

UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Antonio Ágide Mota Júnior

**OS INVESTIMENTOS EM PRODUÇÃO COM RECURSOS DE
TERCEIROS: UM ENFOQUE SOBRE A CULTURA
ORGANIZACIONAL NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade de Araraquara – UNIARA – como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, Área de Concentração: Gestão Estratégica e Operacional da Produção.

Prof. Dr. Fábio Ferraz Júnior
Orientador

Araraquara, SP – Brasil
2016

FICHA CATALOGRÁFICA

M871i Mota Junior, Antonio Ágide

Os investimentos em produção com recursos de terceiros: um enfoque sobre a cultura organizacional nas micro e pequenas empresas/Antonio Ágide Mota Junior. – Araraquara: Universidade de Araraquara, 2016.

117f.

Dissertação - Mestrado Profissional em Engenharia de Produção
Universidade de Araraquara - UNIARA

Orientador: prof. Dr. Fabio Ferraz Junior

1. Micro e pequenas empresas. 2. Recursos de terceiros. 3. Cultura Organizacional. 4. Captação de empréstimos. I. Título.

CDU62-1

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

MOTA JUNIOR, A. A. **Os investimentos em produção com recursos de terceiros: um enfoque sobre a cultura organizacional nas micro e pequenas empresas**. 2016. 116f. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Universidade de Araraquara, Araraquara-SP.

ATESTADO DE AUTORIA E CESSÃO DE DIREITOS

NOME DO AUTOR: Antônio Ágide Mota Junior

TÍTULO DO TRABALHO: Os investimentos em produção com recursos de terceiros: um enfoque sobre a cultura organizacional nas micro e pequenas empresas.

TIPO DO TRABALHO/ANO: Dissertação / 2016

Conforme LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998, o autor declara ser integralmente responsável pelo conteúdo desta dissertação e concede à Universidade de Araraquara permissão para reproduzi-la, bem como emprestá-la ou ainda vender cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desta dissertação pode ser reproduzida sem a sua autorização.



Antonio Ágide Mota Júnior

Universidade de Araraquara – UNIARA

Rua Carlos Gomes, 1217, Centro. CEP: 14801–340, Araraquara-SP

Email (do autor): junior.mota@globo.com



UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA - UNIARA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade de Araraquara – UNIARA – para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área de Concentração: Gestão Estratégica e Operacional da Produção.

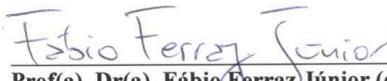
NOME DO AUTOR: ANTONIO ÁGIDE MOTA JÚNIOR

TÍTULO DO TRABALHO:

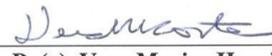
“OS INVESTIMENTOS EM PRODUÇÃO COM RECURSOS DE TERCEIROS: UM ENFOQUE SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.”

Assinatura do(a) Examinador(a)

Conceito


Prof(a). Dr(a). Fábio Ferraz Júnior (orientador(a))
Universidade de Araraquara - UNIARA

Aprovado () Reprovado

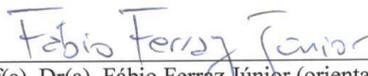

Prof(a). Dr(a). Vera Mariza Henriques de M. Costa
Universidade de Araraquara - UNIARA

Aprovado () Reprovado


Prof(a). Dr(a). Tabajara Pimenta Júnior
Universidade de São Paulo - USP

Aprovado () Reprovado

Versão definitiva revisada pelo(a) orientador(a) em: 28 / 10 / 2016


Prof(a). Dr(a). Fábio Ferraz Júnior (orientador(a))

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor **Fábio Ferraz Júnior**, por confiar no projeto proposto, pela orientação segura e pela paciência nesse período.

Ao membro da Banca Examinadora, Professor Doutor **Tabajara Pimenta Júnior**, por aceitar compor minha banca de qualificação e defesa e pelas dicas, sugestões e contribuições que se tornaram imprescindíveis para o aprimoramento do meu trabalho.

À membro da Banca Examinadora, Professora Doutora **Vera Mariza Henriques de Miranda Costa**, por aceitar compor minha banca de qualificação e defesa e pelas importantes dicas e sugestões que muito contribuíram para a qualidade deste meu trabalho.

Aos amigos, **Cleber Perez, André Luiz Franco, Joacyr Vargas, Marcos Venicio Braz de Assis, Mário Henrique Marcondes Pereira e Elisabete de Lourdes Baleiro Teixeira**, que estiveram juntos nesta etapa da minha vida e contribuíram com o companheirismo, lealdade e apoio para atingir este objetivo.

Aos companheiros de trabalho, Prof. **Nilson Mozas Olivares** e Dra. **Silene Fontana**, que além do apoio e companheirismo, contribuíram com dicas e sugestões valiosas para o aprimoramento deste trabalho.

Aos **professores** do Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade de Araraquara que contribuíram com seus ensinamentos, conselhos e dicas durante o período que cursei as disciplinas.

Aos meus pais, **Antônio Ágide Mota** e **Maria Aparecida Penariol Mota**, que são minhas referências de superação, humildade e honestidade.

Aos meus irmãos **Marcelo Ricardo Mota** e **Márcia Aparecida Mota Zirondi**, que além de me apoiarem, souberam entender os motivos de minhas ausências e privações durante o período deste Mestrado.

À minha esposa **Alessandra Merighi Montes Mota** e meus filhos **João Victor Montes Mota** e **Matheus Montes Mota**, que estiveram sempre ao meu lado nesta jornada árdua, apoiando e incentivando nos momentos mais difíceis.

Aos **funcionários da secretaria** do Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade de Araraquara, sempre atenciosos e prestativos nas demandas durante o período de convivência.

À colega de trabalho **Débora Bernadete de Barros**, pela paciência, apoio, compreensão e incentivo durante todo o período que participei deste programa.

Aos meus **colegas de trabalho na Caixa Econômica Federal**, pela compreensão e apoio no período de desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço, de modo geral, a todos que direta ou indiretamente sempre acreditaram em mim e contribuíram com o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

*Não passo em vão
Não estou aqui para olhar o desfile
Vim ver a multidão
Vim encontrar amigos, acertar uma ponte
Com a minha geração.
E se um dia perguntarem onde eu estava quando o mundo explodiu
Eu responderei, a minha rua
Era o centro do furacão.
(Nei Duclós)*

RESUMO

Este estudo tem como objetivo identificar os fatores que influenciam nas decisões de captação de empréstimos para realizar investimentos em produção nas MPEs e sua relação com a cultura organizacional nessas empresas. Esta pesquisa caracteriza-se quanto aos meios de investigação, de cunho bibliográfico e pesquisa de campo. Foi desenvolvida em 50 (cinquenta) empresas de micro e pequeno porte de atividade fabril, comércio e serviços, selecionadas no banco de dados com centenas de organizações/clientes de uma instituição financeira na região de Catanduva-SP. Os dados coletados mostraram que tanto os empresários que investem quanto os que não investem com capital de terceiros consideram que os investimentos financeiros interferem diretamente nos resultados globais de uma empresa, sendo esse o entendimento de 100% dos que investem e 84,6% dos que não investem com recursos de terceiros. Na opinião desses empresários, uma das principais razões que afastam as MPEs das operações de crédito disponíveis são as elevadas taxas de juros vigentes no Brasil. Em seguida aparecem os altos custos envolvidos nas operações de pequena escala. Em terceiro lugar, a dificuldade que esses empresários possuem em oferecer garantias tradicionais e, na quarta opção, a escassez de recursos para financiar especificamente o segmento de atuação. No tocante às questões voltadas à Cultura Organizacional, a apuração dos resultados comprova que não há diferenças nas respostas das questões relacionadas à cultura organizacional dos entrevistados que realizam investimentos, quando comparadas com as respostas dos dirigentes que não contratam operações de crédito para realizar investimentos em produção nas Micro e Pequenas Empresas. O resultado deste trabalho será encaminhado a entidades de classes representativas da indústria, comércio e prestação de serviços existentes no município onde a pesquisa foi realizada, ficando a critério dessas a implementação de ações voltadas para o entendimento e eventuais quebra de paradigmas dos empresários e dirigentes locais.

Palavras-chave: Micro e pequenas empresas. Recursos de terceiros. Cultura Organizacional. Captação de empréstimos.

ABSTRACT

The study aimed to identify the factors that influence the loans hiring decisions to invest in production in MSEs and their relationship with the organizational culture in these companies. This research is characterized as the means of research, bibliographic nature and field research. It was developed in 50 (fifty) business micro and small industrial activity, trade and services, selected in the database with hundreds of organizations / customers of a financial institution in Catanduva-SP region. The data collected showed that both entrepreneurs who invest and those who do not invest with capital from third parties consider that the investments directly affect the overall performance of a company, which is the understanding of 100% of those who invest and 84.6% of those do not invest with third-party funds. In the opinion of these entrepreneurs, one of the main reasons that keep MSEs of available credit operations are the high rates of inada prevailing interest in Brazil. Then there are the high costs involved in small-scale operations. Third, the difficulty that these entrepreneurs have to offer traditional collateral and the fourth option, the scarcity of resources to specifically finance segment. Regarding questions related to organizational culture, the determination of the results shows that there are no differences in the responses of the issues related to the organizational culture of respondents who make investments when compared to the responses of leaders who do not hire loans to invest in production in Micro and Small Enterprises. The result of this work will be referred to representative class entities of industry, commerce and provision of existing services in the county where the survey was conducted, at the discretion of these the implementation of actions aimed at understanding and eventual break of paradigms of entrepreneurs and local leaders .

Keywords: *Micro and small enterprises. Third-party funds. Organizational culture. Capture loans.*

Lista de Figuras

Figura 1 - Os níveis hierárquicos.....	22
Figura 2 - Gênero dos dirigentes entrevistados - questão 1.....	70
Figura 3 - Idade dos dirigentes entrevistados - questão 2.....	70
Figura 4 – Formação dos dirigentes entrevistados – questão 3.....	71
Figura 5 - Cargo que os dirigentes ocupam nas empresas – questão 4	71
Figura 6 - Tempo de experiência como dirigente (em anos) – questão 5.....	72
Figura 7 – Realização de atividades de capacitação para gestão de investimentos em uma empresa – questão 6.....	72
Figura 8 – Entidades representativas de classe X treinamento e capacitação dos gestores – questão 7.....	73
Figura 9 – Segmento / atividade da empresa – questão 8.....	73
Figura 10 - Tempo de atuação na empresa (em anos) – questão 9.....	74
Figura 11 – Tipo de empresa: familiar ou não – questão 10.	74
Figura 12 – Tipo de empresa (fundada, adquirida ou recebida por herança) – questão 10.1... 75	
Figura 13 – Faturamento anual da empresa – último exercício – questão 11.	75
Figura 14 – Número de empregados da empresa – questão 12.	76
Figura 15 – Os investimentos financeiros interferem diretamente nos resultados de uma empresa – questão 13.....	76
Figura 16 – Realização de investimento na empresa, últimos 05 anos, com capital de terceiros – questão 14.....	77
Figura 17 – Razões que podem distanciar as MPEs do sistema financeiro – questão 15.	77
Figura 18 – Pretensão de realizar investimentos a curto ou médio prazo, com recursos de terceiros – questão 16.	78
Figura 19 – Recomendação a outros empresários quanto à utilização de financiamentos para realizar investimentos – questão 17.....	78
Figura 20 – Razões (ordem de importância), por não ter realizado investimentos com capitais de terceiros, nos últimos 05 anos – questão 14.1.	80
Figura 21 – Considerações (ordem de importância), após ter realizado investimentos, dos aspectos relacionados às taxas de juros, prazos e garantias exigidas – questão 14.2.....	81
Figura 22 – Medianas das respostas de cada questão relativas à cultura organizacional dos empresários que realizaram e dos empresários que não realizaram investimentos.	88
Figura 23 – Comparação das Medianas das respostas de cada questão relativas à cultura organizacional dos empresários que realizaram e dos empresários que não realizaram investimentos.....	89
Figura 24 – A mediana do grupo que investe e a do grupo que não investe com capital de terceiros.	90

Lista de Quadros

Quadro 1 - Dimensões da Orientação Empreendedora	43
Quadro 2 - Tipos de liderança.	45
Quadro 3 - Critérios de classificação do porte das empresas por número de pessoas ocupadas e faturamento.....	51
Quadro 4 - Características de gestão das MPE brasileiras.	54
Quadro 5 - Tipologias de Cultura Organizacional.....	84

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Taxas de empreendedorismo segundo estágio dos empreendimentos - 2014.....	41
Tabela 2- Comparação dos perfis dos empresários que investem e dos que não investem em capital de terceiros.	68
Tabela 3 - Apresentação das médias e desvio padrão dos itens.	82
Tabela 4 - Índice alfa de <i>Cronbach</i>	82
Tabela 5 - Estatística se o item for omitido.	82
Tabela 6 - Total de respostas por diferencial semântico dos empresários que investem em capital de terceiros.	83
Tabela 7 – Percentuais de respostas observadas para cada item, junto aos empresários que realizam investimentos com capital de terceiros.	85
Tabela 8 – Percentuais de respostas para cada item, junto aos empresários que não investem com capital de terceiros.	85
Tabela 9 – Total de respostas por diferencial semântico dos empresários que não investem em capital de terceiros.	86
Tabela 10 - Total de respostas por diferencial semântico dos empresários que investem e dos que não investem em capital de terceiro.	86
Tabela 11 - Resultado da aplicação do Teste de Mann-Whitney-U sobre as diferenças entre as medianas para as variáveis investigadas dos grupos que investem e os que não investem com capitais de terceiros.	87
Tabela 12 – Medianas das respostas das questões relativas à cultura organizacional dos empresários que realizaram e dos empresários que não realizaram investimentos.	88
Tabela 13 – Análise das diferenças entre as médias das respostas das empresas que investem e que não investem com capital de terceiros.	91

Lista de Abreviaturas e Siglas

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CAR - Capacidade de Assumir Riscos

CA - Competitividade Agressiva

EPP - Empresa de pequeno porte

FIPEME - Programa de Financiamento à Pequena e Média Empresa

FP - Formação de Parcerias

GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ME - Microempresa

MPEs - Micro e Pequenas Empresas

MTE - Ministério do Trabalho e Emprego

OCAI - *The Organizational Culture Assessment Instrument*

OE - Orientação Empreendedora

Orientação para o Mercado [OM]:

PA - Pró-atividade

PIB - Produto Interno Bruto

RAIS - Relação Anual de Informações Sociais

SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SOFTEX - Sociedade Brasileira para Exportação de *Software*

TEA - Taxa de Empreendedores em Estágio Inicial

TTE - Taxa total de empreendedores

TEE - Taxa de empreendedores estabelecidos

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1. Questão da Pesquisa	15
1.2. Hipótese	16
1.3. Objetivos	16
1.3.1. Objetivo Geral	16
1.3.2. Objetivos Específicos	16
1.4 Justificativas	16
1.5 Estrutura do Trabalho	17
2. CULTURA ORGANIZACIONAL	19
2.1. Conceito de Cultura Organizacional.....	24
2.2. Elementos da Cultura Organizacional	27
2.3. Dimensões da Cultura Organizacional	28
2.4. Tipologias de Cultura Organizacional.....	29
2.5. Cultura Organizacional no Brasil	32
3. CULTURA ORGANIZACIONAL E EMPREENDEDORISMO	36
3.1. Empreendedorismo.....	36
3.2. A evolução do empreendedorismo no Brasil.....	39
3.3. A liderança e a orientação empreendedora.....	42
3.4. Tipos de Cultura Organizacional com Orientação Empreendedora	47
4. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – MPE	49
4.1. Definição de MPE no Brasil.....	49
4.2. Panorama das MPE no Brasil	52
4.3. Importância das MPE para a economia	53
4.4. Características da Gestão nas MPE	54
4.5. Fontes de financiamento para as MPE no Brasil.....	55
5. METODOLOGIA	60
5.1. Classificação da pesquisa	60
5.2. A escolha do método	61
5.2.1 Definição, características e desenvolvimento do método <i>Survey</i>	61
5.3 Universo da pesquisa, coleta e análise dos dados.....	62
5.4 Análise de Variância - ANOVA.....	62
5.5 Escala de Likert	64
5.6. Técnicas de validação do Constructo e o coeficiente alfa de <i>Cronbach</i>	64
5.7. Teste U de Mann-Whitney	66

6. RESULTADOS	68
6.1. Análise dos resultados relacionados ao gestor, às empresas e aos investimentos.....	69
6.2. Análise da relação da Cultura Organizacional com a gestão das MPEs	81
7. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
REFERÊNCIAS	96
APÊNDICES	105

1. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo vem crescendo no Brasil e é fundamental que cresça não apenas a quantidade de empresas, mas sua participação na economia. O Brasil tem cerca de nove milhões de Micro e Pequenas Empresas (MPEs), principais geradoras de riquezas no comércio (SEBRAE, 2014).

É inquestionável o importante papel socioeconômico desempenhado pelas MPEs, que representam mais da metade dos empregos formais e grande participação no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro (27% em 2011) (SEBRAE, 2014).

Por outro lado, de acordo com o Sebrae (2010), os pequenos negócios (em sua maioria) têm desvantagens em comparação com as atividades das médias e grandes empresas, tais como: elevada concorrência; exposição à competição informal; escassez de capital; pouco acesso à tecnologia; mão de obra menos qualificada e produção em baixa escala.

Muitos desses fatores levam à mortalidade das MPEs. Um monitoramento realizado pelo Sebrae (2008), por um período de dez anos (entre 1998 e 2007), apontou diversos fatores contribuintes para o encerramento prematuro dos negócios, classificando-os em seis conjuntos de fatores: (a) ausência de um comportamento empreendedor; (b) ausência de um planejamento prévio adequado; (c) deficiências no processo de gestão empresarial; (d) insuficiência de políticas públicas de apoio aos pequenos negócios; (e) dificuldades decorrentes da conjuntura econômica; e (f) impacto dos problemas pessoais sobre o negócio.

Além disso, a realidade da economia, o elevado nível de exigência dos clientes, a diversidade de opções de produtos oferecidos pelo mercado e a concorrência são algumas das razões que obrigam as empresas a se tornarem cada vez mais competitivas (OLIVEIRA, 2014).

Nessa linha da competitividade, os investimentos figuram como fundamentais não somente para o crescimento, mas também para a sobrevivência das empresas, independente do porte e ramo de atividade. Com isso, surge a preocupação com a gestão dos negócios nas empresas de pequeno porte, que normalmente não dispõem de recursos próprios para realizar investimentos (COSTA, 2008).

É um desafio ao empreendedor manter MPEs funcionando frente a esses fatores encontrados no ambiente econômico complexo e competitivo.

No cenário econômico, de acordo com o BNDES (2015), as MPEs encontram dificuldades na captação de recursos para capital de giro e investimentos, para desenvolverem

ou ampliem suas atividades, pois não conseguem oferecer garantias suficientes para tomar o financiamento.

Portugal Neto (2005) cita algumas razões que distanciam as MPEs do sistema financeiro, dentre elas: os altos custos envolvidos nas operações de pequena escala; a dificuldade dos empreendedores em oferecer as garantias tradicionais; os reduzidos volumes de capital disponível ou destinados a financiar este segmento, assim como, os riscos envolvidos e as elevadas taxas de juros ainda vigentes no Brasil.

Ainda, acrescentam-se a esses fatores: incertezas econômicas, insucessos no lançamento de novos produtos, cortes súbitos de encomendas, que fogem ao controle dos empresários e comprometem diretamente seus fluxos de caixa (PORTUGAL NETO, 2005).

Também, as características das operações de crédito disponíveis e a realidade das taxas de juros praticadas pelo mercado financeiro interno podem ser fatores desestimulantes para a utilização de financiamentos como fonte de recursos para investimentos nas empresas de pequeno porte (GROPPELLI, 2007).

Além de todos esses fatores, outro ponto de extrema relevância é o pressuposto da influência que a cultura organizacional exerce nas estratégias e no planejamento das atividades nas empresas. Essa cultura torna-se essencial à construção das estruturas organizacionais no sentido de legitimar as crenças e os valores estabelecidos entre os diferentes membros da organização diante de dificuldades, ações do cotidiano, objetivos e metas (MINTZBERG, 2003).

A cultura organizacional presente nas MPEs pode influenciar nas decisões relacionadas a investimentos em tecnologia na produção, qualidade e otimização de rotinas, processos e métodos utilizando-se de capital de terceiros, por razões não racionais e subjetivas (OLIVEIRA, 2005).

Nesse sentido, o presente estudo visa detectar se há relação entre a cultura organizacional predominante nas MPE e a postura dos empresários nas decisões sobre investimentos nessas empresas.

1.1 Questão da Pesquisa

Há influência da cultura organizacional nas decisões relacionadas à captação de recursos mediante a contratação de operações de crédito para realizar investimentos em produção nas Micro e Pequenas Empresas?

1.2 Hipótese

Neste estudo levanta-se a seguinte hipótese: os micro e pequenos empresários são resistentes à tomada de empréstimos bancários para financiar investimentos em produção e este é um aspecto característico da cultura organizacional destas empresas.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar os fatores que influenciam nas decisões de contratação de empréstimos para realizar investimentos em produção nas MPEs e sua relação com a cultura organizacional nessas empresas.

1.3.2 Objetivos Específicos

Detectar diferenças em relação à cultura organizacional de um grupo de empresários de MPEs que realizam investimentos com capital de terceiros e de outro que não contrata operações de crédito para realizar investimentos em produção;

Identificar a opinião dos empresários sobre as características das operações de crédito disponíveis para realizar investimentos em produção nas MPEs.

1.4 Justificativas

A presente pesquisa visa compreender se as decisões relativas a investimentos em produção em um grupo de MPEs estão relacionadas à cultura organizacional predominante nessas empresas.

Para Valentim e Woida (2004), a cultura organizacional é construída por meio da convivência entre os membros das organizações que direta ou indiretamente aliam-se entre si e compartilham os mesmos problemas, as mesmas angústias e as mesmas expectativas.

Sanders e Cooke (2012) corroboram que iniciativas de mudanças na cultura organizacional da empresa podem levar a retornos financeiros reais. Os autores realizaram a revisão de cinco estudos, e em um deles, realizado na *Ohio State University Medical Center*

mostrou que, em um período de quatro anos, a cultura da empresa mudou de defensiva para construtiva, alavancando os resultados financeiros.

Esta pesquisa foi motivada pela vivência do autor, em função de exercer atividade profissional em uma instituição financeira e de observações da realidade, no dia-a-dia dos empresários, preocupados com o crescente nível de exigência de seus clientes e, principalmente, com a concorrência cada vez mais desafiadora, que obriga-os a se tornarem mais competitivos.

O relacionamento com esses clientes, especialmente os mais empreendedores e atentos às necessidades requeridas pelo mercado, resulta em negociações de operações de crédito visando a utilização desses recursos para investimentos e otimização de seus negócios.

A pesquisa foi desenvolvida junto a 50 (cinquenta) empresas de micro e pequeno porte, de atividades fabril, comércio e serviços, selecionadas no banco de dados com centenas de organizações clientes de uma instituição financeira na cidade de Catanduva/SP.

Foi realizado um pré-teste com cinco empresas e o estudo aprofundado com outras 45.

O resultado deste trabalho será encaminhado a entidades de classes representativas da indústria, comércio e prestação de serviços existentes na região, ficando a critério dessas a implementação de ações voltadas para o entendimento e eventuais quebra de paradigmas dos empresários e dirigentes locais.

1.5 Estrutura do Trabalho

Além desta introdução, em que constam as considerações sobre o papel socioeconômico desempenhado pelas MPE, os desafios para sobrevivência dessas empresas no Brasil, a questão da pesquisa, os objetivos geral e específicos e a hipótese central, o conteúdo deste trabalho estrutura-se do modo descrito a seguir.

Na segunda seção apresenta-se o conceito de Cultura Organizacional, seus elementos, bem como as dimensões e tipologias.

Na terceira seção aborda-se o tema da Cultura Organizacional relacionado com o fenômeno do Empreendedorismo. São comentados os tipos de cultura organizacional com orientação empreendedora.

Na quarta seção, o texto trata do conceito de Micro e Pequenas Empresas (MPE), suas características, a importância para a economia do país, além de suas fontes de financiamento.

Na quinta seção apresenta-se a metodologia utilizada no trabalho e são descritos os processos da coleta, tratamento dos dados e análise.

Na sexta seção são apresentados os resultados;

Na sétima seção são feitas as conclusões e as considerações finais.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

O tema da cultura organizacional é significativo para as organizações, no que concerne o estudo sobre o comportamento humano no arranjo organizacional.

Para a compreensão do que é cultura organizacional, são importantes os conceitos de “organização” e “cultura”.

Conceito de Organização

Para Maximiano (2004, p.27) “as organizações são grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos, que, de forma geral, se traduzem no fornecimento de produtos e serviço”.

Na visão de Chiavenato (2002), para que uma organização possa existir deve atender aos seguintes pré-requisitos: existirem pessoas aptas a se comunicarem; atuarem de forma conjunta; e atingirem um objetivo comum.

Schein (2009 p.179) corrobora que “as organizações são o resultado de pessoas que trabalham juntas com um propósito comum”.

E cada organização é composta por elementos os quais lhe conferem sustentabilidade, a denominada estrutura organizacional. Mintzberg (1979) aponta cinco elementos básicos da estrutura para explicar como as organizações coordenam seu trabalho:

- Ajustamento mútuo: permite a coordenação do trabalho pelo processo simples de comunicação informal;
- Supervisão direta: permite a coordenação ter um indivíduo com responsabilidade pelo trabalho de outros;
- Padronização do processo de trabalho: o processo é padronizado quando o conteúdo do mesmo é especificado, ou programado;
- Padronização das saídas: as saídas são padronizadas quando os resultados do trabalho, por exemplo, as dimensões do produto ou desempenho, são especificadas;
- Padronização das habilidades: habilidades (e conhecimento) são padronizadas quando um tipo de treinamento requerido para executar um trabalho é especificado.

Neste modelo, Mintzberg (2003) considera que toda atividade humana organizada dá origem a duas exigências fundamentais e opostas, que são: divisão do trabalho em várias tarefas distintas e coordenação dessas tarefas.

Mintzberg (2003) classifica, ainda, uma organização em seis partes básicas, conforme é detalhado a seguir.

- **Cúpula estratégica:** também denominada de vértice estratégico, é composta por diretores presidentes e superintendentes que controlam gerenciam as pessoas da organização. É a parte encarregada de assegurar que a organização cumpra sua missão de modo eficaz e também que atenda às necessidades dos que a controlam ou que detêm poder sobre ela;

- **Tecnoestrutura:** é formada por analistas técnicos, cientistas e especialistas preocupados em adaptar e alterar os processos dentro e fora da empresa. Estes trabalhadores gerenciam e apenas mudam certos padrões das rotinas, porém não fazem parte necessariamente do fluxo de trabalho manual da empresa. É responsável, também, pela formatação do núcleo operacional, ou seja, ela define os processos, as especificações do produto e a formalização do comportamento;

- **Assessoria de apoio:** é a área especializada, terceirizada ou não, que tem a função de apoiar a organização fora do fluxo de produção de seu produto principal. Desta forma, a assessoria de apoio dá suporte às operações da empresa;

- **Ideologia:** é a parte “viva” da organização, responsável pela elaboração, manutenção, disseminação e interiorização de suas ideologias e doutrinas;

- **Linha intermediária:** composta por gerentes intermediários no qual estão entre o núcleo operacional e a cúpula estratégica. O gerente da linha intermediária executa várias tarefas no fluxo de supervisão direta acima e abaixo dele: coleta informações de feedback e transfere algumas delas ao gerente acima; intervém no fluxo de decisões; fluindo para cima estão os problemas da unidade, as propostas de mudança e as decisões que requerem autorização.

- **Núcleo operacional:** envolve os membros – os operadores – que executam o trabalho básico diretamente relacionado à fabricação dos produtos e à prestação dos serviços. O centro operacional são pessoas que estão na base de qualquer organização: são seus operadores que desempenham o trabalho elementar. É a parte responsável por assegurar os *inputs* para a produção, transformam os *inputs* em *outputs*, distribuem os *outputs*, ou seja, o núcleo operacional é responsável pela entrada de matéria prima, pela transformação desta matéria prima no produto da empresa e pela distribuição deste produto.

Na visão de Chiavenato (2003) as organizações são diferenciadas em três níveis organizacionais:

- **Nível institucional ou estratégico:** corresponde ao nível mais elevado da empresa, composto por presidente, diretores, proprietários ou acionistas e executivos. É o nível em que

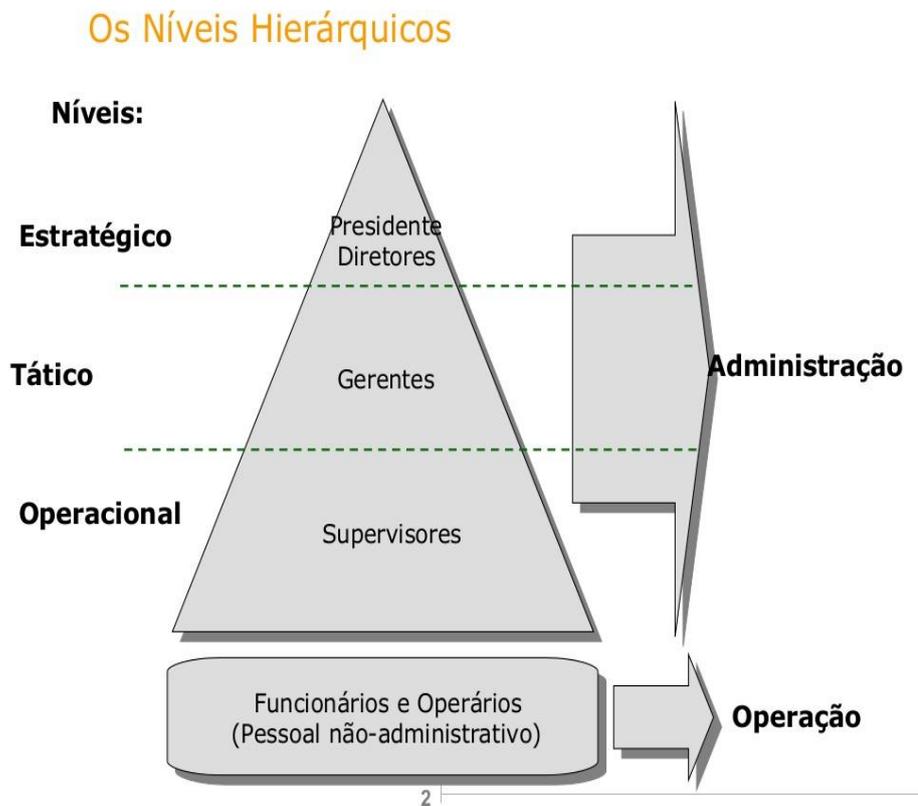
as decisões são tomadas e onde são definidos os objetivos da organização e as estratégias para alcançá-los;

- Nível intermediário: também chamado de nível mediador ou gerencial, é o nível colocado entre o institucional e operacional e que cuida da articulação interna entre ambos. Atua na escolha e captação dos recursos necessários, bem como na distribuição e colocação do que foi produzido pela empresa nos diversos segmentos do mercado. É o nível que lida com os problemas de adequação das decisões tomadas no nível institucional (no topo) com as operações realizadas no nível operacional (na base da organização). O nível intermediário compõe-se da média administração, isto é, das pessoas ou órgãos que transformam as estratégias formuladas para atingir objetivos empresariais em programas de ação.

