



**Produto & Produção, vol. 19, n.2, p.15-30. 2018**

**RECEBIDO EM 10/04/2017. ACEITO EM 30/04/2019.**

**Antônio Ágide Mota Junior**

*Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção, UNIARA, Brasil  
junior.mota@globo.com*

**Fábio Ferraz Junior**

*Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção, UNIARA, Brasil  
fabio.ferraz@sensoft.com.br*

**Vera Mariza Henriques de Miranda Costa**

*Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção, UNIARA, Brasil  
verammcosta@uol.com.br*

**Márcia Mitie Durante Maemura**

*Unidade de Ribeirão das Neves, Instituto Federal de Minas Gerais, Brasil  
mitie.maemura@gmail.com*

**Tabajara Pimenta Junior**

*FEA-RP / Depto. Administração, USP, Brasil  
taba.jr@usp.br*

**A cultura organizacional demarca a decisão das micro e pequenas empresas de investirem com recursos de terceiros?**

**Resumo**

Este estudo foi desenvolvido com o objetivo de identificar os fatores que influenciam as decisões de contratação de empréstimos para realizar investimentos em micro e pequenas empresas (MPEs), e se este tipo de decisão tem uma relação com um tipo de cultura organizacional empreendedora característico dessa modalidade de empresas. A pesquisa foi feita com 45 MPEs constantes no cadastro de clientes de uma instituição financeira de grande porte. Os dados foram coletados com a aplicação de um formulário estruturado, em entrevistas presenciais com os proprietários das empresas. Os resultados mostraram que o principal fator limitante do uso de crédito pelas MPEs, para investimentos, são as elevadas taxas de juros praticadas no Brasil. Também mostraram que não há um tipo de cultura organizacional empreendedora que caracterize as MPEs e tampouco que caracterize o grupo de MPEs que se endividam para investir e as que não o fazem.

**Palavras-chave:** MPE; Endividamento; Cultura Organizacional.

**Abstract**

This study was developed with the objective of identifying the factors that influence the decisions to contract loans for investments in micro and small enterprises (MPEs), and whether this type of decision has a relation with a type of entrepreneurial organizational culture characteristic of this modality companies. The research was carried out with 45 MPEs included in the customer registry of a large financial institution. The data were collected with the application of a pre-structured form, in face-to-

face interviews with business owners. The results showed that the main limiting factor for the use of credit by MEPs for investments is the high interest rates practiced in Brazil. They also showed that there is not a kind of entrepreneurial organizational culture that characterizes MPEs and that it does not characterize the group of MPEs that are indebted to invest and those that do not.

**Keywords:** Micro and small enterprises; Loans; Organizational culture.

## 1. Introdução.

---

O Brasil tem cerca de nove milhões de Micro e Pequenas Empresas (MPEs). Elas são as principais geradoras de riquezas no comércio, segundo SEBRAE (2014). O papel socioeconômico desempenhado pelas MPEs é muito importante, dado que representam mais da metade dos empregos formais com uma relevante participação no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro (SEBRAE, 2014).

Os pequenos negócios, contudo, em sua maioria, têm desvantagens em comparação com as 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: (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.

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, conforme apontam Costa, Cericato e Melo (2007). É um desafio ao empreendedor manter MPE funcionando frente a esses fatores encontrados no ambiente econômico complexo e competitivo.

De acordo com o BNDES (2015), as MPEs encontram dificuldades na captação de recursos para capital de giro e investimentos, para desenvolverem ou ampliarem suas atividades, pois não conseguem oferecer garantias suficientes para tomar o financiamento. No texto, citam-se 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 oferecerem 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. Podem ser somados a estes 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. Também as características das operações de crédito disponíveis e a realidade das taxas de juros praticadas pelo mercado financeiro interno são fatores desestimulantes para utilização de financiamentos como fonte de recursos para investimentos nas empresas de pequeno porte.

Contudo, além das dificuldades apontadas, outro aspecto relevante na vida das MPEs pode ser a influência que a cultura organizacional exerce no planejamento das suas atividades e iniciativas. A cultura organizacional influencia diretamente a 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, conforme ensinam Mintzberg et al. (2000).

