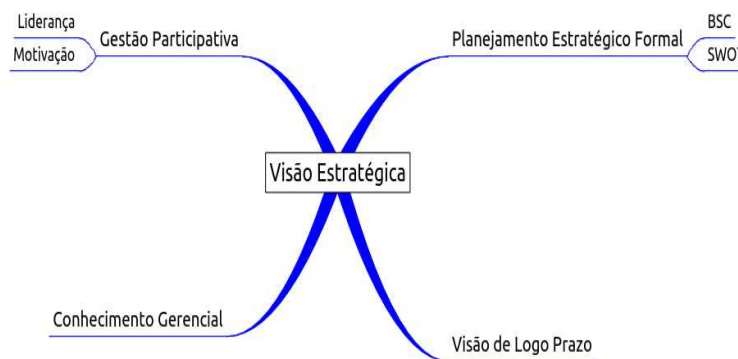


Figura 4 – Mapa Mental do Empreendedor no período estratégico III.

Fonte: Autor

Conforme a figura 4, o ponto central desse período é a continuação da visão do empreendedor, que conforme já relatado no referencial teórico e ao longo do trabalho, o planejamento até este período estava na mente do empreendedor e, neste momento surge a necessidade de exteriorizá-lo e formalizá-lo num plano estratégico institucional, utilizando ferramentas como o BSC e análise SWOT (KAPLAN E NORTON, 2000). Ter uma visão em longo prazo, ou seja, um objetivo macro de longo prazo impulsionou a decisão da criação desse planejamento. O empreendedor observou que era necessário, também, ter conhecimento gerencial de todas as áreas para melhorar ainda mais os resultados e, para isso, era necessário contar com uma equipe coesa, apostando na participação gerencial, motivação e desenvolvimento de liderança na Instituição, ou seja, a profissionalização da gestão.

O modelo mental, Estado Gerador de Novo Modelo continua neste período, porém com características de Antecipação de Resultados, uma vez que, o empreendedor tem condições de elaborar hipóteses baseadas em simples deduções, feitas sobre o domínio alvo, antecipando

Tema 3: Estratégia, empreendedorismo e pequenas empresas

situações decorrentes de lacunas do modelo inicial, criando um novo modelo mental, qual seja o da consciência e institucionalização da visão estratégica.

3.4. Período Estratégico IV – Projeto Institucional (2011 – 2014)

Neste último período estratégico, o da consolidação do Projeto Institucional, a Instituição profissionaliza sua administração, contrata consultorias externas e implanta sistemas de informações gerenciais. Foram criadas áreas estratégicas para a empresa, como a Direção de Relações com o Mercado, Marketing e a Área Comercial. Guardadas as proporções, pode comparar este período a 2007, quando vários cursos foram abertos simultaneamente. Em apenas dois anos passou a serem oferecidos mais três cursos de graduação, entre eles, o de medicina, além de dois Programas de Mestrado, até pouco tempo, únicos na região. Além disso, a Instituição tem clara as suas necessidades de expansão, seja por meio de cursos que ainda oferecem demanda, seja através da construção do campus e a abertura de mais uma unidade na capital, visando posicionar a marca perante o mercado e consolidar o Projeto Institucional.

Para alcançar o sucesso, as empresas devem focar atenção em suas competências essenciais (PRAHALAD E HAMEL, 1995). Compreende competência essencial, um conjunto expansível de conhecimentos, habilidades e tecnologias, cujo valor é percebido pelo cliente e gera diferencial competitivo. Ao profissionalizar a administração da empresa o gestor intuitivamente adota sua estratégia baseada na Teoria dos Recursos e Competências (BARNEY e HESTERLY, 2007), o que compreende que a procedência da vantagem competitiva se encontra nos recursos e competências desenvolvidas e controladas pela empresa; estrutura física, tecnologia e capacidade de gestão.

É importante frisar, que mesmo com todas essas mudanças, o sócio fundador não mudou as suas competências empreendedoras, mantendo seu modelo mental, que para Le Boterf (2003, p. 144), o empreendedor é o produtor de suas próprias competências, utilizando o que o autor classifica de “tela de controle para o pensamento criativo”, onde os modelos mentais “permitem exteriorizar o que se sabe e o que se sabe fazer, tomar consciência disso e, conseqüentemente, criá-lo, modificá-lo ou fazê-lo progredir”.

Na figura 5 é possível verificar a consolidação do Projeto Institucional já comentado, colocando como elemento central a profissionalização. Para tanto, a contratação de uma consultoria externa permanente contribuiu para essa etapa, fazendo com que o empreendedor sentisse a necessidade de tomar decisões baseado nas análises dos dados gerenciais e implantando um sistema de informação gerencial. Fato esse, que levou o empreendedor a acreditar que existe espaço para expandir ainda mais, abrindo novas unidades no seu estado e em outros estados do país, com a abertura de novos cursos, fazendo com que a instituição seja a primeira faculdade da região a oferecer curso de Mestrado em Administração e em Direito.