- Nível operacional: também denominado de nível técnico ou núcleo técnico, localiza-se nas áreas inferiores da organização. Está ligado aos problemas de execução cotidiana e eficiente das tarefas e operações da organização e orientado para as exigências impostas pela natureza da tarefa técnica a ser executada, com os materiais a serem processados e a cooperação de vários especialistas necessários ao andamento dos trabalhos. É o nível no qual as tarefas são executadas e as operações realizadas: envolve o trabalho básico relacionado com a produção de produtos ou serviços da organização. É nele que estão as instalações físicas, máquinas e equipamentos, linhas de montagem, escritórios e balcões de atendimento cujo funcionamento deve atender as rotinas e procedimentos programados dentro de uma regularidade e continuidade que assegurem a utilização plena dos recursos disponíveis e a máxima eficácia das operações.

Nota-se que cada nível tem o seu grau de impacto no desenvolvimento organizacional, podendo ser melhor visualizado na Figura 1.

Figura 1 - Os níveis hierárquicos.



Fonte: Chiavenato (2003).

Cada organização tem sua própria cultura, que a distingue de outras, e a mantém de acordo com os seus objetivos e valores.

Conceito de Cultura

O termo cultura não teve origem nas teorias administrativas, mas sim na antropologia no intuito de explicar os fatos cotidianos no ambiente organizacional (FLEURY; SAMPAIO, 2002).

E, sob o prisma antropológico e sociológico, o termo cultura pode comportar múltiplas definições. Vejam-se alguns conceitos de cultura por alguns pesquisadores, como: o francês Michel Crozier, que considera a cultura como capacidade; Talcott Parsons a define como sistema de valores; Bronislaw Malinowski a vê como instrumento a serviço das necessidades biológicas e psicológicas dos seres humanos; Radcliffe Brown a entende como mecanismo adaptativo-regulatório; Goodenough e sua ethnociência, a vê como cognições compartilhadas;

e Levi-Strauss e Clifford Geertz e sua antropologia contemporânea, segundo o qual os homens vivem em um universo de significados que decodificam sem cessar (CURVELLO, 2012).

Ainda, na concepção antropológica, Carvalho e Ronchi (2005) interpretam a cultura como algo constituído de pressupostos e artefatos formadores de um conjunto de simbologias, que devem ser partilhados pelos seus membros.

Schein (1992, p.12) define a cultura como:

[...] um padrão de premissas básicas compartilhadas que o grupo aprendeu à medida que resolvia seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerada válida e, portanto, para ser ensinada aos novos membros como o meio correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Mais recentemente, Schein (2009, p.9) complementa que a cultura é “um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento”.

Schein (2009) ressalta a semelhança entre o processo de formação da índole de uma pessoa e o processo de formação da cultura nas organizações, ao dizer que “a cultura está para um grupo como que a personalidade ou caráter está para um indivíduo” (p. 8). E, a relação de indivíduos e grupos ocorre “à medida que nossa personalidade e caráter orientam e restringem nosso comportamento, a cultura guia e restringe o comportamento dos membros de um grupo, mediante normas compartilhadas e assumidas nesse grupo” (p.8).

Schein (1992) propõe 10 elementos que são as principais categorias associadas à cultura:

a) Regularidades comportamentais observáveis quando as pessoas interagem: a linguagem utilizada, as tradições e os costumes que evoluem, os rituais empregados em uma extensa variedade de situações;

b) Normas do grupo: os padrões implícitos e os valores que evoluem em grupos de trabalho;

c) Valores expostos: os princípios e valores articulados e publicamente anunciados, que o grupo proclama estar tentando atingir, tais como qualidade do produto ou liderança em preço.

d) Filosofia formal: os princípios ideológicos e as políticas que guiam as ações do grupo em relação aos acionistas, clientes e outros *stakeholders*;

e) Regras do jogo: as regras implícitas para ser bem sucedido na organização, os macetes que um recém chegado deve aprender para ser aceito pelo grupo, o jeito que nós fazemos as coisas por aqui;

f) Clima: é o sentimento transmitido pelo local físico, como os participantes interagem, como as pessoas tratam aos outros, clientes, fornecedores etc.

g) Habilidades incorporadas: as competências especiais que os membros do grupo demonstram ao realizar determinadas tarefas e a habilidade de fazer coisas, que são passadas de geração para geração sem necessariamente estarem articuladas por escrito.

h) Hábitos de pensamento, modelos mentais e/ou paradigmas linguísticos: as estruturas cognitivas compartilhadas que guiam as percepções, pensamentos e linguagem usadas pelos membros de um grupo e são aprendidas pelos novos membros no processo de socialização inicial.

i) Significados compartilhados: o entendimento tácito que emerge quando os membros do grupo interagem.

j) Metáforas ou símbolos integrativos: as ideias, sentimentos e as imagens que os grupos desenvolvem para se caracterizar, que pode ser ou não apreciado conscientemente, mas estão incorporados em edifícios, *layout* dos escritórios e outros artefatos materiais do grupo.

Frente a essas categorias, considera-se que a cultura é um conjunto de elementos dinâmicos e equilibrados dentro dos princípios estabelecidos pelos grupos. No entanto, cada uma dessas características se apresenta em vários graus e controvérsias em cada organização.

Nessa perspectiva, os indivíduos pertencentes à organização estão sujeitos a uma força que pode reger seus comportamentos no ambiente organizacional. Tal força denomina-se cultura organizacional, que será discutida a seguir.

2.1. Conceito de Cultura Organizacional

O termo cultura organizacional começou a aparecer na literatura no início da década de 80, e a partir de 1983 percebe-se uma incidência maior de publicações sobre o assunto. Atualmente, o tema ainda é tido como fundamental na análise e compreensão das práticas organizacionais.

Um dos conceitos encontrados na literatura sobre cultura organizacional é dado por Schein (1992, p.9), que apoiado na antropologia cultural a descreve como:

O conjunto de pressupostos básicos, que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionam suficientemente bem para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Com base na afirmação acima, o autor ressalta que as principais funções da cultura organizacional são: funções externas (correspondentes à adaptação ao meio externo) e funções internas (na qual ocorrem a integração e organização interna).

Schein (1992) ressalta, ainda, que a cultura organizacional se manifesta em três diferentes níveis, caracterizados por:

a) Artefatos: é o nível mais superficial, porém, o mais visível e perceptível nas organizações. São constituídos por produtos, serviços, padrões de comportamento, organização do trabalho, ambiente físico. Além da missão, slogan, design, rituais, recompensas, tradições, entre outros. Os artefatos podem ser divididos em manifestações físicas, comportamentais e verbais;

b) Valores compartilhados: o segundo nível do modelo são as estratégias e os objetivos da organização, além das razões pelas quais as pessoas trabalham na empresa. Podem ser definidos como a justificativa que sustenta a forma de agir e atuar dos membros da instituição. Podem ser divididos em valores aparentes e os valores de uso;

c) Pressupostos básicos: é o nível mais profundo da cultura de uma organização. São as crenças inconscientes, as percepções e os sentimentos que predominam no ambiente, dificilmente identificados nas interações. São altamente influenciadoras na forma de pensar e agir dos membros de uma cultura. As pressuposições não são escritas e, muitas vezes, nem faladas, porém, prescrevem a forma de realizar as atividades da organização.

Chiavenato (2004) conceitua a cultura organizacional como um conjunto de hábitos, crenças, valores, tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização, que foram estabelecidos por normas, valores atitudes e expectativas e que são compartilhados por todos os membros da organização.

Nessa linha de pensamento, Tureac (2005) afirma que a cultura organizacional ganha importância para as empresas porque mantém a integração dos empregados, orienta os comportamentos desejados e transmite valores e tradições organizacionais.

Por sua vez, Freitas (2005, p.97) entende a cultura organizacional como um instrumento de poder e um conjunto de representações imaginárias sociais que:

[...] se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos, valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros.

Por essa afirmativa, o autor compreende-se que a cultura organizacional estabelece as relações de poder na organização, uma vez que propicia conhecer como os indivíduos atuam na organização, seus comportamentos, fornecendo subsídios para o gerenciamento de contextos relacionados aos empregados.

Na ideia de Sarmiento (1994, p.110), a cultura organizacional pode desenvolver-se no âmbito de duas perspectivas:

-na perspectiva *prescritiva*, a cultura organizacional gera-se num processo de adaptação a modelos que já existem, sendo conjuntamente, um efeito e um meio de socialização organizacional;
 -no âmbito da perspectiva *interpretativa*, a cultura organizacional desenvolve-se num processo constante de ajuste entre sujeitos, em função da disposição social que sobre eles se exerce, como das relações que estabelecem entre si, em especial as relações de grupo.

Como visto, várias são definições de cultura organizacional encontradas, e que abordam uma gama ampla de elementos, parecidos ou que se complementam.

No que se refere ao papel da cultura organizacional, Robbins (2009) aponta como função principal a definição de fronteiras, a qual pressupõe um sentido de identidade às pessoas, contribuindo para o comprometimento organizacional. A segunda função seria a de estabilização social, por meio da qual a organização mantém-se coesa. E, como terceira função, tem-se seu uso como “sinalizador de sentido e de um mecanismo de controle que visa orientar e dar forma às atitudes e comportamentos” (ROBBINS, 2009, p. 503).

O autor sugere, ainda, a existência de sete características básicas que, em seu conjunto, capturam a essência da cultura de uma organização:

a) Inovação e assunção de riscos: refere-se ao grau em que os funcionários são estimulados a inovar e a assumir riscos.

b) Atenção aos detalhes: refere-se ao grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.

c) Orientação para os resultados: refere-se ao grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para seu alcance.

d) Orientação para as pessoas: refere-se ao grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.

e) Orientação para a equipe: refere-se ao grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em termos de equipes do que de indivíduos.

f) Agressividade: refere-se ao grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas.

g) Estabilidade: refere-se ao grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status quo em contraste com o crescimento.

Estas características encontram-se, no contexto de cada organização, em níveis variados ou com intensidades diferentes.

Como abordado, a cultura organizacional é formada por princípios, crenças, valores éticos e morais, e composta por elementos que definem como a organização se expressa e se comporta. Esses elementos constitutivos serão apresentados a seguir.

2.2. Elementos da Cultura Organizacional

Inúmeros elementos compõem a cultura organizacional e fornecem interpretações para os membros da organização, que os conduzirão ao enfrentamento de eventuais problemas e também ao desenvolvimento de ações rotineiras (DIAS, 2003).

Tais elementos podem ser visíveis e superficiais ou invisíveis e profundos e, de certa forma exercem influência sobre a percepção dos seus integrantes face ao ambiente no qual convivem. Sendo assim, Freitas (1991) apresenta alguns elementos que compõem a cultura organizacional, tais como:

- Valores: definições a respeito do que é importante para atingir o sucesso. Entre as organizações há algumas características que são comuns, por exemplo: a importância do consumidor, do padrão de desempenho, qualidade, inovação;

- Crenças e pressupostos: são os elementos centrais da cultura organizacional, as crenças e os pressupostos expressam tudo aquilo que significa verdade dentro da organização, ressaltando nos conceitos naturalizados e inquestionáveis;

- Ritos, rituais e cerimônias: são atividades planejadas que tem consequências práticas e tornam a organização tangível e coesa. Tem um papel importante na organização no sentido de fundamentar as expressões culturais, como a vivência, o elaborado, o dramático;

- Histórias e mitos: são narrativas sobre acontecimentos envolvendo os fundadores da empresa. Estes elementos constituem uma das modalidades de comunicação mais antigas e que vêm sendo responsáveis pela transmissão e preservação da cultura organizacional originadas através das histórias, lendas, peças de teatro, poesias, cantigas que as contém de

profundo significado filosófico e psicológico. Eles são gerados pela cultura existentes correspondendo às expressões conscientes das mesmas, guardando relações com as crenças e valores professados pela organização;

- Tabus: podem ser compreendidos como às proibições, orientações ou fatos tidos como inquestionáveis impostos aos membros da organização;

- Heróis: são responsáveis por personificar e a condensar as forças da organização, uma vez que, os mesmos tornam o sucesso tangível e humano em que podem ser definidos como nato e até mesmo serem criados. Por exemplo: Tom Watson da IBM, Henry Ford da Ford;

- Normas: são conjuntos de regras escritas ou não, que direcionam a forma como as pessoas devem proceder para que a organização alcance seus objetivos organizacionais. Estas normas podem ou não ser aceitas pelo grupo, dependo da coerência em relação às expectativas dos mesmos, onde, são definidas e repassadas através dos elementos culturais como uma espécie de síntese;

- Processo de comunicação: muitas organizações e departamentos utilizam a linguagem como forma de identificar os membros da cultura organizacional.

Dias (2003) corrobora e acrescenta outros elementos que podem ser comumente identificados nas organizações, tais como: valores, crenças, ritos, rituais e cerimônias, estórias e mitos, linguagem, lendas e sagas, slogans ou lemas, condutas de uma forma geral, tabus, hábitos, normas e costumes, comunicações, elementos materiais e elementos estruturais.

Tureac (2005) também salienta que os elementos da cultura organizacional definem a identidade organizacional ao mesmo tempo em que se tornam uma forma de controle social, sendo eles: os símbolos, normas de comportamento, rituais, cerimônias, status, histórias e mitos.

Nesse cenário, Cavalcante (2010) ressalta que cada indivíduo interpreta e sofre influência por tais elementos de forma distinta. E, a relevância desses elementos reside no fato de que os mesmos condicionam e direcionam o desenvolvimento das pessoas, o que pode influir também no comportamento em relação à informação.

2.3. Dimensões da Cultura Organizacional

O termo “dimensão” pode ser definido como um aspecto da cultura que pode ser medido e comparado com outras culturas (NEVES, 2001).

Vários autores propõem diferentes conteúdos para as dimensões mais importantes da cultura. Dentre eles, Schein (1985) identifica sete dimensões como fundamentais: relação da organização com o meio, a natureza da realidade e da verdade, a natureza do espaço e do tempo, a natureza do ser humano, a natureza do relacionamento humano e homogeneidade versus diversidade.

Deal e Kennedy (1988) propõem duas dimensões independentes: o grau de risco e a rapidez da resposta.

Quinn e Mcgrath (1985) propõem três dimensões: orientação organizacional (interno versus externo), estrutura (flexibilidade versus controle) e processos organizativos/resultados (meios versus fins).

Hofstede (2003), numa perspectiva semelhante, propõe quatro dimensões de valores para explicar a cultura:

a) Distância hierárquica: até que ponto os membros menos poderosos das instituições e organizações de um país esperam e aceitam que o poder seja distribuído de forma desigual.

b) Individualismo *versus* coletivismo: a preferência pela vida sem muitas amarras sociais em contrapartida ao coletivismo onde os interesses do grupo prevalecem sobre os interesses dos indivíduos.

c) Controle da incerteza: até que ponto os membros de uma cultura sentem-se ameaçados por situações incertas.

d) Masculino versus feminino: a preferência por realizações, heroísmo, assertividade e sucesso material em oposição ao feminismo que prima por relações, modéstia, cuidados com as fraquezas e qualidade de vida.

Cada organização detém de sua própria cultura com seus valores, normas missão e crenças. Não há padrões específicos de administração. Nesse sentido, diferentes classificações dos tipos de cultura, tornam as organizações diferentes entre si.

2.4. Tipologias de Cultura Organizacional

Há diversas opiniões de autores que desenvolveram tipologias relativas à cultura organizacional.

Para Neves (2000), tipologia é uma forma de classificar algo a partir de um conjunto estruturado de características análogas, ou seja, pode ser definido como um “conjunto de tipos com certas características em comum, mas também suficientemente diferentes para serem distinguíveis entre si” (p.84).

Em sua obra “*Understanding Organization*”, Charles Handy (1976) propõe quatro tipos de cultura comumente encontradas nas organizações, são elas, a saber:

1) Cultura do Poder: encontrada em pequenas organizações empresariais, possui a forma de teia e o poder concentrado em um determinado ponto (fundador);

2) Cultura de Papéis: trabalha pela lógica e pela racionalidade. Esta cultura é bem sucedida em ambientes estáveis, ou quando a organização pode controlar o ambiente, como nos casos de monopólio ou oligopólio;

3) Cultura da Tarefa: orientada para o trabalho ou projeto, pode ser representada por uma estrutura do tipo em rede, sendo o trabalho em equipe bastante estimulado. Esta cultura é adequada para ambientes que exigem flexibilidade, rápida adaptação/reação e criatividade;

4) Cultura da Pessoa: pouco comum, é centralizada no indivíduo, ou seja, todos os demais aspectos como estrutura, equipamentos e tecnologia são secundários ao interesse da pessoa ou de seu grupo. Alguns exemplos são: Ordens de advogados, comunidades hippies, famílias, entre outros.

Porém, Charles Handy (1976) destaca que esses tipos são apenas alguns modelos que caracterizam normalmente as organizações, não significando que as mesmas se enquadrem exatamente nas formas, visto que cada organização tem suas próprias características e sua própria cultura.

Cameron e Quinn (1999) desenvolveram um instrumento intitulado *The Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), utilizado para diagnosticar a cultura da organização atual e ajuda a reconhecer a cultura que os membros da organização acreditam que deva ser desenvolvida para atender as demandas do mercado, com base no tipo de cultura. Nesse sentido, os autores propõem quatro tipos de cultura:

- Cultura clã: tem essa denominação devido à similaridade com uma organização do tipo familiar, por parecer mais com uma extensão da família do que propriamente uma entidade econômica. São caracterizadas por objetivos e valores compartilhados, coesão entre os membros, participação, alto grau de comprometimento e ambiente informal, com poucos níveis de hierarquia. A autoridade flui muito bem quando emana de membros comprometidos com o sistema há muito tempo. Os líderes tendem a assumir uma postura participativa, oferecendo suporte e facilitando a interação, a confiança e a lealdade;

- Cultura inovativa ou adhocracia: é permeada por pressupostos de mudança e flexibilidade. O ambiente de trabalho é dinâmico e criativo. Os fatores de motivação incluem crescimento, estímulo, diversificação e criatividade na tarefa. Os líderes tendem a ser

empreendedores e idealistas. A ênfase está voltada para a aquisição de novos conhecimentos em produtos e/ou serviços;

- Cultura de mercado: é denominada mercado não como sinônimo de funções de mercado ou de consumidores do mercado, mas refere-se a uma organização que funciona como um mercado próprio. Tem como orientação tendências de mercado e bases seguras de clientes. Os líderes tendem a ser diretivos, realizadores, competidores, orientados para o objetivo e estão constantemente fornecendo recursos e encorajando a produtividade. São severos e exigentes. O elemento que fundamenta a organização é a ênfase no vencedor;

- Cultura hierárquica: esta cultura é permeada por pressupostos de estabilidade e reflete os valores e normas associados à burocracia. A organização é caracterizada por um ambiente de trabalho formalizado e estruturado em que os procedimentos governam o que as pessoas fazem. Há grande ênfase em padronização e em múltiplos níveis hierárquicos.

Por sua vez, Tanure (2007, p.134) caracteriza as culturas como fortes e fracas, afirmando que:

As culturas fortes significam quase levar a integração normativa ao extremo, pois uma cultura muito forte pode influenciar ou não no desempenho de uma instituição, apesar de muito se dizer que culturas fortes são culturas mais eficientes, nem sempre são como aparentam sendo que quanto mais forte mais difícil de reparar os erros da instituição. As culturas fracas apresentam como culturas sem integração normativa, sem regras e sem valores onde os indivíduos seguem para lados opostos ao determinado pela instituição.

Nesse ponto de vista, uma cultura é tida como forte quando há uma unanimidade na aceitação dos valores fundamentais da organização e o comprometimento dos empregados para juntos alcançarem os objetivos organizacionais. E, fraca quando não há interação entre empregados e administração, demonstrando fragilidade no cumprimento dos princípios organizacionais.

Em relação a esta definição, Robbins (2002) salienta que uma cultura forte terá uma influencia maior sobre o comportamento de seus membros, pois quanto menos os executivos se preocuparem em desenvolver regras e regulamentos para orientar o comportamento de seus funcionários, essa orientação é introjetada por eles à medida que aceitam a cultura organizacional. Já uma cultura fraca fornece apenas diretrizes aos membros.

Segundo Chiavenato (2010), existem dois tipos de cultura organizacional: adaptativas e não-adaptativas.

As culturas organizacionais adaptativas caracterizam-se por serem mais maleáveis e flexíveis frente às mudanças organizacionais, distinguindo-se pela possibilidade de inovação e

criatividade. Atribuem grande valor às pessoas (clientes, investidores e empregados), e aos processos que podem criar mudanças úteis como liderança acima e abaixo da hierarquia administrativa, mesmo que isso signifique assumir riscos. Enquanto que as culturas organizacionais não-adaptativas são conservadoras na manutenção de seus costumes, tradições e valores, despertando um comportamento mais burocrático entre os seus administradores. Não mudam suas estratégias para ajustar ou ganhar vantagens com mudanças no ambiente de trabalho. Focados em si, no grupo imediato de trabalho ou no produto/tecnologia associado ao seu grupo de trabalho. Para o autor, o grande perigo nesse tipo de cultura é que o mundo atual vive em constante mudança, e essas organizações se mantêm inalteradas, como se nada no ambiente externo mudasse.

Na visão do autor, a escolha por uma delas é influenciada nas características pessoais de personalidade e nas características da cultura corporativa.

Já Robbins (2010) propõe os seguintes tipos de cultura:

-Cultura dominante: aquela onde a maioria dos empregados da organização compartilha os valores essenciais da empresa.

-Subculturas: tendem a ser desenvolvidas nas grandes organizações para refletir problemas, situações ou experiências comuns a alguns de seus membros pertencentes a determinados departamentos ou regiões demográficas.

As diferentes tipologias culturais citadas fornecem subsídios para identificar o que realmente cada organização valoriza, suas necessidades, bem como suas principais características. Sendo assim compreender o tipo de cultura que prevalece na empresa, é fundamental para subsidiar o direcionamento da forma de agir, negociar, se relacionar com esta.

2.5. Cultura Organizacional no Brasil

Ao analisarmos as características da cultura brasileira, torna-se importante também observarmos sua ligação no processo de criação da cultura das organizações situadas no país.

A cultura forma a identidade organizacional que apresenta traços da sociedade onde está inserida. Neste sentido, Tagliapietra e Bertolini (2007) afirmam que o conhecimento dos hábitos e costumes da população de uma determinada região é fundamental para se entender certos comportamentos internalizados nas organizações.

Para isto, os autores salientam que é preciso levar em consideração as características de determinado país ou região, como valores culturais, influências religiosas, formas políticas

e outros fatores exercem influência direta na formação da cultura, dos princípios e dos valores seguidos em um ambiente organizacional.

Lima e Albano (2002, p.36) lembram que:

O Brasil é um país extremamente heterogêneo, com diferenças ressaltadas pela sua extensão, pela influência de povos de inúmeros países, pela grande miscigenação, somando ainda as diferenças regionais com suas culturas próprias. Mesmo havendo essas subculturas típicas de cada região, não seria justo pensar a cultura nacional de forma fragmentada, mas sim como a integração de todos esses traços culturais.

Nesse sentido, Tanure e Duarte (2005) evidenciam a influência da cultura nacional (ou regional) sobre a gestão das organizações.

Tanure (2003) considera que a cultura nacional tem um profundo impacto nas organizações e conclui que a empresa é um espaço sociocultural, sendo a cultura é um dos pilares da cultura organizacional da organização. Para a autora, o conceito de cultura nacional está relacionado diretamente a valores, sentimentos e crenças compartilhados de um grupo de pessoas dentro das fronteiras nacionais ou dos limites regionais, ou seja, “a cultura nacional é definida como valores, crenças e premissas aprendidas desde a infância que diferenciam um grupo de pessoas de um país ou região” (p.17).

Em seus trabalhos Tanure (2003) aborda a cultura brasileira (considerada rica e complexa) e suas influências sobre a gestão e desempenho das organizações, bem como o reflexo da cultura nas fusões de empresas internacionais e brasileiras.

Assim, Tanure (2005) apresenta quatro traços da cultura brasileira observadas no modelo de gestão brasileira que estão relacionadas ao comportamento dos líderes e dos liderados e dos subsistemas pessoal e institucional. São eles:

- Concentração de poder e atitude de espectador: “uma vez que os líderes têm características dominadoras, o liderado se recolhe, não potencializando sua contribuição para a organização” (TANURE, 2005, p. 105),

- Personalismo e tendência de evitar conflitos: “os conflitos não são tratados diretamente para não atrapalhar o relacionamento, criar constrangimentos entre as pessoas e nem comprometer a harmonia do grupo” (TANURE, 2005, p. 107);

- Paternalismo e medo de errar: considerando que as relações pessoais e a hierarquia são características marcantes na cultura brasileira, destaca-se a representação da figura supridora e afetiva do pai que combinando a atitude de espectador e tendência de evitar conflitos muitas vezes paralisa os indivíduos a agirem de forma proativa com o medo de errar e desagradar o líder;

- Ambiguidade e lealdade as pessoas: Como as decisões e as regras não são claras e explícitas, a lealdade é conseguida por meio de um capital social e influência pessoal nas decisões.

Freitas (2007) também aponta outros modelos que refletem bem a influência da cultura brasileira no processo de gestão, sendo eles:

Hierarquia:

- Poder centralizado dentro dos Grupos Sociais;
- Distanciamento entre diferentes Grupos Sociais;
- Passividade de Aceitação dos grupos inferiores.

Personalismo:

- Sociedade baseada em relações pessoais;
- Busca-se proximidade e afeto;
- Há um paternalismo, gerando um domínio moral e econômico;

Malandragem:

- Adaptabilidade e flexibilidade para permitir uma navegação social;
- Uso do “jeitinho” para atingir o desejado.

Sensualismo:

- Enfatiza-se o gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais.

Aventureiro:

- Mais sonhador que disciplinado;
- Tendência a aversão ao trabalho manual ou metódico.

No entanto, o autor assinala que esses traços não abrangem todos os traços nacionais dos brasileiros em sua análise antropológica da cultura brasileira.

Também Prates e Barros (2007) propõem um modelo da ação cultural brasileira empresarial, citando nove características do modelo da ação cultural brasileira:

- Concentração de Poder: Uma cultura de concentração do poder baseada na hierarquia/subordinação. “Manda quem pode, obedece quem tem juízo”, um provérbio comumente falado dentro da nossa sociedade.

- Personalismo: Uma atitude que reflete a importância ou a necessidade da pessoa envolvida na questão, suplantando as necessidades do sistema no qual a questão está inserida.

- Paternalismo: Gera uma dupla dependência dentro dos envolvidos do grupo, todavia está atento ao controle que exerce, abrindo caminho para identificação e ao sentimento de pertencer a um grupo, cultivando assim, um maior grau de segurança.

- Postura de Espectador: A limitação do brasileiro, com algumas exceções, ao acessar sua consciência crítica e firmar uma ação contra a força externa que o paralisa.

- Formalismo: Uma aceitação passiva das normas e regras, porém com uma prática distorcida, tendo os elementos culturais mais vivos e presentes no comportamento brasileiro.

- Impunidade: A aplicação da lei é para os grupos dos excluídos de um grupo social blindado, os direitos individuais são monopólios de poucos, levando o brasileiro como um mero expectador.

- Lealdade Pessoal: Um membro de um grupo valoriza mais as necessidades do líder e dos outros membros do grupo do que as necessidades de um sistema maior no qual está inserido.

- Evitar Conflito: A forma tranquila que se dá a aceitação de uma transição, como por exemplo, a passagem do processo do regime ditatorial ao democrático.

- Flexibilidade, Adaptabilidade e Criatividade: Apresenta que os subsistemas de ação da cultura brasileira são formatados em: líderes e dos liderados; institucional ou do formal; do pessoal ou do informal.

No Brasil, a multiplicidade de valores insinua-se nas mais diversas situações sociais e reflete nas organizações. As organizações brasileiras possuem características peculiares em relação a organizações de outras culturas ou países e refletem os valores culturais da sociedade maior. Assim, não é uma tarefa fácil conceituar a cultura organizacional brasileira.

3. CULTURA ORGANIZACIONAL E EMPREENDEDORISMO

Antes de entendermos os conceitos de empreendedorismo, importante esclarecer que o universo da presente pesquisa são MPEs que, conscientes da importância da competitividade, do nível crescente de exigência dos clientes, da diversidade de produtos com características semelhantes que são oferecidos, buscam criar e aproveitar as oportunidades que o mercado sinaliza.

Em função disso, os empresários e dirigentes dessas empresas assumem o estilo empreendedor na gestão de seus negócios, na maioria das vezes optando pela realização de investimentos em suas respectivas empresas, o que conduziu à utilização, neste trabalho, das tipologias de cultura organizacional com orientação empreendedora.

3.1. Empreendedorismo

O tema empreendedorismo ganhou espaço, no meio acadêmico, nos estudos de Economia, Sociologia Econômica e Administração de Empresas, com a produção de inúmeros trabalhos e, nas discussões econômicas, onde passou a ser considerado de significativa importância na formulação de políticas governamentais voltadas para o desenvolvimento dos países (MARTES, 2010).

Historicamente, o termo empreendedorismo teve origem, por volta dos séculos XVII e XVIII, na palavra francesa “*entrepreneur*” para designar pessoas ousadas que estimulavam o progresso econômico, mediante novas e melhores formas de agir.

No início do século XIX, o economista francês Jean-Batiste Say conceituou o termo empreendedorismo relacionando-o ao indivíduo que transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014). Essa definição é o alicerce do empreendedorismo, colocando o referido autor como o “pai do empreendedorismo”.

Mais tarde, no século XX, a palavra empreendedorismo foi utilizada pelo economista Joseph Schumpeter referindo-se de forma resumida há uma pessoa com criatividade e capaz de fazer sucesso com inovações. Empreender é, segundo Schumpeter (1997)

[...] inovar a ponto de criar condições para uma radical transformação de um determinado setor, ramo de atividade, território, onde o empreendedor atua: novo ciclo de crescimento, capaz de promover uma ruptura no fluxo econômico contínuo, tal como descrito pela teoria econômica neoclássica.

A teoria de Schumpeter destaca o modelo dinâmico da economia, em que ocorrem as transformações que geram o desenvolvimento econômico, ou seja, as atitudes inovadoras do empreendedorismo interferem no equilíbrio ou na inércia do mercado econômico. O empreendedor é o “motor da economia”, um agente de mudanças.

Posteriormente, Peter Drucker, considerado o pai da administração moderna, ampliou a definição, descrevendo os empreendedores como aqueles que aproveitam as oportunidades para criar as mudanças (DRUCKER, 1992).

Desse modo, tem-se na visão dos autores o conceito de empreendedor como aquele que, na abordagem econômica, cria condições para materializar as inovações no mercado.

Entretanto, com a evolução dos estudos científicos sobre o empreendedorismo e o crescimento da base econômica mundial, o termo foi adquirindo significados mais complexos e completos.

Filion (2000, p.20) define o termo empreendedorismo como “um conjunto de hábitos e características pessoais que tem como base a captação de ideias e iniciativas, transformando-as em oportunidades de negócios”.

Para Hisrich, Peters e Shepherd (2014, p.29) o empreendedorismo é:

[...] o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal.

Dolabela (2005, p.2) enfatiza que o empreendedorismo aborda:

[...] a relação de oportunidade entre o indivíduo e o seu sonho, a sua visão, a sua ideia. Uma ideia, para ser viável, além de sua coerência com o ambiente externo, deve ser congruente com o indivíduo empreendedor; ao relacionar o resultado da atividade empreendedora aos sonhos, visões e desejos da sociedade e do empreendedor, o empreendedorismo pode ser visto como um instrumento auxiliar na construção da liberdade.