A influência da cultura organizacional parece se expressar nas MPEs pela nítida resistência a investimentos em tecnologia na produção, qualidade e otimização de rotinas, processos e métodos, se tiverem que se utilizar de capital de terceiros para tais iniciativas. Neste sentido, Oliveira (2015) afirma que razões não racionais e subjetivas permeiam a cultura das organizações.

O objetivo que motivou o presente estudo foi identificar os fatores que influenciam as decisões de contratação de empréstimos para realizar investimentos nas MPEs e sua provável relação com a cultura organizacional nessas empresas. A pesquisa foi feita com 45 MPEs constantes no cadastro de clientes de uma instituição financeira de grande porte. Os dados foram coletados com a aplicação de um

formulário estruturado, em entrevistas presenciais com os proprietários das empresas. Foi utilizado o Coeficiente Alfa de Cronbach para estimar o nível de confiabilidade do formulário (conjunto de questões) e aplicado o Teste U de Mann-Whitney, não-paramétrico, para comparar as diferenças das medianas das respostas dadas às questões pelos grupos de empresários.

## **2. Revisão de literatura.**

---

Nesta seção são abordados os aspectos conceituais de cultura organizacional e os tipos de cultura organizacional com orientação empreendedora.

### **2.1. Cultura Organizacional.**

---

O tema da cultura organizacional é relevante para as organizações, no que concerne o estudo sobre o comportamento humano no arranjo organizacional. O tema é fundamental para a análise e compreensão das práticas organizacionais.

Schein (1992) descreve cultura organizacional 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 (Schein, 1992, p.9).

O autor ressalta que as principais funções da cultura organizacional são: funções externas (correspondentes à adaptação ao meio externo) e funções internas (onde ocorre a integração e organização interna). E 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 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 influenciadores 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.

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. Robbins, Judge e Sobral (2010) destacam a existência de culturas chamadas “fortes” e “fracas”. A segunda tipologia – uma organização culturalmente “fraca” é característica de organizações jovens, que muito comumente não possuem coesão suficiente entre seus membros para a formação de um perfil cultural, o que dificulta o diagnóstico de uma tipologia cultural para MPEs.

Por outro lado, Handy (1976) propõe quatro tipos de cultura comumente encontradas nas organizações, independente de seu porte ou tempo de existência. São elas:

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

- Cultura de Papéis: também conhecida como burocracia, 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;
- 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;
- 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, 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.

Diferentes tipologias culturais 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.

## **2.2. Orientação Empreendedora.**

---

Segundo Lemes Junior e Pisa (2010), empreendedor é o indivíduo que possui ou busca desenvolver uma atitude de inquietação, ousadia e proatividade 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. Dentre as competências gerais do empreendedor, segundo Sebrae (2006), estão: (i) saber conhecer – que se refere ao processo de aprendizado, envolvendo estudos, reflexão, análise, comparação e interpretação da realidade; (ii) saber ser/conviver – que se refere à compreensão de si mesmo e da interação em grupos e organizações sociais, envolvendo aspectos culturais, de crenças, atitudes, valores, sentimentos dentre outros aspectos; (iii) saber fazer – que se refere à aplicação de conhecimentos, capacidades e habilidades, na operacionalização e realização de iniciativas.

No Brasil, o desenvolvimento do empreendedorismo ganhou 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.

Em 2014, de acordo com o Relatório Executivo do GEM no Brasil (GEM, 2014), considerando os dados mais recentes da população brasileira com idade entre 18 a 64 anos, (cerca de 130 milhões), estima-se que o número de empreendedores no Brasil é de 45 milhões de indivíduos, divididos igualmente entre iniciais e estabelecidos. Estes dados reforçam o fato de que o Brasil é um país de alta capacidade empreendedora.

Lumpkin e Dess (1996) propuseram a distinção entre os termos Empreendedorismo e Orientação Empreendedora (OE) 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. Para estes pesquisadores, 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 proativa quanto às oportunidades de mercado.