Consolidando o terceiro passo da construção do modelo mental, que é a formação do Modelo Gerado, resultado de todo o processo de todos os períodos que o empreendedor perpassou, compondo sua amplitude e complexidade, com a utilização de Analogias e antecipação de Resultados, que é a criação de hipóteses baseadas em simples deduções feitas sobre o seus conhecimentos pré-estabelecidos, antecipando situações decorrentes de lacunas do modelo inicial, criando um novo modelo mental.

Tema 3: Estratégia, empreendedorismo e pequenas empresas

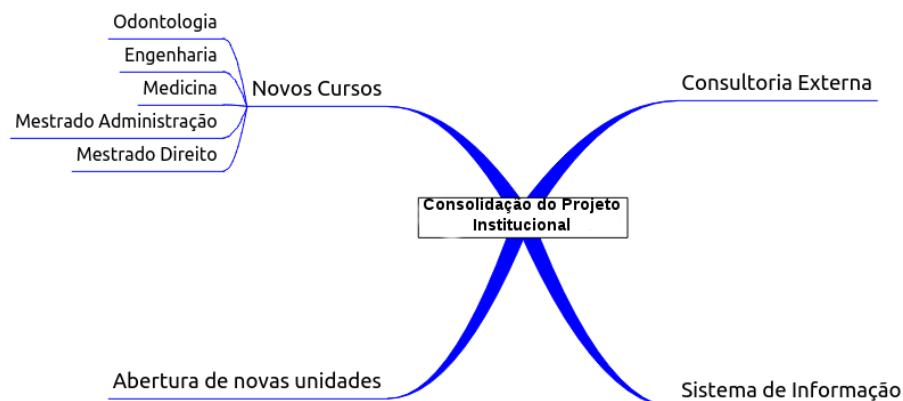


Figura 5 – Mapa Mental do Empreendedor no período estratégico IV.

Fonte: Autor

Considerações Finais

Os modelos mentais são dinâmicos, estando em constante mutação. Para elaborar o modelo mental, o indivíduo recebe mensagens de todos os tipos e, a partir delas, estabelece a construção de sua representação de mundo. Assim, não são apenas repositórios de aprendizado passado, mas bases para a interpretação do que esteja ocorrendo ou até mesmo venha a ocorrer. Neste contexto, é difícil entender o mapa mental do empreendedor, pois é necessário acessar um universo oculto, visto que, estas percepções são intrínsecas aos indivíduos.

Apesar de não ser considerado fundamental, o modelo mental, aliado às demais competências da empresa e às oportunidades de mercado, pode acabar interferindo no desempenho da instituição, tanto positiva quanto negativamente. Por um lado, pode bloquear a visão periférica, impedindo a análise mais profunda do cenário, limitando ou restringindo ações, principalmente quando o empreendedor é inflexível e resistente às mudanças. Por outro lado, apesar de intangível, ele pode desempenhar papel fundamental quando cooperado com as demais competências da organização.

Diante disso, a pesquisa realizada junto a Faculdade IMED, identificou elementos característicos que materializaram, por meio de ações e comportamentos, os modelos mentais do empreendedor. Desde a liderança, fundamental para o engajamento dos demais envolvidos no processo, até o objetivo principal da instituição que é, não apenas formar profissionais para o mercado de trabalho e sim, líderes, que modifiquem a realidade onde vivem. Destaca-se ainda, na tentativa de identificar os modelos mentais presentes no processo de mudança da instituição, a presença do sentimento de orgulho, realização pessoal, compartilhamento de resultados, motivação para fazer diferente, visão sistêmica, motivação de equipe e principalmente resiliência, no modelo de gestão desta instituição.

De acordo com a percepção aqui identificada, estima-se que o modelo mental do gestor, aliado às competências adquiridas durante o processo evolutivo, contribuiu significativamente para o sucesso da organização.

O Modelo Mental, aqui estudado foi classificado como Explanatório ou Relacional, devido a sua tentativa de explicar as relações de causa e efeito ou função e forma, existentes

Tema 3: Estratégia, empreendedorismo e pequenas empresas

nos períodos descritos. Também foi possível observar a construção dos três passos para o Modelo Mental (Modelo Inicial, Estado Gerador de Novo Modelo e Modelo Gerado), com duas características predominantes, Utilização de Analogias e Antecipação de Resultados. A característica Construção Espontânea poderia ser citada no primeiro período, pois a falta de conhecimento iria levar o empreendedor a construir um modelo mental sem a necessidade de instruções formais, utilizando a interação dos seus domínios fontes com o meio que habita, porém, nas respostas do entrevistado, o que predominou foi a utilização de analogias.