Costa, Cericato e Melo (2007, p. 36) destacam que o empreendedorismo é:

[...] a criação de valor por pessoas e organizações trabalhando juntas para implementar uma ideia por meio da aplicação de criatividade, capacidade de transformação e o desejo de tomar aquilo que comumente se chamaria de risco. O empreendedorismo pode ser considerado como o despertar do indivíduo para o aproveitamento integral de suas potencialidades racionais e intuitivas. É a busca do autoconhecimento em processo de aprendizado permanente, em atitude de abertura para novas experiências e novos paradigmas. Portanto, é uma questão de liberdade individual, qualquer pessoa pode ativar a motivação para empreender.

E, por fim, Holcombe (2007) descreve o empreendedorismo como o principal responsável pelo progresso que se reflete em aumento do consumo e acesso a melhores bens, serviços, condições de trabalho e em maior expectativa de vida das pessoas.

Na visão desses autores, fica claro que tanto a ação empreendedora como o empreendedor, agente responsável por ela, são fundamentais para o crescimento econômico e para a geração de riqueza em uma sociedade e, em muitos momentos acabam por se fundir.

Bull e Willard (1993, p. 188) teorizaram que o empreendedorismo ocorre quando quatro condições básicas são alcançadas. A primeira é a motivação face a determinadas tarefas, definida como “alguma visão relacionada a alguma tarefa que motiva a pessoa a agir”. A segunda é o conhecimento, definido como “know-how adicionado à autoconfiança de ter ou de poder adquirir tal conhecimento no futuro”. A terceira refere-se à expectativa de ganho pessoal, definida como “benefício econômico ou psíquico de uma ação”. E a quarta é o suporte do ambiente, definido como “condições que provêm conforto e sustentação para realização de esforços, ou que reduzem o desconforto de algum empenho”.

Mais especificamente, na visão do autor, a contribuição dos empreendedores para o desenvolvimento da economia envolve alguns espaços possíveis de atuação, como: o produto (referente à descoberta de um novo bem ou uma nova qualidade); a produção (trata da introdução de um novo método capaz de revolucionar o processo produtivo), e a comercialização/distribuição (referente a algo capaz de promover uma maior aproximação dos consumidores em relação aos produtos).

O papel do empreendedor está cada vez mais valorizado e neste processo é significativo observar as características dos empreendedores.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), empreendedor é o indivíduo que possui ou busca desenvolver uma atitude de inquietação, ousadia e próatividade na relação com o mundo, condicionada por características pessoais, pela cultura e pelo ambiente que favorece a interferência criativa e realizadora, no meio, em busca de ganhos econômicos e sociais (LEMES JUNIOR; PISA, 2010).

Dentre as competências gerais do empreendedor, esse serviço de apoio voltado especialmente ao atendimentos às necessidades das empresas de pequenos porteno Brasil identifica o:

Saber conhecer: inclui competências cognitivas, razão-lógica, pensamento crítico, conhecimentos gerais e específicos, tecnológicos esquemas estruturais cognitivos. Análise, argumentação, julgamento, discernimento, formulação de hipótese, raciocínio analítico.

Saber ser-conviver: inclui competências atitudinais, intuição-síntese, pensamento crítico, auto-desenvolvimento, inovação e criatividade, orientação para mudanças, relacionamento interpessoal, parceria/cooperação, persuasão, negociação, autoconfiança, ludicidade, proatividade, pensamento sistêmico, inter-relacionamento, visão de equipe, respeito à diversidade.

Saber fazer: inclui competências de aplicação motriz, pensamento operacional, aplicação, pragmatismo, orientação para resultados, prática de valores organizacionais, orientação para a qualidade, gerenciamento de equipes, liderança, execução

Para Donato (2011, p.30) os empreendedores:

[...] incorporam imagens positivas, que expressam traços de personalidade e realizações: homens de negócios bem-sucedidos simbolizam modelos de comportamento e estimulam pessoas a empreender e a acreditar no seu sucesso futuro; motores do capitalismo são dotados de iniciativa, autonomia e motivados por recompensas materiais ou intangíveis; construtores de impérios empresariais, são ousados, assumem riscos, alocam recursos; agentes de mudança, orientados para ação e metas, geram novos bens, serviços, processos, riqueza e desenvolvimento das nações.

Bom Angelo (2003, p. 54) descreve o empreendedor como uma “figura indomável, vital em todos os momentos importantes da história, e movida pela vontade, assume riscos e é capaz de convencer as pessoas dos benefícios de uma nova proposta”.

Já para Damasceno (2010) os empreendedores são pessoas inovadoras que identificam, criam oportunidade de negócios, procuram benefícios individuais ou coletivos, coordenando recursos para proporcionar melhores benefícios de suas inovações num meio incerto.

Assim, as qualidades do empreendedor, especialmente a habilidade de aproveitar e potencializar as oportunitadas surgidas são essenciais e podem resultar em empreendimentos bem-sucedidos, assim como em um grande número de negócios malsucedidos. Uma dessas qualidades é a liderança, que será abordada posteriormente.

Antes, será descrita como ocorreu a evolução do empreendedorismo no Brasil.

3.2. A evolução do empreendedorismo no Brasil

No Brasil, o empreendedorismo começou a ganhar força nos anos 90, com a abertura da economia para a entrada de fornecedores estrangeiros. A entrada de produtos importados ajudou a controlar os preços, mas trouxe problemas para alguns setores que não conseguiam competir com os importados.

Nesse período, o Brasil vive um forte movimento em prol do empreendedorismo. Por parte do Governo Federal, foram criados vários programas específicos voltados para o público empreendedor, como é o caso do programa Brasil Empreendedor (1999 a 2002), dirigido “à capacitação de mais de seis milhões de empreendedores em todo o país, destinando recursos financeiros (...) totalizando um investimento de 8 bilhões” (DORNELAS, 2008, p.11).

Porém, o movimento do empreendedorismo brasileiro passou a intensificar-se na década de 1990 quando entidades como o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e a Sociedade Brasileira para Exportação de *Software* (SOFTEX) foram criadas.

Em pesquisa realizada, em 2002, pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM)¹, o Brasil aparece em 7º lugar num *ranking* que ordena 37 países em função de suas taxas de empreendedorismo. Anteriormente, em 2001 o país ocupou o 5º lugar e em 2000 foi o primeiro da lista.

Em 2008, o Brasil ocupou a 13ª posição no ranking mundial de empreendedorismo realizado pelo GEM, ostentando altas taxas de atividade empreendedora. A Taxa de Empreendedores em Estágio Inicial (TEA) brasileira foi de 12,02 o que significa que de cada 100 brasileiros 12 realizavam alguma atividade empreendedora nesse período.

Os países da América Latina e Caribe foram os mais empreendedores na rodada da Pesquisa GEM em 2008. A Bolívia ficou em primeiro lugar, com uma TEA de 29,82 e o Peru ocupou o segundo lugar no ranking, com uma TEA de 25,57. No outro extremo do ranking, pode-se observar que os últimos lugares foram ocupados por países desenvolvidos, com a Bélgica em último lugar, precedida por Rússia e Alemanha (GRECO et al, 2009).

Em 2014, de acordo com o Relatório Executivo do GEM no Brasil (GEM, 2014), a taxa total de empreendedores – TTE (iniciais e estabelecidos), como percentual da população entre 18 e 64 anos foi de 34,5%, superando a de 2011 (26,9%) e a de 2013 (32,3%). Já a TEA, em 2014, foi de 17,2%, sendo observado em sua composição:

-Forte influência da taxa de empreendedores novos, 13,8%, a qual vem apresentando crescimento constante, em média de um ponto percentual, desde 2012. De 2013 para 2014 essa taxa aumentou em 1,2 pontos percentuais;

¹ O *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), lançado pelo *Babson College* e pela *London Business School*, é um programa de investigação que inclui avaliações anuais do nível de atividade empreendedora em vários países. Iniciado em 1999 em 10 países, este projeto tem vindo a expandir-se, sendo que, em 2004 contou com colaboração de 34 países e em 2006 de 39 países. O GEM tem três objetivos fundamentais: medir a diferenças ao nível de atividade empreendedora entre países; descobrir fatores que determinam os níveis de atividade empreendedora e, identificar as políticas que promovam a atividade empreendedora.

-Baixa participação da taxa de empreendedores nascentes, 3,7%, a qual sofreu significativa redução de 2013 (5,1%) para 2014 (3,7%). Essa taxa, entre 2011 e 2013, já se encontrava em retração, apresentando um tímido crescimento de ano para ano.

A taxa de empreendedores estabelecidos (TEE), em 2014, foi de 17,5%, podendo ser considerada tecnicamente igual à TEA:

-A taxa de empreendedores estabelecidos teve um crescimento significativo, de 2,1 pontos percentuais, de 2013 para 2014 e, complementada pelo crescimento da taxa de empreendedores novos, foi a principal responsável pelo aumento da taxa total de empreendedores em 2014.

Ainda, de acordo com o relatório (GEM, 2014), considerando os dados mais recentes da população brasileira de 18 a 64 anos, cerca de 130,7 milhões de indivíduos, estima-se que:

-O número de empreendedores no Brasil é de 45 milhões de indivíduos, divididos igualmente entre iniciais e estabelecidos sendo:

- 22,9 milhões de empreendedores iniciais compostos por: 4,8 milhões de empreendedores nascentes e 18,0 milhões de empreendedores novos e,

- 22,9 milhões de empreendedores estabelecidos.

O resumo das taxas de empreendimento no Brasil, em 2014, pode ser vista na Tabela 1.

Tabela 1 - Taxas de empreendedorismo segundo estágio dos empreendimentos - 2014.

Estágio do Empreendedorismo	Brasil*
Empreendedores Iniciais	17,2
Empreendedores Nascentes	3,7
Empreendedores Novos	13,8
Empreendedores Estabelecidos	17,5
Taxa Total de Empreendedores	34,5

Fonte: GEM (2014)

* Percentual da população de 18-64 anos.

Esses dados reforçam que o Brasil é um país de alta capacidade empreendedora. Assim, o tópico a seguir irá abordar o comportamento de liderança do empreendedor e sua contribuição na disseminação das dimensões da orientação empreendedora.

3.3. A liderança e a orientação empreendedora

A Orientação Empreendedora (OE) tem sido um importante tema de estudo, pois se constitui na prática do empreendedorismo dentro das organizações.

Lumpkin e Dess (1996), a partir de 1990, propuseram a distinção entre os termos “empreendedorismo” e “orientação empreendedora” por entender que o empreendedorismo está relacionado a novos negócios, no qual se insere a figura do empreendedor, enquanto que a OE vincula-se ao processo empreendedor, ao modo de empreender e à maneira como o empreendedorismo se desenvolve.

Nesse sentido, para os autores, a OE refere-se aos métodos, práticas e estilo de tomada de decisão gerencial usados para agir de forma empreendedora. Ela inclui uma propensão para agir autonomamente, predisposição para inovar e assumir riscos, e uma tendência a ser agressiva em relação aos concorrentes e pró-ativa quanto às oportunidades de mercado.

Para Covin, Green e Slevin (2006), a OE é um constructo de estratégia cujo domínio conceitual inclui certos resultados ao nível da organização, relacionados a preferências gerenciais, convicções e comportamentos expressados entre os gerentes da organização.

Diversos pesquisadores operacionalizaram a orientação empreendedora associando-a a dimensões. O primeiro deles, Miller (1983) com base no trabalho de Schumpeter, propôs seguintes as dimensões:

- Inovatividade (inovação): referente à disposição em apoiar e oportunizar a criatividade e a experimentação no desenvolvimento de novos produtos, à adoção de tecnologia e a reengenharia de processos e procedimentos internos. Empresas empreendedoras destacam-se pela utilização de práticas inovadoras;

- Pró-atividade: referente a habilidade das empresas para desenvolver novas oportunidades e antecipar soluções e, não apenas perseguir as oportunidades de mercado, ou seja, refere-se à capacidade do indivíduo antecipar suas ações em relação às necessidades que permearão o ambiente, controlando futuros problemas;

- Aceitação do risco: refletida pela disposição da alta gerência em atribuir grande porcentagem de recursos da firma a novos projetos e incorrer em débito pesado no desenvolvimento de oportunidades. A aceitação ao risco está diretamente relacionada ao interesse da alta cúpula da empresa em dispor de recursos na aplicação de novos projetos e no desenvolvimento de novas.

Partindo das dimensões propostas por Miller (1983), Lumpkin e Dess (1996) propuseram mais duas dimensões para caracterizar e distinguir o processo empreendedor:

-Autonomia: refere-se aos comportamentos e/ou ações que independe do empreendedor, refletindo nos empregados um comportamento guiado pelas práticas autônomas;

-Agressividade competitiva: é caracterizada por ações que visam reduzir ou eliminar ações da concorrência. Em sua maioria, relaciona-se a métodos não tradicionais de competição para obtenção do resultado esperado.

Coletivamente, as dimensões devem permear os estilos decisórios e as práticas das pessoas de uma organização. Dess e Lumpkin (2005) apresentam um quadro conceitual (Quadro 1) delimitando os conceitos das cinco dimensões propostas anteriormente.

Quadro 1 - Dimensões da Orientação Empreendedora.

Dimensões da OE	Definição
Inovatividade	É caracterizado como a voluntariedade da organização em introduzir novidades e inovação através da experimentação e criatividade, visando ao desenvolvimento de novos produtos e serviços, bem como novos processos.
Assunção de riscos	O conceito remete esta dimensão a organizações que tendem a tomar decisões e agir sem certo conhecimento de resultados prováveis, algumas empresas também podem assumir compromissos de recursos substanciais. Agir de forma a aventurar-se em novos e desconhecidos mercados.
Proatividade	Esta dimensão se caracteriza como a perspectiva de um líder em aproveitar, buscar oportunidades de mercado, antecipando demandas futuras.
Autonomia	Ação independente realizada por um indivíduo ou equipe que visa um conceito de negócio ou visão e levá-lo até a sua conclusão.
Agressividade competitiva	Esta dimensão se caracteriza por um intenso esforço da organização em superar os rivais da indústria. Caracteriza-se por uma postura combativa ou uma resposta agressiva visando melhorar a posição ou superar uma ameaça em um mercado competitivo.

Fonte: Dess e Lumpkin (2005, p.150).

A OE nas organizações requer mais do que a prevalência de valores empreendedores. A noção de espírito empreendedor está relacionada a um conjunto de características encontradas no indivíduo, características estas associadas a uma maior probabilidade de sucesso na ação empreendedora (KREISER, MARINO, WEAVER, 2002).

Assim, visto que a prática empreendedora nas organizações requer muito mais do que valores, torna-se necessário investigar aspectos individuais relacionados ao comportamento do empreendedor, entre eles, o espírito de liderança.

Alguns estudos sugerem que a OE da empresa provém da liderança e da orientação de seus principais executivos (SADLER-SMITH et al, 2003; TARABISHY et al, 2005).

Partindo desse princípio, a seguir será abordado o conceito de liderança e sua influência nas organizações.

Para Smircich e Morgan (1997 p.206) o termo “liderança” refere-se ao:

[...] processo por meio do qual um ou mais indivíduos têm sucesso ao tentar retratar e definir a realidade dos outros. Com efeito, as situações de liderança podem ser concebidas como aquelas nas quais existe uma obrigação ou um direito percebidos por parte de certos indivíduos em definir a realidade dos demais.

Maximiano (2008, p.277) corrobora e complementa que a liderança é o:

[...] processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muito longe e que têm pouquíssimas chances de vê-los pessoalmente.

Outras definições representativas de liderança são apresentadas por DuBrin (1998), tais como:

- a influência interpessoal direcionada pela comunicação, para a realização de objetivos;
- o incremento influente sobre a conformidade mecânica com instruções e ordens;
- um ato que faça com que os outros ajam ou respondam em um sentido compartilhado;
- a arte de influenciar pessoas pela persuasão ou pelo exemplo para que sigam uma linha de ação;
- a principal força dinâmica que motiva e coordena a organização para a realização de seus objetivos.

Chiavenato (2006), por sua vez, define a liderança como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. De acordo com o autor, três elementos podem ser destacados nessa definição de liderança: pessoas, poder e influência.

Sobre os objetivos da liderança, DuBrin (1998) cita que ela:

- Estabelece a direção: desenvolve uma visão e as estratégias necessárias para sua realização;
- Envolve alinhar pessoas: comunica o sentido das comunicações e das ações a todos ou aqueles cuja cooperação pode ser necessária para ajudar a criar as equipes e os grupos que compreendem a visão e as estratégias, e aceita sua validade;

- Envolve motivação e inspiração: energiza pessoas para superar barreiras políticas principais, burocráticas, e de recursos para mudar por necessidades básicas do ser humano de satisfação;

- Produz a mudança, frequentemente a um grau dramático: tem o potencial de produzir a mudança extremamente útil.

Na visão de Santos et al. (2010) há dois tipos de protagonistas dentro da organização: líderes e liderados. Não tem como pensar em líderes e liderados sem levar em conta suas emoções, suas experiências de vida, seu modo de pensar e agir. Cada indivíduo possui personalidade própria, o que caracteriza uma dificuldade em liderar pessoas.

Para Chiavenato (2000) as teorias sobre estilos de liderança são teorias que estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. Desse modo, o autor apresenta no Quadro 2 os estilos de liderança.

Quadro 2 - Tipos de liderança.

LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	LIDERANÇA DEMOCRÁTICA	LIDERANÇA LIBERAL OU LAISSE FAIRE	LIDERANÇA PATERNALISTA
O líder é focado apenas nas tarefas	Este tipo de liderança é voltado para as pessoas.	Neste tipo de liderança as pessoas têm mais liberdade na execução dos seus projetos.	O paternalismo é uma atrofiação da Liderança, onde o Líder e sua equipe têm relações interpessoais similares às de pai e filho.
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, de modo imprevisível para o grupo.	Há participação dos liderados no processo decisório	Possivelmente uma equipe madura, auto dirigida e que não necessita de supervisão constante.	A Liderança paternalista pode ser confortável para os liderados e evitar conflitos, pois numa relação paternal, o mais importante para o pai é o filho, incondicionalmente.
Além da tarefa que cada um deve executar, o líder determina ainda qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica ao critério do próprio grupo e cada membro pode escolher os seus próprios companheiros de trabalho	A divisão das tarefas fica ao critério do próprio grupo e cada membro pode escolher os seus próprios companheiros de trabalho	O equilíbrio deve preponderar e os resultados a serem alcançados pela equipe são mais importantes do que um indivíduo.
O líder é dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	Ele é objetivo e limita-se aos fatos nas suas críticas e elogios.	O líder deixa passar falhas e erros sem corrigi-los.	O líder deve preponderar

Fonte: Chiavenato (2000, p.21)

Mas, qual seria o estilo de liderança ideal? Para Chiavenato (2000, p.140) “na prática, o líder utiliza os três processos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada”.

Assim, um líder com habilidade utiliza os diversos estilos, escolhendo, com bom senso e competência, qual é o mais adequado para cada situação.

Um conjunto de comportamentos busca a caracterização da liderança. Na opinião de Albuquerque (1999) o líder deve: valorizar os talentos na empresa; atrair e manter as pessoas de alto potencial e qualificação para o trabalho; criar condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos em torno das metas organizacionais; possibilitar crescimento funcional e desenvolvimento profissional na própria empresa; oferecer incentivos vinculados a resultados da atividade empresarial, com base grupal ou coletiva e, adaptar as políticas integradas de recursos humanos à realidade da empresa e ao contexto externo econômico-social e político na qual atua.

Estudo realizado por Fernandes e Santos (2008) aponta que o líder tem como papel: gerenciar e dirigir a atenção dos subordinados através de uma clara e focada comunicação interpessoal; estabelecer a confiança com os seus subordinados; demonstrar respeito e preocupação com os outros; criar oportunidades para a empresa ao aceitar riscos calculados; despertar a autoconfiança entre seus subordinados; enxergar seus subordinados como partes com poder autorizado e, por fim definir e expressar claramente o futuro da companhia aos seus subordinados.

De acordo com Hisrich, Peters e Shepherd (2014), são características de liderança de um empreendedor: conhecer o ambiente; ser visionário e flexível; criar opções administrativas; encorajar o trabalho em equipe; estimular a discussão aberta; construir uma coalisão de patrocinadores, e ser persistente.

Retomando que a OE envolve as intenções e ações, dos empreendedores e também de lideranças, como um processo gerador de desenvolvimento, a liderança exercida pelo gestor é um fator determinante na disseminação das práticas da OE.

Por outro lado, estudo realizado por Barreto (2011) aponta que os empreendedores líderes não são familiarizados com as dimensões da OE como sendo uma das alternativas para a consolidação e crescimento do seu negócio.

3.4. Tipos de Cultura Organizacional com Orientação Empreendedora

Na seção anterior foram abordadas várias tipologias de Cultura Organizacional, tomando por base estudos de Charles Handy (1976), Cameron e Quinn (1999), Tanure (2007), Chiavenato (2010) e Robbins (2010).

Nessa seção, foram tratadas as dimensões que caracterizam a OE apontadas por Lumpkin e Dess (1996), que serão explicitadas de forma detalhadas a seguir, somando-se às dimensões apontadas por Oliveira Junior (2009).

Assim, levando-se em consideração as dimensões apontadas pelos estudos sobre a Orientação Empreendedora dos autores acima tem-se:

-Autonomia [A]: refere-se ao comportamento de buscar a idealização dos sonhos, onde empreendedores almejam por em prática a liberdade de seus pensamentos e ações que são suplantados dentro das organizações. Refere-se à independência de ação dos indivíduos ou dos grupos em trazer uma ideia ou uma visão e a desenvolverem por completo.

-Inovação [I]: permite a empresa não só se envolver em apoiar novas ideias, singularidades, experimentos, mas também, em apoiar processos criativos que resultem em novos produtos, serviços e ainda processos tecnológicos. É considerado um fator crítico para uma empresa competir, de forma eficaz, em mercados domésticos e globais.

-Capacidade de Assumir Riscos [CAR]: caracteriza-se como a disposição de uma empresa em dispor de alto recurso tangível e intangível em busca de um retorno mais elevado para aproveitar as oportunidades que o mercado oferece, mesmo não sabendo se a empresa será bem sucedida ou não. O risco denota um senso de incerteza que pode ser associado a alguns riscos, tais como risco pessoal, risco social ou risco psicológico.

-Pró-atividade [PA]: é a forma pela qual as empresas podem sobreviver e efetivamente se beneficiar com as mudanças, ou seja, um comportamento proativo demanda ação, esta ação vincula-se a antecipação de mudanças, podendo resultar em mudanças de um ambiente.

-Competitividade Agressiva [CA]: caracteriza-se como um ato de sobrevivência e ou de posicionamento estratégico frente aos seus concorrentes.

-Formação de Parcerias [FP]: caracteriza-se pelo relacionamento com clientes, fornecedores, entre outros concorrentes e, muitas vezes, estendem-se por meio da indústria, da geografia, da política e da cultura.

-Orientação para o Mercado [OM]: refere-se à orientação da empresa por meio da promoção e do suporte para a coleta, disseminação e resposta ao mercado para atender as

demandas dos clientes. É buscar o aumento de fidelização de clientes e é uma resposta direta ao seu desempenho, onde a essência desta estratégia é o próprio mercado de atuação.

Tais tipologias variam de forma independente em um dado contexto ambiental e organizacional. Entretanto, é suma importância identificar as tipologias de culturas dentro das organizações empreendedoras visando obter subsídios para ajudá-las a delinear fatores, abordagens e técnicas que “corroborarão no alinhamento estratégico organizacional com as competências essenciais para o desenvolvimento e manutenção das mesmas no mercado” (SALES, 2011, p.14).

4. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – MPE

Nesta seção busca-se mostrar a definição e o panorama das MPE no Brasil, suas características, a importância para a economia do país e quais são as fontes de financiamento.

4.1. Definição de MPE no Brasil

Não existe um critério único para definir as MPE. Vários indicativos podem ser utilizados para a classificação das empresas nas categorias micro, pequena e média.

No Brasil, a partir dos anos 80, várias leis federais foram sancionadas no intuito de estabelecer critérios básicos para a definição das MPE. A seguir, serão apresentadas algumas delas.

A Lei nº 7.256 de 27 de novembro de 1984 (BRASIL, 1984) estabelece normas integrantes do estatuto da microempresa, relativas ao tratamento diferenciado, simplificado e favorecido, nos campos administrativos, tributário, previdenciário, trabalhista, crédito e de desenvolvimento empresarial.

O Art.2º considera microempresa, as pessoas jurídicas e as firmas individuais cuja receita bruta anual atinge no máximo 10.000 Obrigações do Tesouro Nacional (OTN). Esta definição é revogada em 1996, pela Lei nº 9.317, e toda a lei é revogada em 1999 pela Lei nº 9.841.

A Constituição Federal de 1988, em seu Art.170, Inciso IX explicita que a ordem econômica, fundada sobre a valorização do trabalho humano e sobre a iniciativa, tem como finalidade assegurar a existência digna, observando, entre outras coisas, o tratamento favorecedor a empresas de capital brasileiro e de pequeno porte. O Art.179 decreta que:

A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei.

Em 1994, a Lei nº 8.864 de 28 de março (BRASIL, 1994) passa a considerar microempresa, a pessoa jurídica ou a firma individual que tiverem receita bruta anual igual ou inferior ao valor nominal de duzentas e cinquenta mil Unidades Fiscais de Referência (Ufir). E as empresas de pequeno porte, a pessoa jurídica ou a firma individual que não se

enquadrasse como microempresa, as que tivessem receita bruta anual igual ou inferior a setecentas mil (Ufirs). Esta lei foi revogada em 1999 pela Lei nº 9.841.

A Lei 9.317 de 05 de dezembro de 1996 - Lei do SIMPLES (BRASIL, 1996) dispõe sobre o regime tributário das microempresas e das empresas de pequeno porte e institui o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte (SIMPLES). O Art. 2 define:

a) Microempresa, a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais). Com a Lei nº 11.196 de 2005 esse valor passa para R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);

b) Empresa de pequeno porte a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) e igual ou inferior a R\$ 720.000,00 (setecentos e vinte mil reais). Com a Lei nº 11.196 de 2005 esse valor passa a ser de R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil) e R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais), respectivamente.

A Lei 9.841 de 05 de outubro de 1999 (BRASIL, 1999) cria o novo Estatuto das Micro e Pequenas Empresas. Adiciona à legislação uma definição mais ampla para estas empresas – amplia o número de empresas que podem ser classificadas como micro e pequenas. Revoga expressamente as leis 7.256 de 1984 e 8.864 de 1994. No entanto, não revoga a Lei do SIMPLES.

Existem três critérios para a definição da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. No entanto, apenas um é amparado em lei. Os critérios definidos pelo SEBRAE e pelo BNDES não são.

O primeiro critério encontra-se na Lei Geral das MPE (Lei nº 123/2006), cujos valores atualizados em 01/01/2012, classifica as microempresas como as que possuem um faturamento de, no máximo, R\$ 360 mil por ano e as pequenas as que faturam entre R\$ 360.000,01 e R\$ 3,6 milhões anualmente. Uma nova categoria foi introduzida na legislação que alterou a Lei nº 123/2006, com a edição da Lei Complementar 128/2008, criando o Microempreendedor Individual (MEI), pessoa que trabalha por conta própria e que obtenha uma receita anual de até R\$ 60.000,00, também atualizado em 01/01/2012.

O segundo critério é fornecido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) que define a microempresas como aquelas que empregam até 9 pessoas, no caso de comércio e serviços, ou até 19 pessoas, no caso dos setores industrial ou de construção. Já as pequenas são definidas como as que empregam de 10 a 49 pessoas, no caso de comércio e serviços, e de 20 a 99 pessoas, no caso de indústria e empresas de construção.

O terceiro e último critério é utilizado pelo BNDES, que utiliza uma classificação diferente em números de faturamento anual muito superior aos estabelecidos pela Lei Complementar 123/2006. Segundo esse critério, para ser microempresa deve possuir um faturamento anual até R\$2.400.000,00 e para ser Empresa de Pequeno Porte um faturamento anual no intervalo entre R\$2.400.000,00 até R\$16.000.000,00.

Mais detalhadamente, o Sebrae classifica as MPE de duas formas alternativas: pelo número de pessoas ocupadas na empresa ou pela receita auferida. O Quadro 3 mostra esses critérios.

Quadro 3 - Critérios de classificação do porte das empresas por número de pessoas ocupadas e faturamento.

PORTE	FATURAMENTO BRUTO ANUAL		SETOR DE ATIVIDADE	
	ATÉ 31/12/2011	A PARTIR DE 01/01/2012	INDÚSTRIA	COMÉRCIO E SERVIÇOS
MEI – Micro Empreendedor Individual	Até R\$ 36.000,00	Até R\$ 60.000,00	Apenas um empregado (Qualquer setor de atividade)	
Microempresa	R\$ 36.000,01 A R\$ 240.000,00	R\$ 60.000,01 A R\$ 360.000,00	Até 19 empregados	Até 9 Empregados
Empresa de Pequeno Porte	R\$ 240.000,01 A R\$ 2.400.000,00	R\$ 360.000,01 A R\$ 3.600.000,00	De 20 a 99 empregados	De 10 a 49 empregados

Fontes: Lei Complementar 123/2006 e SEBRAE (2012)

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2003), são características das micro e pequenas empresas:

- a) Baixa intensidade de capital;
- b) Altas taxas de natalidade e de mortalidade: demografia elevada;
- c) Forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios;
- d) Poder decisório centralizado;
- e) Estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica;
- f) Registros contábeis pouco adequados;
- g) Contratação direta de mão-de-obra;
- h) Utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada;
- i) Baixo investimento em inovação tecnológica;

- j) Maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; e
- k) Relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

4.2. Panorama das MPE no Brasil

No período 2000-2011, as MPE ultrapassaram a barreira dos 6 milhões de estabelecimentos (com o crescimento médio de 3,7% a.a). Entre 2000 e 2005, o crescimento médio foi de 4,8% a.a., enquanto o ritmo de crescimento entre 2005 e 2011 foi de 2,8% a.a. Em 2000, havia 4,2 milhões de estabelecimentos, enquanto 2011 alcançou-se um total de 6,3 milhões de estabelecimentos em atividade (SEBRAE, 2012).

No estado de São Paulo, segundo dados do Sebrae (2015), as MPE são divididas, segundo o setor de atividade em: serviços (885.752 – 39%), comércio (870.372 – 39%), agropecuária (197.865 – 9%), indústria (194.179 – 9%) e construção (86.565 – 4%).

A participação das MPE na economia paulista, em 2013, foi em: estabelecimento (99%), empregos (48%) e folha salários (36%) (SEBRAE, 2015).

Quanto à sobrevivência das empresas no Estado de São Paulo, dados do Sebrae (2015) apontam que 2 em cada 10 empresas registradas no CNPJ fecham antes de completarem 2 anos no mercado. A taxa de sobrevivência é de, portanto, 78,1%. Por setores, a maior taxa de sobrevivência é a da indústria (83,4%), seguida do comércio (79,3%), da construção (78,6%) e de serviços (76,2%).

Quanto ao desempenho das MPE paulistas, a receita total estimada para o universo das MPE em 2014 (janeiro a novembro) foi de R\$ 539,2 (em R\$ de novembro/14). Em 2014 (janeiro a novembro), o faturamento real das MPE paulistas apresentou variação de -0,7% sobre igual período de 2013 (SEBRAE, 2015).

Em relação à participação relativa dos setores no total das MPE paulistas, o Sebrae (2015 p.25), a partir de dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), o Sebrae-SP calculou a taxa de crescimento do número de MPE de 2006 a 2013:

[...] na média, o número de MPes cresceu 2,8% ao ano. Em serviços, o maior crescimento relativo ocorreu nos segmentos de atividades imobiliárias (13,1% ao ano) e educação (8%). No comércio destaca-se o crescimento relativo do número de MPes nos segmentos de manutenção e reparação de veículos (crescimento de 6,3% ao ano) e varejo de móveis e artigos de iluminação (3,6%). Na indústria, os destaques são: manutenção e instalação de máquinas e equipamentos (12,4%) e fabricação de máquinas e equipamentos (1,4%). Na construção, os destaques quanto

ao crescimento são instalações elétricas (23,3%) e serviços especializados diversos (18,9%).