Diversos pesquisadores operacionalizaram a orientação empreendedora associando-a a dimensões. Um deles, Miller (1983), com base no trabalho de Schumpeter (2017), 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;
- **Proatividade:** 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 permeiam 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 colaboradores 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.

As referidas dimensões de OE se relacionam de formas positivas com diferentes perfis culturais organizacionais. Antoncic (2003) destaca que quanto maior a incerteza associada ao mercado, maior a probabilidade de a empresa agir de acordo com os seus pressupostos culturais. Ferrier et al (2002) descrevem, também, que quanto maior a competitividade do segmento no qual a empresa está localizada, maior a associação de algumas dimensões da OE (como, por exemplo, a agressividade competitiva) com tipos culturais considerados mais abertos a inovações (como, por exemplo, a chamada “cultura de mercado”, descrita por Handy (1976)).

Finalizando, salienta-se que tais tipologias variam de forma independente em um dado contexto ambiental e organizacional. Entretanto, é importante 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.

### 3. Metodologia.

---

Esta pesquisa tem uma abordagem quali-quantitativa. Foi utilizado um formulário estruturado para a coleta de dados junto a 50 proprietários de empresas de micro e pequeno porte, de atividade fabril, comércio e serviços. As empresas foram selecionadas no banco de dados de uma instituição financeira e são sediadas no interior da região Sudeste do Brasil. O formulário é composto de 29 questões. As questões de números 1 a 17 dizem respeito aos fatores de identificação do perfil do empresário e o seu conhecimento e percepção dos aspectos relacionados à sua condição como gestor, à empresa, à equipe de funcionários e aos investimentos. As questões de números 18 a 29 buscam identificar a existência de relação entre as culturas organizacionais predominantes nas MPEs e as decisões voltadas à captação de recursos para investimentos nessas organizações. Essas questões foram utilizadas e adaptadas em função de estarem relacionadas à cultura organizacional com orientação empreendedora.

Em relação ao instrumento de coleta de dados utilizado, o Quadro 1 mostra as questões de número 18 a 29 e suas associações com orientações empreendedoras, apontadas por Lumpkin e Dess (1996), somando-se às dimensões apontadas por Miller e Friesen (1982), Barney (1991), Ferrier et al. (2002), Mello e Leão (2006) e Frishammar e Horte (2007). São sete as dimensões da OE medidas neste estudo:

- Autonomia: expressa a autonomia do indivíduo (LUMPKIN; DESS, 1996)
- Inovação: caracterizada pela experimentação e abertura a novos procedimentos como meios para que a inovação aconteça (LUMPKIN; DESS, 1996; BARNEY, 1991)
- Capacidade de Assumir Riscos: mediante a perspectiva de se maximizar retornos (LUMPKIN; DESS, 1996; MILLER; FRIESEN, 1982)
- Proatividade: ações coerentes com a busca de *insights* externos, que auxiliem o gestor a antecipar fatos do mercado (LUMPKIN; DESS, 1996)
- Competitividade Agressiva: maior propensão a concorrência por porções de mercado com a concorrência (LUMPKIN; DESS, 1996; BARNEY, 1991; FERRIER *et al.*, 2002)

- Formação de Parcerias: a forma como relacionamentos estabelecidos com diferentes *stakeholders* ajudam a empresa a se manter no seu mercado, além de buscar outros (MELLO; LEÃO, 2006)
- Orientação para o Mercado: orientação da organização para atendimento das demandas do mercado e de seus clientes (FRISHAMMAR; HÖRTE, 2007)

Quadro 1 – Tipos de orientações empreendedoras

No.	Questões	Orientação empreendedora						
		Autonomia	Inovação	Capacidade de Assumir Riscos	Proatividade	Competitividade Agressiva	Formação de Parcerias	Orientação para o Mercado
18	A empresa atua antes que seja forçada a reagir às ameaças e oportunidades do ambiente?				X			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		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		X				
24	A empresa estimula empregados que apresentam sugestões inovadoras para a organização?	X	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 clientes para avaliar a qualidade de produtos ou serviços?					X		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	

Fonte: Adaptado de Lumpkin e Dess (1996), Miller e Friesen (1982), Barney (1991), Ferrier et al. (2002) e Frishammar e Horte (2007)

No Quadro 1, uma resposta positiva para a primeira questão (questão de número 18 no formulário de pesquisa), por exemplo, indica que a empresa tem uma característica associada a duas dimensões de OE: a de Proatividade e a de Orientação para mercado. Uma resposta positiva para a terceira questão do Quadro (questão de número 20 no formulário de pesquisa), por exemplo, indica que a empresa tem uma característica associada OE de Inovação. E assim por diante.

Foi utilizado o Coeficiente Alfa de Cronbach para estimar o nível de confiabilidade do formulário (conjunto de questões) e aplicado o Teste U de Mann-Whitney, não-paramétrico, para comparar as diferenças das medianas das respostas dadas às questões por ambos os grupos: o dos empresários respondentes que investiam em suas empresas fazendo uso de capital de terceiros; e outro grupo formado por aqueles que não investiam tomando este tipo de capital.

Descrito por Cronbach (1951), o Coeficiente Alfa de Cronbach é amplamente utilizado para medir confiabilidade no que se refere à consistência interna de uma escala. 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 tem-se 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.

Foi conduzido o Teste U de Mann-Whitney, não-paramétrico, para captar se havia diferenças entre as medianas das respostas de dois grupos: o dos empresários respondentes que investiam em suas empresas fazendo uso de capital de terceiros; e outro grupo formado por aqueles que não investiam tomando este tipo de capital. Foi usado adotado um 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 normal.

A hipótese testada para as respostas dadas nas questões de números 18 a 29, e sua alternativa, são as seguintes:

H<sub>0</sub>: Não há diferenças entre as medianas das respostas do grupo (A) dos empresários (MPEs) que fazem uso de empréstimos bancários para investimentos e o grupo (B) dos que não tomam empréstimos bancários ( $med_A = med_B$ ).

H<sub>1</sub>: Há diferenças entre as medianas das respostas do grupo (A) dos empresários (MPEs) que fazem uso de empréstimos bancários para investimentos e o grupo (B) dos que não tomam empréstimos bancários ( $med_A \neq med_B$ ).

#### 4. Resultados.

O cálculo do Coeficiente Alfa de Cronbach resultou em 0,8747, revelando que o conjunto de questões do formulário de pesquisa é consistente para o propósito da pesquisa.

As respostas dadas pelos 45 empresários entrevistados às primeiras 17 questões do formulário estão indicadas nas Tabelas 1, 2 e 3. A tabulação das respostas seguiu a divisão de duas categorias: empresários que “Investem” e os que não “Investem” fazendo uso de recursos de terceiros. Na Tabela 1 constam as respostas às perguntas que caracterizam os perfis dos respondentes.

Tabela 1 – Perfil dos respondentes

Questões sobre perfil do respondente		Investem	Não investem
Q1 – Gênero	Masculino	13	20
	Feminino	6	6
Q2 – Idade	Até 25 anos	0	0
	> 25 a 35 anos	1	2
	> 35 a 45 anos	6	7
	> 45 a 60 anos	7	11
	> 60 anos	5	6
Q3 – Formação	Ensino básico	1	2
	Ensino médio	6	10
	Ensino superior	12	14
Q4 – Cargo na empresa	Sócio/Administrador	15	20
	Administrador	4	6
Q5 – Experiência como dirigente	Até 05 anos	0	1
	> 05 a 10 anos	2	3
	> 10 a 20 anos	11	16
	> 20 anos	6	6
Q6 – Cursos em gestão de investimentos	Nunca participou	2	1
	Participou poucas vezes	6	10
	Participa periodicamente	11	15
Q7 – Cursos de capacitação disponíveis	Sim	9	15
	Não	10	11

Os números mostrados na Tabela 1 revelam que predominam empresários do sexo masculino (73%), com idade acima de 45 anos (64%), com formação superior (58%), com mais de 10 anos de experiência (87%), e que participam de cursos de atualização em gestão (58%).

Na Tabela 2 constam as respostas às perguntas que caracterizam as empresas.

