

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
Faculdade de Economia, Administração, Atuárias e Contabilidade
Curso de Administração

POR QUE A MAIORIA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL
JÁ NASCEM MORTAS?

Carlos André Cysne Araújo

FORTALEZA -CE

2004

PORQUE A MAIORIA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL
JÁ NASCEM MORTAS?

Carlos André Cysne Araújo

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Hilda Coutinho de Oliveira

*Monografia apresentada à Faculdade de Economia,
Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado,
para obtenção do grau de Bacharel em Administração.*

FORTALEZA -CE

2004.

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Administração, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

	Média
Nome do Aluno	Nota
Profª Drª Hilda Coutinho de Oliveira Profª. Orientadora	Nota
Profª Criseida Alves Lima Membro da Banca Examinadora	Nota
Profª Sônia Regina Soares Machado Membro da Banca Examinadora	

Monografia aprovada em 16 de novembro de 2004.

*Não se vê bem senão com o coração.
O essencial é invisível para os olhos.*

Antoine de Saint-Exupéry

AGRADECIMENTOS

A Deus, por seu amor inaudito, fidelidade e graça, que me possibilita continuar minha jornada em busca de meus sonhos.

A professora Hilda de Oliveira pela ajuda dispensada, sem a qual não poderia ter concretizado esse trabalho

Aos meus pais, Cysne e Francisca, que são, para mim, o maior exemplo vivo de generosidade e compromisso.

As professoras Sônia Regina e Criseida Alves por terem participado da banca examinadora.

Aos meus amigos e amigas, Jedaías, Everton, Henrique, Ysrael, Luzia, Francilene, Naina, Janaina e Anita que sempre estiveram presentes em minha vida apoiando-me e incentivando-me a avançar em meus objetivos. A todos os professores da Universidade Federal do Ceará pelo profissionalismo com que atuaram e, a Alzira e Eunice pelo comprometimento e amor demonstrados por mim.

E a todos, que de alguma maneira contribuíram para a elaboração dessa monografia.

RESUMO

Essa pesquisa averiguou os impactos da cultura brasileira na gestão de uma empresa no ramo de confecção localizada na periferia de Fortaleza, no Ceará. Realizou-se através de estudo de caso, sendo baseado no método qualitativo de caráter descritivo. Os sujeitos eram do sexo feminino e masculino, com idades variando de 25 à 50 anos. O conteúdo da pesquisa foi interpretado, principalmente, através das idéias de Barros e Prates (1996). Seus resultados mostraram que tanto o diretor quanto seus subordinados possuíam pouco ou nenhum conhecimento sobre a importância do entendimento da cultura para se gerir negócios. Pareceu-nos que os traços culturais de líderes e liderados tiveram forte influência na falência da empresa. É necessário entender essa psicodinâmica e cooperar para um melhor aproveitamento de potencialidades. Os aspectos de nossa “brasilidade” devem ser fortemente considerados e administrados.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO	ii
SUMÁRIO	iii
LISTA DE TABELAS / GRÁFICOS / FIGURAS / QUADROS	iv
1. INTRODUÇÃO	01
2. REVISÃO DA LITERATURA	04
2.1. AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	04
2.1.1 Definição das micro e pequenas empresas	04
2.1.2 Indicadores de desempenho das micro e pequenas empresas	06
2.2 PERFIL DA AÇÃO CULTURAL BRASILEIRO	16
2.2.1 Conceito de cultura	16
2.2.2 O sistema de ação cultural brasileiro	18
2.3 IMPACTOS DA CULTURA NA GESTÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	29
3. METODOLOGIA	40
3.1 Notas sobre o método	40
3.2 Local	40
3.3 Sujeitos	41
3.4 Instrumento	41
3.5 Procedimento	44
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	45
CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51
ANEXO	52

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 - Estrutura Produtiva Brasileira	05
Tabela 2.2 - Criação e extinção de empresas no Ceará, no Nordeste e no Brasil.	06
Tabela 2.3 - Escolaridade dos proprietários antes de se tornarem empresários e os índices de sucesso e fracasso	08
Tabela 2.4 - Motivos que levaram à criação da empresa	10
Tabela 2.5 - Motivos que levaram o proprietário ao fechamento de sua empresa	15
Tabela 2.6 Relação de poder e de controle	35

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1 - Natureza da experiência prévia	09
Gráfico 2.2 "A maioria dos executivos parece ser motivada mais pela conquista de poder do que para atingir resultados"	34

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 Perfil de grupos de brasileiros	22
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 Concentração de poder	20
Quadro 2.2 Processo decisório	33
Quadro 2.3 Estruturas organizacionais	37

INTRODUÇÃO

O Brasil é um dos países mais empreendedores do mundo. Infelizmente o índice de mortalidade de suas empresas é enorme. Nossa problemática não reside na falta de espírito empreendedor, ou simplesmente na ausência de estímulo ao mesmo. O certo é que possuímos um baixo nível de crítica, o que acaba nos tornando simplórios na interpretação de diversos problemas. O lamentável é que isso furta da maioria de nossos empresários a capacidade de realizar uma leitura mais realística dos mercados em que se pretende atuar e da forma adequada de gerir recursos.

Através da pesquisa “Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas”, realizada pelo SEBRAE em 1999 em 13 unidades da federação, ficou observado que a falta de capital de giro para alavancar os negócios foi apontada como a principal razão que leva uma empresa a falência. Entretanto, a falta desse mesmo somente se dá quando não há planejamento adequado. Temos audácia, mas não planejamento. Confiamos que tudo dará certo “se Deus quiser” e, não nos antevemos ao futuro. Comumente, esperamos que as coisas primeiro aconteçam, para então reagirmos. O que seria isso, senão um forte traço de nossa cultura, o de espectador?

Atualmente o grande diferencial competitivo nos mercados onde os produtos se parecem cada vez mais não é a uniformidade de processos, mas é o olhar para dentro, na busca de potencialidades inerentes de nossos traços individuais e coletivos. Desse modo, torna-se imprescindível à aplicação de técnicas de gestão em nossas micro e pequenas empresas que relevem nossos traços culturais e antropológicos, para que nesse processo se possa enaltecer algumas dessas características e transformar ou adaptar outras, pois isso é uma condição inegável do planejamento das habilidades empresariais no que tange a liderança, gestão e organização.

É a referida situação que me estimula a compreender os impactos de nossa cultura na gestão dessas empresas no âmbito regional, uma vez que foi trabalhando como consultor financeiro e contábil dessas mesmas que pude perceber que o problema não era meramente de ordem financeira ou econômica, mas que se tratava de uma disfunção gerencial que tinha suas raízes em nossa cultura. Percebe-se que a maioria desses empresários não têm informações sobre

esse assunto, ficando privados de o utilizar como suporte para a manutenção de seu negócio e até mesmo como diferencial competitivo.

De conformidade com tudo o que foi explicitado acima se pressupõe que:

A cultura de cada povo tem influência direta nos processos decisórios e que o estilo brasileiro de administrar, condicionado a valores tipicamente nossos, é a principal causa do insucesso de nossas micro e pequenas empresas.

O objetivo geral desse trabalho foi investigar o processo falimentar ocorrido numa empresa do ramo de confecção, localizada na cidade de Fortaleza, no Ceará, através do método qualitativo e da técnica de estudo de caso.

Já os objetivos específicos foram: 1) identificar as causas que levaram à referida organização à decadência e término de suas atividades; e 2) averiguar a incidência da cultura brasileira na exacerbação do processo de obsolescência da empresa.

Esta investigação abordou o processo de deterioração com conseqüente término das atividades de uma empresa de confecção localizada em Fortaleza, no Ceará, durante seus 6 (seis) últimos meses de funcionamento. Foi baseada em estudos realizados por Barros e Prates (1996).

Na introdução foram feitos alguns comentários sobre a influência de nossa cultura nacional na administração de organizações e sobre os fatores que me estimularam a estudar esse assunto.

A revisão da literatura ficou assim dividida:

Na primeira parte, de âmbito mais geral, enfoquei as micro e pequenas empresas, definindo-as e perfazendo um pouco de seu processo histórico, bem como sua importância social e participação na economia nacional. Procurei mostrar a criticidade dos seus altos índices de mortalidade com base em pesquisa realizada pelo SEBRAE em 1999 em algumas unidades da federação.

Já a segunda, traz alguns referenciais teóricos que são as pilastras desse trabalho. Nossa cultura, nossos valores, nosso jeito de ser, a capacidade de flutuar nos espaços de líderes e liderados, ou do institucional e do pessoal, ligando-se através do paternalismo e da flexibilidade, do formalismo e da lealdade pessoal são alguns dos pontos aqui abordados.

A terceira parte procura mostrar como os traços culturais brasileiros influenciam no processo de tomada de decisão. Veremos que esses traços impactam e agem nos componentes do sistema de gestão, principalmente, na formulação de estratégias, no processo decisório, no processo de liderança, no processo de coesão organizacional, no processo de inovação e mudança e nos processos de motivação.

Foi demonstrado qual a metodologia utilizada e, mais especificamente, o método, o local, o sujeito, o instrumento e o procedimento.

O estudo de caso se referenciou em autores como Barros e Prates (1996) e teve como base a pesquisa de campo. Esse estudo foi apresentado, analisado e seus resultados discutidos, evidenciando os impactos da cultura sobre o processo falimentar da empresa em questão.

As considerações finais sobre os motivos que levaram a empresa em questão à falência finalizaram o trabalho.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

2.1.1 Definição das micro e pequenas empresas

Os critérios para definir tamanho das empresas são variados e podem perpassar por aspectos financeiros, de produção, volume de ativos ou relativo a força de trabalho. Todavia, será utilizado o modelo adotado pelo SEBRAE por traduzir melhor a realidade das micro e pequenas empresas que podem ser caracterizadas, sobretudo, pelo ambiente constituído, enquanto outros critérios como faturamento não expressam, muitas vezes, o valor agregado por aquela unidade empresarial a todo o processo da cadeia produtiva.

A classificação do SEBRAE, em Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas, 2002, obedece o seguinte critério: microempresas industriais de 1 à 19 empregados, comércio e serviços de 1 à 9 empregados. Já pequena empresa industrial vai de 20 à 99 empregados, enquanto comércio e serviços varia de 10 à 49 empregados.

O certo é que as micro e pequenas empresas estão enraizados nas mais profundas tradições nacionais, ou seja, desde os tempos em que o Brasil ainda era colônia. Entretanto, o termo microempresa só veio a ser conhecido pelo legislador brasileiro a partir da Lei nº 7 256 /84, de 27 de novembro de 1984, quando apareceu o chamado Estatuto da Microempresa, oriundo do Projeto de Lei nº 16 / 84, sendo que esse último foi quem fez com que o termo microempresa fizesse parte do vocabulário jurídico e econômico brasileiro.

Segundo KREPSKY (1992), um fato relevante foi a instituição do Programa Nacional de Desburocratização, que ocorreu no governo de João Batista Figueiredo, pois constituiu-se como o primeiro passo da microempresa propriamente dito. Esse programa visava eliminar a burocracia e a carga tributária excessivas. Aliado a esse programa existia uma pressão nacional que estimulada pelo desejo de que as microempresas tivessem melhores condições de se desenvolverem acabaram por fazer com que o Projeto de Lei nº 16 /84 fosse sancionado e convertido em Lei, Lei esta, de nº 7 256 /84, que estabelecia normas às microempresas e as proporcionava um tratamento diferenciado, simplificado e favorecido, envolvendo os campos administrativos, tributários, previdenciários, entre outros.

Hoje, as micro e pequenas empresas são usadas como instrumento de estudos econômicos, pois são tidas como um índice de medição de fatores econômicos, pois promovem uma estrutura geradora de empregos e que atrai enormes receitas para nosso país.

As micro e pequenas empresas possuem uma representativa participação no total de empresas industriais comerciais e de serviços, segundo critério de porte baseado na receita anual. Vejamos tabela 2.1.

Tabela 2.1 - Estrutura Produtiva Brasileira

SETOR	FAIXA DE RECEITA ANUAL			
	ME	PE	GE	TOTAL
Indústria	75,07	16,74	8,19	100,0
Comércio	85,79	10,97	3,24	100,0
Serviço	88,97	8,29	2,74	100,0
Total	84,79	11,25	3,96	100,0

Fonte: SEBRAE / NA, elaborado a partir de dados do IBGE "Estrutura Produtiva Brasileira" e extraído da Coletânea Estatística da Micro e Pequena Empresa, 1999.

Analisando a tabela acima, percebemos que a participação das micro e pequenas empresas nos três setores da economia nacional é bastante expressiva. O somatório das micro com as pequenas empresas no setor de serviço ocupa o primeiro lugar com 97,26% de receitas anuais, seguido pelo setor comercial com 96,76% e pelo industrial com 91,81%. Isso mostra a relevância das micro e pequenas empresas nos diversos setores da economia nacional.