Sobre as causas de fechamento, dados do Sebrae (2015) mostram que as principais são:

a) Falta de planejamento prévio: ao abrir a empresa, parte dos empreendedores não levantou informações importantes sobre o mercado e, mais da metade não realizou o planejamento de itens básicos antes do início das atividades da empresa;

b) Deficiências na gestão empresarial: as empresas que costumam, com frequência, aperfeiçoar produtos e serviços, estar atualizadas com respeito às tecnologias do setor, inovar em processos e procedimentos e investir em capacitação, tendem a sobreviver mais no mercado. Além disso, a experiência prévia no ramo de negócio também aumenta as chances de sobrevivência;

c) Ausência de comportamento empreendedor: alguns comportamentos demonstram diferença quando se comparam as empresas que fecham com as que permanecem no mercado. São eles:

- Antecipar-se aos fatos, buscar intensamente informações e persistir nos objetivos;
- Definir um plano de ações para atingir as metas e os objetivos e saber aonde quer chegar
- Intensificar o contato com outras empresas, bancos, entidades e o governo aumenta as chances de sobrevivência das empresas (p.28).

4.3. Importância das MPE para a economia

As MPE são responsáveis por parte considerável do emprego da força de trabalho na economia brasileira. No entanto, essas empresas estão marcadas pelas “profundas desigualdades de produtividade, de acesso ao financiamento e recursos próprios para investimento e de capacidades inovativas que levam a distintas estruturas de contratação e proteção do emprego no interior delas” (NERI, 2012, p.8).

Há no Brasil cerca de 9 milhões Micro e Pequenas Empresas, o que representa mais da metade dos empregos formais (SEBRAE, 2014).

As micro e pequenas empresas possuem uma participação significativa na economia brasileira. No período 2000-2008, as MPEs foram responsáveis por aproximadamente 54% dos empregos formais do país (SEBRAE, 2010).

Segundo os dados da RAIS, registro administrativo do Ministério do Trabalho, no Brasil há cerca de 6,3 milhões de MPE responsáveis por 15,6 milhões de empregos formais privados não agrícolas (SEBRAE, 2012).

4.4. Características da Gestão nas MPE

As MPE possuem características próprias de gestão, competitividade e inserção no mercado.

Estudos realizados por Leone (1999) apontam as características das MPE brasileiras. Segundo a autora, há três tipos de especificidades que caracterizam a gestão nas MPE:

a) Especificidades Organizacionais: as empresas possuem sua estrutura organizacional pequena e centralizada. O poder decisório é centralizado, onde seu proprietário ou dirigente é quem discute diretamente com seus clientes, procurando conhecer suas necessidades e fazer a apresentação de seu produto;

b) Especificidades Decisionais: baseiam-se as tomadas de decisão nas experiências obtidas, no julgamento ou mesmo no conhecimento imediato, claro e espontâneo do proprietário, centralizando em si todas as decisões;

c) Especificidades Individuais: é caracterizada pelo papel predominante do proprietário na organização, confundindo-se pessoa física com pessoa jurídica.

O Quadro 4 traz de forma sintetizada as especificidades proposta por Leone (1999).

Quadro 4 - Características de gestão das MPE brasileiras.

Especificidades Organizacionais	Especificidades Decisionais	Especificidades Individuais
pobreza de recursos; gestão centralizadora; situação extra-organizacional incontrolável; fraca maturidade organizacional; fraqueza das partes no mercado; estrutura simples e leve; ausência de planejamento; fraca especialização; estratégia intuitiva; sistema de informações simples.	tomada de decisão intuitiva; horizonte temporal de curto prazo; inexistência de dados quantitativos; alto grau de autonomia decisória; racionalidade econômica, política e familiar.	onipotência do proprietário/dirigente; identidade entre pessoa física e jurídica; dependência perante certos funcionários; influência pessoal do proprietário/dirigente; simbiose entre patrimônio social e pessoal; propriedade dos capitais; propensão a riscos calculados.

Fonte: Adaptado de Leone (1999).

Desse modo, os objetivos e perspectivas das MPE são afetados por percursos individuais do seu proprietário. Compreender as características próprias das pequenas

empresas contribui para melhorar sua gestão e, conseqüentemente, para diminuir a taxa de mortalidade (LEONE, 1999).

O IBGE (2003) desenvolveu um amplo estudo sobre as principais características de gestão das MPE brasileiras, entre os principais achados estão:

- a) Baixo volume de capital empregado;
- b) Altas taxas de natalidade e mortalidade;
- c) Presença significativa de proprietários, sócios e funcionários com laços familiares;
- d) Grande centralização do poder decisório;
- e) Não distinção da pessoa física do proprietário com a pessoa jurídica, inclusive em balanços contábeis;
- f) Registros contábeis pouco adequados;
- g) Contratação direta de mão-de-obra;
- h) Baixo nível de tercerização;
- i) Baixo emprego de tecnologias sofisticadas;
- j) Baixo investimento em inovação tecnológica;
- k) Dificuldade de acesso a financiamento de capital de giro;
- l) Dificuldade de definição dos custos fixos;
- m) Alto índice de sonegação fiscal;
- n) Contratação direta de mão-de-obra;
- o) Utilização intensa de mão-de-obra não qualificada ou sem qualificação.

Em relação à gestão financeira, as MPE possuem capacidade e recursos restritos, especialmente ao que se refere ao capital (dificuldades para se obter empréstimos e fluxo de caixa reduzido) e à formação daqueles que atuam na administração e assessoria, cujas habilidades e informações necessárias ao planejamento estratégico adequado são, com frequência, insuficientes (MONTEIRO, 2003).

4.5. Fontes de financiamento para as MPE no Brasil

Os bancos comerciais e o BNDES são fontes típicas de financiamento para investimentos disponíveis às MPE. Estas operações de financiamento são caracterizadas como operações de crédito.

Para Silva (2000, p. 63) o termo crédito se traduz "na entrega de um valor presente mediante uma promessa de pagamento, ou seja, corresponde à confiança de que a promessa

de pagamento será honrada". Para Securato (2002, p. 17), o termo crédito é originado do latim "creditum", e significa "confiança ou segurança na verdade de alguma coisa, crença, boa fama, estabelecendo uma relação de mútua confiança entre as partes envolvidas numa determinada operação".

O mercado de crédito no Brasil é constituído por dois grandes segmentos, que apresentam diferentes especificidades segundo a origem dos recursos e as condições aplicadas nos empréstimos e nos financiamentos: o crédito livre e os recursos direcionados (MORAIS, 2008, p.393).

No crédito livre, as taxas de juros, prazos e demais condições aplicadas nos empréstimos são determinadas pelo banco prestador, ou estabelecidas por meio de negociações entre o banco e o tomador de crédito, com base em recursos supridos pelo mercado. No crédito direcionado, os recursos provêm de fontes institucionais, e as condições para a concessão dos empréstimos – como as taxas de juros, os segmentos econômicos atendidos e o porte de beneficiários – são previamente definidas nas normas dos respectivos fundos e programas de crédito.

Os programas de crédito direcionado representam as únicas fontes de recursos no sistema de crédito brasileiro para financiamentos de investimentos de médio e de longo prazos nas empresas. Na modalidade de capital de giro, os programas dispõem de empréstimos com prazo superior a um ano, que pode variar até cerca de três anos (uma oferta não existente no mercado de crédito livre), seja associado com financiamentos para investimentos, seja como crédito para giro puro (MORAIS, 2008).

No Brasil, a adoção da modalidade de crédito direcionado para apoio às empresas de micro e pequeno porte iniciou-se, em 1965, com a criação do Programa de Financiamento à Pequena e Média Empresa (FIPEME), no BNDES. O FIPEME era uma linha de crédito que tinha como objetivo facilitar a aquisição de máquinas e equipamentos pelas empresas de pequeno porte, e, ao mesmo tempo, incentivar o desenvolvimento do parque nacional produtor de bens de capital (BARROS; MODENESI, 1973). A partir dessa iniciativa, diversos programas de crédito direcionado foram instituídos ao longo do tempo (como por exemplo, o PROGER e BNDES/FINAME).

Madi e Gonçalves (2012) complementam que no mercado de crédito para as MPE observa-se uma significativa presença do Estado via bancos públicos:

a) O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) adota como critério de classificação para as microempresas a receita operacional bruta anual até R\$ 2,4 milhões e para as pequenas empresas a receita operacional bruta de R\$ 2,4 milhões a R\$ 16 milhões por ano;

b) O Banco do Brasil (BB) oferece linhas de crédito para MPEs que atendem desde microempreendedores até firmas com faturamento bruto anual de até R\$ 15 milhões – e de até R\$ 10 milhões no caso de empresas do segmento industrial;

c) A Caixa Econômica Federal (CAIXA) atende necessidades de financiamento de MPEs com faturamento fiscal anual de até R\$ 7 milhões;

d) No Banco do Nordeste do Brasil (BNB), as MPEs são consideradas prioridade pela diretriz estratégica do banco, baseada no cumprimento da Lei no 7.827, de 27 de setembro de 1989, que regulamenta o Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE), e na Lei Geral da MPE.

De acordo com o SEBRAE (2014b), os três principais tipos de utilização de linhas de crédito são:

a) Para investimento e/ou investimento fixo: onde o capital é destinado à aquisição de máquinas e/ou equipamentos, ferramentas e obras civis indispensáveis à implantação, modernização, funcionamento ou ampliação da empresa;

b) Para capital de giro: recurso destinado à compra de mercadorias, reposição de estoques, despesas administrativas, dentre outras;

c) Capital de giro associado ao investimento ou investimento misto (giro e fixo): a parcela de recursos destinada a cobrir as despesas que a empresa terá com investimentos realizados, como financiamento de máquinas e aquisição de matéria-prima para a produção.

Estudo realizado pelo SEBRAE (2004) aponta os principais problemas encontrados pelas MPEs e que dificultam o acesso ao crédito: escassez de capital de giro e financiamento, falta ou baixa qualidade da matéria-prima, dificuldades de atuação no mercado interno e externo, falta de mão-de-obra especializada, falta de garantias para o financiamento, carência de apoio de mecanismos de organismos oficiais de fomento industrial e burocracia e complexidade de legislação fiscal.

Zica e Martins (2008) corroboram que a falta de garantias é apontada como principal obstáculo a ser superado pelos empresários das MPE para a concessão de créditos.

Pezzi (2005) aponta as quatro principais causas que levam aos problemas de acesso ao mercado financeiro pelas MPE:

a) Custos fixos dos empréstimos: conceder empréstimos é uma atividade que envolve importantes custos com avaliação, supervisão e controle. Medidas para evitarem estes custos seriam o emprego de métodos estatísticos e a disponibilização de informações sobre o tomador para que se possa determinar de forma rápida e pouco custosa a real capacidade do tomador em cumprir suas obrigações;

b) Cumprimento imperfeito: quando o devedor mediante o não cumprimento do contrato consegue recuperar parte dos ativos investidos no projeto. Ao decidir pelo não cumprimento compara a utilidade esperada com o valor de continuar o projeto considerando os custos da dívida;

c) Custos de falência: a informação imperfeita dos contratos de crédito implica que os bancos desejam limitar a alavancagem das empresas com objetivo de estimular e incrementar a possibilidade de retorno. Desta forma, a restrição ao crédito é imposta pelo banco. No caso de custos de falência a empresa não deixa de cumprir em consequência dos incentivos que pode ter o empresário por produzir os ativos da empresa, e sim porque um choque negativo afeta a capacidade de retorno do tomador. Assim, em vez de limites de crédito impostos pelo banco, o custo de falência conduz a taxas de juros maiores, devido à alavancagem da empresa, por sua vez, isto ocasiona limites no endividamento e até a desistência de novos projetos;

d) Assimetria de Informação: resultam em problemas de risco moral e seleção adversa.

Em relação aos riscos, também válidos para as MPE, o Banco Central do Brasil (BACEN, 2006), por meio da Resolução no 2.682/1999, determina que as instituições financeiras devem classificar as operações de crédito em detrimento do risco atribuído, variando de 0% para o nível de menor risco (AA), até 100% para o nível de maior risco (H).

Quanto às exigências específicas de garantias em operações de crédito, a Resolução nº 3.258/2005 manteve a proibição das instituições financeiras realizarem operações que não atendam aos princípios de seletividade, garantia, liquidez e diversificação de riscos (BACEN, 2006).

Os sistemas de garantia de crédito têm como objetivo a integração das micro e pequenas empresas com o sistema financeiro formal, sob melhores condições de juros e prazo. Pombo e Herrero (2003) citam três modelos que englobam todos os sistemas de garantias:

-Fundos de garantia: esse tipo de fundo dispõe de recursos limitados e transitórios, oriundos de programas públicos (estatais), fundações, ONGs ou de alguma cooperação internacional, destinados a prestar garantias de crédito. As atividades operacionais de análise, concessão e recuperação ficam delegadas às entidades financeiras e o postulante solicita o crédito e geralmente paga pelo uso da garantia;

-Programas de garantia: são programas voltados para garantia de crédito, com articulação e administração, normalmente, por meio de uma agência de desenvolvimento estatal, do banco central do país envolvido ou por algum banco público. Seus recursos podem

ser limitados e renováveis, procedentes do Estado ou de organismos de cooperação multilaterais e bilaterais;

-Sociedades de garantia de crédito: são sociedades destinadas à prestação de garantias complementares a seus associados, conforme exigência do sistema financeiro. Possuem também o objetivo de prestação de avais técnicos e comerciais, bem como de serviços correlatos ao assessoramento financeiro de seus sócios, micro, pequenas e médias empresas. Podem ser de âmbito local, regional ou estatal.

Camargos et al. (2010) identificaram os fatores condicionantes da inadimplência nos processos de financiamentos concedidos para 17.743 micro e pequenas empresas. Foi constatado que os seguintes fatores atuam como condicionantes da inadimplência: a) ter maior porte (pequena x micro); b) atuar em um mercado com baixas oportunidades; c) ser do setor industrial, quando comparado com o comercial e de serviços; d) pouco tempo de atividade da empresa; e) nível de informatização intermediário e gerenciada por sócios possuidores do diploma de segundo grau; f) valor dos bens do avalista; g) experiência do sócio no negócio; h) uso dos recursos obtidos no financiamento como capital de giro; i) valor do faturamento da empresa. De acordo com os autores, os fatores encontrados poderiam ser utilizados para traçar políticas ou estratégias por parte das instituições e outras correlatas na redução ou controle do seu nível inadimplência.

5. METODOLOGIA

5.1 Classificação da pesquisa

As pesquisas possuem abordagens que são condutas que orientam o processo investigatório, com a finalidade de identificar os métodos mais apropriados para solucionar os problemas e os fenômenos pesquisados, e que neste caso podem ser classificados como quantitativos ou qualitativos (BERTO; NAKANO, 1999).

A presente pesquisa tem características principais como sendo qualitativa, porém, devido a forma como o problema é investigado, teve traços e características secundárias de uma pesquisa quantitativa, pois necessitou realizar a coleta de dados, para posterior mensuração, análise e interpretação do fenômeno estudado, com base nos números resultantes das respostas dos entrevistados. O tratamento dos dados (estatística descritiva – variáveis quantitativas e qualitativas) foi realizado com a utilização do software Minitab versão 17.

Quanto à finalidade, a pesquisa foi apontada como aplicada, com o objetivo de investigar, comprovar ou rejeitar hipóteses sugeridas pelos modelos teóricos, utilizando-se levantamentos bibliográficos e pesquisas referentes às características das micro e pequenas empresas.

Foi distinguida como descritiva, expondo as características de determinada população ou de determinado fenômeno, neste caso os empresários selecionados para participarem da pesquisa.

Segundo Godoy (1995), quando o estudo busca o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade e os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados mediante o uso de técnicas e ferramentas padronizadas de coleta de dados, estamos falando de pesquisa qualitativa descritiva.

Caracteriza-se ainda, quanto aos meios de investigação, de cunho bibliográfico e pesquisa de campo. Para Marconi e Lakatos (2010, p. 166) “a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, etc”.

Já a pesquisa de campo é “aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, (...) consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p.168).

5.2 A escolha do método

Uma vez classificada a pesquisa, o próximo passo foi escolher o método mais apropriado. Sendo a abordagem, desse estudo, quali-quantitativa, o método escolhido foi o *Survey* (FREITAS, 2000).

Conforme também orienta Fink (1995), a aplicação do método *Survey* é tido como o mais apropriado a partir do momento em que se deseja obter respostas para questões do tipo “o que?”, “por que?”, “como?” e “quanto”? Em outras palavras, é quando o interesse é voltado para “o que está acontecendo” ou “como e por que isso está acontecendo”; quando não for possível ter o controle das variáveis dependentes e independentes; o fenômeno, que é alvo da pesquisa, é estudado no seu próprio ambiente natural e o objeto de investigação desse trabalho acontece atualmente no presente ou então acabou de ocorrer.

A presente pesquisa emprega, então, o método *Survey* e utiliza um formulário para a coleta de dados.

5.2.1 Definição, características e desenvolvimento do método *Survey*

A pesquisa do tipo *Survey* é descrita por Bryman (1989, p.104) como aquela que:

[...] implica a coleção de dados (...) em um número de unidades e geralmente em uma única conjuntura de tempo, com uma visão para coletar sistematicamente um conjunto de dados quantificáveis no que diz respeito a um número de variáveis que são então examinadas para discernir padrões de associação.

Para Figueiredo (2004, p.114) a pesquisa do tipo *survey* objetiva a “obtenção de informações quanto à prevalência, distribuição e inter-relação de variáveis no âmbito de uma população”.

Ramos (2011, p.32) salienta que o método *survey* é utilizado “para obter dados ou informações a respeito de opiniões (conceitos, paradigmas), ações ou características de uma determinada população, para tanto, seleciona uma população alvo, a qual é a amostra”.

Segundo Sampieri et al. (1991), em relação ao número de momentos (pontos no tempo) e que é realizada a coleta de dados, pesquisa pode ser dividida em dois tipos: **longitudinal**, sendo a coleta de dados caracterizada no decorrer do tempo em períodos ou pontos específicos, sendo estudada a sua evolução ou mudanças de variáveis ou a relação entre elas; **corte-transversal** (*cross-sectional*) – sendo a coleta dos dados feitas em um único

momento, com a pretensão de descrever e fazer a análise do estado de uma ou de várias variáveis daquele exato momento.

Pinsonneault e Kraemer (1993) classificam a pesquisa *survey* quanto ao seu propósito em:

- **explanatória** - tem como objetivo testar uma teoria e relações causais, estabelece a existência de relações causais, mas também questiona porque a relação existe;
- **exploratória** - o objetivo é familiarizar-se com o tópico ou identificar conceitos iniciais sobre um tópico, dar ênfase na determinação de quais conceitos devem ser medidos e como devem ser medidos, buscar descobrir novas possibilidades e dimensões da população de interesse;
- **descritiva** - busca identificar quais situações, eventos, atitudes ou opiniões estão manifestas em uma população; descreve a distribuição de algum fenômeno na população ou entre subgrupos da população ou ainda faz uma comparação entre estas distribuições. Neste tipo de *survey* a hipótese não é causal, mas tem o propósito de verificar se a percepção dos fatos está ou não de acordo com a realidade.

Na presente pesquisa, o tipo *survey* teve o objetivo de analisar os conceitos que levem a entender as condições relacionadas ao comportamentos da população de interesse, e por isso é a ferramenta mais indicada para investigar a realidade das empresas de micro e pequeno porte de atividades comercial, prestação de serviços e fabris, alvos dessa pesquisa.

De acordo com Gil (2010) as etapas de um levantamento tipo *survey* são: desenvolvimento de um modelo teórico conceitual e constructos; caracterização da população e da amostra; elaboração do instrumento de coleta de dados; coleta dos dados e avaliação da taxa de retorno e; análise dos dados, interpretação dos resultados e conclusões..

5.3. Universo da pesquisa, coleta e análise dos dados

A pesquisa foi desenvolvida junto a 50 (cinquenta) empresas de micro e pequeno porte, de atividades fabril, comércio e serviços, selecionadas aleatoriamente no banco de dados com centenas de organizações clientes de uma instituição financeira na cidade de Catanduva/SP.

Foi realizado um pré-teste com as primeiras cinco empresas que responderam à pesquisa e estudo aprofundado com as outras 45.

Babbie (1999) destaca que o pré-teste tem como objetivo testar e permitir o aprimoramento do instrumento da pesquisa.

Os dados foram coletados por meio de formulário estruturado e pré-elaborado (Apêndice A).

A análise dos dados da pesquisa considerou todos os formulários recebidos. Os dados foram analisados de forma conjunta e anônima, não sendo identificados os profissionais e empresas participantes.

5.4 Análise de Variância – ANOVA

Foi utilizada na pesquisa a Análise de Variância (ANOVA) para comparar a diferença das médias das respostas das questões de números 01 a 14, relacionadas à caracterização dos fatores que definem o perfil dos empresários entrevistados com as questões de número 18 a 29, referentes às suas culturas organizacionais e as razões que influenciam os micros e pequenos empresários nas decisões de captação de empréstimos para realizarem investimentos em produção. Considere o nível de confiança de 95%.

Segundo Paese, Caten e Ribeiro (2001), a Análise de Variância (ANOVA – *Analysis of Variance*) é uma ferramenta que compara vários grupos ou estratos de interesse, permitindo a investigação e a existência de diferenças significativas entre os grupos e as conclusões verificadas, apresentando um nível de confiança determinado pelo analista.

5.5. Escala de Likert

Ao se fazer uma pesquisa, há uma grande preocupação quando o elemento humano é o seu cerne ou o fornecedor das informações que se deseja saber, baseadas em sua percepção, registrando fielmente suas opiniões a fim de retratar a realidade daquele fenômeno em estudo. A chamada Teoria Clássica de Medida (TCM) avalia quanto a qualidade do instrumento que mede, por exemplo, a análise de conteúdo, sua confiabilidade e também a análise minuciosa do item (Vianna, 1978).

Quando um formulário ou um questionário é aplicado, este deve ser devidamente feito levando em consideração dois aspectos muito importantes: a sua validade e a sua confiabilidade, sendo assim, essa é a proposta para a utilização do coeficiente de alfa de *Cronbach*, ou seja, através de um fator, expressar qual é o grau de confiabilidade das respostas obtidas de um determinado questionário (Almeida, 2010).

O uso da escala Likert é apropriada quando se deseja fazer pesquisa de opinião, com análises de nível de concordância ou discordância de uma afirmação já predefinida (SILVEIRA et al 2010).

Segundo Alves (2012), a escala Likert consegue analisar se as estratégias estão sendo aplicadas e qual é a sensibilidade ou percepção que os colaboradores estão tendo, a fim de que se possa transformar isso em vantagem competitiva para a empresa.

A escala de Likert foi aplicada e o entrevistado marcava a sentença, conforme a situação da empresa se enquadrava dentro da afirmação: (5) *Concordo Totalmente*. Significa que a empresa aplica totalmente o fundamento descrito na afirmação. (4) *Concordo Parcialmente*. Significa que o fundamento descrito na afirmação é aplicado na sua maioria. (3) *Indeciso*. Significa que existem dúvidas se o fundamento é aplicado em sua maioria ou minoria. (2) *Discordo Parcialmente*. Significa que a empresa não aplica o fundamento descrito em sua maioria. (1) *Discordo Totalmente*. Significa que a empresa não aplica o fundamento descrito.

Dessa forma, a escala Likert foi utilizada nas questões 18 a 29, com o objetivo de apurar a intensidade do nível de concordância ou discordância das respostas, com seguintes diferenças semânticas: Discordam Totalmente (DT); Discordam (D); Indiferente (I); Concordam (C); Concordam Totalmente (CT).

5.6. Técnicas de validação do Constructo e o coeficiente alfa de Cronbach

Uma ferramenta fundamental utilizada pela estatística para construção e aplicação de teses é o coeficiente alfa (CORTINA, 1993). Descrito por Lee J. Cronbach, em 1951, é amplamente utilizado para medir confiabilidade no que se refere à consistência interna de uma escala. Pode-se dizer que o alfa de Cronbach é a média das correlações entre os itens que compõem o instrumento de pesquisa (STREINER, 2003) e normalmente um grupo de itens que explora um fator comum possui um elevado valor para o alfa de Cronbach (ROGERS; SHMITI; MULLIS, 2002).

Segundo Leontitsis e Page (2007), pode-se medir o coeficiente alfa de Cronbach de acordo com a equação (1), abaixo:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[\frac{\sigma_t^2 - \sum_{i=1}^K \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right] \quad (1)$$

Sendo que:

σ_i^2 = variância relacionada a cada questão;

σ_{τ}^2 = variância da soma das respostas de cada sujeito.

k = é fator de correção. Observar que k deve ser maior do que 1 à fim de que o denominador não seja zero.

N = observar que n deve ser maior do que 1 para que o denominador não tenha zero ao calcular σ_i^2 e σ_{τ}^2 .

Havendo consistência nas respostas que foram quantificadas, teremos que σ_{τ}^2 será relativamente grande, e com isso σ (alfa) tenderá a 1. Em contrapartida, as respostas aleatórias farão com que σ_{τ}^2 se compare com a soma das variâncias individuais (σ_i^2), ou seja, σ tenderá a zero.

Em relação à interpretação, o alfa de *Cronbach* tem como propriedade, ser inerente no que se refere ao padrão de respostas para a população em estudo, ou seja, não tem uma característica de escala própria; o alfa passa por mudanças, dependendo da população que está sendo aplicada a escala (STREINER, 2003).

O indicador assume valores entre 0 e 1 e pressupõe que as correlações entre os itens são positivas. É considerado um bom índice quando o alfa assume valor acima de 0,70. Abaixo disso teremos uma escala com consistência muito baixa. Por outro lado, o valor máximo que se espera é 0,90, sendo que acima desse valor, é considerado que existe redundância ou duplicidade, onde os itens podem estar medindo o mesmo elemento de constructo. Sendo assim, as redundâncias devem ser eliminadas. Normalmente há uma preferência para valores de alfa compreendidos em entre 0,80 e 0,90 (STREINER, 2003).

Foi utilizado o Minitab, versão 17, compatível para a leitura dos dados para o cálculo do alfa de Cronbach, sendo que neste trabalho o índice apurado foi da ordem de 0,8747, não havendo, portanto, necessidade de reestruturar o formulário de pesquisa..

Realizou-se um pré-teste, com as questões a serem analisadas para que desse sequência na validação. As questões de número 01 a 17 dizem respeito aos fatores de identificação do perfil do empresário e o seu conhecimento da realidade e percepção quanto aos aspectos relacionados à condição como gestor, empresa e equipe e investimentos, tanto para aqueles que investem quanto para aqueles que não investem em operações de captação de empréstimos para realizar investimentos em produção.

As questões avaliadas são as de número 18 a 29 e buscam identificar se as culturas organizacionais predominantes nas MPEs possuem relação com as decisões voltadas à captação de recursos para investimentos em produção nessas organizações.

Essas questões foram utilizadas e adaptadas, com base em Sales (2011), em função de estarem relacionadas à cultura organizacional com orientação empreendedora (LUMPKIN; DESS, 1996).

A pesquisa foi motivada pela vivência do autor, em função de atuar como empregado de uma instituição financeira e de observações da realidade, no dia-a-dia dos empresários, preocupados com o crescente nível de exigência de seus clientes e, principalmente, com a concorrência cada vez mais desafiadora, que obriga-os a se tornarem mais competitivos.

O relacionamento com esses clientes, especialmente os mais empreendedores e atentos às necessidades requeridas pelo mercado, resulta em negociações de operações de crédito visando a utilização desses recursos para investimentos e otimização de seus negócios.

A rotina de concessão de crédito adotada pela agência envolve várias etapas, incluindo visitas a essas empresas, quando são colhidas informações cadastrais, dados econômico financeiros, características das carteiras de clientes e fornecedores, políticas de gestão e demais aspectos relacionados à empresa e ao gestor, sendo que todas essas informações serão úteis, conjuntamente com a avaliação de risco de crédito, para a deliberação gerencial quanto à viabilidade de contratação da operação de crédito pleiteada.

Todos esses aspectos que, no exercício da atividade profissional do autor fazem parte de uma realidade cotidiana, foram considerados e passaram a integrar esta pesquisa, especialmente por enquadrar-se em um mestrado profissional em Engenharia de Produção.

5.7. Teste U de Mann-Whitney

Para a utilização do teste não-paramétrico de Mann-Whitney U, Levin (1987) descreve que o teste é ideal quando se deseja avaliar se duas amostras são ou não consideradas como oriundas da mesma população, enfatizando ainda que amostras com tamanho próximas a 30, a distribuição de U tende a sua normalidade.

Levin (1987) defende que a estatística não-paramétrica possui atributos operacionais e que não há a necessidade de pressupostos das variáveis em estudo quanto à sua normalidade de distribuição ou mensurar seu nível de intervalo.

Segundo Bisquerra, Sarriera e Martinez (2004) a estatística não-paramétrica é uma espécie de conjunto de provas aplicáveis sem necessidade de verificar as distribuições ou origem das variáveis em estudo.

Sendo assim, foram feitas abordagens para o tratamento dos dados, cujo objetivo, através da condução de teste não-paramétrico para as diferenças entre as medianas de dois

grupos, um sendo os dos que não investiriam em capital de terceiros e outro grupo dos que investiriam. Foi usado para esta enfoque o teste não-paramétrico de *U de Mann-Whitney*, com nível de confiança de 95%. O teste de *U de Mann-Whitney* é usado como alternativa aos testes paramétricos (em especial ao teste t), quando não há garantias para as premissas de uma população de mesma variância e distribuição de normalidade. Os resultados para as questões 18 a 29, encontram-se na Tabela 20.

É testada a hipótese nula se há diferenças entre os micros e pequenos empresários (MPE) quanto à tomada de empréstimos bancários (A) e os que não tomam empréstimos bancários (B) para financiar investimentos de produção ($\mu_A = \mu_B$), verificado para cada umas das questões (de número 18 à 29). Verificou-se que a hipótese nula é rejeitada apenas na questão de número 28 “A empresa tem a vontade e a visão de aproveitar novas oportunidades” (valor do p = 0,0372), havendo diferenças estatísticas quanto à sua mediana.

6. RESULTADOS

Com base no formulário de pesquisa utilizado, contendo 29 questões que foram respondidas pelos 45 empresários entrevistados, obteve-se, como resultado das questões de 01 a 17 e conforme Tabela 2, o comparativo dos percentuais das respostas das questões (fatores) que definem o perfil dos empresários (Dados relacionados ao Gestor - Dados da Empresa e Dados relacionados a Investimentos) que investem e dos que não investem nas operações de captação de empréstimos.

Tabela 2- Comparação dos perfis dos empresários que investem e dos que não investem em capital de terceiros.