Tabela 2 – Características das empresas

Questões sobre a empresa		Investem	Não Investem
Q8 – Segmento da atividade	Comércio	12	18
	Indústria	2	6
	Serviços	5	2
Q9 – Idade da empresa	Até 05 anos	0	1
	> 5 a 10 anos	3	3
	> 10 a 20 anos	7	15
	> 20 anos	9	7
Q10 – É empresa familiar	Sim	12	11
	Não	7	15
Q10.1 – Empresa familiar	Fundada	8	5
	Adquirida	2	0
	Herança	2	6
Q11 – Faturamento anual da empresa	Até R\$ 200 mil	2	6
	> R\$ 200 a R\$ 1 milhão	12	12
	> R\$ 1 milhão	5	8
Q12 – Número de empregados	Até 10 empregados	4	9
	> 10 a 15 empregados	6	4
	> 15 a 30 empregados	6	8
	> 30 a 50 empregados	2	5
	> 50 empregados	1	0

Os números mostrados na Tabela 2 revelam que na pesquisa predominam empresas que atuam no comércio (67%), com mais de 10 anos de existência (84%) e com faturamento anual entre R\$200 mil e R\$1 milhão. Metade delas é familiar e destas, 57% foram fundadas pelos proprietários atuais. Na Tabela 3 constam as respostas às perguntas sobre investimentos.

Tabela 3 – Postura dos empresários quanto aos investimentos

Questões sobre os investimentos		Investem	Não Investem
Q13 – Os investimentos financeiros interferem diretamente nos resultados globais da empresa?	Sim	19	22
	Não	0	3
	Indiferente	0	1
Q14 – Houve investimentos na empresa, com capital de terceiros, nos últimos cinco anos?	Sim	19	0
	Não	0	26
Q15 – Razões que dificultam o acesso ao crédito no sistema financeiro?	Dificuldades operacionais	6	9
	Falta de garantias	3	3
	Baixos volumes de capital	0	2
	Taxas de juros elevadas	10	12
Q16 - Pretende fazer investimentos com recursos de terceiros no curto/médio prazo?	Sim	8	0
	Não	0	14
	Não sabe precisar	11	12
Q17 - Recomenda a outros empresários tomar empréstimos para investir?	Sim	15	1
	Não	0	9
	Indiferente	4	16

Os resultados apresentados na Tabela 3 revelam que o grupo dos empresários que não investem com recursos de terceiros é superior em número (26 empresários, 58%) ao grupo dos que investem (19 empresários, 42%), e que 100% dos empresários que investem acreditam que este tipo de iniciativa faz diferença nos resultados globais da empresa. A principal razão para dificultar o uso de crédito para investimento, na visão dos empresários, é o elevado patamar das taxas de juros praticadas no Brasil, na visão dos empresários. Os números ainda mostram que há coerência nas respostas dos empresários com sua postura frente ao uso de capital de terceiros para investimentos no tocante às questões 16 e 17.

As Tabelas 4 e 5 apresentam o percentual de respostas para cada uma das questões, de números 18 a 29, dadas pelos respondentes que investem com recursos de terceiros em suas empresas e os que não investem, respectivamente. Para cada questão os empresários responderam segundo a seguinte escala com 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. A última coluna (Med) indica os valores das medianas das respostas dadas a cada questão, considerando uma escala de 1 a 5, associando 1 à resposta DT, 2 à resposta D, 3 à resposta I, 4 à resposta C, e 5 à resposta CT.