Considerando que o objetivo do presente estudo foi compreender a construção e condução da estratégia corporativa sob a ótica do modelo mental do empreendedor, acredita-se que tal objetivo foi atingido, na medida em que se identificou, nos quatro períodos estratégicos de mudança, os fatos e percepções que deram origem e sustentação a forma como a instituição promoveu seu crescimento.

Acredita-se que, se o estudo fosse ampliado para uma análise mais completa dos modelos mentais presentes em todos os gestores envolvidos (grupo gerencial), a interpretação poderia apresentar outros desdobramentos.

Neste sentido aponta-se o mencionado acima, como uma das limitações do presente estudo, como também fica a recomendação para ampliação deste estudo, na linha da continuidade da pesquisa, tanto quanto a recomendação para novos estudos em outras organizações, ou seja, considerar os diferentes modelos mentais presentes no conjunto do grupo gestor das organizações, nos seus processos de mudanças e adaptação estratégica.

Referências Bibliográficas

- ALBUQUERQUE, T. C. C. **Modelos mentais infantis sobre a respiração e o sistema respiratório**. 2000. 106f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Cognitiva) - Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2000.
- ARGYRIS, C. **Aprendizado organizacional**. Série Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000.]
- ARGYRIS, C. **Enfrentado Defesas Empresariais: facilitando o aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- ASSAEL, H. **Consumer behavior and marketing action**. 4. ed. Boston: PWS Kent, 1992.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: casos brasileiros**. São Paulo: Pearson, 2007.
- BLAIKIE, N. **Approaches to Social Enquiry**. Cambridge, UK: Polity Press, 1995.
- BUZAN, T. **Mapas mentais e sua elaboração: um sistema definitivo de pensamento que transformará a sua vida**. São Paulo: Cultrix, 2005.
- CARVALHO, J. P. B. **Mapas cognitivos baseados em regras difusas: modelação e simulação da dinâmica de sistemas qualitativos**. Tese (doutorado) – Instituto Superior Técnico, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2001.
- CAVALCANTE, P. S. **A study of the interaction of teachers's ideas of childrens learning in science and the impact of such interaction**. 1997. 349f. Tese (Doutorado) - Universidade de Newcastle upon Tyne, UK, 1997.

Tema 3: Estratégia, empreendedorismo e pequenas empresas

- DE TONI, D. **Administração da imagem de produtos:** desenvolvendo um instrumento para a configuração da imagem de produto. 2005, 268 f. Tese (Doutorado) - Escola de Administração- Programa de Pós, Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Porto Alegre, 2005.
- DE TONI, D; MILAN, G; HEXSEL, A. **O Desempenho Organizacional a Partir dos mapas Mentais dos Empreendedores:** Um Estudo Exploratório em Duas Empresas do Setor Metal mecânico. In: III ENCONTRO ANUAL DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA DA ANPAD, 3. São Paulo, 2007. Anais... São Paulo: ANPAD, 2007.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: 5. ed. - Rio de Janeiro: Empreende / LTC, 2014.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship):** práticas e princípios. [tradução de Carlos Malferrari]. São Paulo: Cengage Learning, 2011
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências:** um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- HUGHES, J. A. **A filosofia da pesquisa social.** Rio de Janeiro: Zahar, 1980.
- KAPLAN, R. S.; NORTON D. P. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedor:** fundamentos da criação e da Gestão de novos negócios. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- MILES, R. G.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process.** New York: McGraw-Hill, 1978.
- MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. 13. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.
- MINTZBERG, H. **An emerging strategy of “direct” research.** In: Van Maanen, J. (Ed.) *Qualitative Methodology*, London: Sage Publications, 1983.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MINTZBERG, H.; McHUGH, A. **Strategy Formation in an Adhocracy.** *Administrative Science Quarterly*, v. 30, p. 160-197, Cornell University, NY: Sage Publications, 1985.
- MOTTA, M. B.; TEIXEIRA, F. M. **Conhecendo alguns modelos mentais infantis sobre filariedade linfática.** *Ciência & Educação*, Bauru, v. 13, n. 3, p. 323-336, 2007
- PETTIGREW, A.; FERLIE, E.; McKEE, L. **Shaping Strategic Change.** London: Sage Publications, 1992.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** São Paulo: Campus, 1991.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL G. **Competindo pelo futuro.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- SALAMA, A. **O uso da biografia de uma organização como método de pesquisa para a investigação do desenvolvimento organizacional.** *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 28, n. 1, pp. 34-42, jan.-mar. 1994.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina:** arte e prática da organização de aprendizagem. 21. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

Tema 3: Estratégia, empreendedorismo e pequenas empresas

YIN, R. K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. 2a ed. Porto Alegre: Bookman 2001.

Organizadores:



ANEGEPE
Associação Nacional de Estudos
em Empreendedorismo e Gestão
de Pequenas Empresas

Realizadores:

