

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIAS E  
CONTABILIDADE  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO – MPA

FRANCISCO ROGÉRIO DE MORAIS SILVA

RELAÇÕES ENTRE CARACTERÍSTICAS PESSOAIS,  
COMPORTAMENTO E DESEMPENHO DE MICRO E PEQUENOS  
EMPRESÁRIOS DO SETOR INDUSTRIAL DE FORTALEZA

FORTALEZA – CE  
2009

FRANCISCO ROGÉRIO DE MORAIS SILVA

RELAÇÕES ENTRE CARACTERÍSTICAS PESSOAIS,  
COMPORTAMENTO E DESEMPENHO DE MICRO E PEQUENOS  
EMPRESÁRIOS DO SETOR INDUSTRIAL DE FORTALEZA

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Recursos Humanos

Orientador: Prof. Dr. Antonio Caubi Ribeiro  
Tupinambá

FORTALEZA – CE  
2009

FRANCISCO ROGÉRIO DE MORAIS SILVA

RELAÇÕES ENTRE CARACTERÍSTICAS PESSOAIS, COMPORTAMENTO E  
DESEMPENHO DE MICRO E PEQUENOS EMPRESÁRIOS DO SETOR INDUSTRIAL  
DE FORTALEZA

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da  
Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em  
Administração. Área de concentração: Recursos Humanos

Aprovada em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2009

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Antonio Caubi Ribeiro Tupinambá (Professor Orientador)  
Faculdade de Economia, Administração, Atuárias e Contabilidade da UFC

---

Prof. Dr. Cássio Adriano Braz Aquino (Membro 2)  
Universidade Federal do Ceará

---

Prof. Dr. João Maurício Araújo Mota (Membro 3)  
Universidade Federal do Ceará

Dedico este trabalho ao meu filho Marcos André Forte Moraes pela capacidade que já demonstra de moldar o futuro a partir do equilíbrio entre o intelecto e a emoção e a minha mulher Cristiane que empreende uma das mais difíceis obras que é a construção do ser humano.

## **AGRADECIMENTOS**

À Força que tudo perpassa, preenche e sustenta, Deus e, este trabalho como fruto desta energia, a ele também ofereço.

À minha mulher Cristiane Forte e ao meu filho Marcos André pela paciência e apoio nos momentos decisivos na produção deste trabalho.

A meus pais Albetisa e Irapuan, pelo estímulo ao estudo que edificou as bases para superar esta nova etapa.

Ao SEBRAE/CE nas pessoas dos Diretores Carlos Cruz, Alci Porto e Airton Gonçalves e à Unidade de Gestão nas pessoas da Cláudia Ramalho e Vicente Murinelli, pelo apoio e estímulo à capacitação constante dos funcionários.

À Universidade Federal do Ceará, através da Coordenação do Mestrado em Administração e Controladoria na pessoa do coordenador Prof. Dr. Augusto Cabral.

Ao orientador deste trabalho, Prof. Dr. Antônio Caubi Ribeiro Tupinambá pelo apoio competente, conduzindo de forma segura todo o trabalho de orientação desta dissertação.

Ao Prof. Dr. Cássio Aquino e ao Prof. Dr. João Maurício Araújo Mota, da banca examinadora, pela presteza, cordialidade e contribuições durante o processo de qualificação.

Ao Carlos Ramon e a Priscila Lelli, pelo empenho e compromisso na aplicação e revisão criteriosa de todos os questionários aplicados.

Ao colega Alex Miranda pela dedicação pessoal e competência como estatístico, no suporte técnico do tratamento dos dados, matéria-prima para chegarmos às devidas conclusões, e aos membros dedicados de sua equipe, aos estatísticos Gláuber Assunção e Leandro Carvalho que não mediram esforços todas as vezes que tivemos de conferir resultados e tabulações.

Às colegas de mestrado Ana Lúcia Rios e Jacinta Grangeiro Carioca pela sintonia nas vezes em que formamos equipe e compartilhamos, com amizade, conhecimentos, expectativas, angústias e alegrias.

À Maria Lédio, Articuladora do Escritório Regional Metropolitano do SEBRAE/CE, pelo apoio e compreensão quando tive que conciliar, nos momentos decisivos, o estudo e os deveres do trabalho.

À Juliana pela digitação de boa parte do trabalho e ao Aécio no apoio em minhas pesquisas na internet.

Ao Marcelo Reis, gestor de tecnologia da informação da Junta Comercial do Ceará pela paciência e cooperação, nas vezes em que emitimos e analisamos o banco de dados para a amostra da pesquisa deste trabalho.

Ao Antônio Elgma, Articulador da Unidade de Políticas Públicas do SEBRAE/CE, por disponibilizar prontamente contatos visando facilitar o desenrolar do trabalho de pesquisa.

À colega de trabalho Vera Lúcia que, na função de Coordenadora e bibliotecária do Centro de Documentação e Informação do SEBRAE/CE, dirimiu dúvidas quanto ao alinhamento das normas técnicas da ABNT.