Tabela 4 – Respostas dos empresários que investem com capital de terceiros

Nº	Questões	DT	D	I	C	CT	Med
18	A empresa atua antes que seja forçada a reagir às ameaças e oportunidades do ambiente.	–	5,3%	–	57,9%	36,8%	4
19	A mudança é parte da cultura da empresa.	–	–	–	63,2%	36,8%	4
20	A empresa busca inovações tecnológicas para a melhoria de seus processos.	–	–	–	73,7%	26,3%	4
21	Os líderes da empresa adotam uma postura agressiva quanto ao ambiente de negócios.	–	10,5%	5,3%	63,2%	21,1%	4
22	Há uma liberdade de ação empreendedora dentro da organização.	–	21,1%	15,8%	57,9%	5,3%	4
23	Há um apoio moral e financeiro ao assumir riscos por um ato empreendedor.	–	52,6%	21,1%	15,8%	10,5%	2
24	A empresa estimula empregados que apresentam sugestões inovadoras para a organização.	–	47,4%	15,8%	36,8%	–	3
25	Há reconhecimento para ideias inovadoras que impactarão melhoria dos produtos.	–	52,6%	26,3%	21,1%	–	2
26	Há um alto investimento de marketing para promoção dos produtos e ou serviços.	–	36,8%	–	63,2%	–	4
27	A empresa realiza pesquisa junto aos clientes para avaliar a qualidade de produtos ou serviços.	–	21,1%	10,5%	52,6%	15,8%	4
28	A empresa tem a vontade e a visão de aproveitar novas oportunidades.	–	5,3%	–	73,7%	21,1%	4
29	A empresa possui um histórico de sucesso por meio de parcerias.	–	10,5%	–	79,0%	10,5%	4

Tabela 5 – Respostas dos empresários que não investem com capital de terceiros

Nº	Questões	DT	D	I	C	CT	Med
18	A empresa atua antes que seja forçada a reagir às ameaças e oportunidades do ambiente.	–	11,5%	–	42,3%	46,2%	4,5
19	A mudança é parte da cultura da empresa.	–	7,7%	15,4%	53,9%	23,1%	4
20	A empresa busca inovações tecnológicas para a melhoria de seus processos.	–	7,7%	15,4%	46,2%	30,8%	4
21	Os líderes da empresa adotam uma postura agressiva quanto ao ambiente de negócios.	–	7,7%	11,5%	53,9%	26,9%	4
22	Há uma liberdade de ação empreendedora dentro da organização.	3,9%	23,1%	19,2%	42,3%	11,5%	4
23	Há um apoio moral e financeiro ao assumir riscos por um ato empreendedor.	3,9%	50,0%	26,9%	15,4%	3,9%	2
24	A empresa estimula empregados que apresentam sugestões inovadoras para a organização.	3,9%	26,9%	30,8%	38,5%	–	3
25	Há reconhecimento para ideias inovadoras que impactarão melhoria dos produtos.	3,9%	38,5%	34,6%	23,1%	–	3
26	Há um alto investimento de marketing para promoção dos produtos e ou serviços.	–	26,9%	23,1%	46,2%	3,9%	3,5
27	A empresa realiza pesquisa junto aos clientes para avaliar a qualidade de produtos ou serviços.	–	30,8%	11,5%	50,0%	7,7%	4
28	A empresa tem a vontade e a visão de aproveitar novas oportunidades.	–	–	–	50,0%	50,0%	4,5
29	A empresa possui um histórico de sucesso por meio de parcerias.	–	3,9%	23,1%	38,5%	34,6%	4

A análise estatística para diferenças de medianas, com Teste U de *Mann-Whitney*, não-paramétrico, entre as respostas de dois grupos (o dos empresários respondentes que investem em suas empresas fazendo uso de capital de terceiros; e outro grupo formado por aqueles que não investem tomando este tipo de capital) revelou que a hipótese nula não pode ser rejeitada para todos os casos, sob um nível de confiança estatística de 95%. Isto significa que não foram constatadas diferenças entre as respostas dadas por ambos os grupos às questões 18 a 29 do formulário.

Outro resultado importante é que tabuladas as respostas em comparação com as associações estabelecidas no Quadro 1, entre as questões e as tipologias de cultura organizacional, as análises revelaram que não há uma OE que caracterize um ou outro grupo (empresas que captam recursos de terceiros para investir e as que não captam), e sequer foi detectado um tipo de cultura organizacional que seja típico das MPEs, considerando-se o conjunto analisado. Apenas às questões 23, 24 e 25 não foram dadas respostas positivas (C e CT) predominantemente. As respostas refletem ambos os grupos de respondentes. Mas a validação das demais questões não permite identificar um tipo de OE dominante para as empresas pesquisadas.