A geração de emprego é outro importante colaboração das micro e pequenas empresas para a economia, pois promovem, através do pagamento de salários, a massa crítica de consumidores que irão mais tarde obter produtos das mais diversas empresas. Isso é decorrente do fato delas não possuírem elevado volume de produção ou disponibilidade de capital e não investirem em mecanização de seus processos, que tem sido, no setor secundário, grande fonte de demissões nas grandes empresas.

2.1.2 Indicadores do desempenho das micro e pequenas empresas

O Brasil é considerado um dos países mais empreendedores do planeta. O problema é que o índice de mortalidade de suas empresas é enorme. Quase a metade das cercas de 470.000 micro e pequenas empresas abertas todos os anos morrem até o segundo ano de vida. Se considerarmos os quatro primeiros anos, a taxa de mortalidade sobe para aproximadamente 60%. Nos países desenvolvidos, a taxa de mortalidade chega a, no máximo, 20% nos dois primeiros anos e a 40%, se considerarmos um período de quatro anos.

Vejamos tabela 2.2 os números relativos a quantidade de empresas constituídas e extintas no Estado do Ceará, no Nordeste e no Brasil entre os anos de 1997 até 2002.

Tabela 2.2 - Criação e extinção de empresas no Ceará, no Nordeste e no Brasil.

	1997		1998		1999		2000		2001		2002	
	C(1)	E(2)	C	E	C	E	C	E	C	E	C	E
Ceará	15353	1461	14074	1393	14218	1741	13305	2566	14984	2021	13330	4043
Nordeste	96030	6454	90473	9402	88861	9797	85038	12713	87971	10143	79951	1704
Brasil	533221	50545	467128	57727	475005	69246	460602	99966	490911	82084	445151	136733

1 – Número de empresas criadas

2 – Número de empresas extintas

Fonte: Secretária de Trabalho e Empreendedorismo do Estado do Ceará

Em 1999, também o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE em, “Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas”, derrubou o mito de que 80 % das micro e pequenas empresas morrem no primeiro ano de existência, mostrando que o percentual de mortalidade está entre 30% e 61% no primeiro ano de existência da empresa, dependendo da unidade da federação. No segundo ano de funcionamento, o índice sobe para um patamar entre 40% e 68% e, no terceiro ano de vida, esse número fica entre 55% e 73%.

Através da pesquisa “Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas”, realizada pelo SEBRAE em 13 unidades da federação em 1999, a falta de capital de giro é apontada como a maior dificuldade enfrentada pelas empresas de oito dos treze estados pesquisados, tanto em atividade quanto as extintas. Essa dificuldade de se obter capital de giro para manter essas empresas provém das dificuldades pelas quais nossa economia vem passando, refletindo nos micro e pequenos empresários, dificultando-lhes o acesso ao crédito devido às elevadas taxas de juros.

PEREIRA apud SOUSA (2001) afirma que as barreiras para a obtenção desses empréstimos, através de bancos particulares e oficiais são quase intransponíveis, devido aos altos juros cobrado.

Entretanto, apesar da falta de capital de giro ser apontada como a principal razão da extinção das micro e pequenas empresas, é importante compreender como se dá a iniciação no mundo dos negócios da maioria desses “aventureiros” empresários.

É comum vermos nos dias atuais, pessoas em busca de novos meios de sobrevivência. Muitas delas, devido a fatores de ordem econômica e social, buscam soluções para seus problemas entrando no mundo dos negócios. Por falta de informações sobre este ou aquele meio de sobrevivência, muitos entram nesse mundo sem saber exatamente dos problemas que podem ocasionar uma possível falência.

O sucesso ou insucesso de uma empresa está relacionado diretamente com o modo pelo qual se deu a iniciação no mundo dos negócios. VALE et al (1998). Por isso, classificamos alguns pontos que devem ser observados quando do início das atividades empresariais.

- a) Tamanho da empresa – Quanto menor o empreendimento maiores seus riscos de extinção.

As empresas bem-sucedidas são, de modo geral, um pouco maiores que as extintas: menos da metade, isto é, 46% possuem até 2 empregados e 23% possuem mais de 5 empregados. Das empresas extintas, 71% dos empreendimentos possuíam, no máximo, 2 empregados e apenas 9,8% contavam com mais de 5 empregados.

- b) Escolaridade – Quanto maior a escolaridade melhores as chances de sucesso.

A escolaridade do proprietário exerce um impacto significativo sobre as chances de sobrevivência das empresas. Evidentemente, o nível escolar reflete, em geral, ambientes sociais e culturais distintos, com diferentes níveis de acesso a oportunidades em geral. VALE et al (1998)

Analisemos a tabela 2.3, onde fica óbvia a importância que a escolaridade exerce sobre as chances de sucesso no mundo dos negócios.

Tabela 2.3 - Escolaridade dos proprietários antes de se tornarem empresários e os índices de sucesso e fracasso

ESCOLARIDADE	Valores em (%)	
	EMPRESAS DE SUCESSO	EMPRESAS EXTINTAS
Até primário incompleto	4,4	14,6
Até ginásio incompleto	15,1	20,7
Até colegial incompleto	17,6	28,1
Até superior incompleto	32,1	19,5
Superior completo	30,8	19,5
TOTAL	100,0	100,0

Fonte: SEBRAE: Fatores Condicionantes da Mortalidade de Empresas, 1999.

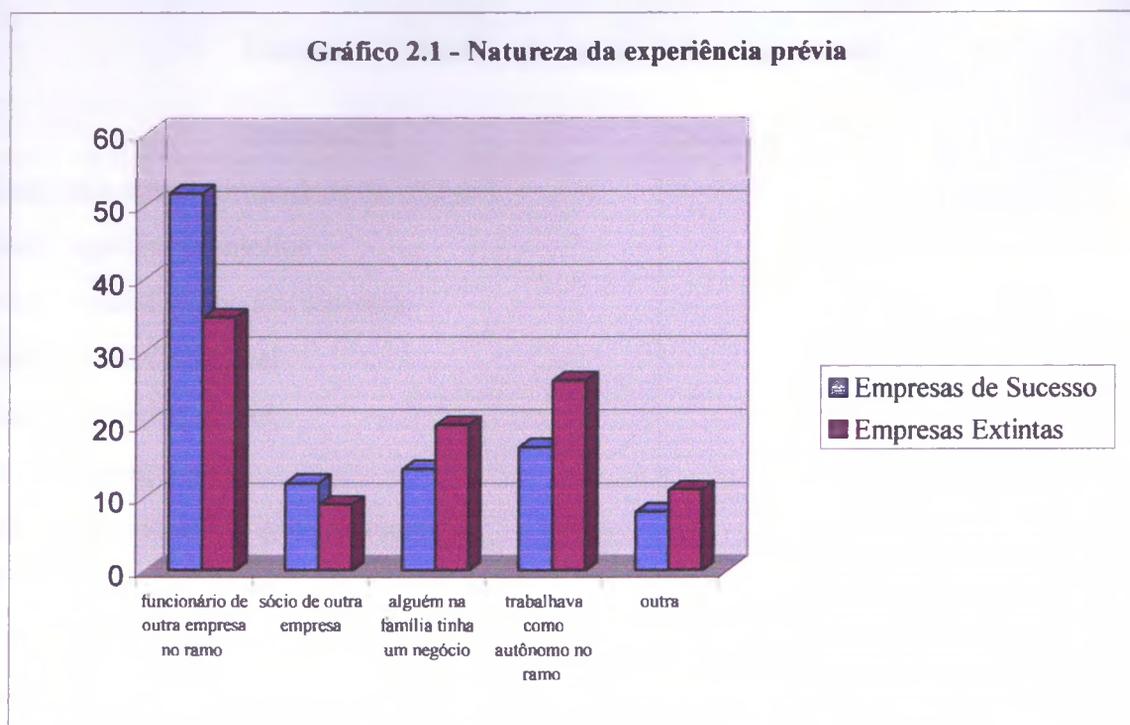
O grupo de empresas extintas têm um padrão de escolaridade bastante inferior ao do grupo das empresas de sucesso, a começar pela educação básica: possuem 35% dos sócios-proprietários com até ginásio incompleto (contra 20% no grupo de empresas de sucesso). As pessoas com nível superior completo ou incompleto respondem por 63% das empresas de sucesso, em contrapartida a 39% das empresas extintas.

c) Experiência prévia e sua natureza – As experiências vivenciadas e sua relação com o novo negócio são fatores essenciais para o sucesso. A existência de experiência anterior pode ampliar as chances de sucesso do empreendimento.

Isso nos mostra a relevância do conhecimento no ramo em que se deseja atuar. A pesquisa demonstrou que há um maior percentual de empresários que obtiveram sucesso em seu empreendimento, devido ao conhecimento prévio na atividade que se pretendia exercer.

No entanto, é a natureza da experiência profissional prévia no mesmo ramo de negócio que exerce uma influência maior que a anterior sobre as chances de sucesso ou fracasso do empreendimento. Reportemo-nos ao gráfico 2.1.

Gráfico 2.1 - Natureza da experiência prévia



Fonte: SEBRAE: Fatores Condicionantes da Mortalidade das Empresas, 1999.

Podemos perceber que mais da metade dos empresários de sucesso (51,7%) foram empregados de outra empresa no ramo (contra 34,7% no caso de empresas extintas). Entre os empresários que encerraram a atividade, 26% havia tido como experiência prévia, a atividade de autônomo (contra apenas 16,9% nas empresas de sucesso), e quase 20% afirmaram que haviam adquirido experiência prévia através de um membro da família que tinha um negócio similar (contra apenas 13,9%).

d) Boa identificação e avaliação de oportunidade com formatação adequada do negócio.

É relevante considerar os diversos motivos que levaram à criação de empresas, pois em sua composição eles são bastante diferentes. Ver tabela 2.4 na próxima página.

Tabela 2.4 - Motivos que levaram à criação da empresa

Motivos (*)	Valores em (%)	
	Empresas de Sucesso	Empresas Extintas
Identificou uma oportunidade de negócio	58,8	70,9
Tinha experiência anterior	23,2	12,8
Estava insatisfeito no seu emprego	13,9	4,7
Tinha capital disponível	13,4	5,8
Tinha tempo disponível	9,8	3,5
Estava desempregado	3,6	8,1
Aproveitou incentivos governamentais	2,1	1,2
Foi demitido e recebeu FGTS / indenização	1,6	2,3
Aproveitou algum programa de demissão voluntária	1,0	0,0
Outros	8,3	9,3

(*) Questão permite múltiplas respostas

Fonte: SEBRAE: Fatores Condicionantes da Mortalidade das Empresas, 1999.

A pesquisa demonstrou que 70,9% dos empresários dos negócios extintos aponta a “identificação de uma oportunidade”, contra 58,8% das empresas de sucesso. Isso mostra que falta, muitas vezes, ao empresário, uma melhor capacidade de avaliação e análise das possíveis oportunidades, dos riscos e, também, de formatação do seu negócio. Por isso, a concepção equilibrada de negócios, de início, é fator fundamental para o bom andamento do empreendimento. Nesse sentido, o nível de escolaridade ressurge como uma premissa de grande influência.

Segundo LEZANA apud SOUSA (2001), as causas do sucesso ou fracasso das empresas se dividem em três categorias distintas e inter-relacionadas, que são:

1. Fatores internos
2. Fatores externos
3. Fatores relacionados com o empreendedor

Os fatores internos são os microeconômicos e do ambiente interno. Eles podem afetar a vida da empresa, sendo que existe a possibilidade da mesma atuar sobre eles.

Os fatores externos são os macroeconômicos e do ambiente. Eles afetam a vida da empresa, sendo que esta não pode atuar sobre eles.

Já os fatores relacionados ao empreendedor são as características do empreendedor que intervêm diretamente no processo de criação e desenvolvimento das empresas. As habilidades, necessidades, conhecimento e os valores são os mais importantes.

De acordo com MORELLI (1999), os fatores limitantes estão divididos em apenas internos e externos, sendo que os chamados fatores internos são aqueles passíveis de solução pelo empresário individual, estando a sua abrangência mais diretamente relacionada a gestão da empresa. Os fatores externos são aqueles que dependem de medidas mais gerais, até mesmo de política econômica para a solução, superando, portanto, os limites da firma individual e abrangendo todo um setor ou uma região ou, ainda, um país.

Para efeito de simplificação trataremos apenas dos fatores internos e externos, uma vez que os fatores relacionados como o empreendedor serão discutidos nas partes seguintes.

Os fatores internos, segundo LEZANA apud SOUSA (2001, p. 45), “são aqueles que intervêm diretamente no funcionamento da organização e que podem ser modificados por ela”. Para ele, os principais fatores internos são:

- A. Direção e Gestão: formas de organização, direção, planejamento e controle empresarial;
- B. Produção: sistemas de produção, tecnologia, qualidade, fornecimento, engenharia, projeto de produtos e processos, gama de produtos, etc.
- C. Recursos humanos: qualificação de mão-de-obra, sistemas de remuneração, sistemas de recrutamento e seleção, etc.
- D. Finanças: estrutura financeira, origem dos recursos, administração financeira, sistemas de controle;
- E. Comercial: sistema de comercialização, preços, distribuição, assistência técnica, estudos de mercado, níveis de exportação, etc.

Se analisarmos todos esses fatores internos à empresa, veremos que eles estão diretamente relacionados a um único fator interno que é a Administração da Empresa. Esses fatores internos que limitam o crescimento das empresas estão provavelmente relacionados com a falta de estrutura organizacional e de responsabilidade nas micro e pequenas empresas, embora existam outras questões.

De acordo com MORELLI (1999), o pequeno empresário, independente de sua formação, é quem centraliza em sua pessoa a organização do trabalho e, geralmente, não delega autoridade para conseguir funcionamento normal da sua empresa. É sobre ele que recai a responsabilidade das decisões maiores, esteja ele cercado ou não de colaboradores especializados em produção ou assuntos comerciais. É ele que geralmente faz as vezes de responsável comercial, de diretor financeiro, de inovador e de diretor técnico. É ele quem trata pessoalmente com os clientes principais, quem negocia com os fornecedores e banqueiros, quem garante a boa marcha do estabelecimento e a gestão do pessoal, em outras palavras, o pequeno empresário tem que estar onipresente e decidir tudo, mesmo que não tenha capacitação para tanto.

A partir dessa afirmação, pode-se concluir que o fator interno Administração da Empresa, além de delegar ao empresário as maiores responsabilidades, engloba vários outros fatores internos à empresa que, por sua vez, não sofrendo uma intervenção rígida por parte do administrador, poderá gerar danos à mesma, fazendo com que esta não venha a sobreviver num mercado onde a concorrência exige muito de seus administradores.

Já os fatores externos que são os macroeconômicos e do ambiente, afetam a vida da empresa, sendo que esta não pode atuar sobre eles, podendo ser percebidos, principalmente, através de:

(A) Obrigações tributárias e jurídicas – O que as torna um fator externo inibidor são a burocracia e as altas taxas dos impostos que são cobrados. Senão vejamos a burocracia exigida no processo de legislação do negócio que requer, pelo menos, 8 (oito) diferentes registros distribuídos entre, o governo federal, estadual e municipal e cerca de 15 (quinze) taxas, relações, guias, documentos de arrecadação, entre outros, a serem recolhidos e / ou preenchidos anualmente pelas micro e pequenas empresas.

Segundo MORELLI (1999), a consequência direta de tal fato é a permanência de inúmeras micro e pequenas empresas na chamada economia informal e o alto índice de sonegação, ocasionado não somente pela incapacidade de pagamento como também pela falta de conhecimento, por parte dos micro e pequenos empresários, da totalidade dos tributos existentes, o que leva novamente à falta de acesso às fontes de informações.

Assim, existe um elevado número de micro e pequenas empresas que atuam na informalidade em todo o país e, uma exorbitante sonegação de impostos, causadas principalmente pela recessão econômica. Essa informalidade que está situada entre 30 e 60% é decorrente do descaso que essas empresas foram relegadas no decurso de nossa história. É inaceitável que para uma empresa de fundo de quintal sejam estabelecidos critérios tributários e formalidades trabalhistas iguais aos das grandes empresas.

(B) Concorrência do mercado – Concorrência que existe na busca de novos mercados e melhores mecanismos para um melhor desempenho no mundo dos negócios são um reflexo da globalização que comprime as empresas na necessidade de constante atualização, bem como o monitoramento das mudanças na economia.

Somente com a globalização, o Brasil passou a interagir mais com os outros países, modernizando-se no campo tecnológico e capacidade tecnológica.

Caso as empresas não se modernizem pela busca de novos mecanismos competitivos, elas poderão deixar de atingir seus objetivos. Atender as exigências dos consumidores é a regra básica para quem quer sobreviver num mercado competitivo.

Segundo PORTER apud SOUSA (2001, p. 50), “uma empresa consegue bater seus rivais apenas se puder estabelecer uma diferença que pode manter (...)”. PORTER, afirma ainda que, para ele há três estratégias genéricas que uma empresa pode utilizar, separadamente ou em conjunto, para competir nos mercados: Liderança em custos, através de economia de escala, redução de custos pela experiência, minimização de custos em áreas como pesquisas e desenvolvimento, serviços, vendas, publicidade, entre outros; Diferenciação, através da criação de algo em que o setor como um todo perceba como sendo exclusivo; e Foco, através do atendimento excelente em qualidade, serviços e custos, a um segmento de mercado restrito e bem definido.

(C) Investimento tecnológicos – Uma vez que falta recursos para aquisição de equipamentos mais modernos, as micro e pequenas empresas estão diante de um outro fator limitante.

Segundo MORELLI (1999), é importante verificar que, embora os investimentos em inovações tecnológicas dependam em boa parte da disponibilidade de crédito apropriado, principalmente no que diz respeito ao prazo de amortização, eles dependem, também, da situação econômica do país, do acesso às fontes de informações tecnológicas e da motivação por parte das instituições de pesquisas para o atendimento às micro e pequenas empresas.

De fato, a não disponibilidade de equipamentos mais modernos por parte das micro e pequenas empresas tende a empurrá-las paulatinamente para as faixas marginais do mercado.

Assim, a utilização de equipamentos obsoletos deve-se a dois fatores relevantes, a saber: falta de capital para aquisição de novos equipamentos e, às vezes, ao desconhecimento de canais de acesso.

Segundo AGUIAR apud SOUSA (2001), o investimento em tecnologia no país tem crescido nos últimos anos, mas ainda está aquém do que é investido em países desenvolvidos. O Brasil investe 1% do PIB em pesquisas e desenvolvimento ao passo que a média internacional, em países industrializados, gira em torno de 3%. Embora tenha havido um aumento nos investimentos em tecnologia por parte das empresas brasileiras, esses números ainda são muito tímidos.

ZITS apud SOUSA (2001, p. 52), afirma que: “muitos micro e pequenos empresários resistem à tecnologia, devido ao receio do desemprego e à falsa idéia de gastar recursos vultosos em investimentos tecnológicos”.

(D) Qualificação da mão-de-obra – Diferentemente das grandes empresas, as micro e pequenas empresas não possuem, em sua maioria, recursos para investir em treinamentos que promovam a qualificação de seus colaboradores, tornando-se esse mais um fator limitante ao desenvolvimento das empresas.

Por fim, VALE *et al* (1998, p. 37), em pesquisa realizada em Minas Gerais, aborda ainda outros fatores relacionadas a extinção das empresas. Vejamos tabela 2.5.

Tabela 2.5 - Motivos que levaram o proprietário ao fechamento de sua empresa
Valores em (%)

Principais dificuldades	Empresas extintas
Falta de capital de giro	26,3
Falta de clientes	21,1
Carga tributária elevada	17,5
Recessão econômica do país	14
Maus pagadores	12,3
Concorrência muito forte	10,5
Problemas financeiros	8,3
Falta de crédito	7
Ponto inadequado	5,3
Falta de mão-de-obra qualificada	5,3
Instalações inadequadas	3,5
Falta de conhecimentos gerenciais	3,5
Outros	28,1

Fonte: VALE, Gláucia M. Vasconcelos – Fatores Condicionantes da Mortalidade de Empresas

A tabela acima é um resumo dos principais fatores que condicionaram a mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil. Os números mais expressivos dessa pesquisa refere-se a um fator financeiro, ou seja, falta de capital de giro, com 26,3% e um de marketing, isto é, falta de clientes, com 21,1%.

2.2 PERFIL DA AÇÃO CULTURAL BRASILEIRO

2.2.1 Conceito de cultura

Em um mundo cada vez mais globalizado, é de fundamental importância para a sobrevivência das sociedades ter bem definida a sua identidade cultural, para que possa manter relações produtivas interdependentes, pois a premissa básica segundo BARROS; PRATES (1996, p. 14), é de que: “a empresa, além de ser vista como unidade econômica, em sua função empreendedora e produtiva, deve ser entendida também como uma unidade sócio-cultural, palco de fenômenos de socialização e de aculturação”. A empresa expressará, portanto, em suas relações uma série de valores, estruturas e processos vigentes na cultura e sociedade a qual faz parte.

DA MATTA apud BARROS; PRATES (1996, p. 14) tem o princípio de que “os valores culturais se exprimem em tudo que a sociedade produz, de sorte que é possível assumir que as empresas de um dado sistema social são - tal como ocorre com a música, literatura, política e família – expressões dessa sociedade”.

Esse também é o pensamento seguido por RAMOS apud BARROS; PRATES (1996, p. 14), pois diz: “As empresas, qualquer que seja a escala, refletem invariavelmente as características, estados, estágios, conjunturas e a estrutura da sociedade na qual estão inseridas”

As sociedades possuem modos distintos de fazer as mesmas coisas e essa construção peculiar irá influenciar o processo de socialização. Essa ocorrência se dá através da vivência das normas que são geradas e repassadas de uma geração a outra. Esse processo é, às vezes, até inconsciente e impede os membros daquela sociedade de se comportarem de maneira conflitante àquele estilo de vida.

Nesse sentido, cabe a nós definirmos o que é cultura, uma vez que ela influencia tão drasticamente as nossas vidas e empresas.

De acordo com TOMEI; BRAUNSTEIN (1993, p. 13), “cultura é definida como a totalidade de padrões de comportamento socialmente transmitidos, crenças, instituições e todos os outros produtos do trabalho humano e características atribuídas a uma comunidade ou população”.

Segundo PETTIGREW apud TOMEI; BRAUNSTEIN (1993, p. 15), “cultura é o sistema de significados aceitos publicamente e coletivamente operado em um determinado grupo em um determinado momento”.

Já SCHEIN apud MAXIMIANO (1997, p. 162), define cultura como “a experiência que o grupo social adquiriu à medida que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida”.

Assim, para que se possa destacar com maior legitimidade alguns traços da cultura brasileira é necessário recorrer a vários fatores, como étnicos, religiosos, geográficos, econômico, políticos e sociais.

Desse modo é que HOLANDA apud BARROS; PRATES (1996), baseado em uma análise focada em tempos coloniais e na fase inicial, após a proclamação da República, ambos com forte influência rural, admite que, no futuro, os movimentos políticos da democratização, os movimentos sociais de urbanização, sob a influência das grandes metrópoles, o desenvolvimento das comunicações e transportes e a mudança do eixo geopolítico em direção as influências americanas, estariam, se não aniquilando, diminuindo consideravelmente alguns dos traços culturais brasileiros.

Para RIBEIRO (1985; p. 19), “poucos países juntaram, como o Brasil, tijolos e cimentos tão dispares em seu processo de constituição. Poucos também experimentaram vicissitudes que mostram os caminhos pelos quais uma nação pode constituir-se para atender a interesses alheios”.

Ele continua dizendo que o Brasil não surgiu como etnia e se estruturou como nação pelo somatório de desejos dos seus criadores. Ele era um subproduto indesejado e surpreendente de uma empreitada colonial, cujo alvo era gerar lucros exportáveis.

Dessa empreitada resultou ocasionalmente um povo e, depois, uma sociedade nacional, passando da condição de feitoria colonial à de nação aspirante ao comando de seu destino, forçada pela Revolução Industrial que, a afetava reflexamente, mas que a transfigurou radicalmente.

Reconhecemos que não é fácil definir o brasileiro. Esta gente que se constitui de operários e agricultores, favelados e sertanejos, sem-terra e sem-teto, ciganos e negros, menores carentes e biscateiros, mulatos e migrantes, brancos e índios, católicos e protestantes, carnavalescos e torcedores de futebol. O brasileiro é este povo plural, que sempre conviveu com suas ambigüidades, vitaminado, muitas vezes, pela falta de um pensamento comprometido com o que chamaríamos de consciência tipicamente nacional. O Brasil é esse país de Terceiro Mundo, cuja identidade supra, que determina suas reações de viver, é edificada em sua posição de dependente pobreza. Esse fato evidencia as características de violência e injustiça dessa sociedade. RIBEIRO (1994)

Nesse sentido e dada a complexidade de definir um modelo capaz de interpretar a cultura brasileira e sua influência sobre a maneira de gerir empresas é que recorreremos aos subsistemas propostos por BARROS; PRATES (1996), os quais são: o institucional, o pessoal, o dos líderes e o dos liderados, sendo estes dinâmicos e relativos, dado que a cultura brasileira é um sistema onde se tem muitas causas para muitos efeitos.

2.2.2 O sistema de ação cultural brasileiro

O sistema de ação cultural brasileiro é a combinação de vários traços que opera sistematicamente, como veremos a seguir.

(A) Subsistema dos líderes

Esse subsistema refere-se àqueles que ocupam posição de liderança, não estando restringido aos grandes postos, mas também se estendendo aqueles sistemas como um simples mestre-de-obras, em relação aos seus subordinados.

Nesse sentido, os traços que dão o perfil do estilo brasileiro de liderar são a concentração de poder, o personalismo e o paternalismo.

- Concentração de poder

Até o fim da monarquia estávamos submetidos a uma autocracia tradicionalista, em que só se destacava o centro do poder (um país sem povo e sem classe). Na República Velha houve o que poderíamos chamar de poliarquização. Entretanto, mesmo depois de instalada a República,

ainda existia a diferença entre uma classe média incipiente e um operariado sem hábitos de organização, formado de ex-escravos e seus descendentes.

A poliarquia limitada que se baseava em princípios racional-legais começou a ser exercida pelas colisões de interesses da monocultura do café e os da corporação militar. Depois, retornamos a uma autocracia com características tradicionalistas, pois no Estado Novo o governo era ditatorial. No entanto, quando as leis da Justiça do Trabalho e da Sindicalização foram estabelecidas, houve um progresso no processo de institucionalização, reforçando a base legal do processo.

Após esse período, caímos mais uma vez na poliarquia limitada e depois voltamos para um regime ditatorial, que repetiu a implantação de reformas institucionais.

Na década de 80, podemos contemplar uma transição para a poliarquia limitada, com enorme avanço no processo de institucionalização do movimento sindical, mas, ainda, sem a participação dos trabalhadores no centro do poder. No início da década de 90, não se ampliou de forma substancial a poliarquia no Brasil, ainda que percebamos que houve um aumento do poder político dos trabalhadores sindicalizados.

Como as cidades possuem um grande poder de atração, houve uma concentração nos centros urbanos de pessoas da zona rural e de regiões menos desenvolvidas, massas amorfas e com baixo grau de organização.

Esses movimentos mostram que a sociedade brasileira busca de maneira alternativa a força militar tradicionalista e poder racional legal para o estabelecimento e conseqüente manutenção da autoridade, desembocando em uma cultura de concentração de poder. A frase “manda quem pode, obedece quem tem juízo” define essa cultura.

A expressão popular “Você sabe com quem está falando?”, demonstra claramente o autoritarismo exercido por aqueles que acreditam possuir direitos especiais, não sujeito a uma lei de caráter geral.

O exposto acima mostra como estamos distantes de outras sociedades, nas quais a igualdade, em termos de código cultural, prevalece e, em que cada indivíduo é livre para manifestar seu poder e ser tratado e respeitado igualmente perante a autoridade. Vejamos quadro 2.1 na próxima página.

Quadro 2.1 Concentração de poder

Ordem	País	Índice	Ordem	País	Índice
1	Malásia	100	27	Grécia	60
2	Guatemala	95	28	Coréia do Sul	60
3	Panamá	95	29	Irã	58
4	Filipinas	94	30	Taiwan	58
5	México	81	31	Espanha	57
6	Venezuela	81	32	Paquistão	55
7	Países Árabes	80(2)	33	Japão	54
8	Equador	78	34	Itália	50
9	Indonésia	78	35	África do Sul	49
10	Índia	77	36	Argentina	49
11	Países da África Ocidental	77(3)	37	EUA	40
12	Iugoslávia	76	38	Canadá	39
13	Cingapura	74	39	Holanda	38
14	Brasil	69	40	Austrália	36
15	Hong Kong	68	41	Costa Rica	35
16	França	68	42	Alemanha Ocidental	35
17	Colômbia	67	43	Grã-Bretanha	35
18	Salvador	66	44	Suíça	34
19	Turquia	66	45	Finlândia	33
20	Bélgica	65	46	Noruega	31
21	Países da África do Leste	64(4)	47	Suécia	31
22	Peru	64	48	Irlanda	28
23	Tailândia	64	49	Nova Zelândia	22
24	Chile	63	50	Dinamarca	18
25	Portugal	63	51	Israel	13
26	Uruguai	61	52	Áustria	11

Fonte: BARROS; PRATES (1996) em “O estilo brasileiro de administrar”.

HOFSTEDE apud BARROS; PRATES (1996) criou em 1987 um conceito intitulado de distância de poder ou distância hierárquica que firma que todas as sociedades possuem desigualdades de poder entre seus membros. Ele se utilizou de uma escala de valores de 0 a 100, onde 100 representa alta concentração de poder em um único comando. Segundo ele, todas as sociedades apresentam desigualdades de poder entre os membros, porém, existem diferenças no grau dessas desigualdades. À medida desse grau ele chamou de “índice de distância de poder”, que seria um indicador do grau de centralização da autoridade e do grau de liderança autocrática.

- Personalismo ou populismo

Podemos definir personalismo como uma espécie de magnetismo exercido pela pessoa, através de seu discurso ou por seu poder de ligações (relações com outras pessoas).

O interessante é que no caso brasileiro, a rede de amigos e parentes é a via mais proeminente para a resolução de problemas e obtenção de privilégios. Entretanto, aqueles que, infelizmente, não possuem uma “família” não poderão conseguir os mesmos privilégios.

Para RIBEIRO (1994), o fenômeno do personalismo pode ser visto por pelo menos dois prismas: o popular e o do líder.

- a. O líder usa muitas linguagens sociais: política, religiosa, revolucionária, entre outras, para seduzir seus liderados.
- b. O personalismo se mantém pela esperança imediata de sobrevivência dos pequenos, dos pobres e dos subordinados, sendo essa esperança grandemente manipulável.

O certo é que no Brasil, as pessoas isoladas e sem relações são consideradas sem valor, seres vis à parte da sociedade. Diferentemente, a sociedade norte-americana é homogênea, igualitária, individualista e exclusivista, enquanto que no Brasil ela é heterogênea, desigual, relacional e inclusiva.

Fica evidente que no caso brasileiro existe uma valorização do grupo ao qual o indivíduo pertença, não a ele mesmo. Em nosso país, a referência para a decisão é a importância ou a necessidade da pessoa relacionada com a questão, sobrepujando-se às carências do sistema no qual a questão está inserida.

- **Paternalismo**

É praticamente impossível entendermos o que é paternalismo e como se deu o seu desenvolvimento sem recorrermos a nossa história.

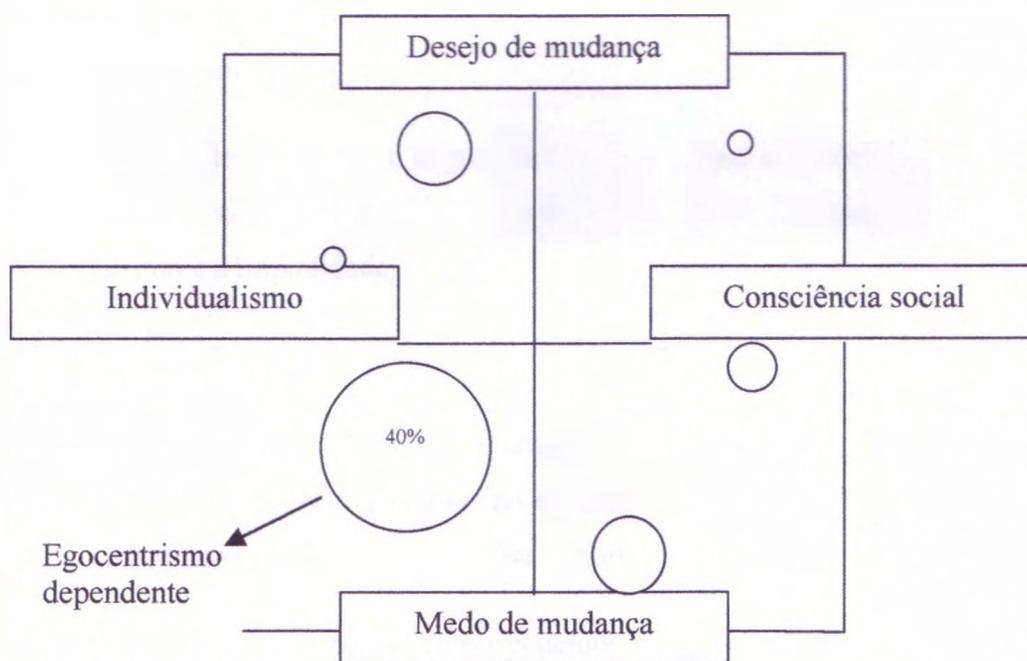
A família, desde o período colonial, foi a pilastra ou célula principal da organização social. O fato é que essa instituição vem sobrevivendo a vários movimentos sociais, chegando até nossos dias.

O princípio de autoridade máxima está centrado na figura do pai, que tem seu poder estendido não somente a área privada, mas também fora de seus domicílios.

Segundo BARROS; PRATES (1996), vimos, historicamente, o relacionamento familiar invadir o espaço público, conformando também o sistema burocrático brasileiro. Este viu invadido em suas posições e cargos por pessoas de confiança, ou das relações pessoais das famílias no poder. A competência e mérito, através do concurso público, que estão na base do sistema racional-legal, na formação dos quadros burocráticos do sistema, frequentemente são abalados pelos laços afetivos e apelos emocionais que estão na dinâmica de decisão do sistema familiar.

O paternalismo apresenta duas facetas que é o patriarcalismo e o patrimonialismo, podendo a primeira ser definida como a face supridora e afetiva do pai, atendendo ao que dele esperam os membros do clã e a segunda como a face hierárquica e absoluta impondo com a tradicional aceitação, a sua vontade aos seus membros. Vejamos figura 2.1.

Figura 2.1 Perfil de grupos de brasileiros



Fonte: BARROS; PRATES (1996) em “O estilo brasileiro de administrar”.

No caso brasileiro, 40% dos brasileiros possuem uma inclinação ao que poderíamos chamar de “egocentrismo dependente”, ou seja, mediante perdas repentinas de lideranças autocráticas, os liderados sentem-se órfãos e passam a buscar apenas o seu próprio interesse, sem se preocuparem com o todo, isto é, com o grupo ou sociedade a que pertencem.

Os brasileiros mostram pouca capacidade ou oportunidades restritas de filiação a grupos ou associações e, assim, órfãos do autoritarismo e com pouca capacidade de relacionar entre semelhantes, eles são extremamente susceptíveis àqueles que lhes ofereça uma nova dependência de poder.

BARROS; PRATES (1996, p. 44) afirma que “o modelo brasileiro é de egocentrismo dependente. Com isto, para alguém garantir a sua segurança futura e dos seus familiares, passa a construir um capital social, fundado em suas relações com o poder e reproduzindo a cadeia dos “amigos do homem”.”

Finalmente, podemos chegar a conclusão de que o paternalismo gera uma dupla dependência, mas também proporciona uma identificação e sentimento de “pertença” a um grupo, gerando um maior nível de segurança. Entretanto, provoca um menor grau de liberdade e autonomia para os membros.

(B) Subsistema institucional

Refere-se a liberdade individual e o grau de autonomia que compõe o sistema de ação cultural brasileiro. Esse subsistema referencia-se em três características, as quais são a postura de espectador, o formalismo e a impunidade.

- A Postura de espectador

Se desejamos entender os impactos da cultura brasileira na administração de nossas micro e pequenas empresas, deveremos dar uma atenção especial a essa característica, pois ela é um dos principais fatores que podem levar uma empresa à morte.

O brasileiro é um ser esperançoso, como podemos perceber na expressão “O Brasil é o país do futuro” – futuro esse que nunca chega. Como diz RIBEIRO (1994, p. 112): “dá-se um jeito porque se espera. Ri-se da vida sofrida por humor esperançoso; suporta-se a violentação porque tem-se a certeza de que as coisas mudarão”.

O brasileiro, desde que os portugueses aportaram aqui, sonham em progredir, levar uma vida farta, de melhorar em termos profissionais; e, na realidade, está se tornando cada vez mais pobre. Como afirma RIBEIRO (1992, p. 113), “Entre a realidade e o sonho é melhor sonhar. E os sonhos se transformam em utopias que alimentam a vida”.

Somos um povo que espera, apesar de nossas intermináveis dores. Possuímos uma esperança longânima que nunca se exaure. Acenar as classes miseráveis com diversas promessas é suficiente para recriar uma atmosfera de esperança.

Todavia, de onde brota essa característica tão peculiar de nossa gente? Não viria da própria evolução de nosso processo político, em que a democracia sofreu reverses diversos, ou de nossa forte herança rural, sustentada pelo autoritarismo patriarcal, pelo mandonismo, pelo protecionismo e pelas relações de dependência?

Nossa sociedade não possui prática de diálogo. Vivemos no que poderíamos chamar de mutismo, como afirma FREIRE apud BARROS; PRATES (1996, p. 46): “O mutismo não é propriamente inexistência de resposta. É resposta a que falta teor marcadamente crítico” e “Uma comunidade preponderantemente intransitivada em sua consciência como era a sociedade fechada brasileira, se caracteriza pela quase centralização dos interesses do homem em torno de formas mais vegetativas de vida”. Suas preocupações se resumem a objetivos básicos de sobrevivência. Sua esfera de apreensão é limitada e falta-lhe qualquer compromisso com algo fora de sua órbita vegetativa. Ainda hoje muitos dos brasileiros aqui se encontram.

Estamos atravessando o período em nossa sociedade que podemos denominar de fase da consciência transitiva ingênua que: “se caracteriza pela simplicidade na interpretação de problemas e na aceitação de explicações mágicas e fabulosas”. BARROS; PRATES (1996, p. 46). Isso é devido, em parte, ao processo de deterioração de nosso sistema educacional, aliada à centralização e massificação das comunicações eletrônicas em nosso país.

Lamentavelmente, nosso funcionamento se dá de forma reflexiva, sendo orientados por nossas autoridades externas e, assim, ficamos limitados em nossa criticidade. Isso é ainda mais assustador quando descemos as camadas mais baixas de nossa sociedade, onde mutismo e baixa consciência crítica se mesclam formando a baixa iniciativa, a pouca capacidade de realização por autodeterminação e a transferência de responsabilidade dos problemas para os líderes.

Nosso poder, exercido com base no paternalismo, não estimula os liderados, conduzindo-os a um processo de infantilização que mesmo que haja maior liberdade para que esses possam atuar, não se saiba o que quer, não havendo vontade própria e, é assim que a capacidade de realização por autodeterminação do brasileiro se torna outro fator limitante ao seu desenvolvimento.

Desse modo, outra vertente que surge como traço cultural do espectador é a transferência de responsabilidade.

É comum ouvirmos que o culpado de todos os fracassos de nosso empresariado é o governo. Somos especialistas em transferir nossas responsabilidades para os outros, pois vivemos a cultura do estar, que foge do mundo, que é altamente resistente à mudança e desconfia do progresso.

Nesse sentido, RIBEIRO (1994) mostra que outro fator marcante quanto a essa questão da autodeterminação é a religiosidade a que estamos submetidos. Enquanto “virtude teologal”, a esperança foi traduzida pela religiosidade para as circunstâncias básicas de vida. Todavia, como essa superação tarda a chegar, somos induzidos a esperar pela vontade divina, ou aceitar a situação como sendo a vontade de Deus.

Essa situação tem um impacto devastador sobre nossas micro e pequenas empresas, uma vez que a espera pelo sobrenatural acaba minando suas responsabilidades de planejamento e alcance de objetivos e metas.

- Formalismo

Podemos definir formalismo como: “a discrepância entre a conduta concreta e as normas prescritas que se supõe regulá-la” e “uma estratégia de mudança social, imposta pelo caráter dual de sua formação histórica e de modo particular como se articula com o resto do mundo” RAMOS apud BARROS; PRATES (1996, p. 53).

Em nosso país, existem processos ou canais extralegais, ou mesmo legais, aceitos como normais e regulares pela consciência de todos, pois quem não conhece expressões como *arranjar um pistolão, ou um peixe, fazer vista grossa, entre outras?* Elas são sinais claros do que acabamos de citar anteriormente.

E foi especificamente nesse âmbito que surgiu o “jeitinho”.

O “jeitinho” não pode ser correlacionado apenas a uma classe social, pois se constitui numa prática social conhecida e legitimada por todos. BARBOSA (1992, p. 32) define o “jeitinho” como: “um modo obrigatório de resolver aquelas situações nas quais uma pessoa se

depara com um “não pode” de uma lei ou autoridade e, passando por baixo da negativa, ficando assim “mais igual” do que os outros”.

Aqui no Brasil, se as normas criadas são específicas, ocorre um processo de reavaliação das leis, cujo resultado dependerá de quem estiver do outro lado. Caso a pessoa seja amiga ou possuidora de autoridade, a flexibilidade na reinterpretação é bastante ampla, caso contrário, a rigidez é total.

- Impunidade

Nesse estudo, estamos nos referindo ao fato de que, estando os nossos líderes distanciados das punições, isso fortalece sua posição de poder. A consequência disso é a transformação em heróis daqueles que conseguem resultados positivos com a transgressão da lei. A transgressão é uma vitória contra os líderes atuais e não uma derrota do sistema racional-legal.

Um exemplo disso são os casos mais recentes dos grandes bicheiros do Brasil. São eles infratores da lei, mas dentro de seu grupo e área de atuação, são heróis que protegem seus membros.

O certo é que todo grupo possui seus líderes e heróis, mas deve haver, uma referência maior que esteja pactuada formalmente entre os grupos da sociedade, pois caso isso não ocorra, a tendência é de uma desagregação social.

(C) Subsistema pessoal

Esse subsistema possui duas vertentes que o legitima, as quais são:

- Lealdade as pessoas

Na prática brasileira, a unidade elementar é o indivíduo e suas relações. O subjetivismo é algo mais importante que as próprias instituições. A fidelidade as pessoas supera todo e qualquer impasse entre ela e a lei.

RIBEIRO (1994) afirma que nas sociedades de cunho individualista, as relações pessoais são um mal que trará graves seqüelas a cidadania e a igualdade. Em nosso país, ao contrário, os indivíduos se apresentam apenas com seus documentos e, mesmo sem eles, pode ser até um desconhecido, que será proposto ao amigo de nossos amigos.

Fazer parte de grupos especiais é mais relevante para nós do que expressar nossa consciência e poder individual. Como BARROS; PRATES (1996, p. 58) diz: “A coesão social no Brasil está sujeita a uma ética pessoal que se manifesta pela lealdade às pessoas. O membro do 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”.

Não são muitos os membros dos grupos que estimulados pela auto-estima e por sua obrigação consigo mesmos funcionam sem a presença de um líder. O fato é que nossa lealdade é dependente, nossa sociedade transita em função do seu líder, uma vez que essa lealdade é sustentada pela identificação ou imitação daqueles que estão investido de alguma autoridade.

- Evitar conflitos

Fatores como pouco ou nenhum respeito às leis, normas e regulamentos, baixa prática de estabelecer premiações parecem ter levado a sociedade do Brasil a um modelo de envolvimento mais coercitivo-alienativo. Lamentavelmente, expressões do tipo: “calado, o brasileiro já está errado”, traz consigo todo o teor de uma coerção punitiva para aqueles que ousarem sugerir qualquer iniciativa, ainda que seja boa.

Em sociedades com esse traço de ação cultural, ao ser posto em pauta os seus conflitos, elas não o farão abertamente, pois isto poderia prejudicar o relacionamento, criar constrangimentos a harmonia do grupo.

RIBEIRO (1994, p. 98) afirma que: “Nunca nos sentimos mais estúpidos do que no momento em que alguém aponta nossa radicalização, nosso empenho num projeto... O brasileiro jamais conduz as tensões àquele nível em que geram um limite sem retorno”.

O interessante é que no caso brasileiro existe uma idéia de que não se confronta e nem radicaliza com o poder. Todavia, esse não confrontar, não radicalizar não é puramente aceitar tudo; antes é buscar uma maneira que se sobreviva aceitando.

Em caso de impasse, sempre temos uma forma indireta de tratar nossos opositores. Formalmente, a lei resolve, mas informalmente é pela fofoca, que certamente evitará o conflito emocional. Em contrapartida, quando estamos na frente de estranhos não podemos discordar de nossos amigos.

O pior é que quando se trata de definir objetivos claros como fonte de motivação (desafios explícitos e mensuráveis para serem alcançados), isso não é válido em nosso caso.

Infelizmente, em nosso país o processo é mais importante que a realização. Isso se deve a nossa indecisão de valores. O fato é que, se for necessário competição, ela ocorrerá de forma cooperativa, com o governo como intermediador. Temos uma competitividade voltada para dentro, ao lado de tratar de evitar os conflitos de forma explícita.

(D) Subsistema dos liderados

Anteriormente, ao falarmos dos outros subsistemas, tratamos de dois traços que pertencem ao subsistema dos liderados, os quais são: postura de espectador e a evitar conflitos, restando-nos apenas para discorrermos o último traço que é a flexibilidade.

A flexibilidade representa uma categoria com duas faces que denominamos de adaptabilidade e de criatividade, ambas facilmente reconhecíveis em nossa cultura.

A adaptabilidade é uma capacidade criativa que se exercita dentro de determinados limites prefixados. Já o conceito de criatividade traz em sua constituição básica a inovação, podendo ser percebida em festas de carnaval, nas atividades esportivas em equipe, entre outras.

De acordo com BARROS; PRATES (1996, p. 69), o conceito de adaptabilidade visto pelo lado processual, é “uma capacidade criativa que se exercia dentro de determinados limites prefixados, existindo um reconhecimento das normas e em função delas resultando em um ajustamento de elementos operativos, criando apenas novos hábitos condizentes com nossa maneira de ser”.

A criatividade ocorre em casos em que a igualdade ocorre de fato, em contraposição à igualdade de direito. Ela considera que é preciso criar uma situação em que possa existir a igualdade entre as pessoas, fugindo do domínio hierárquico para um domínio moral.

2.3 IMPACTOS DA CULTURA BRASILEIRA NA GESTÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

O que aqui se pretende, com base no capítulo anterior, é mostrar como os traços culturais do povo brasileiro influenciam no processo de tomada de decisão. Imaginamos, muitas vezes, que o insucesso de muitas micro e pequenas empresas é decorrente de problemas meramente financeiros ou operacionais e esquecemos que as empresas são espaços socioculturais abrangentes, permeadas de ritos, mitos e símbolos oriundos de uma sociedade dinâmica. Para tanto, seguiremos BARROS; PRATES (1996) que acreditam que os traços de nossa cultura impactam e agem nos componentes do sistema de gestão, ou seja, na formulação de estratégias empresariais, no processo decisório, no processo de coesão organizacional, no processo de inovação e mudança e nos processos de motivação.

O intuito, portanto, é caracterizar o nosso estilo de administrar, confrontando-o com outras povos, para que possamos identificar as vantagens e desvantagens que nossos traços têm em relação as outras culturas empresariais nos mercados locais e global.

As diversas transformações impostas pelo mundo contemporâneo tem chegado até nós e exigido que repensemos o nosso sistema de gestão empresarial, que com certeza será facilitado por alguns traços culturais, mas também dificultado por outros. É necessário, portanto, que haja uma evolução de alguns desses traços e ocorra, também, uma maior ênfase de alguns sobre outros.

(A) Processo de formulação de estratégias

Iniciaremos analisando a estratégia dos negócios e o seu processo de estabelecimento com base nos seguintes traços: a concentração de poder, o personalismo, a postura de espectador e a flexibilidade.

A concentração de poder faz com que todo o destino da organização esteja nas mãos de uma só pessoa ou grupo. É uma situação bastante comum no caso brasileiro, principalmente nas micro e pequenas empresas. O interessante é que no caso das empresas japonesas, as estratégias são sugeridas pelos subordinados, de acordo com a realidade experimentada por cada um deles, que são mais sensíveis às mudanças em potencial de seu setor. Assim, fica o diretor designado a legitimá-las ou não e ampliar ou reduzir seu aproveitamento. No caso brasileiro, as

empresas que se planejam estabelecem a estratégia no nível superior e aqueles que a formulam mais informalmente têm na intuição do diretor a fonte do pensamento estratégico.

É nesse âmbito que aparece outro traço de nossa cultura, ou seja, o personalismo. Como a solução, nesse caso, é dada por uma única pessoa, fica fácil para os liderados identificar quem é o “tutor” que conduzirá a empresa. A vantagem se encontra quando esse enunciado é claro e não deixa dúvidas para outras decisões nos níveis inferiores e, se vier a existir dúvidas, todos saberão a quem recorrer.

Entretanto, como explica claramente BARROS; PRATES (1996), “este estilo visa à manutenção do poder, seja pela preservação das informações, seja pelo ritual do “pedir a bênção”. Isto faz com que não haja uma explicação e divulgação correta das direções e rumos da empresa, deixando os liderados em uma condição de incerteza e insegurança”.

Outro traço relevante na postura estratégica adotada pelas empresas é a postura de espectador. Isso pode ser caracterizado pelo desaceleramento dos investimentos das empresas que, no caso brasileiro, optam, em tempos de recessão, por uma estratégia de prudência, ou seja, preferem observar o ambiente para ver o que acontece.

A maior parte das empresas estabelecem o que podemos chamar de estratégia defensiva. Isso as leva a priorizar a racionalização dos recursos, com pouco investimento na elaboração e desenvolvimento de novos produtos.

BOTELHO (1994) afirma que somos do tipo que: *espera o mar pegar fogo para comer peixe frito*, e que esta acomodação é uma falha que pode nos prejudicar fortemente em termos de produtividade.

Infelizmente, brasileiro aceita passivamente as condições impostas pelo mercado. A recessão é vista como um largo problema, ao qual temos de nos adaptar. É quando nossa flexibilidade se manifesta com sua face do subsistema institucional. (BARROS; PRATES, 1996).

Baseado no que foi dito acima, a questão do tempo é relevante e interfere no tipo de visão estratégica que as empresas de uma dada cultura optam.

Em alguns países, como o Japão, a perspectiva de planejamento e das decisões dele decorrentes prioriza o longo prazo, baseando-se na história para definir as novas estratégias. Mas no caso do Brasil, somos do tipo imediatista, não valorizamos o passado e o nosso enfoque está voltada para o hoje. Pensamos meramente em sobreviver hoje, afinal de contas pregamos que “o futuro a Deus pertence”.

Assim, em nosso país, o processo de planejamento estratégico fica ineficiente por não ser tratado como um processo contínuo, ao se variar os fatos externos. As premissas que nos baseamos não têm a visão de longo prazo, ou seja, por não se querer correr riscos só se faz o planejamento de curto prazo, estabelecendo-se um paradoxo, pois esse mesmo é um instrumento útil para se evitar riscos no período de longo prazo.

(B) Processo decisório

Para compreendermos como nossos traços culturais afetam o processo decisório em nossas empresas é necessário entendermos o que BARROS; PRATES (1996) classifica de “jogo” de transferência de responsabilidade, isto é, a transferência para cima feita pelos liderados e a transferência para baixo feita pelos líderes.

Como já mencionado, a concentração de poder demarca com clareza quem manda. Por outro lado, a valorização do conhecimento e a conseqüente desvalorização dos esforços rotineiros e mecânicos demonstram visivelmente quem deve implementar.

O fato é que os subordinados tendem a transferir a responsabilidade para seus superiores, mostrando a dependência gerada pelo paternalismo, bem como pela postura de espectador. O problema é que os líderes sentindo-se poderosos e indispensáveis vão gerando uma cadeia viciosa em que os liderados estão sempre na retaguarda das tomadas de decisões e os líderes concentram, inclusive, decisões de caráter operacional. Lamentavelmente, o que se observa, no Brasil, é que a transferência de responsabilidade de decisão se dá, também, ao nível dos diretores das empresas que transferem responsabilidades para o governo, visando unicamente resguardar-se dos riscos. BARROS; PRATES (1996).

BOTELHO (1994, p. 111) coloca que: “Desde que fomos descobertos, estamos aprendendo a valorizar mais o que é dos outros (estrangeiro) do que é nosso. Este “desvio” nos leva a um sentimento de dependência e de insegurança permanente. Daí até justificarmos, para nós mesmos, o nosso subdesenvolvimento”.

E ainda segue dizendo que a dependência gera graves conseqüências para o líder vaidoso, que poderá se tornar o único a tomar iniciativas e decisões, criando um contingente de empregados acomodados e inseguros.

A verdade é que todos as vezes em que um líder se mostrar como o único dono da verdade, ou “sabe tudo”, ele estará alimentando as expectativas daqueles que estão em sua empresa meramente pelo salário e que não querem correr riscos ou tomar decisões. Na prática, isso é bastante comum em micro e pequenas empresas que obtiveram algum sucesso, pois leva o líder a pensar que foi através de seu esforço unicamente que as coisas deram certo, afinal de contas, a empresa inicialmente só contava com ele, e que agora, mesmo com um número maior de empregados, ele ainda deve continuar controlando tudo, ou quase tudo, para que a empresa mantenha-se prosperando.

É lamentável, mas a maioria dos líderes preferem liderar com diretrizes de cunho mais geral, privando, assim, seus subordinados de normas e procedimentos que sejam mais orientativos, pois essa orientação genérica o permitirá exercer maior flexibilidade e interpretação pessoal de seu gerenciamento. BARROS; PRATES (1996).

Ainda, no que diz respeito o processo das reuniões durante as quais várias decisões podem ser tomadas ou não, BARROS; PRATES (1996) afirma que em nosso país, este evento sofre fortemente a influência do traço evitar conflitos. Normalmente, o que importa não é a agenda com seus assuntos e tempos, mas a necessidade de se estabelecer a harmonia e se evitar que algum tipo de conflito surja.

Vejamos quadro 2.2, na próxima página, que combina duas variáveis que interferem no processo decisório: a concentração da decisão e a participação das pessoas envolvidas.

Quadro 2.2 Processo decisório

	Centralizado na cadeia hierárquica	Descentralizado na cadeia hierárquica	Não Consultivo	Consultivo
Brasil	X		X	
EUA		X	X	
Japão	X			X
Alemanha	X			X
França	X		X	

Fonte: BARROS; PRATES (1996, p. 85) em "O Estilo Brasileiro de Administrar"

O quadro acima demonstra que o Brasil, ao lado de países como o Japão, Alemanha e França são centralizadores em sua cadeia hierárquica, enquanto os Estados Unidos mantém uma postura descentralizadora. Mas, quanto ao fato de haver consultas aos subordinados no processo decisório, o Brasil equipara-se aos Estados Unidos e a França, enquanto o Japão e a Alemanha são consultivos.

O acompanhamento das decisões, ou seja, o controle, mostra a impunidade. Nesse caso, refiro-me ao aspecto ruim da concentração de poder, da lealdade pessoal, do evitar conflitos e do formalismo. A convergência desses traços pode criar, de um lado, uma grande permissividade e, de outro, o excesso de controles inúteis.

(C) Processo de liderança

A esta altura, é relevante considerar o papel do líder com os seus liderados, uma vez que segundo LAURENT apud BARROS; PRATES (1996; p. 85): "a motivação pelo poder é um forte atrativo entre os líderes, mais do que o desafio de atingir objetivos e resultados para a sua empresa". Ver gráfico 2.2 na página 34.

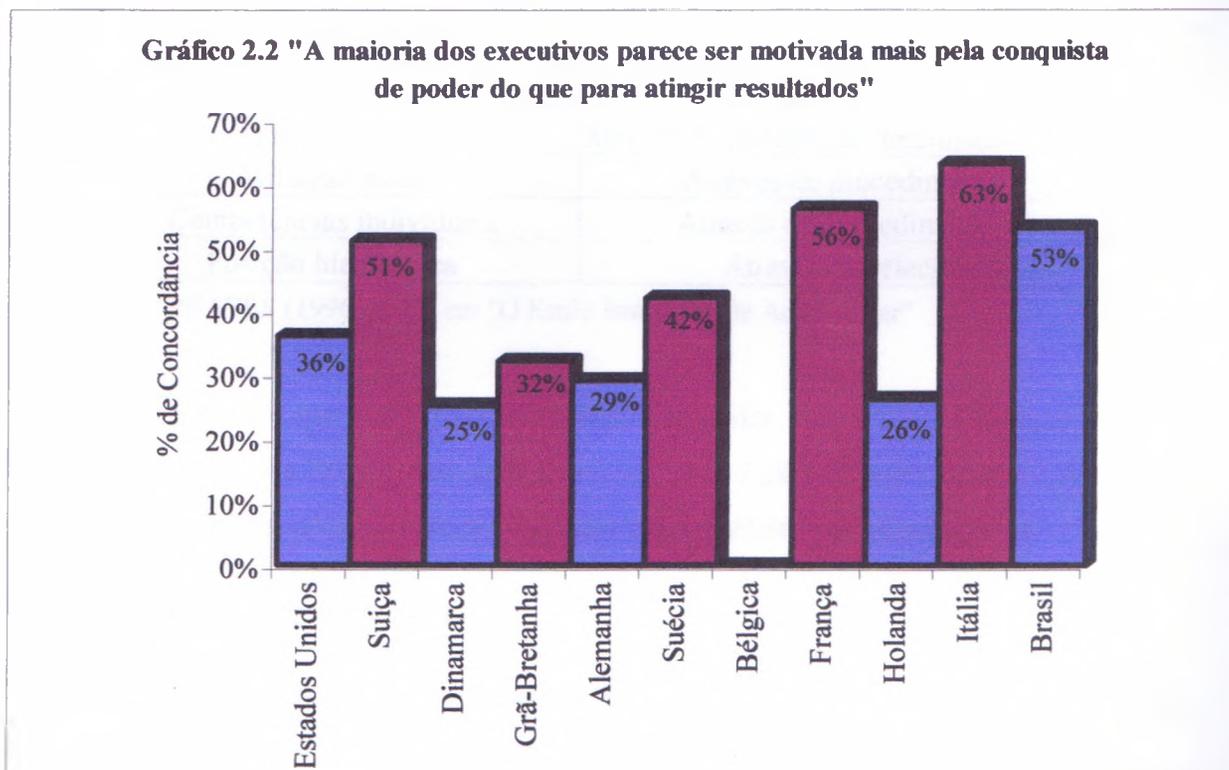
O interessante é que no Brasil, assim como no Japão, os relacionamentos acompanham a tradição familiar, onde podemos ver o líder dando proteção e o liderado assumindo seus deveres morais para com ele. Em casos de dispensas de empregados o drama se instaura, uma vez que o rompimento das relações se traduz em derrota moral para o líder.

É muito comum em nossas empresas percebemos uma grande aceitação da desigualdade de poder e o reconhecimento de que os "donos" do poder têm o direito de usufruir seu privilégio. BARROS; PRATES (1996).

Estabeleceu-se em nossas empresas o que RIBEIRO (1994, p. 80) chama de relações desiguais. Para ele, “a relação assimétrica humanizada aparenta simetria, escondendo mando e obediência, exploração e convivência, que confirmam a sociedade desigual e o poder do “grande” e do “macho”.”

Em nosso país, o grau de união dos objetivos pessoais com os da organização é resultante do nível de relacionamento com os líderes daquela organização. Na verdade, o papel do líder é desenvolver a lealdade pessoal com o seu grupo e prestar lealdade a hierarquia.

BARROS; PRATES (1996, p. 89) afirma que “vários são os dirigentes que procuram capturar mais dedicação para si do que para a empresa, formando seu patrimônio de pessoas leais”. O mercado de lealdades pessoais torna-se impermeável, seja pela baixa capacidade associativa de nosso povo, seja pelo espírito de corpo dos grupos já formados.



Fonte: BARROS; PRATES (1996, p. 86) em "O Estilo Brasileiro de Administrar".

Na pesquisa acima realizada por LAURENT apud BARROS; PRATES (1996), podemos ver que 53% dos gerentes brasileiros demonstraram ser a sede pelo poder um agente motivador mais relevante para eles do que a busca de objetivos e resultados para a empresa. Algo bastante similar aos franceses e italianos, mas diferente dos americanos e alemães. Países como Dinamarca, Bélgica e Holanda fazem o contraponto dessa pesquisa.

No Brasil, os líderes devem ter cuidado para não se portarem para baixo de forma autoritária e ainda exigirem de seus liderados o comportamento leal e de evitar conflito, quando esses se comportarem para cima.

ALVES (1997) diz que nas empresas contemporâneas, as condições para se praticar a coerção está sendo continuamente limitada, visto que a aceitação dos subordinados reduz-se continuamente. A intensidade do controle está veiculada com a capacidade dos líderes oferecerem compensações como a lealdade pessoal, para manter níveis satisfatórios de contribuição dos liderados, visando estabelecer equilíbrio entre os objetivos da empresa e individuais. Vejamos tabela 2.6 que mostra os princípios que regem as relações de poder e a forma principal de controle das decisões tomadas em alguns países, inclusive o Brasil.

Tabela 2.6 Relação de poder e de controle

	Relação de poder	Controle da decisão
Brasil	Posição hierárquica e lealdade pessoal	Através de relacionamento
EUA	Resultado e racionalidade	Através de padrões de desempenho estabelecidos
Japão	Afiliação social	Através de procedimento e metas
Alemanha	Competências individuais	Através de procedimento e tarefas
França	Posição hierárquica	Através de relacionamento

Fonte: BARROS; PRATES (1996, p. 90) em "O Estilo Brasileiro de Administrar"

Aqui, percebemos que em termos de relação de poder e controle de decisão, o Brasil possui similaridades com a França, mas dista de países como Japão, Estados Unidos e Alemanha, ficando evidente os traços de concentração de poder e personalismo de nossa cultura.

(D) Processo de coesão organizacional

Entende-se por coesão organizacional o processo de unificação dos componentes das organizações, de modo que esses se mantenham em torno dos mesmos objetivos.

Em nosso país, isso se dá, principalmente, através da lealdade às pessoas. São as relações pessoais que proporcionam uma ligação à organização, concedendo a essa um clima de segurança e confiança altamente relevantes, sobretudo quando se verifica ou experimenta momentos de crise. Aqui, o líder pode governar o trabalho, uma vez que ele oferece o emprego e controla possíveis reivindicações, apelando para as relações pessoais. BARROS; PRATES (1996).

Somos um povo que pouco se preocupa com o fazer, antes amamos e preservamos arduamente o ser. É especificamente nesse ponto que o personalismo e o prestígio do grupo ganham ascensão. É comum vermos em nossas empresas demissões solidárias ou admissões em bloco, pois a vitória ou fracasso de um indivíduo vai impactar todo o grupo. Isso é que BARROS; PRATES (1996; p. 91) chama de "fenômeno de identificação, decorrente da dependência, como um processo de fusão amplo e de pertença entre as pessoas envolvidas, com uma clara perda da individualidade".

O interessante é que nas relações de subordinação, que promovem a coesão organizacional, ainda que haja limitações salariais, com perdas econômicas e políticas, os tratamentos personalizados que fazem com que os empregados se sintam parte da empresa irão compensar tais perdas. Isso promove, ainda, firmeza nos laços de dependência.

Uma vez que, as relações de dependência, apoiadas no personalismo facilitam a coesão, elas dificultam no tratamento de conflitos. Há, geralmente, na resolução de conflitos, um mediador, pois ninguém se atreve a "contender" diretamente, principalmente se nesse processo uma das partes envolvidas não gozar de poder.

Somos do tipo que evitam conflitos de todas as maneiras e acreditamos piamente que nossas empresas funcionariam melhor se pudéssemos saná-los de uma vez por todas, pois eles, para nós, interferem em nossa sagrada fidelidade.

Desse modo, podemos perceber que as relações pessoais são o elo que liga o institucional com o individual. Cultivar e manter esse elo é imprescindível para aqueles que almejam cargos mais elevados.

É relevante, ainda dentro desse aspecto, considerarmos a questão da estrutura organizacional no que tange a hierarquia. BARROS; PRATES (1996) diz que no Brasil, há uma aceitação quase que consensual de aceitar a existência dos que mandam e dos que obedecem. Isso se deve ao fato de nossa estrutura organizacional ser fortemente influenciada pela concentração de poder e o personalismo, o que acaba nos remetendo a um modelo funcional piramidal. Ocorre, aqui, a centralização do poder que tem impactos negativos no processo decisório, uma vez que ele tende a centralizar-se na alta direção.

Por fim, convém mostrar uma síntese das características culturais que influenciam as estruturas em sua formatação e principal função organizacional. Ver quadro 2.3 abaixo.

Quadro 2.3 Estruturas organizacionais		
	Critério influente na definição da estrutura	Principal função da estrutura
Brasil	Definida a partir das pessoas	Identifica quem tem poder
EUA	Definida a partir das tarefas	Identifica uma divisão de tarefas
Japão	Definida a partir de objetivos da empresa	Identifica a responsabilidade por um grupo
Alemanha	Definida a partir dos processos	Identifica uma coordenação de pessoas
França	Definida a partir da autoridade e de <i>status</i>	Identifica uma estratificação social

Fonte: BARROS; PRATES (1996, p. 98) em "O Estilo Brasileiro de Administrar".

Podemos notar que no caso brasileiro os critérios que influenciam na definição da estrutura são baseados nas pessoas, ficando mais uma vez evidente o traço do personalismo. A principal função dessa estrutura empresarial deixa claro o traço da concentração de poder, pois evidencia quem de fato manda.

(E) Processo de inovação e mudança

Trataremos de como se processa a mudança em nossa cultura na conjuntura atual que prima pela inovação. É certo que podemos acolher as mudanças de várias formas, mas elas nunca deixarão de ser um desafio constante e porque não dizer um temor.

Em culturas como a nossa, do ser, as mudanças sempre são um processo doloroso. O certo é preferimos evitá-las e delegá-las, quem sabe, para um futuro bem distante.

Há alguns traços, dos já discutidos anteriormente, que podem servir de agentes estimuladores da criatividade, como por exemplo, o evitar conflitos. Soluções brilhantes surgem para transpor situações indesejadas sem criar atritos. Essa busca de soluções dá ao brasileiro flexibilidade e raciocínio estratégico que lhe faz transpor obstáculos, mesmo que imprevistos. Nossas empresas têm uma grande capacidade de se adaptarem as crises. BARROS; PRATES (1996).

O grande problema do que foi dito acima é que a nossa confiança excessiva em nossa criatividade interfere negativamente em nosso grau de preocupação com incertezas futuras. Não nos antevemos e somos adeptos da manutenção corretiva e não preventiva. Somos os reis e a rainhas da improvisação.

BOTELHO (1994) declara que a nossa adaptabilidade, aliada a criatividade, é que nos faz realmente diferentes e mais competentes do que muitos outros povos, até mais desenvolvidos economicamente do que nós.

O autor citado anteriormente, afirma que todos os esquemas administrativos que conhecemos, sejam eles americanos, japoneses, alemães ou franceses, não aprenderam explorar correta e totalmente a criatividade como os brasileiros.

Outro ponto relacionado com as mudanças e inovação é a forma de lidar com o erro e a aversão ao risco, pois em nossas empresas é comum encontrarmos pessoas criativas, com excelentes idéias, mas barradas pela falta de incentivo ao risco, sendo que a maioria delas estão voltadas para a manutenção da situação atual.

Por fim, é importante falar sobre a impunidade, que se mostra através da premiação ou punição.

No caso brasileiro, os estímulos a premiação e a compreensão dos erros quando se procura inovar não é prática comum. Isso reduz a liberdade de criação das pessoas nas empresas e retira delas a possibilidade de expansão. Quando passamos para o campo de ação das micro e pequenas empresas o quadro é mais alarmante, pois o chefe, geralmente, não quer abrir mão de sua posição de dono da verdade.

(F) Processo de motivação

O brasileiro é por natureza sentimental, mas o fato é que nosso sentimentalismo, quase sempre, conduz-nos à impulsividade, o que pode criar mais problemas do que soluções; isto porque, não havendo maturidade para lidar com eles, acabamos nos precipitando em decisões irracionais. BOTELHO (1994).

Nosso espírito lúdico, como afirma RIBEIRO (1994), nos caracteriza bem. Por meio dele é que nós suportamos a miséria, sem nos desesperarmos, pois é ele quem nos faz sorrir das análises de realidades sérias dos políticos, líderes, etc. Esse espírito alegre é para nós uma virtude, apesar disso ser considerado por alguns como alienação.

Para entendermos adequadamente essa questão da motivação em nossas empresas, é necessário ressaltarmos a questão da impunidade, que por um lado, pode encorajar as pessoas a correr riscos, mas por outro, como a impunidade dependerá diretamente do personalismo, pode custar caro errar para aqueles que não gozam de laços estreitos com os que estão investidos de autoridade, o que se torna um fator limitante para a motivação.

O estímulo a participação de qualquer pessoa de um grupo em nosso país é um fator motivacional. A possibilidade de construir algo novo, melhor do que o que temos no presente bane em grande parte a acomodação que nos é inerente. Mas, como a atração pela tarefa é pouco estimulada, o desempenho e a competência nem sempre são reconhecidos.

Em contrapartida, vejamos o exemplo das escolas de samba, pois ao contrário do que ocorre em nossas empresas, a esperança, a alegria e o senso de contribuição individual estão sempre presentes. Todos os que lá estão querem ser campeões e sentem que a vitória do grupo é a sua vitória individual. BOTELHO (1994, p. 105) define isso bem quando afirma que nas escolas de samba “todos tem um mesmo futuro e, portanto, todos se ajudam a tentar construí-lo a todo instante. O interesse, e não objetivos, como dizemos em nossas empresas, é único e une a todos...”

Como já foi tratado, a coesão em nossas empresas se dá, sobretudo, pelo personalismo e pelo prestígio do grupo ao qual se faz parte. Assim, instaura-se um ambiente favorável a auto-realização pelo simples fato de pertencer a um grupo. Isso cria sérios problemas, como define BARROS; PRATES (1996) no Brasil, é comum a manutenção de um corpo de empregados que tem um maior tempo de casa, por se ver neles o comando das vias de acesso às pessoas, as vezes até em contraste com sua baixa competência funcional.

Outro fator relevante em nossa cultura é a falta de investimento em treinamento. A empresa teme investir em treinamento do seu corpo funcional por, muitas vezes, pressentir a falta de lealdade de seus empregados e esses não investem em profissionalização por acreditarem que isso cabe a empresa. O lamentável é que isso gera um círculo vicioso, prejudicando ainda mais o andamento de nossas empresas.

3. METODOLOGIA

3.1 Notas sobre o método

Este trabalho foi realizado com base no método qualitativo de caráter descritivo, na técnica de estudo de caso e nas idéias de Barros e Prates(1996).

De acordo com MARCONI; LAKATOS apud SANTOS (2003, p. 32): “A pesquisa sempre parte de um tipo de problema, de uma interrogação. Dessa maneira vai responder às necessidades de conhecimento de certo problema ou fenômeno”.

As classificações dos tipos de pesquisas dependem do enfoque dado pelo autor, observando-se interesses, metodologia, situações, objetivos e objetos de estudo.

Esta pesquisa procurou estudar a influência de cultura na gestão de micro e pequenas empresas por meio de um líder e seus liderados numa empresa cearense.

O método de pesquisa qualitativo varia segundo correntes analíticas definidas pelo tipo de objeto a ser examinado, as quais têm como fundamento pressupostos contrários ao modelo experimental, concernente ao paradigma das ciências naturais.

A pesquisa de caráter descritivo prima pela descrição de caracteres de certa população ou fenômeno, como afirma GIL apud SANTOS (2003), ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

3.2 Local

Essa pesquisa foi realizada em uma empresa de confecção hoje extinta, localizada em Fortaleza, no Ceará, durante o período de 05 de janeiro à 28 de junho de 2004. Um relatório era feito à cada quinzena e levava em consideração aspectos culturais do diretor e de seus subordinados na condução do negócio.

Essa Confecção X era uma empresa privada, criada há 5 anos, que iniciou suas atividades coma fabricação de vestimentas artesanais e tinha uma forte vinculação com o turismo, principalmente na área litorânea do Nordeste. Possuía uma área total de 1000m² e era composta de 01 (um) diretor, 02 (duas) cortadeiras, 01 (uma) passadeira e 12 (doze) costureiras.

O organograma da empresa era bastante simples, sendo constituído apenas de duas linhas, ou seja, o diretor no topo e os demais na linha de produção.

O diretor atuava basicamente em todos os segmentos da organização, isto é, assumia o papel de gestor, supervisor, vendedor e entregador, enquanto seus subordinados gozavam de pouca ou nenhuma mobilidade de suas funções.

A Confecção X não mantinha vincula empregatícia com os seus colaboradores. As contratações eram realizadas na base da amizade, sem nenhuma documentação contratual legal.

O nível de tecnologia era adequado aos produtos fabricados e a organização tinha boas instalações.

O nível de escolaridade era bastante baixo, a começar pelo diretor que não possuía o ensino fundamental completo. Seus cooperadores, em sua maioria, não haviam completado o ensino médio.

3.3 Sujeitos

Os sujeitos que configuraram o grupo dessa pesquisa possuíam os seguintes características:

- 1) Eram de ambos os sexos;
- 2) Tinham idades variando de 25 à 50 anos;
- 3) Exerciam as funções diretor, passador, cortador e costureiro.

3.4 Instrumento

Segundo GIL (1991), o estudo de caso pode ser definido como uma técnica de grande flexibilidade, mas de difícil delimitação do objeto, exigindo-se do pesquisador um bom exercício da intuição para compreensão do mesmo. Ele pode se valer da observação, documentos, entrevistas e história da vida, sendo um método que possibilita a investigação do fenômeno da mudança, que dificilmente é obtido por outro meio de pesquisa.

Suas vantagens podem ser assim descritas:

- a) Grande flexibilidade na aplicação e interpretação dos dados;
- b) Possibilita a investigação do fenômeno de mudança.

Suas desvantagens são:

- a) Dificuldade de traçar os limites do objeto em estudo;
- b) Possibilidade do investigador chegar a uma falsa sensação de certeza de suas conclusões.

Na maioria dos estudos de casos é possível distinguir quatro fases:

- delimitação da unidade-caso;
- coleta de dados;
- análise e interpretação dos dados;
- redação do relatório.

- a) Delimitação da unidade-caso

O primeiro procedimento consiste em delimitar a unidade que constitui o caso em estudo.

Este pode ser uma pessoa, uma família, um conjunto de relações ou processos, ou mesmo uma cultura.

Exige-se do pesquisador certa dose de intuição para perceber quais dados são suficientes para se chegar à compreensão do objeto como um todo.

Para isso, algumas regras devem ser observadas, tais como:

- Buscar casos típicos. Trata-se de explorar objetos que, em função da informação prévia, pareçam ser a melhor expressão do tipo ideal de categoria.
- Selecionar casos extremos. A vantagem da utilização de casos extremos está em quem podem fornecer uma idéia dos limites dentro dos quais as variáveis podem oscilar.

- Tomar casos marginais. Trata-se de encontrar casos atípicos ou anormais para, por contraste, conhecer as pautas dos casos normais e as possíveis causas do desvio.

b) Coleta de dados

A coleta de dados no estudo de caso é feita mediante o concurso dos mais diversos procedimentos. Os mais usuais são: a observação, a análise de documentos, a entrevista e a história de vida. Geralmente utiliza-se mais de um procedimento.

A história de vida é uma das técnicas mais significativas no estudo de caso, sobretudo quando cada pessoa é considerada um caso específico. A história de vida, à medida que é constituída pelo relato pessoal do informante acerca das situações vividas, possibilita a investigação do fenômeno da mudança, que dificilmente é obtido mediante outros procedimentos de pesquisa social.

c) Análise e interpretação dos dados

Para o estudo de caso não se pode falar em etapas que devem ser observadas no processo de análise e interpretação dos dados. O observador pode finalizar a pesquisa com a simples apresentação dos dados coletados, ou partir dos dados diretamente para a interpretação, ou seja, para a procura dos mais amplos significados que os dados possam ter.

Este plano deve considerar as limitações dos dados obtidos, sobretudo no referente à qualidade da amostra.

É muito importante também para a análise dos dados utilizar categorias analíticas, que por sua vez devem derivar de teorias que gozem de razoável grau de aceitação.

d) Redação do relatório

Embora não se possam determinar regras a serem observadas na redação do relatório de um estudo de caso, algumas recomendações de ordem geral podem ser feitas. Assim, convém que no relatório fique claramente indicado como foram coletados os dados. Quando a categorização dos dados, assim como a sua interpretação, estiver vinculada a alguma teoria, convém que esta seja esclarecida e devidamente fundamentada. Também é conveniente esclarecer acerca da fidedignidade dos dados obtidos. Tudo isto para que o leitor do relatório possa analisar a qualidade dos resultados apresentados.

Apesar dessas peculiaridades, convém, entretanto, atentar para os requisitos de um básico relatório, que foram considerados ao tratar-se da pesquisa bibliográfica.

3.5 Procedimento

O processo de realização desse estudo perfez as seguintes etapas:

1. Revisão da bibliográfica sobre o tema em questão, como pressupõe o estudo de caso;
2. Foi explicada ao diretor da empresa a natureza dos relatórios, bem como a sua utilidade;
3. Explicou-se, também, sua natureza e utilidade para os demais sujeitos, com vistas à melhoria de seu desempenho profissional.
4. Durante o primeiro semestre de 2004 foi realizado o estudo de caso, sendo que as visitas se davam duas vezes por semana, com duas horas de duração cada.

Buscou-se instaurar um clima de cordialidade com todos os envolvidos no processo.

O material coletado foi analisado com base no pensamento de Barros e Prates (1996).

Os resultados desse trabalho poderão servir de material de pesquisa para professores, alunos ou gestores que desejem discutir e implementar gestão de micro e pequenas empresas de uma forma mais profissional através da compreensão dos impactos da cultura nas organizações.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta investigação buscou analisar a influência de nossa cultura no processo de falência de uma empresa de confecção localizada em Fortaleza, no Ceará. Foi realizada por meio do método qualitativo, de caráter descritiva, e da técnica de estudo de caso.

A seguir discutiremos os resultados dessa pesquisa com base em estudos de Barros, e Prates (1996).

1. Perfil Organizacional

a) Informações Gerais

A Confecção X era uma empresa privada, que havia sido criada há 5 anos. Localizava-se na periferia de Fortaleza, no Ceará.

Esta empresa iniciou suas atividades coma fabricação de vestimentas artesanais e tinha uma forte vinculação com o turismo, principalmente na área litorânea do Nordeste.

A empresa era composta de 01 (um) diretor, 02 (duas) cortadeiras, 01 (uma) passadeira e 12 (doze) costureiras.

b) Estrutura Organizacional

O organograma da empresa era bastante simples, sendo constituído apenas de duas linhas, ou seja, o diretor no topo e os demais na linha de produção.

O diretor atuava basicamente em todos os segmentos da organização, isto é, assumia o papel de gestor, supervisor, vendedor e entregador, enquanto seus subordinados gozavam de pouca ou nenhuma mobilidade de suas funções.

O recrutamento e seleção se faziam de maneira improvisada através de indicações e informações que os próprios empregados davam a respeito dos possíveis candidatos aos cargos. Geralmente esses candidatos eram familiares ou vizinhos daqueles que já trabalhavam na empresa.

Apesar da empresa gozar de certa disponibilidade de recursos financeiros, ela não investia em treinamentos técnicos ou motivacionais. Sua política era contratar pessoas com experiência para que não fosse necessário treiná-las.

A confecção X não mantinha vínculo empregatício com os seus colaboradores. As contratações eram realizadas na base da amizade, sem nenhuma documentação contratual legal.

O nível de tecnologia era adequado aos produtos fabricados e a organização tinha boas instalações.

A faixa etária do diretor era de aproximadamente 50 anos, sendo que seus subordinados variavam de 25 à 45 anos.

O nível de escolaridade era bastante baixo, a começar pelo diretor que não possuía o ensino fundamental completo. Seus cooperadores, em sua maioria, não haviam completado o ensino médio.

Hoje, a verdadeira eficácia dos gestores consiste em dotar a empresa de objetivos que possam ultrapassar aqueles que definem o momento atual da organização, para que ela possa se orientar de maneira evolutiva, definida e que permita a transição do atual para o futuro de forma saudável. A relevância administrativa, assim, recai sobre a capacidade do gestor em garantir meios para o desenvolvimento de sua empresa.

É com base no exposto acima que trataremos da Confecção X abordando suas principais dificuldades, tanto ao nível do diretor, quanto de seus liderados.

A característica mais evidente dessa empresa era o clima de estagnação, apoiada pela razão do “sempre foi assim” defendida, sobretudo, pelo diretor fundador. Alguns vícios, posturas e procedimentos rotineiros eram notórios e nasciam da ausência de estímulo a instauração de um processo criativo inovador. Essa situação é que BARROS; PRATES (1996, p. 47) elucida ao dizer que “funcionamos, reflexivamente, orientados pela autoridade externa. Nosso centro de gravitação sempre esteve em uma referência de poder externo dominadora, que limita a nossa consciência crítica”.

Todo o “saber” procedia do diretor que acumulava diversas funções, inclusive operacionais, não havendo por parte desse uma postura que denotasse profissionalismo administrativo em aspectos de modernas e atuais formas de gerir empresas. Havia, simplesmente, um líder no poder, que tratava de ditar normas, que se modificavam constantemente, de acordo com os ânimos do mesmo.

O incentivo era fator inexistente, ou seja, os membros não eram instigados a se reciclar, revisar suas condutas arraigadas, presas e viciadas. Isso podia ser notado pela falta de investimento em aperfeiçoamento profissional, treinamento, integração do grupo e nivelamento com o mercado.

Para a maioria dos subordinados o emprego e o salário estavam acima de qualquer objetivo ou meta da organização, eles não se sentiam parte dela e, portanto, acomodaram-se, preferindo opinar somente o suficiente para não serem mandados embora. Era impossível esperar que algo inovador partisse deles, pois somente “feijão com arroz” era produzido e nada mais. O exposto anteriormente provocava um desnivelamento da produção e os atrasos nas entregas eram constantes, que fez com que a empresa perdesse muitos de seus clientes.

O diretor era do tipo que evitava o conflito a todo custo. As decisões tomadas por esse somente seriam postas em prática após análise e comprovação de que elas não “ofenderiam” os empregados. O temor ao conflito aberto era perceptível e o “dar satisfação” uma prática enraizada. Existiam um jogo que procurava agradar gregos e troianos.

Planos e metas eram praticamente inexistentes. A empresa era conduzida de forma intuitiva, sem planejamento algum, ficando evidente dois traços de nossa cultura, a postura de espectador e o improvisionismo. Essa ausência de planejamento foi conduzindo gradativamente a organização a obsolescência de seus produtos e nicho de mercado, sendo a partir de então que perdas financeiras começaram a se evidenciar com maior frequência até que a empresa optasse por encerrar suas atividades em julho de 2004.

O diretor tinha dificuldade em admitir que o seu método de condução do negócio era ultrapassado e atribuía o mau andamento da empresa ao governo, a inflação e a recessão.

Mediante o exposto, fica evidente que o diretor possuía traços como a concentração de poder, o personalismo, o evitar conflitos e a postura de espectador. E os seus subordinados mostraram característica como a postura de espectador, com baixo nível de crítica e o evitar conflitos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo compreender os impactos da cultura nacional no processo de deterioração de uma empresa de confecção instalada em Fortaleza, no Ceará, com base em estudos realizados por Barros e Prates (1996) e seus resultados mostraram que traços como concentração de poder, personalismo, a postura de expectador e o evitar conflito puderam ser vistos no diretor, enquanto que em seus colaboradores a postura de expectador e o evitar conflitos era mais evidentes.

As micro e pequenas empresas não podem mais ignorar a força representada pela cultura na qual elas estão inseridas, uma vez que regras gerais não se aplicam a todas as situações de administração, trabalho e organização, independentemente dos contextos em que se encontrem. A tendência moderna para o êxito de nossos empreendedores pressupõe que eles saibam gerir a partir da observância desses aspectos culturais.

Os empresários contemporâneos precisam saber integrar tais conhecimentos ao contexto global de suas organizações, pois de nada adiantará uma maior participação governamental, recursos financeiros e tecnológicos se a base do processo é negligenciada.

Assim, a maior dificuldade encontrada na realização dessa pesquisa foi a resistência de alguns colaboradores, pois temiam uma represália por parte do diretor.

A pesquisa demonstrou que o diretor e seus subordinados tinham um conhecimento limitado sobre o assunto e que é necessária compreensão e boa vontade de todos os participantes na implementação de técnicas de gestão que priorizem nossos traços para que haja um melhor desempenho organizacional.

Outro fato percebido é que o pressuposto desse trabalho estava correto, ou seja, os traços culturais brasileiros, sobretudo, o de espectador contribuíram para o declínio da empresa estudada.

Por fim, é importante que outros estudos sejam realizados, de modo que a partir do aprofundamento do conhecimento de nossos traços possa haver um desenvolvimento sustentável, criando-se empresas aptas à entrar no mercado, mas respeitando suas vocações regionais, sua cultura e o seu estilo.

Esse trabalho deve ser entendido como um estímulo à outros que visem contribuir na busca de melhores formas de se gerir micro e pequenas empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, Sérgio. **Revigorando a cultura da empresa: uma abordagem cultural da mudança nas organizações na era da globalização.** São Paulo: Makron Books, 1997.
- BARBOSA, Livia. **O jeitinho brasileiro: A arte de ser mais igual que os outros.** 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- BARROS, Betânia Tanure; PRATES, Marco Aurélia Spyer. **O estilo brasileiro de administrar.** São Paulo: Atlas, 1996.
- BOTELHO, Eduardo Ferreira. **A empresa inteligente: a criatividade sinérgica .** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- KREPSKY, Júlio César. **O estatuto da microempresa e a necessidade de sua reformulação.** São Paulo: Ed. Acadêmica, 1992.
- MAXIMINIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração: Da escola científica à competitividade em economia globalizada.** São Paulo: Atlas, 1997.
- MORELLI, Gustavo Henrique Faria. **Micro e pequenas empresas: a necessidade de prioridade na política econômica.** São Luiz: Ed. SEBRAE, 1999.
- RIBEIRO, Darcy. **Os brasileiros: Livro I – Teoria do Brasil.** 8º ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1985.
- RIBEIRO, Hércion. **Identidade do brasileiro.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- SANTOS, Rosineide Barbosa. **Um estudo sobre a inteligência emocional no contexto do trabalho.** 2003. 40p Monografia (Bacharelado em Secretariado Executivo), Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará.
- SOUSA, Gerson Euclides Aguirre. **A mortalidade das micro e pequenas empresas do comércio varejista do Rio Branco: principais determinantes do insucesso.** Rio Branco: Ed. SEBRAE, 2001.
- TOMEI, Patrícia Amélia; BRAUSTEIN, Marcelo Lomacinsky. **Cultura organizacional e privatização: A dimensão humana.** São Paulo: Makron Books, 1993.
- VALE, Gláucia M. Vasconcellos et al. **Fatores condicionantes da mortalidade de empresas: pesquisa piloto realizada em Minas Gerais.** Brasília: Ed. SEBRAE, 1998.

ANEXO
CARTA DE AUTORIZAÇÃO

Eu, Carlos André Cysne Araújo, concludente do curso de graduação em Administração na UFC, e realizado a pesquisa intitulada POR QUE A MAIORIA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL JÁ NASCEM MORTAS?, gostaria de pedir a colaboração da empresa para efetivar o presente estudo de caso. Declaro que as informações coletadas serão mantidas em sigilo e terão uma grande significação para essa pesquisa. Agradeço por sua atenção.

Carlos André Cysne Araújo

Fortaleza, 05 de Janeiro de 2004.