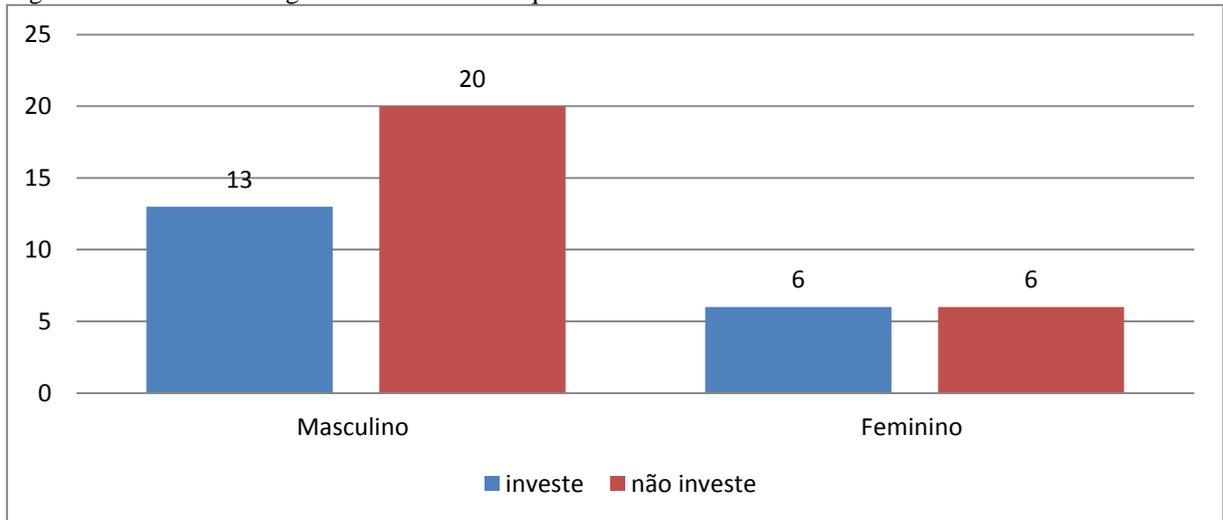
DADOS RELACIONADOS AO GESTOR		Investem	Não investem
Q1 - Gênero	Masculino	68,42%	76,92%
	Feminino	31,58%	23,08%
Q2 – Idade	Até 25 anos	0,0%	0,0%
	Mais de 25 a 35 anos	5,26%	7,69%
	Mais de 35 a 45 anos	31,58%	26,92%
	Mais de 45 a 60 anos	36,85%	42,31%
	Acima 60 anos	26,31%	23,08%
Q3 – Escolaridade	Ensino básico	5,26%	7,69%
	Ensino médio	31,58%	38,46%
	Ensino superior	63,16%	53,85%
Q4 – Cargo que ocupa na empresa	Sócio/proprietário	78,94%	76,92%
	Administrador não proprietário	21,06%	23,08%
Q5 – Tempo de experiência como dirigente	Até 05 anos	0,0%	3,85%
	Mais de 05 a 10 anos	10,53%	11,54%
	Mais de 10 a 20 anos	57,89%	61,53%
	Acima de 20 anos	31,58%	23,08%
Q6 - Atividades de capacitação para gestão de investimentos	Nunca participou	10,53%	3,85%
	Participou poucas vezes	31,58%	38,46%
	Participa periodicamente	57,89%	57,69%
Q7 - As entidades representativas de classe da região se preocupam em desenvolver atividades de treinamento e capacitação dos gestores	Sim	47,37%	57,69%
	Não	52,63%	42,31%
DADOS DA EMPRESA		Investem	Não Investem
Q8 - Segmento/atividade	Comércio	63,16%	69,23%
	Indústria	10,53%	23,08%
	Prestação de serviços	26,31%	7,69%
Q9 - Tempo de atuação no mercado em anos (empresa)	Até 05 anos	0,0%	3,85%
	Mais de 5 a 10 anos	15,79%	11,54%
	Mais de 10 a 20 anos	36,84%	57,69%
Q10 – É uma empresa familiar	Acima de 20 anos	47,37%	26,92%
	Sim	63,16%	42,31%
	Não	36,84%	57,69%
Q10.1 - Se sim	Foi fundada	66,66%	45,45%
	Adquirida	16,67%	0,0%
	Herança	16,67%	55,55%

Q11 - Faturamento anual da empresa - último exercício	Até R\$ 200 mil	10,53%	23,08%
	Mais de R\$ 200 a R\$ 1 milhão	63,16%	46,15%
	Acima de R\$ 1 milhão	26,31%	30,77%
Q12 - Número de empregados	Até 10 empregados	21,05%	34,62%
	Mais de 10 a 15	31,58%	15,38%
	Mais de 15 a 30	31,58%	30,77%
	Mais de 30 a 50	10,53%	19,23%
	Acima de 50 empregados	5,26%	0,0%
DADOS RELACIONADOS A INVESTIMENTOS		Investem	Não Investem
Q13 - Os investimentos financeiros interferem diretamente nos resultados globais de uma empresa	Sim	100%	84,61%
	Não	0,0%	11,54%
	Indiferente	0,0%	3,85%
Q14 - Investimento na empresa, nos últimos 05 anos, com capital de terceiros?	Sim	100%	0,0%
	Não	0,0%	100%
Q15 - Razões que considera que podem distanciar as MPEs do sistema financeiro	Altos custos nas operações	31,58%	34,61%
	Dificuldade em oferecer as garantias	15,79%	11,54%
	Reduzidos volumes capital para financiar	0,0%	7,69%
	Elevadas taxas de juros no Brasil	52,63%	46,16%
Q16 - Pretende, a curto ou médio prazo, fazer novos investimentos com recursos de terceiros	Sim	42,10%	0,0%
	Não	0,0%	53,84%
	Não sabe precisar	57,90%	46,16%
Q17 - Recomenda a outros empresários a utilização de financiamentos para realizar investimentos	Sim	78,95%	3,85%
	Não	0,0%	34,61%
	Indiferente	21,05%	61,53%

6.1. Análise dos resultados relacionados ao gestor, empresa e investimentos

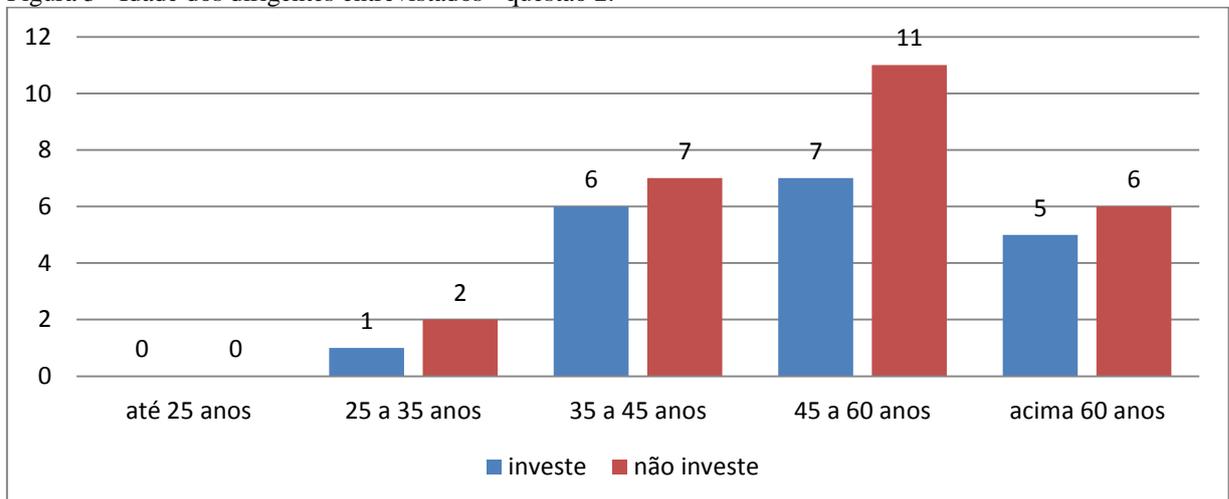
Os gráficos e as considerações a seguir mostram, em termos comparativos, os perfis dos empresários que investem e dos que não investem em capital de terceiros, em cada uma das 17 primeiras questões do formulário de pesquisa, que exploram os dados relacionados ao perfil do gestor, dados da empresa e dados relacionados a investimentos.

Figura 2 - Gênero dos dirigentes entrevistados - questão 1.



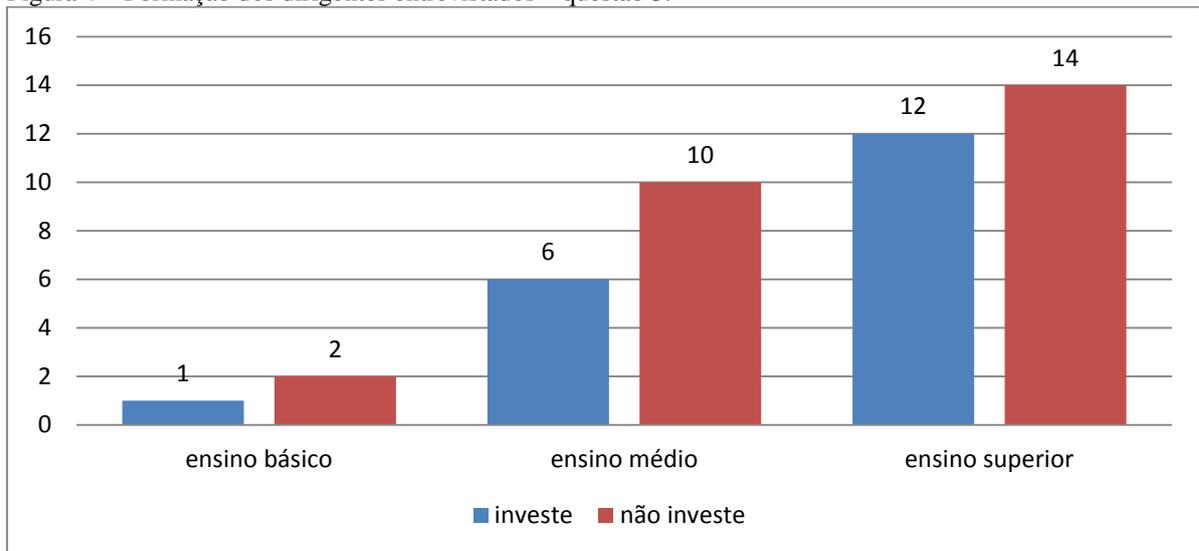
De acordo com o gráfico da Figura 2, no caso dos dirigentes que investem com capital de terceiros, observam-se 13 gestores do sexo masculino e 6 do sexo feminino. Em contrapartida, os empresários que não investem com capital de terceiros, observa-se que 20 são do sexo masculino e 6 do sexo feminino.

Figura 3 - Idade dos dirigentes entrevistados - questão 2.



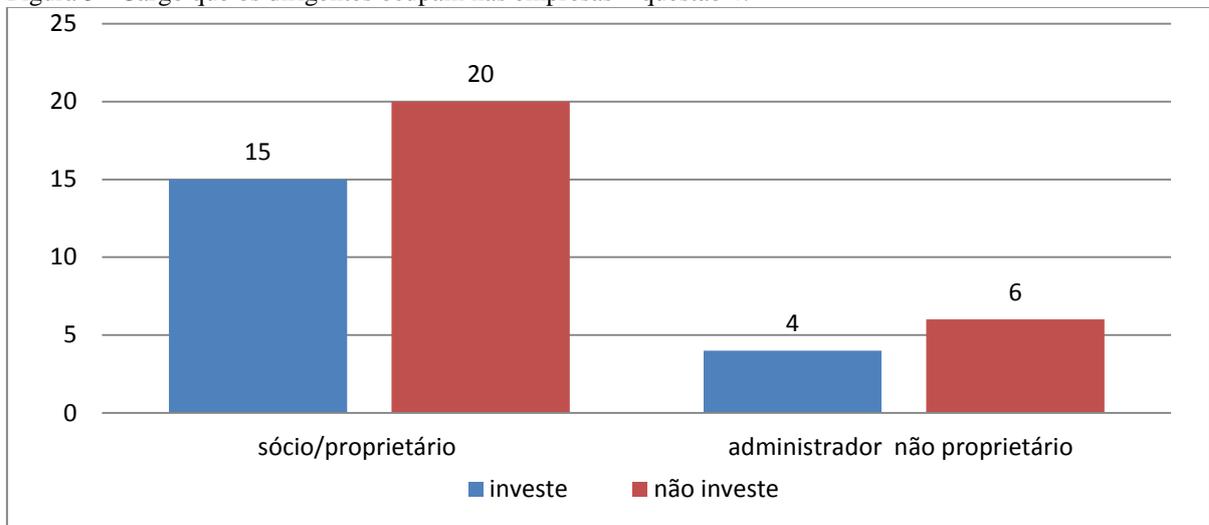
Em relação ao gráfico da Figura 3, no caso dos gestores que investem com capital de terceiros, tem-se a maioria com idade entre 45 a 60 anos (N=7). O mesmo observa-se para os empresários que não investem com capital de terceiros (N=11).

Figura 4 – Formação dos dirigentes entrevistados – questão 3.



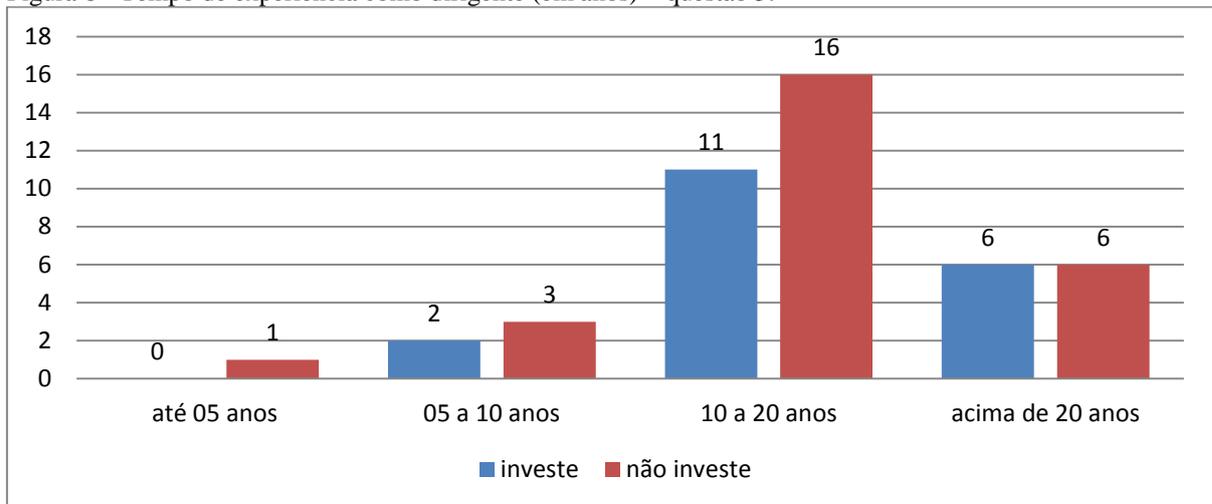
No gráfico da Figura 4, no caso dos dirigentes que investem com capital de terceiros, tem-se a maioria com ensino superior (N=12). O mesmo observa-se para os empresários que não investem com capital de terceiros (N=14).

Figura 5 - Cargo que os dirigentes ocupam nas empresas – questão 4.



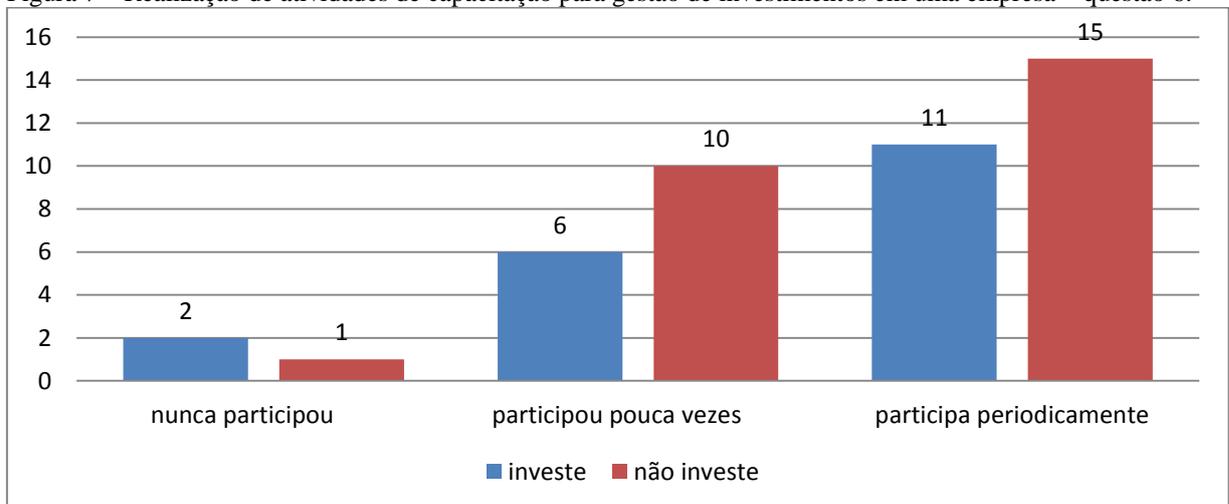
O gráfico da Figura 5, referente ao cargo que ocupam, no caso dos que investem com capital de terceiros, mostra a maioria sócios proprietários (N=15). O mesmo observa-se para aqueles que não investem com capital de terceiros (N=20).

Figura 6 - Tempo de experiência como dirigente (em anos) – questão 5.



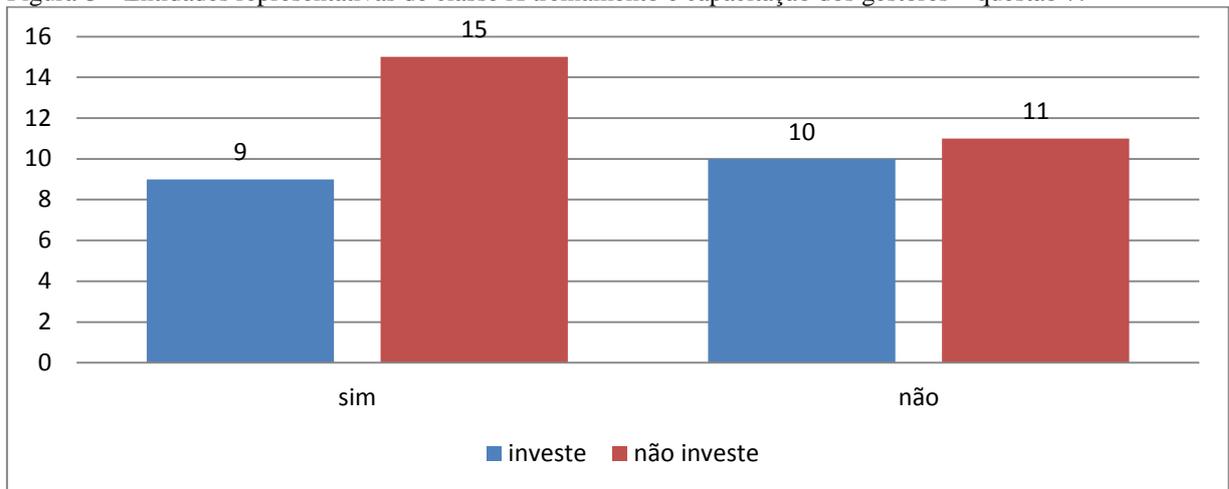
De acordo com o gráfico da Figura 6, quanto aos administradores que investem com capital de terceiros, tem-se a maioria com tempo de experiência como dirigente entre 10 a 20 anos (N=11). A mesma situação ocorre com os empresários que não investem com capital de terceiros (N=16).

Figura 7 – Realização de atividades de capacitação para gestão de investimentos em uma empresa – questão 6.



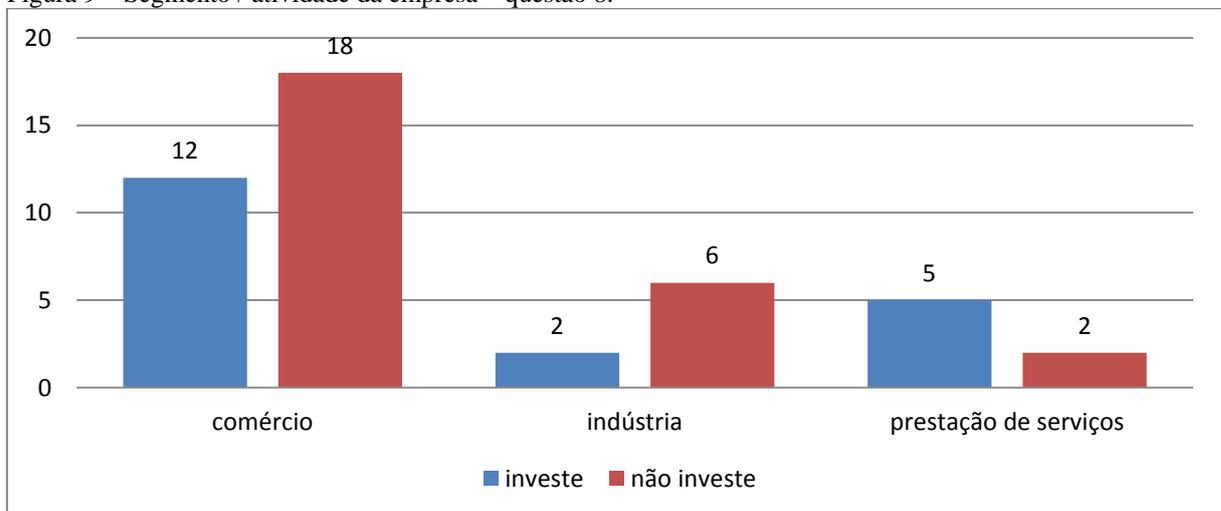
Em relação ao gráfico da Figura 7, analisando aqueles que investem com capital de terceiros, tem-se a maioria participa periodicamente com atividades de capacitação para gestão de investimentos em uma empresa (N=11). O mesmo observa-se para os empresários que não investem com capital de terceiros (N=15).

Figura 8 – Entidades representativas de classe X treinamento e capacitação dos gestores – questão 7.



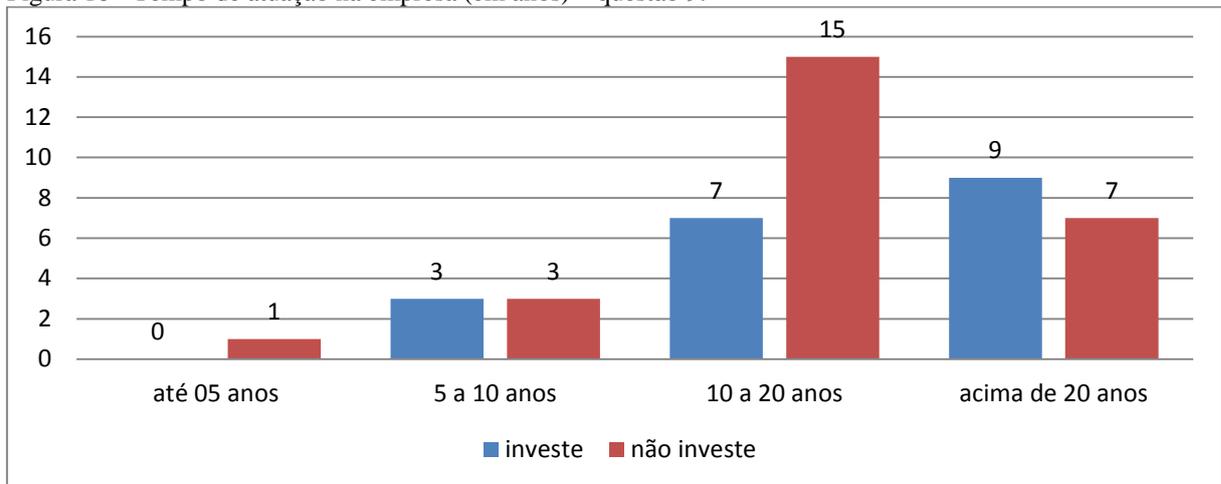
De acordo com a o gráfico da Figura 8, referente ao perfil dos dirigentes que investem com capital de terceiros, tem-se a maioria não considera que as entidades representativas de classe da região se preocupam em desenvolver atividades de treinamento e capacitação dos gestores (N=10). Em contrapartida, observa-se para os empresários que não investem com capital de terceiros responderam que sim a pergunta (N=15).

Figura 9 – Segmento / atividade da empresa – questão 8.



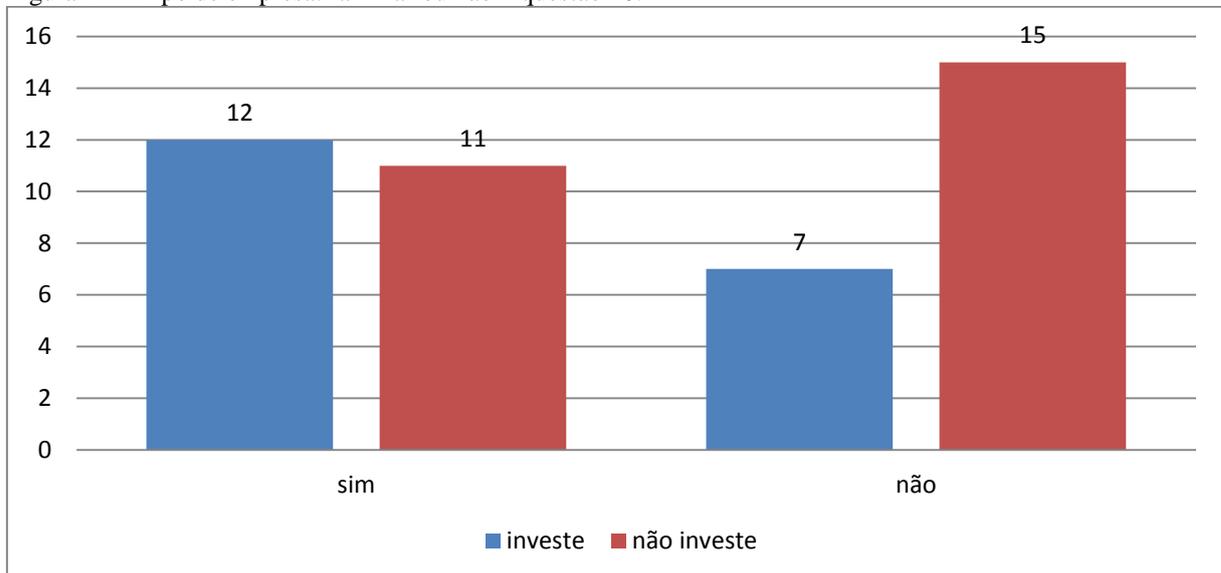
No gráfico da Figura 9, referente aos gestores que investem com capital de terceiros, tem-se como segmento/atividade o comércio (N=12). O mesmo observa-se para os empresários que não investem com capital de terceiros (N=18).

Figura 10 - Tempo de atuação na empresa (em anos) – questão 9.



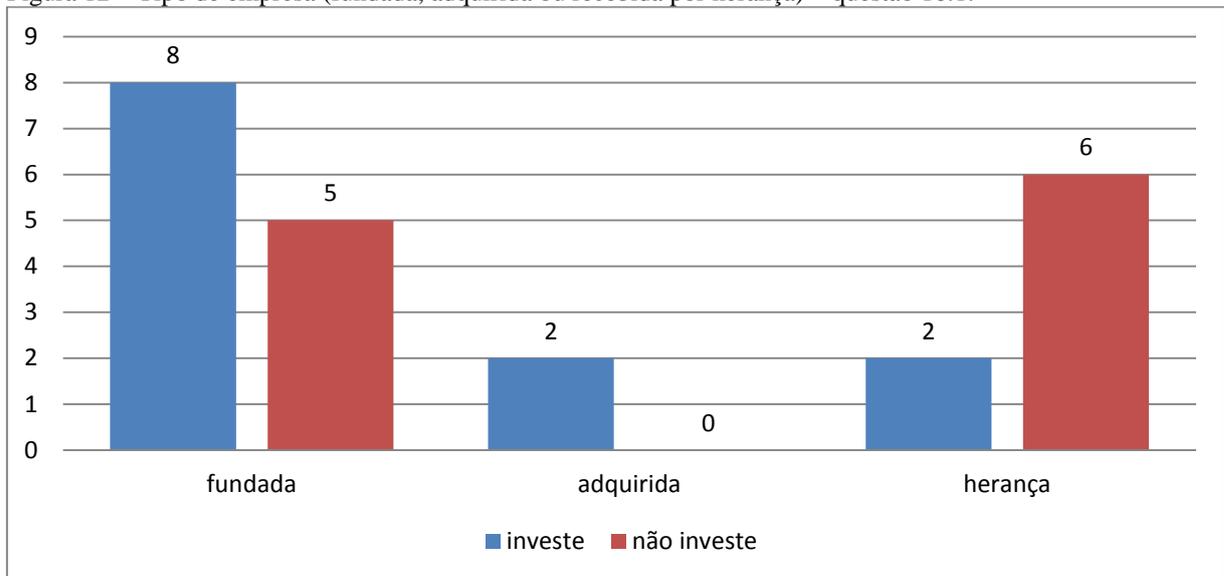
Observando o gráfico da Figura 10, no caso dos administradores que investem com capital de terceiros, tem-se a maioria com o tempo de atuação no mercado em anos (empresa) acima de 20 anos (N=9). Em contrapartida, observa-se para os empresários que não investem com capital de terceiros tem tempo de atuação no mercado em anos (empresa) entre 10 a 20 anos (N=15).

Figura 11 – Tipo de empresa: familiar ou não – questão 10.



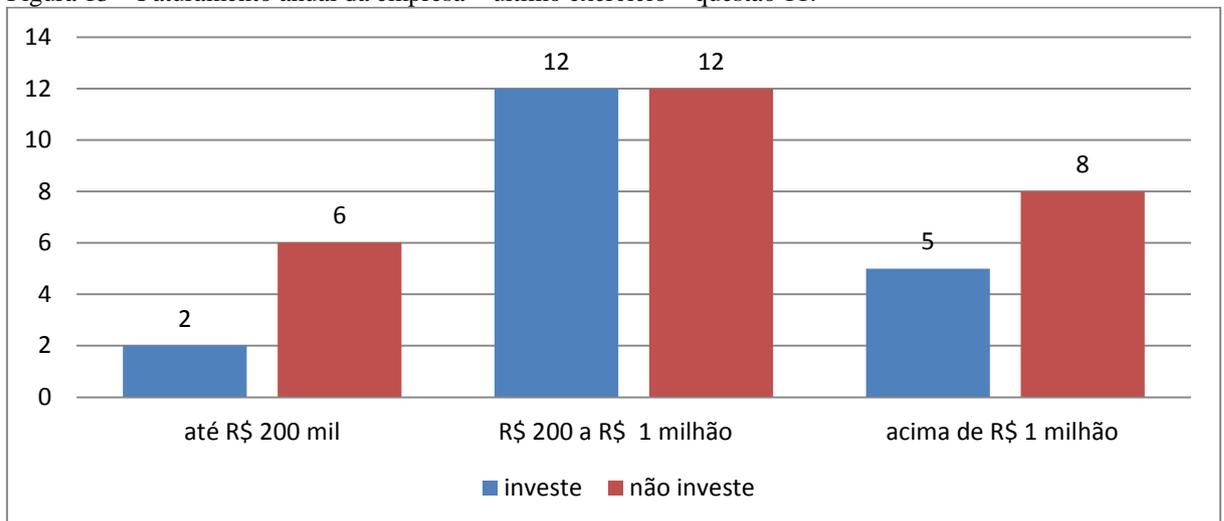
De acordo com o gráfico da Figura 11, nos casos dos dirigentes que investem com capital de terceiros, observa-se que na maioria dos casos trata-se de empresa familiar (N=12). Em contrapartida, observa-se para os empresários que não investem com capital de terceiros responderam não se trata de empresa familiar (N=15).

Figura 12 – Tipo de empresa (fundada, adquirida ou recebida por herança) – questão 10.1.