A despeito dos resultados obtidos com a aplicação das técnicas estatísticas descritas, uma análise da distribuição percentual das respostas pode revelar indícios de que determinados modelos de OE estão caracterizados neste grupo de empresas. As Tabelas 6 e 7 apresentam os dados da distribuição percentual das respostas para as questões que revelam a presença de determinadas OEs dentro o grupo de empresários que relatam investir e não investir com capital de terceiros. Nestas tabelas, admitindo como respostas positivas as indicadas por “C” e “CT”, são apresentados os percentuais de respondentes que optaram por elas, o que pode sinalizar uma OE.

Tabela 6 – OE observada dentre empresas cujos empresários investem com capital de terceiros

Tipo de OE	Questões	Soma dos percentuais de respondentes “C” e “CT”
Autonomia	22	63,2%
	23	26,3%
	24	36,8%
Inovação	20	100%
	24	36,8%
	25	21,1%
Capacidade de Assumir Riscos	21	84,3%
	23	26,3%
Proatividade	18	94,7%
	19	100%
Competitividade Agressiva	21	84,3%
	26	63,2%
	27	68,4%
Formação de Parcerias	29	89,5%
Orientação para o Mercado	18	94,7%
	27	68,4%
	28	94,8%

Os dados da distribuição percentual das respostas mostrados na Tabela 6 mostram que três perfis de OE (Proatividade”, “Formação de Parcerias” e “Orientação para mercado”) podem estar presentes para o grupo de empresários que relatam investir com capital de terceiros.

Tabela 7 – OE observada dentre empresas cujos empresários não investem com capital de terceiros

Tipo de OE	Questões	Soma dos percentuais de respondentes “C” e “CT”
Autonomia	22	53,8%
	23	19,3%
	24	38,5%
Inovação	20	77%
	24	38,5%
	25	23,1%
Capacidade de Assumir Riscos	21	83,8%
	23	19,3%
Proatividade	18	88,5%
	19	77%
Competitividade Agressiva	21	83,8%
	26	50,1%
	27	57,7%
Formação de Parcerias	29	73,1%
Orientação para o Mercado	18	88,5%
	27	57,7%
	28	100%

Já mediante a análise dos dados levantados na Tabela 7, observa-se a possível existência das OEs “Proatividade”, “Formação de parcerias” e “Orientação para mercado” para o grupo de empresários que não investem com capital de terceiros.

Os três perfis de OE “Proatividade”, “Formação de parcerias” e “Orientação para mercado” foram sinalizados em ambos os grupos de respondentes. Tendo-se em vista a pergunta central do artigo, que reside na detecção de havia relação entre determinados perfis culturais e a existência de

investimentos com capitais de terceiros, os resultados evidenciam a inexistência de tal relação. Ou seja: não há diferenças entre a sinalização de diferentes perfis culturais com utilização ou não de capitais de terceiros. Os resultados da análise das distribuições percentuais das respostas corroboram aqueles obtidos com os testes estatísticos.

Por outro lado, como destacado por Cameron e Quinn (1999), alguns perfis culturais são mais associados com características apresentadas pelas OEs das empresas que investem com capitais de terceiros e as que não investem – marcadamente, as denominadas “Cultura de mercado” (caracterizada pela busca de tendências de mercado e atendimento de demanda de clientes) e “Cultura inovativa” (descrita como sendo proativa na busca de inovações que venham a alcançar maiores vantagens para a organização no longo prazo).

Ambas as tipologias culturais (“Cultura de mercado” e “Cultura inovativa”) descritas por Cameron e Quinn (1999) parecem ser compatíveis com a OE “Proatividade” e “Orientação para mercado”. A OE “formação de parcerias” pode ser associada ao que Handy (1976) destacou ser associada a chamada “cultura do poder”, característica de MPEs, na qual o fundador centraliza a toma as principais decisões da organização – o que pode incluir a formação de parcerias comerciais junto a outros stakeholders da empresa.

## **5. Conclusões.**

---

O estudo teve como objetivo identificar os fatores que influenciam nas decisões de contratação de empréstimos para realizar investimentos em MPEs e sua possível relação com a cultura organizacional dessas empresas.

Com base nas respostas dadas por 45 empresários, dentre os quais 26 não realizam captação de recursos de terceiros para investir em suas empresas e 19 o fazem, foi possível concluir que o principal fator que restringe o uso de crédito para investimentos nas MPEs é o elevado patamar das taxas de juros praticadas no Brasil.

Além disso, foi possível concluir que há perfis convergentes de OE entre empresários que investem com recursos de terceiros os que não o fazem (marcadamente, as OEs “Proatividade”, “Formação de parcerias” e “Orientação para mercado”). Essas OEs podem ser associados a perfis culturais característicos de micro e pequenas empresas apontados na literatura – no caso, a tipologia “Cultura do Poder”, como destacada por Handy (1976).

Mediante os estudos, pode-se concluir que, assim como a Teoria propõe, as MPEs estudadas apresentam características de OE que as tornam compatíveis com a chamada “Cultura do Poder”, corroborando a literatura prévia (HANDY, 1976). Os dados da pesquisa refutam parcialmente o dado apresentado por Robbins, Judge e Sobral (2010), na qual relata que culturas jovens e/ou pouco coesas (as chamadas “culturas fracas”) ainda não possuem características suficientes que as definam.

## **Referências.**

---

ANTONCIC, B. Risk taking in intrapreneurship: translating the individual level risk aversion into the organizational risk taking. *Journal of Enterprising Culture*, v. 2, n. 1, p. 1-23, 2003.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento. Apoio às micro, pequenas e médias empresas. Brasília: BNDES Editora, 2015.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. Diagnosing and changing organizational culture. Massachusetts: Addison-Wesley, 1999. 288 p.

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.

CRONBACH, L. J. Coefficient alpha and the internal structure of test. *Psychometrika*, n. 16, p. 297-334, 1951.

FERRIER, W. J.; FHIONNLAOICH, C. M.; SMITH, K. G.; GRIMM, C. M. The impact of performance distress on aggressive competitive behavior: a reconciliation of conflicting views. *Managerial and Decision Economics*, n. 23, p. 301-316, 2002.

FRISHAMMAR, J.; HORTE, S. A. The role of market orientation and entrepreneurial orientation for new product development performance in manufacturing firms. *Technology Analysis & Strategic Management*, v. 19, n. 6, p. 765-788, 2007.

GEM – Global Entrepreneurship Monitor. Empreendedorismo no Brasil - Relatório Executivo. Curitiba: IBQP, 2014.

HANDY, C. *Understanding organization*. Middlesex, England: Penguin Books, 1976. 450 p.

LEMES JUNIOR, A. B.; PISA, B. J. *Administrando micro e pequenas empresas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 248 p.

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

MELLO, S. C. B., LEÃO, A. L. M. S. Compreendendo a orientação empreendedora de empresas de alta tecnologia. In Souza, E. C. L.; Guimarães, T. A. (Orgs.), *Empreendedorismo além do plano de negócios* (p. 162-178). São Paulo: Atlas, 2005.

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

MILLER, D.; FRIESEN, P. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, v. 3, n. 1, p. 1-25, 1982.

MINTZBERG, H. *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979. 512 p.

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática*. 33ª ed. São Paulo: Atlas, 2015. 392 p.

Robbins, S., Judge, T., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. Pearson Prentice Hall.

ROGERS, W. M.; SCHIMITI, M.; MULLINS, M. E. Correction for unreliability of multifactor measures: comparison of alpha and parallel forms approaches. *Organizational Research Methods*, v. 5, p. 184-199, 2002.

SCHEIN, E. H. *Organization culture and leadership: a dynamic view*. San Francisco: Jossey Bass, 1992. 358 p.

SCHUMPETER, J. A. *Capitalismo, socialismo e democracia*. São Paulo: Editora UNESP, 2017.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa. *Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira*. Brasília: SEBRAE Editora, 2014.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa. 10 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas. São Paulo: SEBRAE Editora, 2008.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa. Referenciais educacionais do SEBRAE. Série Documentos. São Paulo: SEBRAE Editora, 2006.