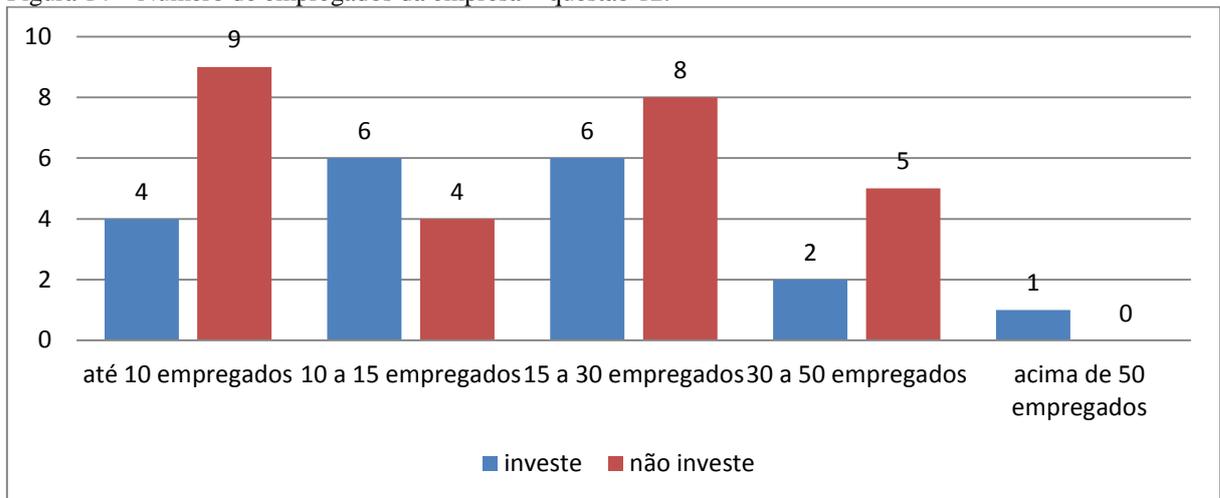
Analisando o gráfico da Figura 12, no tocante aos representantes que investem com capital de terceiros, observa-se que a maioria respondeu como empresa fundada (N=8). Em contrapartida, observa-se para os empresários que não investem com capital de terceiros e que responderam que a empresa foi recebida por herança (N=6).

Figura 13 – Faturamento anual da empresa – último exercício – questão 11.



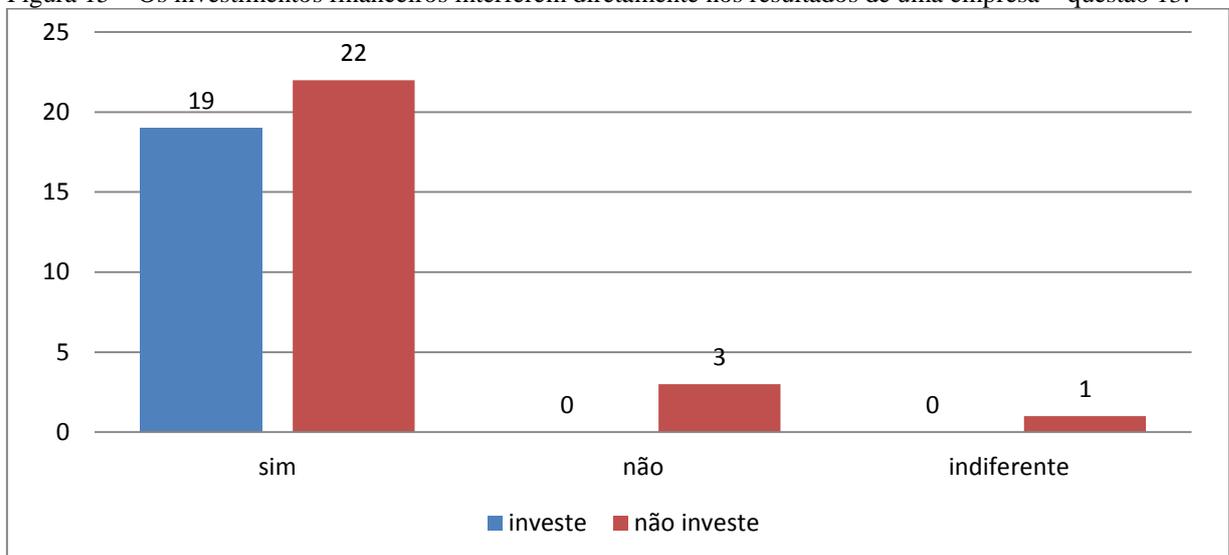
De acordo com o gráfico da Figura 13, referente aos gestores que investem com capital de terceiros, observa-se que a maioria possui faturamento anual da empresa - último exercício entre R\$200 mil a R\$ 1 milhão de reais (N=12). O mesmo observa-se para os empresários que não investem com capital de terceiros (N=12).

Figura 14 – Número de empregados da empresa – questão 12.



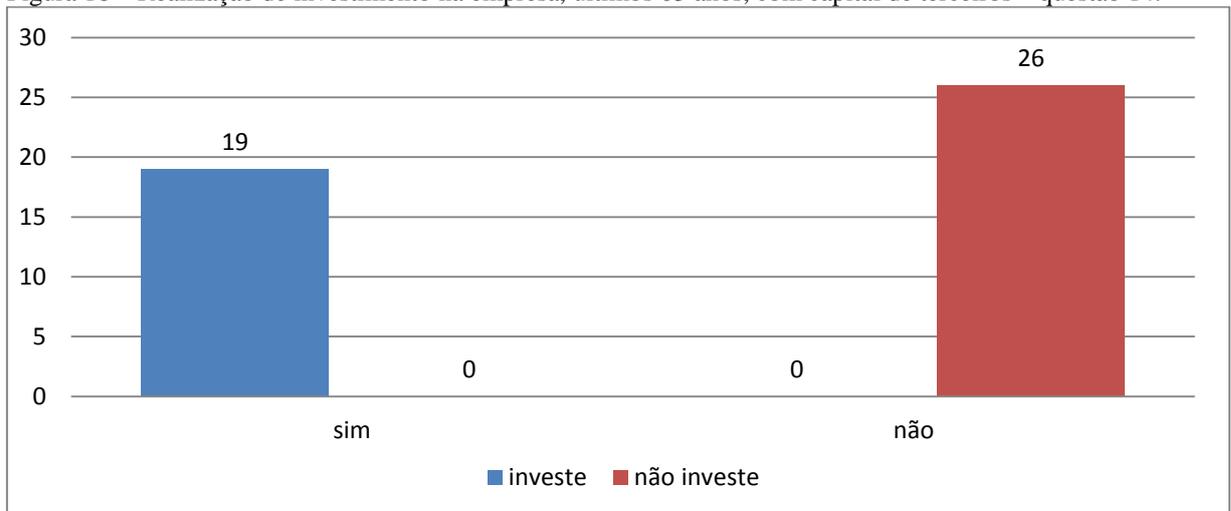
O gráfico da Figura 14, referente ao número de empregados, observa-se que no caso dos que investem com capital de terceiros, a maioria respondeu que possui entre 10 a 15 empregados (N=6) e de 15 a 30 empregados (N=6). Em contrapartida, observa-se que os que não investem com capital de terceiros, possuem até 10 empregados (N=9).

Figura 15 – Os investimentos financeiros interferem diretamente nos resultados de uma empresa – questão 13.



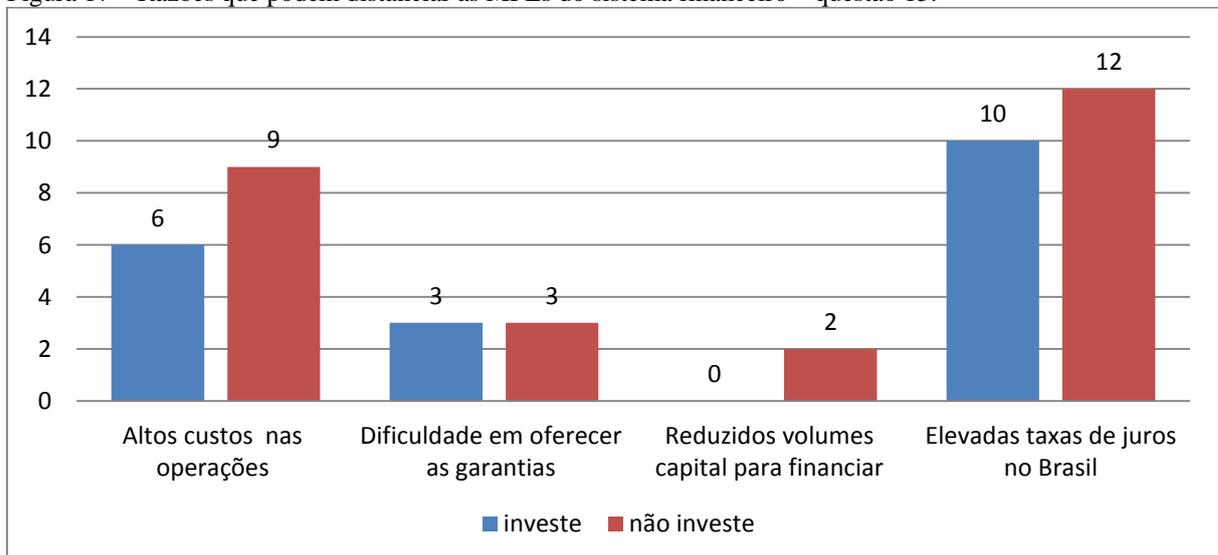
Já o gráfico da Figura 15 mostra que dos administradores que investem com capital de terceiros, 19 responderam que entendem que os investimentos financeiros interferem diretamente nos resultados globais das empresas (100%). Na mesma linha, observa-se para os empresários que não investem com capital de terceiros, 22 responderam sim (84,6%), 03 disseram não e 01 registrou como indiferente.

Figura 16 – Realização de investimento na empresa, últimos 05 anos, com capital de terceiros – questão 14.



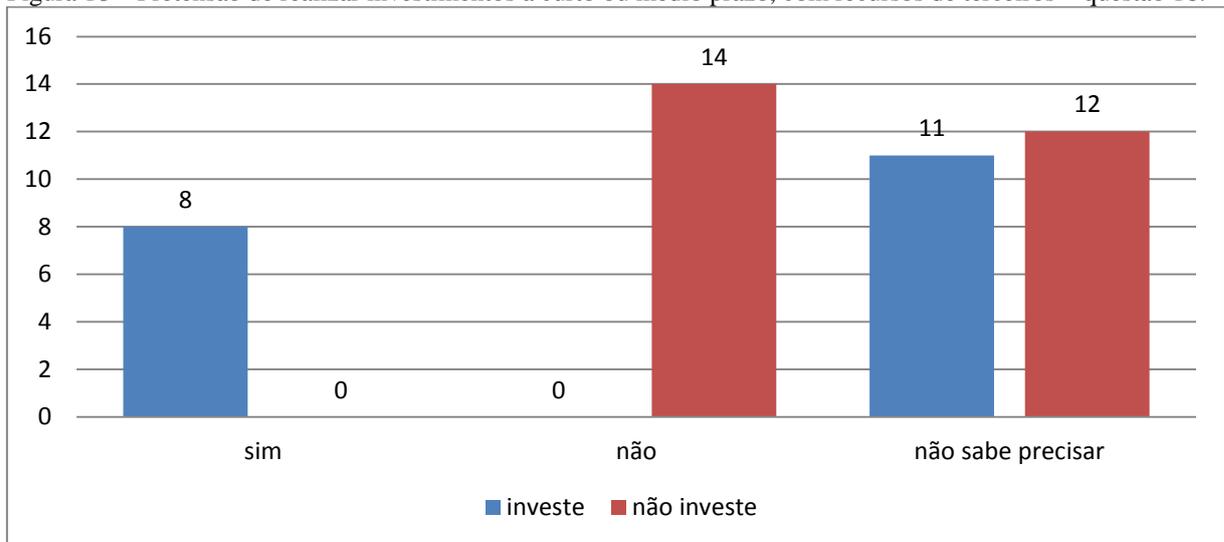
De acordo com o gráfico da Figura 16, todos os dirigentes que investem com capital de terceiros responderam que realizaram investimentos na empresa nos últimos 05 anos (N=19). Por outro lado, observa-se para os empresários que não investem com capital de terceiros, todos responderam não à pergunta (N=26), ou seja, nem em outra instituição financeira esses empresários figuram como tomadores de crédito para investimentos.

Figura 17 – Razões que podem distanciar as MPEs do sistema financeiro – questão 15.



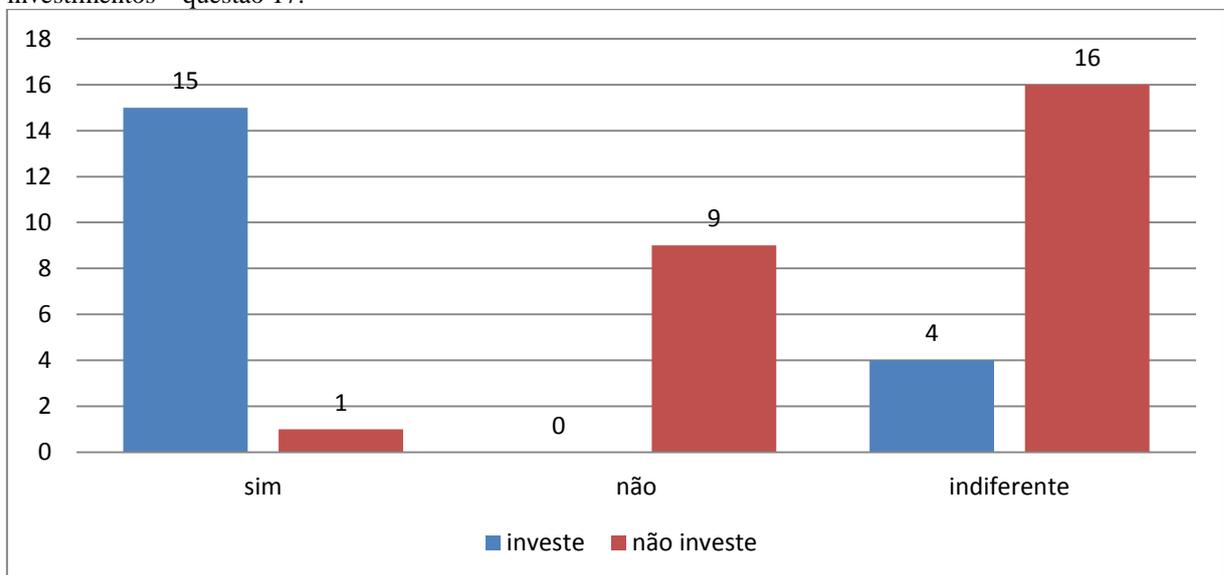
Observando o gráfico da Figura 17, nota-se que dos 19 representantes das empresas que investem com capital de terceiros, 10 deles (52,63%) consideram as elevadas taxas de juros praticadas no Brasil como a principal razão que pode distanciar as MPEs do sistema financeiro (N=10). O mesmo observa-se para os empresários que não investem com capital de terceiros, sendo essa a opinião de 46,15% dos entrevistados (N=12).

Figura 18 – Pretensão de realizar investimentos a curto ou médio prazo, com recursos de terceiros – questão 16.



Com base no gráfico da Figura 18, sobre a expectativa do gestor em fazer novos investimentos com recursos de terceiros, a curto e médio prazo, a maioria dos que utilizam recursos de terceiros não sabe precisar (N=11). Em contrapartida, observa-se para os empresários que não investem com capital de terceiros, 14 responderam não à pergunta.

Figura 19 – Recomendação a outros empresários quanto à utilização de financiamentos para realizar investimentos – questão 17.



De acordo com o gráfico da Figura 19, referente aos administradores que investem com capital de terceiros, quando perguntado se recomendaria a outros empresários a utilização de financiamentos para realizar investimentos, a maioria (N=15) respondeu sim. Em contrapartida, observa-se para os empresários que não investem com capital de terceiros, a maioria, (N=16) responderam que são indiferentes à pergunta.

Em relação às razões que 26 dos 45 gestores entrevistados não terem realizado investimentos com capital de terceiros nos últimos 05 anos (questão 14.1), podendo ser marcadas quatro opções por ordem de importância, as respostas foram:

Primeira opção: dos 26 empresários entrevistados, 10 deles (38,5%) apontam como principal razão dessa resistência o fato de entenderem que não devem ser realizados investimentos mediante a contratação de empréstimos; 07 deles (27%) apontam como razão as taxas de juros elevadas; a seguir aparecem empatados com 04 respostas cada (15,4%) as incertezas econômicas e a falta de linhas de créditos adequadas; por último, apenas um empresário (3,8%) revela o receio em assumir compromissos.

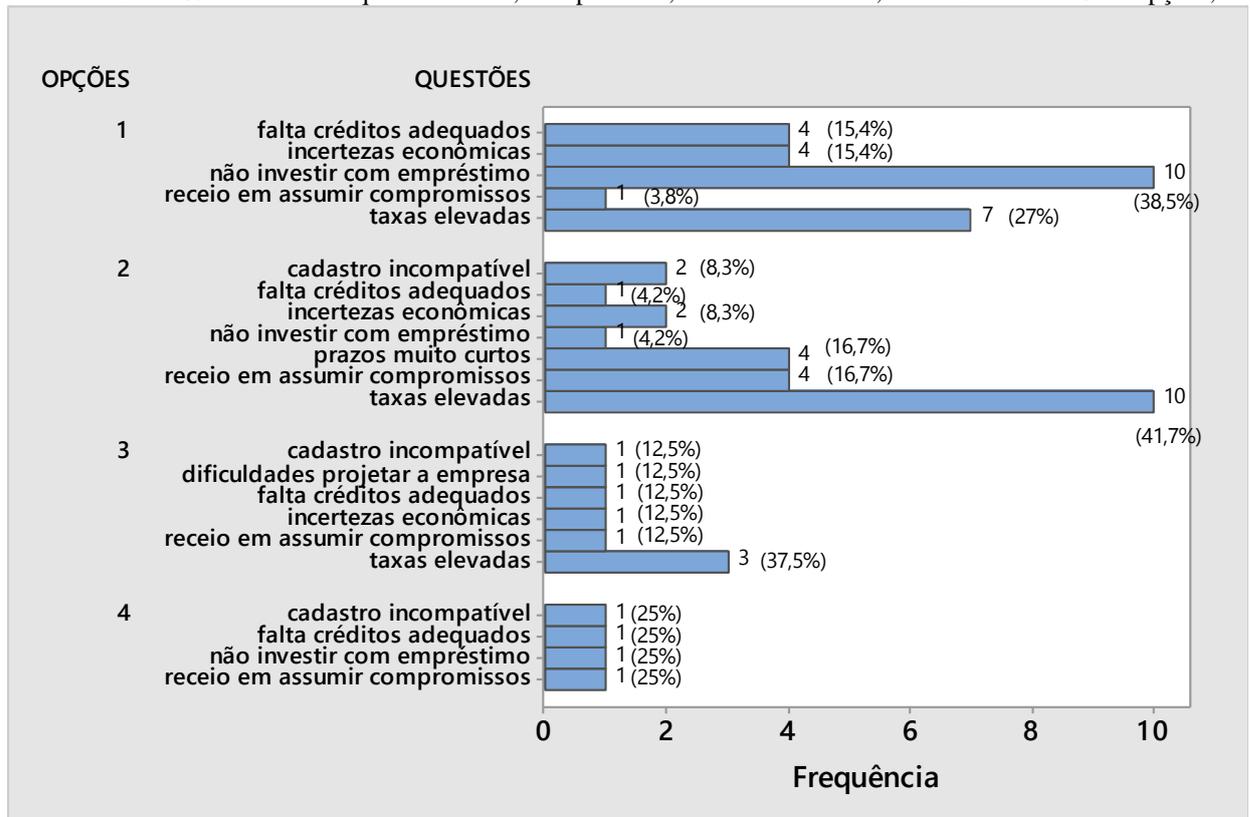
Segunda opção: dentre os 26 empresários entrevistados, 24 registraram a segunda opção, sendo que 10 deles (41,7%) apontam como o segundo motivo mais importante para não investirem com recursos de terceiros as taxas de juros elevadas; em seguida aparecem o receio de assumir compromissos e os prazos curtos das operações, empatados com 04 respostas cada (16,7%), seguido das restrições cadastrais e certezas econômicas, ambas com 02 apontamentos (8,3%) e, por fim, também empatados, com apenas 01 apontamento cada (4,2%), a falta de créditos adequados e o entendimento de não investir mediante contratação de empréstimos.

Terceira opção: 08 empresários registraram sua terceira opção, sendo que 03 desses (37,5%) apontam como motivo dessa resistência as elevadas taxas praticadas no mercado; a seguir, todos com 01 apontamento cada (12,5%), aparecem empatados problemas relacionados a cadastros incompatíveis, dificuldade de projetar a empresa no futuro, falta de créditos adequados, incertezas econômicas e receio em assumir compromissos.

Quarta opção: apenas 04 empresários registraram sua quarta opção, sendo que aparecem com apenas 01 apontamento cada (25%), portanto empatados, o problemas relacionados à incompatibilidade cadastral, falta de créditos adequados, não investir com empréstimos e o receio em assumir compromissos.

O gráfico da Figura 20 demonstra os quatro opções, por ordem de importância, das razões que levam os esses empresários a não investirem com capital de terceiros.

Figura 20 – Razões (em ordem de importância), por não ter realizado investimentos com capitais de terceiros, nos últimos 05 anos – questão 14.1, podendo, o entrevistado, fazer até 04 opções..



Em relação aos empresários que nos últimos cinco anos realizaram investimentos com capital de terceiros, a questão 14.2 procurou identificar as considerações desse grupo em relação às taxas de juros praticadas, prazos das operações e garantias exigidas, podendo registrar três opções, na ordem de importância, apresentando o seguinte resultado:

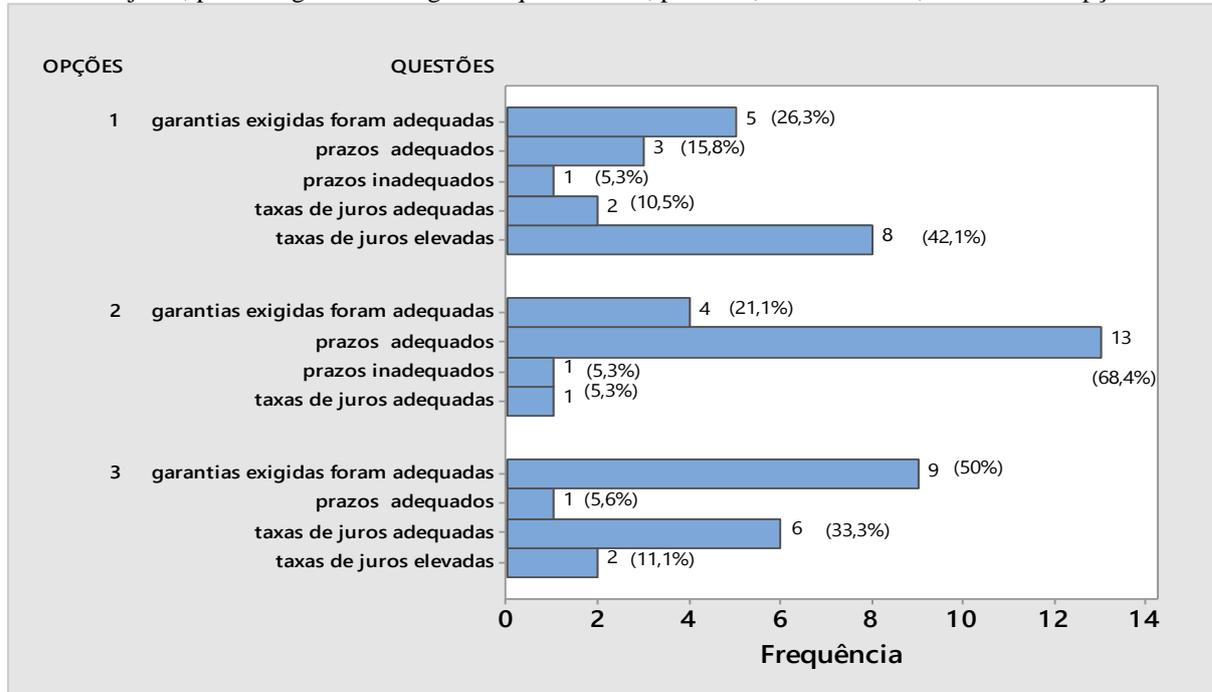
Primeira opção: maior frequência para taxas de juros elevadas, com 8 (42,1%) de respostas; a seguir garantias exigidas foram adequadas, com 5 (26,3%), depois os prazos adequados, com 3 (15,8%), seguido das taxas de juros adequadas, com 2 (10,5%) e por fim prazos inadequados, com 1 apontamento (5,3%).

Na sequência, com segunda opção, realce para prazos adequados, com 13 (68,4%) dos votos, seguindo de garantias exigidas foram adequadas, com 4 (21,1%), e prazos inadequados e taxas de juros adequadas, ambas com 1 apontamento (5,3%).

Na terceira opção (3), relevância para garantias exigidas foram adequadas, com 9 (50%) dos votos, taxas de juros adequadas, com 6 (33,3%), taxas de juros elevadas com 2 (11,1%) e prazos adequados, com 1 apontamento (5,6%).

O gráfico da Figura 21 demonstra, por ordem de importância, a opinião dos empresários que contrataram operações de crédito, em relação às taxas de juros praticadas, prazos e garantias exigidas.

Figura 21 – Considerações (ordem de importância), após ter realizado investimentos, dos aspectos relacionados às taxas de juros, prazos e garantias exigidas – questão 14.2, podendo, o entrevistado, fazer até 03 opções.



6.2. Análise da relação da Cultura Organizacional com a gestão das MPEs

No tocante às questões 18 a 29, cujo objetivo é identificar a relação da cultura organizacional das MPEs com as políticas de captação de recursos para realizar investimentos nessas organizações, conforme já esclarecido, foi realizado um pré-teste com representantes de cinco empresas e o estudo aprofundado com outros 45.

Como respostas a essas questões relacionadas à cultura organizacional dos dirigentes e empresários entrevistados, após a aplicação da escala Likert, com o objetivo de capturar a intensidade dos sentimentos dos respondentes, obteve-se como resultado as suas médias e desvio padrão.

A Tabela 3 mostra o total de entrevistados (45) com as suas respectivas médias e desvios padrão de cada item.

Tabela 3 - Apresentação das médias e desvio padrão dos itens.

TOTAL			
Variável	Contagem	Media	Desv. Padrão
Q18	45	4,267	0,863
Q19	45	4,044	0,796
Q20	45	4,111	0,745
Q21	45	3,978	0,839
Q22	45	3,400	1,009
Q23	45	2,667	0,879
Q24	45	2,933	0,915
Q25	45	2,711	0,843
Q26	45	3,267	0,939
Q27	45	3,422	1,033
Q28	45	4,333	0,603
Q29	45	3,978	0,812

O índice alfa de *Cronbach*, conforme a tabela 4, foi de 0,8747.

Tabela 4 - Índice alfa de *Cronbach*.

Cronbach's alpha	Número de Itens
0,8747	45

A Tabela 5 mostra que todos os itens possuem importância semelhante, quanto às médias.

Tabela 5 - Estatística se o item for omitido.

TOTAL			
Variável Omitida	Média Total	Desvio Padrão Total	Alfa de Cronbach's
Q18	38,844	6,267	0,8702
Q19	39,067	6,257	0,8664
Q20	39,000	6,292	0,8668
Q21	39,133	6,085	0,8551
Q22	39,711	6,185	0,8720
Q23	40,444	6,129	0,8606
Q24	40,178	6,117	0,8615
Q25	40,400	6,125	0,8585
Q26	39,844	6,219	0,8706
Q27	39,689	6,060	0,8639
Q28	38,778	6,403	0,8696
Q29	39,133	6,181	0,8613

Para melhor interpretação da Tabela 5, levou-se em conta os seguintes aspectos:

Média Total (se a questão for desprezada): Quanto mais uma questão reduzir a sua média, mais importante ela se torna, conforme mostra Pereira (2001). Verifica-se que todas as

questões, de número 18 a 29, possuem importância semelhante, pois apresentam valores muito próximos.

Desvio Padrão Total (se a questão for desprezada): A questão tem a sua importância medida a partir do momento que da sua retirada ocasionar uma diminuição maior no desvio padrão total.

Alfa de Cronbach's (se a questão for desprezada): Verifica o impacto que a questão tem caso fosse retirada.

A Tabela 6 apresenta o total de respostas obtidas de cada empresário que investe com capital de terceiros, em relação a cada diferencial semântico, ou seja, 41 é a soma dos que Discordam Totalmente (DT) com os que Discordam (D). Já os que Concordam (C) mais os que Concordam Totalmente (CT), há um total de 153 opinantes. Observa-se claramente que houve um predomínio de respostas concordantes.

Adverte-se ainda que, em 15 respostas, os entrevistados consideram ser indiferentes (I) em relação à questão.

Tabela 6 - Total de respostas por diferencial semântico dos empresários que investem em capital de terceiros.

DT	D	I	C	CT
0	41	15	118	35
41			153	

As Tabelas 6 e 7, apresentam as respostas sobre cada uma das proposições ou itens dos empresários que investem e dos que não investem com capitais de terceiros, sendo considerados os seguintes diferenciais semânticos: DT – discordo totalmente; D discordo; I – indiferente; C – concordo; CT – concordo totalmente, de acordo com o grau de concordância do entrevistado, em relação às afirmações de cada questão.

Em relação às **Tipologias de Culturas Organizacionais** abordadas e utilizadas no formulário de pesquisa junto aos empresários entrevistados, o Quadro 6 mostra as questões de número 18 a 29, referentes às respectivas Culturas Organizacionais com orientação empreendedora, apontadas por Lumpkin e Dess (1996), somando-se às dimensões apontadas por Oliveira Junior (2009), sendo: Cultura da Autonomia, Cultura de Inovação, Cultura da Capacidade de Assumir Riscos, Cultura da Pró atividade, Cultura da Competitividade Agressiva Cultura da Formação de Parcerias, Cultura da Orientação para o Mercado.

Quadro 5 – Tipologia de Cultura Organizacional.

		TIPOS DE CULTURAS ORGANIZACIONAIS						
		Autonomia	Inovação	Capacidade de Assumir Riscos	Pró-atividade	Competitiva Agressiva	Formação de Parcerias	Orientação para o Mercado
No.	Questões							
18	A empresa atua antes que seja forçada a reagir às ameaças e oportunidades do ambiente.				X			
19	A mudança é parte da cultura da empresa.				X			
20	A empresa busca inovações tecnológicas para a melhoria de seus processos.		X					
21	Os líderes da empresa adotam uma postura agressiva quanto à natureza do ambiente de negócios.			X				
22	Há uma liberdade de ação empreendedora dentro da organização.	X						
23	Há um apoio moral e financeiro ao assumir riscos por um ato empreendedor.	X						
24	A empresa estimula empregados que apresentam sugestões inovadoras para a organização.	X						
25	Há um reconhecimento, ou premiação para ideias inovadoras que impactarão melhoria dos produtos.		X					
26	Há um alto investimento de marketing para promoção e manutenção dos produtos e ou serviços.					X		
27	A empresa realiza pesquisa junto aos usuários finais e clientes para avaliar a qualidade de produtos ou serviços.					X		
28	A empresa tem a vontade e a visão de aproveitar novas oportunidades do mercado.							X
29	A empresa possui um histórico de sucesso por meio de parcerias.						X	

A Tabela 7 ilustra os percentuais de respostas dos empresários que investem com recursos de terceiros, relacionadas aos sete tipos culturas em análise (SALES 2011).

Tabela 7 – Percentuais de respostas observadas para cada item, junto aos empresários que realizam investimentos com capital de terceiros.

Nº		DT	D	I	C	CT
18	A empresa atua antes que seja forçada a reagir às ameaças e oportunidades do ambiente.		5,26%		57,90%	36,84%
19	A mudança é parte da cultura da empresa.				63,16%	36,84%
20	A empresa busca inovações tecnológicas para a melhoria de seus processos.				73,69%	26,31%
21	Os líderes da empresa adotam uma postura agressiva quanto à natureza do ambiente de negócios.		10,53%	5,26%	63,16%	21,05%
22	Há uma liberdade de ação empreendedora dentro da organização.		21,05%	15,79%	57,90%	5,26%
23	Há um apoio moral e financeiro ao assumir riscos por um ato empreendedor.		52,63%	21,05%	15,79%	10,53%
24	A empresa estimula empregados que apresentam sugestões inovadoras para a organização.		47,37%	15,79%	36,84%	
25	Há um reconhecimento, ou premiação para ideias inovadoras que impactarão melhoria dos produtos.		52,64%	26,31%	21,05%	
26	Há um alto investimento de marketing para promoção e manutenção dos produtos e ou serviços.		36,84%		63,16%	
27	A empresa realiza pesquisa junto aos usuários finais e clientes para avaliar a qualidade de produtos ou serviços.		21,05%	10,53%	52,63%	15,79%
28	A empresa tem a vontade e a visão de aproveitar novas oportunidades.		5,26%		73,69%	21,05%
29	A empresa possui um histórico de sucesso por meio de parcerias.		10,53%		78,94%	10,53%

A Tabela 8 apresenta os percentuais de respostas dos empresários que não investem com capital de terceiros, observando, da mesma forma, os sete tipos de culturas organizacionais e suas respostas, de acordo com os diferenciais semânticos: Discordo Totalmente (DT), Discordo (D), Indiferente (I), Concordo (C) e Concordo Totalmente (CT).

Tabela 8 – Percentuais de respostas observadas para cada item, junto aos empresários que não investem com capital de terceiros.

Nº		DT	D	I	C	CT
18	A empresa atua antes que seja forçada a reagir às ameaças e oportunidades do ambiente.		11,54%		42,31%	46,15%
19	A mudança é parte da cultura da empresa.		7,69%	15,38%	53,85%	23,08%
20	A empresa busca inovações tecnológicas para a melhoria de seus processos.		7,69%	15,38%	46,16%	30,77%
21	Os líderes da empresa adotam uma postura agressiva quanto à natureza do ambiente de negócios.		7,69%	11,54%	53,85%	26,92%
22	Há uma liberdade de ação empreendedora dentro da organização.	3,85%	23,08%	19,23%	42,30%	11,54%
23	Há um apoio moral e financeiro ao assumir riscos por um ato empreendedor.	3,85%	50,00%	26,92%	15,38%	3,85%

24	A empresa estimula empregados que apresentam sugestões inovadoras para a organização.	3,85%	26,92%	30,77%	38,46%	
25	Há um reconhecimento, ou premiação para ideias inovadoras que impactarão melhoria dos produtos.	3,85%	38,46%	34,61%	23,08%	
26	Há um alto investimento de marketing para promoção e manutenção dos produtos e ou serviços.		26,92%	23,08%	46,15%	3,85%
27	A empresa realiza pesquisa junto aos usuários finais e clientes para avaliar a qualidade de produtos ou serviços.		30,77%	11,54%	50,00%	7,69%
28	A empresa tem a vontade e a visão de aproveitar novas oportunidades.				50,00%	50,00%
29	A empresa possui um histórico de sucesso por meio de parcerias.		3,85%	23,08%	38,46%	34,61%

A Tabela 9 mostra o somatório de respostas obtidas de cada um dos empresários que não investem em capital de terceiros, em relação à cada diferencial semântico, ou seja, 65 é a soma dos que Discordam Totalmente (DT) com os que Discordam (D). Já os que Concordam (C) mais os que Concordam Totalmente (CT), somam um total de 202 opinantes, o que revela um forte predomínio de respostas concordantes.

Tabela 9 – Total de respostas por diferencial semântico dos empresários que não investem em capital de terceiros.

DT	D	I	C	CT
4	61	55	130	72
65			202	

Há que se considerar ainda o registro de 55 respostas que os entrevistados entendem ser indiferentes (I) em relação ao que a questão aborda.

A Tabela 10 mostra o total das respostas, somando-se o total de respostas obtidas por cada um dos empresários que investem e os que não investem em capital de terceiros, havendo uma preferência para opiniões concordantes (C e CT) em 355 e em contrapartida tem-se um total de 106 com opiniões discordantes (DT e D).

Tabela 10- Total de respostas por diferencial semântico dos empresários que investem e dos que não investem em capital de terceiro.

DT	D	I	C	CT
4	102	70	248	107
106			355	

A Tabela 11 compara as medianas das variáveis, entre o grupo dos empresários que investem e os que não investem com capital de terceiros, em cada uma das doze questões.

Tabela 11 - Resultado da aplicação do Teste de Mann-Whitney-U sobre as diferenças entre as medianas para as variáveis investigadas dos grupos que investem e os que não investem com capitais de terceiros.

I) Mudanças e Inovação			
Questão	N	Mediana	Valor do p
Q18_Inv	19	4	0,6007
Q18_Não_Inv	26	4,5	
Questão	N	Mediana	Valor do p
Q19_Inv	19	4	0,2187
Q19_Não_Inv	26	4	
Questão	N	Mediana	Valor do p
Q20_Inv	19	4	0,4282
Q20_Não_Inv	26	4	
Questão	N	Mediana	Valor do p
Q21_Inv	19	4	0,8565
Q21_Não_Inv	26	4	
II) Motivação e Envolvimento			
Questão	N	Mediana	Valor do p
Q22_Inv	19	4	0,7296
Q22_Não_Inv	26	4	
Questão	N	Mediana	Valor do p
Q23_Inv	19	2	0,8609
Q23_Não_Inv	26	2	
Questão	N	Mediana	Valor do p
Q24_Inv	19	3	0,7697
Q24_Não_Inv	26	3	
Questão	N	Mediana	Valor do p
Q25_Inv	19	2	0,8143
Q25_Não_Inv	26	3	
III) Marketing			
Questão	N	Mediana	Valor do p
Q26_Inv	19	4	0,8988
Q26_Não_Inv	26	3	
Questão	N	Mediana	Valor do p
Q27_Inv	19	4	0,2483
Q27_Não_Inv	26	4	
Questão	N	Mediana	Valor do p
Q28_Inv	19	4	0,0372
Q28_Não_Inv	26	4,5	
Questão	N	Mediana	Valor do p
Q29_Inv	19	4	0,566
Q29_Não_Inv	26	4	

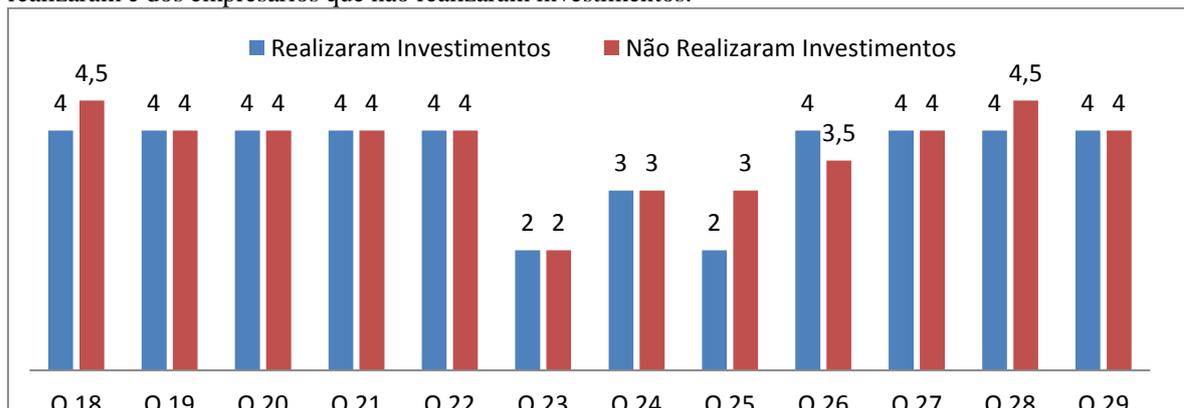
A Tabela 12 refere-se às medianas das respostas obtidas do questionário respondidas pelos empresários que investem e os empresários que não realizam investimentos através da captação de empréstimos com capital de terceiros.

Tabela12 – Medianas das respostas das questões relativas à cultura organizacional dos empresários que realizaram e dos empresários que não realizaram investimentos.

MEDIANAS		
QUESTÕES	Realizaram Investimentos	Não Realizaram Investimentos
Q 18	4	4,5
Q 19	4	4
Q 20	4	4
Q 21	4	4
Q 22	4	4
Q 23	2	2
Q 24	3	3
Q 25	2	3
Q 26	4	3,5
Q 27	4	4
Q 28	4	4,5
Q 29	4	4

Os resultados das medianas das questões 18 a 29 dos dois grupos podem ser visualizadas no gráfico da Figura 22, abaixo.

Figura 22 – Medianas das respostas de cada questão relativas à cultura organizacional dos empresários que realizaram e dos empresários que não realizaram investimentos.

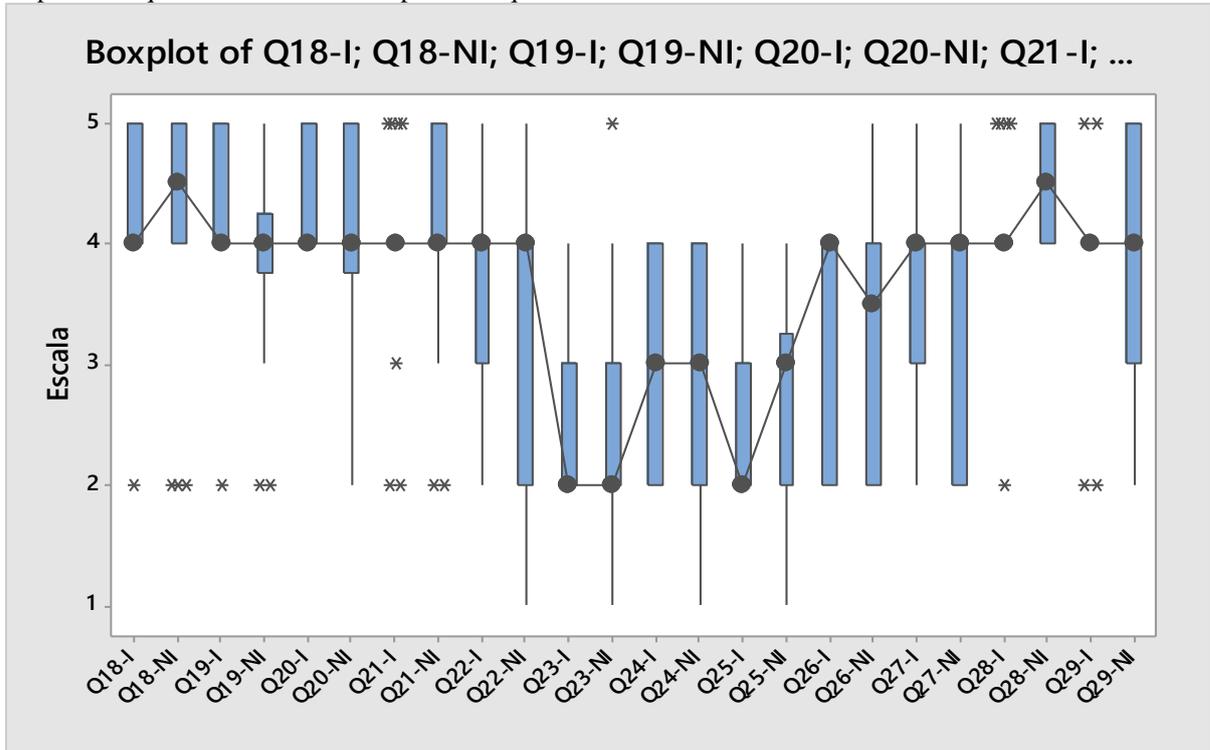


O gráfico da Figura 23 mostra que não há diferenças significativas quanto às medianas das questões, relacionadas à cultura organizacional, quando comparadas as respostas dos empresários que realizaram investimentos com capital de terceiros e dos empresários que não

realizaram contratação de operações de crédito para realizar investimentos em produção nas MPEs.

As semelhanças podem ainda ser melhor visualizadas no gráfico da figura abaixo.

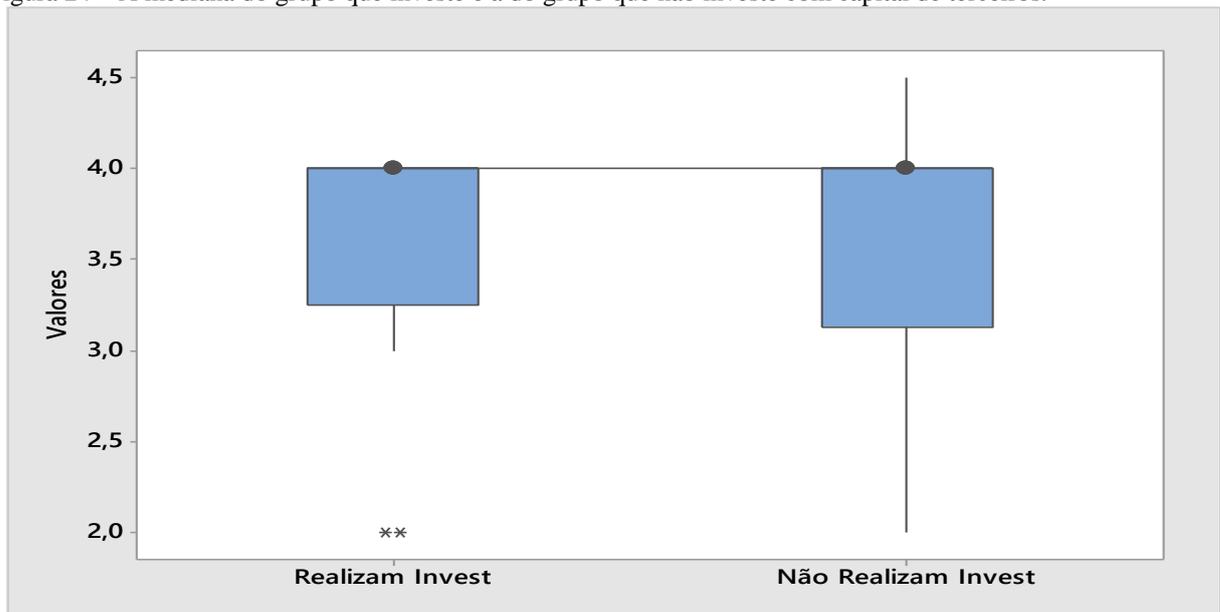
Figura 23 – Comparação das Medianas das respostas de cada questão relativas à cultura organizacional dos empresários que realizaram e dos empresários que não realizaram investimentos.



No gráfico acima, nota-se uma pequena diferença em termos de valores das medianas nas seguintes questões: questão 18 (A empresa atua antes que seja forçada a reagir às ameaças e oportunidades do ambiente), questão 25 (Há um reconhecimento, ou premiação para ideias inovadoras que impactarão melhoria dos produtos.), questão 26 (Há um alto investimento de marketing para promoção e manutenção dos produtos e ou serviços). A única questão que diferencia-se estatisticamente nas medianas é a questão 28, referente a cultura organizacional “orientação para o mercado”.

Entretanto, o gráfico abaixo demonstra claramente que, do ponto de vista estatístico, não há diferença entre as medianas do grupo dos entrevistados que investem em relação aos que não investem com recursos de terceiros.

Figura 24 – A mediana do grupo que investe e a do grupo que não investe com capital de terceiros.



Conclui-se, portanto, que não há diferenças nas respostas das questões, relacionadas à cultura organizacional dos entrevistados que realizaram investimentos, quando comparadas com as respostas dos empresários que não realizaram contratação de operações de crédito para realizar investimentos em produção nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs) ($p=0,7143$).

Ainda, em relação à análise das diferenças das respostas dos dois grupos de empresários, a Tabela 13, através da ANOVA (Análise de Variâncias), demonstra se houve diferenças quanto às médias das respostas dos diferentes tipos de cultura organizacional (questões 18 a 29), comparando-as com os fatores que definem o perfil dos empresários e as razões que levam os micros e pequenos empresários serem resistentes às operações de captação de empréstimos para realizarem investimentos em produção. Considere o nível de significância de 5%,

Pode-se verificar os fatores que mostram se houve diferenças quanto às suas médias das respostas das questões ($p<0,05$). Por exemplo, na questão 18 “A empresa atua antes que seja forçada a reagir às ameaças e oportunidades do ambiente”, houve diferenças nas médias das respostas quanto aos fatores: “Formação” ($p=0,000$), “Participa de treinamento” ($p=0,012$) e “Faturamento anual” ($p=0,015$).

Tabela 13 – Análise das diferenças entre as médias das respostas das empresas que investem e que não investem com capital de terceiros.

Nº das questões	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
Questões	A empresa atua antes que seja forçada a reagir às ameaças e oportunidades do ambiente	A mudança é parte da cultura da empresa	A empresa busca inovações tecnológicas para a melhoria de seus processos	Os líderes da empresa adotam uma postura agressiva quanto à natureza do ambiente de negócios	Há uma liberdade de ação empreendedora dentro da organização	Há um apoio moral e financeiro ao assumir riscos por um ato empreendedor	A empresa estimula empregados que apresentam sugestões inovadoras para a organização	Há um reconhecimento, ou premiação para ideias inovadoras que impactarão melhoria dos produtos	Há um alto investimento de marketing para promoção e manutenção dos produtos e ou serviços	A empresa realiza pesquisa junto aos usuários finais e clientes para avaliar a qualidade de produtos ou serviços	A empresa tem a vontade e a visão de aproveitar novas oportunidades	A empresa possui um histórico de sucesso por meio de parcerias
Variáveis												
Gênero	0,273	0,522	0,958	0,24	0,292	0,282	0,91	0,71	0,616	0,447	0,846	0,923
Idade	0,059	0,019	0,032	0,006	0,381	0,38	0,225	0,064	0,166	0,207	0,789	0,106
Formação	0,000	0,001	0,000	0,002	0,522	0,594	0,997	0,447	0,064	0,06	0,822	0,35
Cargo	0,338	0,11	0,167	0,607	0,484	0,592	0,797	0,963	0,802	0,543	0,697	0,735
Exper.	0,41	0,25	0,013	0,075	0,584	0,334	0,228	0,335	0,534	0,144	0,325	0,042
Treinem.	0,012	0,008	0,001	0,001	0,172	0,11	0,222	0,107	0,194	0,000	0,028	0,001
Capac. Ent.	0,185	0,138	0,008	0,11	0,218	0,578	0,254	0,355	0,223	0,22	0,03	0,015
Segmento	0,822	0,957	0,843	0,6	0,016	0,9	0,294	0,25	0,142	0,533	0,639	0,122
Tempo atuac.	0,651	0,582	0,125	0,088	0,898	0,458	0,369	0,519	0,705	0,504	0,339	0,366
Empresa fam.	0,633	0,694	0,51	0,373	0,001	0,089	0,029	0,034	0,661	0,97	1	0,578
Fat. anual	0,015	0,015	0,004	0,005	0,75	0,553	0,375	0,267	0,086	0,001	0,399	0,36
Nº empr.	0,673	0,479	0,119	0,127	0,555	0,325	0,123	0,075	0,357	0,08	0,234	0,561
Invest/Result.	0,062	0,035	0,000	0,069	0,759	0,696	0,326	0,605	0,087	0,061	0,251	0,221
Rec. Terc..	0,982	0,236	0,247	0,838	0,68	0,91	0,812	0,857	0,983	0,25	0,028	0,563

Utilizando a ANOVA, tem-se a comparação individual das diferenças entre as médias das respostas que definem o perfil dos 45 empresários das micro e pequenas empresas que investem e que não investem com capital de terceiros obtidas através do formulário com as proposições buscando identificar com sua realidade, a percepção quanto aos aspectos relacionados à sua condição como gestor, empresa e equipe, conforme descrito a seguir:

Gênero: Não há destaque para diferenças nas médias das questões entre os gêneros.

Idade: a faixa de idade acima de 60 anos, em geral, tem médias menores para a maioria das questões. Destaque para diferenças nas médias na questão 19 (A mudança é parte

da cultura da empresa, $p=0,019$), questão 20 (A empresa busca inovações tecnológicas para a melhoria de seus processos, $p=0,032$) e questão 21 (Os líderes da empresa adotam uma postura agressiva quanto à natureza do ambiente de negócios, $p= 0,006$).

Formação: a formação ensino básico, em geral, tem médias menores para a maioria das questões. Destaque para diferenças nas médias na questão 18 (A empresa atua antes que seja forçada a reagir às ameaças e oportunidades do ambiente, $p=0,000$), questão 19 (A mudança é parte da cultura da empresa, $p=0,001$), questão 20 (A empresa busca inovações tecnológicas para a melhoria de seus processos, $p =0,000$) e questão 21 (A empresa estimula empregados que apresentam sugestões inovadoras para a organização, $p=0,002$).

Cargo: Não há destaque para diferenças nas médias das questões em relação ao cargo que ocupa na empresa.

Tempo de experiência como dirigente (em anos): a faixa de tempo de experiência como dirigente entre 10 a 20 anos e tempo de experiência como dirigente acima de 20 anos, em geral, tem médias alternantes para a maioria das questões. Destaque para diferenças nas médias na questão 20 (A empresa busca inovações tecnológicas para a melhoria de seus processos, $p=0,013$) e questão 29 (A empresa possui um histórico de sucesso por meio de parcerias, $p= 0,042$).

Atividades de capacitação para gestão de investimentos em uma empresa: a faixa de participa periodicamente de atividades de capacitação para gestão de investimentos em uma empresa, em geral, tem médias menores para a todas as questões. Há destaque para diferenças nas médias na questão 18 (A empresa atua antes que seja forçada a reagir às ameaças e oportunidades do ambiente, $p= 0,012$); questão 19 (A mudança é parte da cultura da empresa, $p=0,008$); questão 20 (A empresa busca inovações tecnológicas para a melhoria de seus processos $p= 0,001$); questão 21 (Os líderes da empresa adotam uma postura agressiva quanto à natureza do ambiente de negócios, $p= 0,001$);, questão 27 (A empresa realiza pesquisa junto aos usuários finais e clientes para avaliar a qualidade de produtos ou serviços, $p= 0,000$); questão 28 (A empresa tem a vontade e a visão de aproveitar novas oportunidades, $p=0,028$) e questão 29 (A empresa possui um histórico de sucesso por meio de parcerias, $p= 0,001$).

Entidades representativas de classe da região se preocupam em desenvolver atividades de treinamento e capacitação dos gestores o & Treinamento: para os que responderam “não” para a pergunta: “Considera que as entidades representativas de classe da região se preocupam em desenvolver atividades de treinamento e capacitação dos gestores” há um destaque para diferenças nas médias na questão 20 (A empresa busca inovações

tecnológicas para a melhoria de seus processos, $p=0,008$), questão 28 (A empresa tem a vontade e a visão de aproveitar novas oportunidades, $p=0,03$) e questão 29 (A empresa possui um histórico de sucesso por meio de parcerias, $p = 0,015$).

Segmento/atividade: Destaque para diferenças nas médias na questão 22 (Há uma liberdade de ação empreendedora dentro da organização, $p=0,016$).

Tempo de atuação no mercado em anos de empresa: o tempo de atuação no mercado em anos (empresa), em geral, tem médias alternantes para a maioria das questões. Não há destaque para diferenças nas médias das questões entre os gêneros e não houve registros para tempos inferiores à 05 anos de atuação.

Empresa familiar: Destaque para diferenças nas médias na questão 22 (Há uma liberdade de ação empreendedora dentro da organização, $p=0,001$); questão 24 (A empresa estimula empregados que apresentam sugestões inovadoras para a organização, $p = 0,029$) e questão 25 (Há um reconhecimento, ou premiação para ideias inovadoras que impactarão melhoria dos produtos, $p = 0,034$).

Faturamento anual: Destaque para diferenças nas médias na questão 18 (A empresa atua antes que seja forçada a reagir às ameaças e oportunidades do ambiente, valor $p=0,015$); questão 19 (A mudança é parte da cultura da empresa, $p=0,015$), questão 20 (A empresa busca inovações tecnológicas para a melhoria de seus processos, $p = 0,004$); questão 21 (Os líderes da empresa adotam uma postura agressiva quanto à natureza do ambiente de negócios, $p = 0,005$) e questão 27 (A empresa realiza pesquisa junto aos usuários finais e clientes para avaliar a qualidade de produtos ou serviços, $p = 0,001$).

Número de empregados: Não há destaque para diferenças nas médias das questões em relação ao número de empregados na empresa.

Considera que os investimentos financeiros interferem diretamente nos resultados globais de uma empresa: Destaque para diferenças nas médias na questão 19 (A mudança é parte da cultura da empresa, $p= 0,035$) e questão 20 (A empresa busca inovações tecnológicas para a melhoria de seus processos, $p = 0,000$). Ninguém respondeu “indiferente”.

Realizou, nos últimos 05 anos, investimento na empresa com capital de terceiros: quando perguntado se realizou, nos últimos 05 anos, investimento na empresa com capital de terceiros, destaque para diferenças nas médias na questão 28 (A empresa tem a vontade e a visão de aproveitar novas oportunidades, $p= 0,028$).

7. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

No desenvolvimento do trabalho realizou-se um levantamento bibliográfico do assunto em tela, constituindo-se num referencial teórico que sustenta o desenvolvimento da pesquisa.

O estudo teve como objetivo identificar os fatores que influenciam nas decisões de contratação de empréstimos para realizar investimentos em produção nas MPEs e sua relação com a cultura organizacional nessas empresas. Para tanto, levantou-se a hipótese de que os micro e pequenos empresários são resistentes à tomada de empréstimos bancários para financiar investimentos em produção e este é um aspecto característico da cultura organizacional dessas empresas.

Durante a realização do trabalho foram encontradas algumas dificuldades em alinhar o projeto e definir seus objetivos; incrementar a cientificidade necessária à vivência e experiências cotidianas relacionadas ao assunto como preconiza a produção científica, além da dificuldade em encontrar literatura relacionada ao conteúdo que trouxesse informações apartadas sobre a realidade das microempresas e das empresas de pequenos porte, em função de predominar na literatura conteúdo englobando as MPEs.

Mediante a análise e interpretação dos resultados, restou claro que não há diferenças nas respostas das questões relacionadas à cultura organizacional dos entrevistados que realizam investimentos, quando comparadas com as respostas dos dirigentes que não contratam operações de crédito para realizar investimentos em produção nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs) ($p=0,7143$).

Assim, com base nos resultados apurados, pode-se afirmar que não há influência da Cultura Organizacional nas decisões relacionadas à captação de recursos mediante a contratação de operações de crédito para realizar investimentos em produção nas Micro e Pequenas Empresas.

Dessa forma, não foi confirmada a hipótese dos micro e pequenos empresários serem resistentes à tomada de empréstimos bancários para financiamentos em produção por aspectos relacionados à Cultura Organizacional dessas empresas.

O resultado deste trabalho será encaminhado a entidades de classes representativas da indústria, comércio e prestação de serviços existentes no município onde a pesquisa foi realizada, ficando a critério dessas a implementação de ações voltadas para o entendimento e eventuais quebra de paradigmas dos empresários e dirigentes das empresas locais.

Como proposta para continuidade do trabalho em questão, fica a sugestão de novas pesquisas para apurar se há diferenças relativas à Cultura Organizacional que se relaciona ao segmento de atuação: indústria, comércio e prestação de serviços.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Org.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999. p.149-167.
- ALMEIDA, D.; SANTOS, M.A.R.; COSTA, A.F.B. Aplicação do coeficiente alfa de cronbach nos resultados de um questionário para avaliação de desempenho da saúde pública. **Anais... XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção: Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente**. São Carlos, SP, Brasil, 12 a15 de outubro de 2010.
- ALVES, C, J, W., BONFADINI, J, G. Serviços como vantagem competitiva no segmento de automação pneumática nas indústrias de transformação do nordeste de Santa Catarina. **Anais... XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. ENEGEP. Bento Gonçalves, Rio Grande do Sul. Brasil. 2012.
- AMARAL, R. M. **Análise dos perfis de atuação profissional e de competências relativas à inteligência competitiva**. 2010. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2010.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. Tradução Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.
- BACEN. Banco Central do Brasil. **Linhas de financiamento dos bancos oficiais**. 2006. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/htms/CreditoRural/2002/pronaf.asp?idpai=relrural2002>. Acesso em: 03 nov. 2015.
- BARRETO, J. C. **O empreendedor líder de MPE's na região de Barueri-SP e a disseminação da orientação empreendedora**. 2011. Dissertação (Mestrado em Micro e Pequenas Empresas) - Faculdade Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, 2011.
- BARROS, F. J. O. R.; MODENESI, R. L **Pequenas e médias indústrias**. Rio de Janeiro: IPEA, 1973. (Coleção Relatórios de Pesquisa).
- BEGNAMI, M. L. V.; ZORZO, A. Clima organizacional: percepções e aplicabilidade. **Revista Científica da FHO**, Uniararas, v. 1, n. 2, p.38-47, 2013.
- BNDES. Banco Nacional do Desenvolvimento. **Apoio às micro, pequenas e médias empresas**. 2015. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/cartilha/cartilha_MPME.pdf . Acesso em: 17 fev. 2016.
- BERTO, R.M.V.S; NAKANO, D.N. A produção científica nos anais do encontro nacional de engenharia de produção: um levantamento de métodos e tipos de pesquisa. **Prod.**, São Paulo, v.9, n.2, p.65-75, Dec. 1999.
- BOM ÂNGELO, E. **Empendedor corporativo: a nova postura de quem faz a diferença**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BRASIL. **Lei nº 7.256, de 27 de novembro de 1984.** Estabelece normas Integrantes do Estatuto da Microempresa, Relativas ao Tratamento Diferenciado, Simplificado e Favorecido, nos Campos Administrativo, Tributário, Previdenciário, Trabalhista, Creditício e de Desenvolvimento Empresarial. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 28 de novembro de 1984.

BRASIL. **Lei nº 8.864, de 28 de março de 1994.** Estabelece normas para as microempresas (ME), e Empresas de Pequeno Porte (EPP), relativas ao tratamento diferenciado e simplificado, nos campos administrativo, fiscal, previdenciário, trabalhista; creditício e de desenvolvimento empresarial (art. 179 da Constituição Federal). Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 29 de março de 1994.

BRASIL. **Lei nº 9.317 de 5 de dezembro de 1996.** Dispõe sobre o regime tributário das microempresas e das empresas de pequeno porte, institui o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte - SIMPLES e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 6 de dezembro de 1996, p. 25.973/7 (D.O. 30/12/1996, p. 28814 – retificação).

BRASIL. **Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999.** Institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, dispondo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos arts. 170 e 179 da Constituição Federal. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 7 de outubro de 1999.

BRYMAN, A. **Research methods and organization studies.** Great Britain: Routledge, 1989.

CAMARGOS, M.A.; CAMARGOS, M.C.S.; SILVA, F.W.; SANTOS, F.S.; RODRIGUES, P.J. Fatores condicionantes da inadimplência em processos de concessão de crédito a micro e pequenas empresas do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 2, p. 333-352, 2010.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture.** Massachusetts: Addison-Wesley, 1999.

CARVALHO, C. E.; RONCHI, C. C. **Cultura organizacional: teoria e pesquisa.** Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.

CAVALCANTE, L. F. B. **Gestão do comportamento informacional apoiada na cultura organizacional e em modelos mentais.** 2010. 240f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Informação) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília, 2010.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos.** Fundamentos Básicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Introdução à teoria geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2006.

_____. Cultura Organizacional. In: _____. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 121-146.

CORTINA, J. M. What is coefficient alpha: an examination of theory and applications. **Journal of Applied Psychology**, v.78, p.98-104,1993.

COSTA, A. M.; CERICATO, D.; MELO, P. A. O empreendedorismo corporativo: uma nova estratégia para a inovação em organizações contemporâneas. **Revista de Negócios**, v. 12, p. 1, 2007.

COVIN, J. G.; GREEN, K. M.; SLEVIN, D. P. Strategic process effects on the entrepreneurial orientation - sales growth rate relationships. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 1, p. 57-81, 2006.

CRONBACH, L. J. **Coefficient alpha and the internal structure of test**. Psychometrika. 1951

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. rev. ampl. Brasília: Casa das Musas, 2012.

DAMANPOUR, F. Organizational Innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**, n. 34, v. 3, 555-590, 1991.

DAMASCENO, L. D. J. **Empreendedorismo feminino**: um estudo das mulheres empreendedoras com modelo proposto por Dornelas. 2010. 96f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Faculdade 7 de setembro, FA7, Fortaleza.

DAVIS, James Allan; BURGLIN, Patrick. **Levantamento de Dados em Sociologia: uma análise estatística elementar**. Zahar, 1976.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. **The Academy of Management Executive**, v. 19, n. 1, p. 147-156, Feb. 2005.

DIAS, R. **Cultura organizacional**. Campinas: Alínea, 2003.

DOLABELA, F. **Empreendedorismo**: uma forma de ser. Brasília: AED, 2005.

DONATO, J. V. **Empreendedorismo e estratégia**: estudo de múltiplos casos de criação de empresas no setor de refrigerante no Ceará. 2011. 207f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2011.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2008.

- DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- _____. **A nova era da administração**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- DUBRIN, A. **Princípios de administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1998.
- FERNANDES, D. V. D. H.; SANTOS, C. P. Orientação empreendedora: um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas organizações. **RAE-eletrônica**, v. 7, n. 1, jan./jun. 2008.
- FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- FIGUEIREDO, N. M. A. (Org.). **Método e metodologia na pesquisa científica**. São Paulo: Difusão Editora, 2004.
- FILION, L. J. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **RAE Light**, v. 7, n. 3, p. 2-7, jul./set. 2000.
- FINK, A. **The survey handbook**. The survey kit v.1, 1995.
- FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. R. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: _____. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 283-294.
- FORZA, C. Survey research in operations management: a process based perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 152-194, 2002.
- FREITAS, H. et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 35, n. 3, p.105-112, jul./set. 2000.
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impacto. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- _____. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma? 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- _____. **Cultura organizacional**: evolução crítica. São Paulo: Thomsom Learning, 2007.
- GEM. Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil**. Relatório Executivo. Paraná: Imprensa da Universidade Federal do Paraná (UFPR), 2014.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995. .
- GRECO, S. M. S. S. et al. **Empreendedorismo no Brasil**: 2008. Curitiba: IBQP, 2009.
- GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, E. **Administração financeira**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

HANDY, C. **Understanding organization**. Middlesex, England: Penguin Books Ltd., 1976.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações**: compreender a nossa programação mental. Lisboa: Sílabo, 2003.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**: 2001. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

KREISER, P. M.; MARINO, L. D.; WEAVER, M. K. Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 26, n. 4, p. 71-95, 2002.

LEMES JUNIOR, A. B.; PISA, B. J. **Administrando micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 66-75, jul./set.1999.

LIMA, S. M. B.; ALBANO, A. G. B. Um estudo sobre Clima e Cultura Organizacional na concepção de diferentes autores. **Rev. CCEI - URCAMP**, v. 6, n. 10, p. 33-40, ago. 2002.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 21, n. 1, p. 135-173, jan. 1996.

MACNAUGHTON, R. J. Numbers, scales, and qualitative research. **The Lancet**, v. 347, n. 9008, p. 1099-1100, 1996.

MCHORNEY, Colleen A.; KOSINSKI, Mark; WARE JR, John E. Comparisons of the costs and quality of norms for the SF-36 health survey collected by mail versus telephone interview: results from a national survey. **Medical care**, p. 551-567, 1994.

MADI, M. A. C.; GONÇALVES, J. R. B. Produtividade, financiamento e trabalho: aspectos da dinâmica das micro e pequenas empresas (MPes). In: SANTOS, A. L.; KREIN, J. D.; CALIXTRE, A. B. (Org) **Micro e pequenas empresas mercado**: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento. Rio de Janeiro: IPEA, 2012. p.17-42.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTES, A. C. B. Weber e Schumpeter: a ação econômica do empreendedor. **Revista de Economia Política**, v. 30, n. 2, p. 254-270, abr./jun. 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, Linticum, v. 29, n. 7, p. 770-791, July 1983.

MINTZBERG, H. **The structuring of organizations**: a synthesis of the research. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979.

_____. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MONTEIRO, A. A. S.; MORENO, R. Fluxos de caixa e capital de giro: uma adaptação do modelo de Fleuriet. In: SEMINÁRIO DE CONTABILIDADE E CONTROLADORIA, 2., 10-15 jun. 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 2002.

MORAIS, J. M. Programas especiais de crédito para micro, pequenas e médias empresas: BNDES, PROGER e fundos constitucionais de financiamento. In: NEGRI, J. A.; KUBOTA, L. C. (Ed.) **Políticas de incentivo à inovação tecnológica**. Brasília: IPEA, 2008. p. 389-433

NASCIMENTO, D. C. **Percepções de cultura e mudança organizacional**. 2009. 159f. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Jornalismo) - Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra, Portugal, 2009.

NERI, M. C. Apresentação. In: KREIN, J.D.; CALIXTRE, A.B. (Orgs). **Micro e pequenas empresas**: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento. Rio de Janeiro: IPEA, 2012. 234p.

NEVES, J. G. **Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos**. Lisboa: Editora RH, 2000.

_____. Clima e cultura organizacional. In: FERREIRA, J. M. C.; NEVES, J. G.; CAETANO, A. (Orgs.). **Manual de psicossociologia das organizações**. Lisboa: McGraw-Hill, 2001. p. 431-468.

OLIVEIRA, D. P.R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e prática. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA JUNIOR, A. B. **O impacto da orientação empreendedora na performance das empresas brasileiras**: evidências de um estudo híbrido, Rio de Janeiro. 2009. Dissertação (Mestrado em Gestão empresarial) – Escola brasileira de administração pública e de empresas, Centro de formação acadêmica e de pesquisa, Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2009.

PAESE, C.; CATEN, C.; RIBEIRO, J.L.D. Aplicação da análise de variância na implantação do CEP. **Prod.**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 17-26, June 2001.

PEREIRA, J. C. R. **Análise de dados qualitativos**: Estratégias metodológicas para as Ciências da Saúde, Humanas e Sociais. São Paulo: EDUSP, 2001.

PEZZI, S. L. **Acesso por parte das micros e pequenas empresas brasileiras no período pós-plano real**. 2005. 131f. Dissertação (Mestrado em Economia do Desenvolvimento) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

PINSONNEAULT, A; KRAEMER, K. Survey research methodology in management information systems: an assessment - **Journal of management information systems**, 1993.

PIZZINATTO, A.K. et al. Marketing interno e cultura organizacional: um estudo de caso em empresa de multimas. **Revista de Administração Mackenzie**, ano 6, n.1, p. 79-105, 2004.

POMBO, P.G.; HERRERO, A.C. **Los sistemas de garantías para la pyme em uma economia globalizada**. Espanha: Edição Eletrônica Cyberlibro, 2003.

PORTUGAL NETO, R. F. **A inclusão da micro, pequena e média empresa no mercado brasileiro de valores mobiliários**. 2005. 94f. Monografia (Curso de Regulação do Mercado de Capitais) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

PRATES, M. A.; BARROS, B. T. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: MOTTA, F.C.P.; CALDAS, M.P. (Orgs). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

QUINN, R.E.; MCGRATH, M.R. **The transformation of organizational cultures: A competing values perspective**. San-Francisco – Oxford: Jessey-Bass Published, 1985.

RAMOS, P. C. **Pesquisa em educação: método survey**. 2011. 48f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2011.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 13. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

SADLER-SMITH, E.; HAMPSON, I.; CHASTON, I.; BADGER, B. Managerial behavior, entrepreneurial style, and small firm performance. **Journal of Small Business Management**, v.41, n.1, p.46-67, 2003.

SALES, M. D. **Tipologia de cultura organizacional**. 2011. 112f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade Campo Limpo Paulista, FACCAMP, Campo Limpo Paulista, 2011.

SANDERS, E. J.; COOKE, R. A. **Financial returns from organizational culture improvement: translating “soft” changes into “hard” dollars**. Human Synergistics International, 2012. Disponível em: <http://www.humansynergistics.com/docs/case-studies-and-white-papers/financial_returns_from_culture_astd_v-2-0.pdf?sfvrsn=0>. Acesso em: 05 jun. 2015.

SANTOS, G.F. et al. Estilos de liderança: enfoque na teoria X e teoria Y de Douglas McGregor. **Universitári@ - Revista Científica do Unisalesiano**, Lins, SP, ano 1, n. 2, p.22-35, jul./dez. 2010.

SARMENTO, M. J. **A vez e a voz dos professores: contributo para o estudo da cultura organizacional da escola primária**. Porto: Porto Editora, 1994.

SCHEIN, E.H. **Organization culture and leadership**: a dynamic view. San Francisco: Jossey Bass, 1992.

_____. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sistema financeiro e as micro e pequenas empresas**: diagnósticos e perspectiva. Brasília, 2004.

_____. **10 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas**. 2008.

Disponível em:

<http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/10_anos_mortalidade_relatorio_completo.pdf>. Acesso em: 16 fev. 2016.

_____. Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa. **Apresenta informações sobre**: aspectos econômicos das micro e pequenas empresas. 2010. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 08 jul. 2015.

_____. (org.) Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**: 2012. 5. ed. Brasília, DF: DIEESE, 2012.

_____. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. Brasília: SEBRAE, 2014a. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2014.

_____. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Orientações linhas de crédito às micro e pequenas empresas e o microempreendedor individual**. 2014b.

Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/AP/Anexos/Cartilha%20de%20linhas%20de%20credito%20para%20MPes%20e%20MEI.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2015.

_____. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Panorama das MPes paulistas – 2015**. 2015. Disponível em:

<http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes_numeros/book%20de%20pesquisas_mpes%20paulistas_2015_web_v3.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2015.

SECURATO, J. R. **Análise e avaliação do risco**: pessoas físicas e jurídicas. São Paulo: Atlas, 2002.

SILVA, J. P. **Gestão e análise de risco de crédito**. São Paulo: Atlas, 2000.

SMIRCICH, L.; MORGAN, G. Liderança: a administração do sentido. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 205-230.

Silveira, T, S, J., Silva, B, R., Smolareck, D, R., Ferrari, A, A. Avaliação da ambiência interna da URI Santiago através da escala de LIKERT modificada para fins de planejamento

estratégico. **Anais... X Colóquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur.** Mar del Plata. Mar del Plata. Argentina. 2010.

STREINER, D. L. Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter. **Journal of Personality Assessment.** v.80, p. 217-222. 2003.

TAGLIAPIETRA, O. M.; BERTOLINI, G. R. F. Cultura nacional e cultura organizacional. **Rev. Ciências Sociais em Perspectiva,** v. 6, n. 10, p. 89-98, 2007.

TANURE, B. **Gestão à brasileira:** somos ou não diferentes? Uma comparação com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. Especial educação executiva: formação de líderes. **GV-Executivo,** São Paulo, v. 6, n. 5, p. 68-72, set./out. 2007.

_____. DUARTE, R. G. Leveraging competitiveness upon national cultural traits: the management of people in Brazilian companies. **Int. J. of Human Resource Management,** v. 16, n. 12, p. 2201-2217, Dec. 2005.

TARABISHY, A.; SOLOMON, G.; FERNALD, L. The Entrepreneurial Leader's Impact on Organization's Performance in Dynamic Markets. **Journal of Private Equity,** v.8, n.4, 2005.

TOGNETTI, M.A.T.R. **Metodologia da pesquisa científica.** Slides de apresentação. São Paulo: Serviço de Biblioteca e Informação do Instituto de Física de São Carlos - IFSC, 2006. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/foalencar/metodologia-pesquisa-cientifica>>. Acesso em: 21 nov. 2015.

TUREAC, C. E. **The components of the organizational culture.** Acta Universitatis Danubius Economica, v. 1, n. 1, p. 77-91, 2005.

VALENTIM, M. L. P.; WOIDA, L. M. Cultura organizacional no processo de inteligência competitiva. **DataGramZero - Revista de Ciência da Informação,** v. 5, n. 4, p. 1-8, ago. 2004.

VIANNA, H.M. **Testes em educação.** São Paulo, IBRASA- Instituição Brasileira de Difusão Cultural S.A., 1978.

WEBSTER, F. The future role of marketing in the organization. In: LEHMAN, D.; JOCZ, K. **Reflections on the futures of marketing.** Cambridge: Marketing Science Institute.1997.

ZICA, R. M F.; MARTINS, H. C. Sistema de garantia de crédito para micro e pequenas empresas no Brasil: proposta de um modelo. **Rev. Adm. Pública,** Rio de Janeiro, v. 42, n. 1, Feb. 2008.

APÊNDICES

APÊNDICE - A

Formulário com proposições misturadas aplicado aos 50 administradores das micro e pequenas empresas

Marque as alternativas que mais se identificam com sua realidade e a percepção quanto aos aspectos relacionados à sua condição como gestor, sua empresa e equipe.

A) Dados relacionados ao Gestor:

1. Gênero

Masculino Feminino

2. Idade

até 25 anos acima de 25 e até 35 anos acima de 35 e até 45 anos
 acima de 45 e até 60 anos acima de 60 anos

3. Formação

ensino básico ensino médio ensino superior

4. Cargo que ocupa na empresa

sócio/proprietário administrador não proprietário

5. Tempo de experiência como dirigente, em anos

até 05 acima de 05 e até 10 acima de 10 e até 20 acima de 20

6. Atividades de capacitação para gestão de investimentos em uma empresa

nunca participou participou poucas vezes participa periodicamente

7. Considera que as entidades representativas de classe da região se preocupam em desenvolver atividades de treinamento e capacitação dos gestores

sim não

B) Dados da Empresa:

8. Segmento/atividade:

comércio indústria prestação de serviços

9. Tempo de atuação no mercado em anos (empresa)

até 05 acima de 05 até 10 acima de 10 até 20 acima de 20 anos

10. É uma empresa familiar?

Sim Não

10.1 Se sim:

Foi fundada Adquirida Recebida como herança

11. Faturamento anual da empresa - último exercício:
 até R\$ 200 mil acima R\$ 200 até R\$ 1 milhão acima de R\$ 1 milhão
12. Número de empregados
 até 10 empregados acima de 10 a até 15 acima de 15 e até 30
 acima de 30 e até 50 acima de 50 empregados

C) Dados relacionados a investimentos:

13. Considera que os investimentos financeiros interferem diretamente nos resultados globais de uma empresa
 sim não indiferente

14. Realizou, nos últimos 05 anos, investimento na empresa com capital de terceiros?
 sim não

14.1 Se a resposta foi negativa, qual(is) a(s) razão(es)? (colocar "I" para a mais importante, "II" para a seguinte, na ordem de importância e assim por diante. Não é necessário assinalar todas as opções). Se foi positiva, vá para a questão 14.2 :

- entende que o empresário não deve contrair empréstimos para investir
 as incertezas econômicas desestimulam os investimentos
 considera elevadas as taxas praticadas pelo mercado
 entende que os prazos das operações são muito curtos
 não existem linhas de créditos adequadas para seu ramo de atividade
 sua situação cadastral não permite acesso ao crédito
 possui dificuldade em projetar o futuro de sua empresa a médio e longo prazo
 tem receio de assumir compromissos de pagamentos de médio e longo prazo

14.2 Se a resposta foi positiva (utilizou capital de terceiros), considera:

- taxas de juros adequadas
 taxas de juros elevadas
 prazos adequados
 prazos inadequados
 garantias exigidas foram adequadas
 garantias exigidas foram excessivas

15. Assinale as razões que considera que podem distanciar as MPEs do sistema financeiro:

- os altos custos envolvidos nas operações de pequena escala
 a dificuldade em oferecer as garantias tradicionais
 os reduzidos volumes de capital disponível ou destinados a financiar este segmento
 as elevadas taxas de juros ainda vigentes no Brasil.

16. Pretende, a curto ou médio prazo, fazer novos investimentos com recursos de terceiros

- sim não não sabe precisar

17. Recomenda a outros empresários a utilização de financiamentos para realizar investimentos

- sim não indiferente

D) Dados relativos à Cultura Organizacional.

Dê a sua opinião marcando um X na coluna mais adequada à sua avaliação sobre a proposição. Use: DT: discordo totalmente; D: discordo; I: indiferente C: concordo; CT: concordo totalmente.

Questões		DT	D	I	C	CT
18	A empresa atua antes que seja forçada a reagir às ameaças e oportunidades do ambiente.					
19	A mudança é parte da cultura da empresa.					
20	A empresa busca inovações tecnológicas para a melhoria de seus processos.					
21	Os líderes da empresa adotam uma postura agressiva quanto à natureza do ambiente de negócios.					
22	Há uma liberdade de ação empreendedora dentro da organização.					
23	Há um apoio moral e financeiro ao assumir riscos por um ato empreendedor.					
24	A empresa estimula empregados que apresentam sugestões inovadoras para a organização.					
25	Há um reconhecimento, ou premiação para ideias inovadoras que impactarão melhoria dos produtos.					
26	Há um alto investimento de marketing para promoção e manutenção dos produtos e ou serviços.					
27	A empresa realiza pesquisa junto aos usuários finais e clientes para avaliar a qualidade de produtos ou serviços.					
28	A empresa tem a vontade e a visão de aproveitar novas oportunidades do mercado.					
29	A empresa possui um histórico de sucesso por meio de parcerias.					

Catanduva, _____ de _____ de 2016

Fonte: Adaptado de Sales (2011)

**Apêndice B – Formulário com proposições misturadas aplicado aos 50 administradores
das micro e pequenas empresas
(19 EMPRESAS QUE INVESTEM COM CAPITAL DE TERCEIROS)**

Marque as alternativas que mais se identificam com sua realidade e a percepção quanto aos aspectos relacionados à sua condição como gestor, sua empresa e equipe.

A) Dados relacionados ao Gestor:

1. Gênero

(13) Masculino (06) Feminino

2. Idade

() até 25 anos (01) acima de 25 e até 35 anos (06) acima de 35 e até 45 anos

(07) acima de 45 e até 60 anos (05) acima de 60 anos

3. Formação

(01) ensino básico (06) ensino médio (12) ensino superior

4. Cargo que ocupa na empresa

(15) sócio/proprietário (04) administrador não proprietário

5. Tempo de experiência como dirigente, em anos

() até 05 (02) acima de 05 e até 10 (11) acima de 10 e até 20 (06) acima de 20

6. Atividades de capacitação para gestão de investimentos em uma empresa

(02) nunca participou (06) participou poucas vezes (11) participa periodicamente

7. Considera que as entidades representativas de classe da região se preocupam em desenvolver atividades de treinamento e capacitação dos gestores

(09) sim (10) não

B) Dados da Empresa:

8. Segmento/atividade:

(12) comércio (02) indústria (05) prestação de serviços

9. Tempo de atuação no mercado em anos (empresa)

() até 05 (03) acima de 05 até 10 (07) acima de 10 até 20 (09) acima de 20 anos

10. É uma empresa familiar?

(12) Sim (07) Não

10.1 Se sim:

(08) Foi fundada (02) Adquirida (02) Recebida como herança

11. Faturamento anual da empresa - último exercício:

(02) até R\$ 200 mil (12) acima R\$ 200 até R\$ 1 milhão (05) acima de R\$ 1 milhão

12. Número de empregados

(04) até 10 empregados (06) acima de 10 a até 15 (06) acima de 15 e até 30

(02) acima de 30 e até 50 (01) acima de 50 empregados

C) Dados relacionados a investimentos:

13. Considera que os investimentos financeiros interferem diretamente nos resultados globais de uma empresa

(19) sim () não () indiferente

14. Realizou, nos últimos 05 anos, investimento na empresa com capital de terceiros?

(19) sim () não

14.1 Se a resposta foi negativa, qual(is) a(s) razão(es)? (colocar "I" para a mais importante, "II" para a seguinte, na ordem de importância e assim por diante. Não é necessário assinalar todas as opções):

() entende que o empresário não deve contrair empréstimos para investir

() as incertezas econômicas desestimulam os investimentos

() considera elevadas as taxas praticadas pelo mercado

() entende que os prazos das operações são muito curtos

- () não existem linhas de créditos adequadas para seu ramo de atividade
- () sua situação cadastral não permite acesso ao crédito
- () possui dificuldade em projetar o futuro de sua empresa a médio e longo prazo
- () tem receio de assumir compromissos de pagamentos de medio e longo prazo

14.2 Se a resposta foi positiva (utilizou capital de terceiros), considera:

- () taxas de juros adequadas: APARECEU: 02 VEZES COMO OPÇÃO 01
APARECEU: 01 VEZ COMO OPÇÃO 02
APARECEU: 06 VEZES COMO OPÇÃO 03
- () taxas de juros elevadas: APARECEU: 08 VEZES COMO OPÇÃO 01
APARECEU: 02 VEZES COMO OPÇÃO 03
- () prazos adequados: APARECEU: 03 VEZES COMO OPÇÃO 01
APARECEU: 13 VEZES COMO OPÇÃO 02
APARECEU: 01 VEZ COMO OPÇÃO 03
- () prazos inadequados: APARECEU: 01 VEZ COMO OPÇÃO 01
APARECEU: 01 VEZ COMO OPÇÃO 02
- () garantias exigidas foram adequadas: APARECEU: 05 VEZES COMO OPÇÃO 01
APARECEU: 04 VEZES COMO OPÇÃO 02
APARECEU: 09 VEZES COMO OPÇÃO 03
- () garantias exigidas foram excessivas

15. Assinale as razões que considera que podem distanciar as MPEs do sistema financeiro:

- (06) os altos custos envolvidos nas operações de pequena escala
- (03) a dificuldade em oferecer as garantias tradicionais

() os reduzidos volumes de capital disponível ou destinados a financiar este segmento

(10) as elevadas taxas de juros ainda vigentes no Brasil.

16. Pretende, a curto ou médio prazo, fazer novos investimentos com recursos de terceiros
(08) sim () não (11) não sabe precisar

17. Recomenda a outros empresários a utilização de financiamentos para realizar investimentos
(15) sim () não (04) indiferente

D) Dados relativos à Cultura Organizacional.

Dê a sua opinião marcando um X na coluna mais adequada à sua avaliação sobre a proposição. Use: DT: discordo totalmente; D: discordo; I: indiferente C: concordo; CT: concordo totalmente.

18. A empresa atua antes que seja forçada a reagir às ameaças e oportunidades do ambiente.

DT() D(01) I() C(11) CT(07)

19. A mudança é parte da cultura da empresa.

DT() D() I() C(12) CT(07)

20. A empresa busca inovações tecnológicas para a melhoria de seus processos.

DT() D() I() C(14) CT(05)

21. Os líderes da empresa adotam uma postura agressiva quanto à natureza do ambiente de negócios.

DT() D(02) I(01) C(12) CT(04)

22. Há uma liberdade de ação empreendedora dentro da organização.

DT() D(04) I(03) C(11) CT(01)

23. Há um apoio moral e financeiro ao assumir riscos por um ato empreendedor.

DT() D(10) I(04) C(03) CT(02)

24. A empresa estimula empregados que apresentam sugestões inovadoras para a organização.

DT() D(09) I(03) C(07) CT()

25. Há um reconhecimento, ou premiação para ideias inovadoras que impactarão melhoria dos produtos.

DT() D(10) I(05) C(04) CT()

26. Há um alto investimento de marketing para promoção e manutenção dos produtos e ou serviços.

DT() D(07) I() C(12) CT()

27. A empresa realiza pesquisa junto aos usuários finais e clientes para avaliar a qualidade de produtos ou serviços.

DT() D(04) I(02) C(10) CT(03)

28. A empresa tem a vontade e a visão de aproveitar novas oportunidades do mercado.

DT() D(01) I() C(14) CT(04)

29. A empresa possui um histórico de sucesso por meio de parcerias.

DT() D(02) I() C(15) CT(02)

Catanduva, _____ de _____ de 2016

Fonte: Adaptado de Sales (2011)

**Apêndice C – Formulário com proposições misturadas aplicado aos 50 administradores das micro e pequenas empresas
(26 EMPRESAS QUE NÃO INVESTEM COM CAPITAL DE TERCEIROS)**

Marque as alternativas que mais se identificam com sua realidade e a percepção quanto aos aspectos relacionados à sua condição como gestor, sua empresa e equipe.

A) Dados relacionados ao Gestor:

1. Gênero

(20) Masculino (06) Feminino

2. Idade

() até 25 anos (02) acima de 25 e até 35 anos (07) acima de 35 e até 45 anos

(11) acima de 45 e até 60 anos (06) acima de 60 anos

3. Formação

(02) ensino básico (10) ensino médio (14) ensino superior

4. Cargo que ocupa na empresa

(20) sócio/proprietário (06) administrador não proprietário

5. Tempo de experiência como dirigente, em anos

(01) até 05 (03) acima de 05 e até 10 (16) acima de 10 e até 20 (06) acima de 20

6. Atividades de capacitação para gestão de investimentos em uma empresa

(01) nunca participou (10) participou poucas vezes (15) participa periodicamente

7. Considera que as entidades representativas de classe da região se preocupam em desenvolver atividades de treinamento e capacitação dos gestores

(15) sim (11) não

B) Dados da Empresa:

8. Segmento/atividade:

(18) comércio (06) indústria (02) prestação de serviços

9. Tempo de atuação no mercado em anos (empresa)

(01) até 05 (03) acima de 05 até 10 (15) acima de 10 até 20 (07) acima de 20 anos

10. É uma empresa familiar?

(11) Sim (15) Não

10.1 Se sim:

(05) Foi fundada () Adquirida (06) Recebida como herança

11. Faturamento anual da empresa - último exercício:

(06) até R\$ 200 mil (12) acima R\$ 200 até R\$ 1 milhão (08) acima de R\$ 1 milhão

12. Número de empregados

(09) até 10 empregados (04) acima de 10 a até 15 (08) acima de 15 e até 30

(05) acima de 30 e até 50 () acima de 50 empregados

C) Dados relacionados a investimentos:

13. Considera que os investimentos financeiros interferem diretamente nos resultados globais de uma empresa

(22) sim (03) não (01) indiferente

14. Realizou, nos últimos 05 anos, investimento na empresa com capital de terceiros?

() sim (26) não

14.1 Se a resposta foi negativa, qual(is) a(s) razão(es)? (colocar "I" para a mais importante, "II" para a seguinte, na ordem de importância e assim por diante. Não é necessário assinalar todas as opções):

() entende que o empresário não deve contrair empréstimos para investir

APARECEU: 10 VEZES COMO OPÇÃO 01

APARECEU: 01 VEZ COMO OPÇÃO 02

APARECEU: 01 VEZ COMO OPÇÃO 04

() as incertezas econômicas desestimulam os investimentos

APARECEU: 04 VEZES COMO OPÇÃO 01

APARECEU: 02 VEZES COMO OPÇÃO 02

APARECEU: 01 VEZ COMO OPÇÃO 03

- () considera elevadas as taxas praticadas pelo mercado
APARECEU: 07 VEZES COMO OPÇÃO 01
 APARECEU: 10 VEZES COMO OPÇÃO 02
 APARECEU: 03 VEZES COMO OPÇÃO 03
 APARECEU: 01 VEZ COMO OPÇÃO 05
- () entende que os prazos das operações são muito curtos
 APARECEU: 04 VEZES COMO OPÇÃO 02
 APARECEU: 01 VEZ COMO OPÇÃO 06
- () não existem linhas de créditos adequadas para seu ramo de atividade
 APARECEU: 04 VEZES COMO OPÇÃO 01
 APARECEU: 01 VEZ COMO OPÇÃO 02
 APARECEU: 01 VEZ COMO OPÇÃO 03
 APARECEU: 01 VEZ COMO OPÇÃO 04
- () sua situação cadastral não permite acesso ao crédito
 APARECEU: 02 VEZES COMO OPÇÃO 02
 APARECEU: 01 VEZ COMO OPÇÃO 03
 APARECEU: 01 VEZ COMO OPÇÃO 04
- () possui dificuldade em projetar o futuro de sua empresa a médio e longo prazo
 APARECEU: 01 VEZ COMO OPÇÃO 03
- () tem receio de assumir compromissos de pagamentos de medio e longo prazo
 APARECEU: 01 VEZ COMO OPÇÃO 01
 APARECEU: 04 VEZES COMO OPÇÃO 02
 APARECEU: 01 VEZ COMO OPÇÃO 03
 APARECEU: 01 VEZ COMO OPÇÃO 04

14.2 Se a resposta foi positiva (utilizou capital de terceiros), considera:

() taxas de juros adequadas:

() taxas de juros elevadas:

- () prazos adequados:
 () prazos inadequados:
 () garantias exigidas foram adequadas:
 () garantias exigidas foram excessivas

15. Assinale as razões que considera que podem distanciar as MPEs do sistema financeiro:

(09) os altos custos envolvidos nas operações de pequena escala

(03) a dificuldade em oferecer as garantias tradicionais

(02) os reduzidos volumes de capital disponível ou destinados a financiar este segmento

(12) as elevadas taxas de juros ainda vigentes no Brasil.

16. Pretende, a curto ou médio prazo, fazer novos investimentos com recursos de terceiros

() sim (14) não (12) não sabe precisar

17. Recomenda a outros empresários a utilização de financiamentos para realizar investimentos

(01) sim (09) não (17) indiferente

D) Dados relativos à Cultura Organizacional.

Dê a sua opinião marcando um X na coluna mais adequada à sua avaliação sobre a proposição. Use: DT: discordo totalmente; D: discordo; I: indiferente C: concordo; CT: concordo totalmente.

18. A empresa atua antes que seja forçada a reagir às ameaças e oportunidades do ambiente.

DT() D(03) I() C(11) CT(12)

19. A mudança é parte da cultura da empresa.

DT() D(02) I(04) C(14) CT(06)

20. A empresa busca inovações tecnológicas para a melhoria de seus processos.

DT() D(02) I(04) C(12) CT(08)

21. Os líderes da empresa adotam uma postura agressiva quanto à natureza do ambiente de negócios.

DT() D(02) I(03) C(14) CT(07)

22. Há uma liberdade de ação empreendedora dentro da organização.

DT(01) D(06) I(05) C(11) CT(03)

23. Há um apoio moral e financeiro ao assumir riscos por um ato empreendedor.

DT(01) D(13) I(07) C(04) CT(01)

24. A empresa estimula empregados que apresentam sugestões inovadoras para a organização.

DT(01) D(07) I(08) C(10) CT()

25. Há um reconhecimento, ou premiação para ideias inovadoras que impactarão melhoria dos produtos.

DT(01) D(10) I(09) C(06) CT()

26. Há um alto investimento de marketing para promoção e manutenção dos produtos e ou serviços.

DT() D(07) I(06) C(12) CT(01)

27. A empresa realiza pesquisa junto aos usuários finais e clientes para avaliar a qualidade de produtos ou serviços.

DT() D(08) I(03) C(13) CT(02)

28. A empresa tem a vontade e a visão de aproveitar novas oportunidades do mercado.

DT() D() I() C(13) CT(13)

29. A empresa possui um histórico de sucesso por meio de parcerias.

DT() D(01) I(06) C(10) CT(09)

Catanduva, _____ de _____ de 2016

Fonte: Adaptado de Sales (2011)