Aos colegas da turma de mestrado 2007 pelo companheirismo ao longo desta jornada e a todos que, direta e indiretamente, contribuíram, no momento certo, com uma cota de atenção e ajuda na construção deste trabalho.

## RESUMO

Este estudo investiga as relações entre características pessoais, tendências de caráter e estratégias adotadas por empresários e sua relação com o sucesso de pequenas empresas do setor industrial de Fortaleza, cujas atividades se iniciaram em 2005, com pelo menos dois anos de funcionamento. Dentre os conceitos considerados no trabalho, destacam-se as peculiaridades do segmento das micro e pequenas empresas, a gênese da unidade empresarial e suas principais linhas teóricas, características de personalidade e traços de caráter, as estratégias empresariais e o sucesso. Utilizou-se uma amostra de cem empresários, dos quais se obteve um perfil demográfico característico, diferenciando-o do perfil empresarial de outros setores no que tange a aspectos pessoais, estratégicos, de sucesso e empresariais, reforçando a idéia de que se trata de um grupo diferenciado e que necessita ser abordado com metodologia própria e compreendido diferencialmente. Aspectos relativos ao capital humano, (formação, experiências pessoais, qualificação específica e vivências em outras situações empresariais e familiares), se somam a outros fatores abordados na formação desse grupo profissional específico. As análises dos dados coletados mostram que, a exemplo do que foi comprovado em estudos anteriores, determinadas características pessoais são mais associadas ao bom desempenho empresarial e tal associação é reforçada por estratégias relevantes para esse tipo de empresário. Além de comprovar achados de estudos anteriores sobre essas relações, o estudo atual revelou que é possível identificar traços de caráter que, somados ou identificados com características pessoais e estratégias psicológicas ou empresariais melhoram o desempenho empresarial. Identificou-se uma tendência predominante dos seguintes estilos de caráter no grupo pesquisado: individualista cívico e coletivista seguidos do individualista heróico, narcisista e obsessivo. A consciência de sua competência, assumir o trabalho como valor supremo, compartilhar suas decisões e ter a capacidade de reavaliação a partir dos próprios erros foram algumas características relacionadas aos estilos: individualista cívico e coletivista. O estudo evidenciou que empresários com bons índices de desempenho são também os mais satisfeitos e realizados a nível pessoal e profissional, reforçando a relação entre sucesso objetivo e subjetivo. Entre as estratégias mais utilizadas, “orientação empresarial para o desempenho da empresa e dos empregados”, “prática da inovação e do uso da criatividade” e “profissionalismo” estão entre as mais efetivas para o alcance do sucesso empresarial.

Palavras-Chave: Características pessoais. Comportamento empresarial. Desempenho. Micro e pequena empresa.

## ABSTRACT

This study investigates the relations between personal characteristics, trends of character and strategies adopted by entrepreneurs and its relation with the success of small companies of the industrial sector of Fortaleza, whose activities had initiated in 2005, working for at least two years. Among the concepts considered in the work, the peculiarities of the segment of micro and small companies, the origin of the company unit and its main theoretical lines, personality characteristic and character traits, business strategies and the success are highlighted. We used a sample of one hundred entrepreneurs, from which we got a characteristic demographic profile, differentiating it from the business profile of other sectors related to personal, strategic aspects, success and business aspects, strengthening the idea that it is a differentiated group that needs to be approached with a proper methodology and differently understood. Aspects related to human capital (formation, personal experiences, specific qualification and experiences in other business and family situations) are added to other factors analyzed in the formation of this specific professional group. The analysis of the data collected shows that, similarly to what was proven in previous studies, certain personal characteristics are more associated to a good business performance, and such association is strengthened by strategies relevant for this kind of businessperson. Besides proving conclusions of previous studies about these relations, the present work revealed that it is possible to identify character traits that, added to or identified with personal characteristics and psychological or business strategies, improve the business performance. A predominant trend of the following styles of character in the searched group was identified: civic and collectivist individualist followed by heroic, narcissist and obsessive individualist. The awareness of their ability, assuming work as a supreme value, sharing their decisions and the capacity of reassessing from their own mistakes, were some characteristics related to the styles: civic and collectivist individualist. The study evidenced that entrepreneurs with good performance indices are also the most satisfied and fulfilled at the personal and professional levels, strengthening the relationship between objective and subjective success. Among the most employed strategies: “business guidance for the performance of the company and its employees”, “practice of innovation and use of creativity” and “professionalism” are the most effective for attaining business success.

Key words: Personal characteristics. Business behavior. Performance. Micro and small companies.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo parcial de sucesso empresarial.....	16
Figura 2 – Modelo de sucesso empresarial acrescido de outros componentes.....	17
Figura 3 – Ligação da Hereditariedade e do Ambiente com a Personalidade.....	59
Figura 4 – Três Níveis de Programação Mental Humana. ....	60
Figura 5 – Diferentes Níveis de Manifestações de uma Cultura. ....	61
Figura 6 – A Dinâmica entre os Níveis de Cultura.....	62

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Mão-de-obra na Indústria Nacional.....	44
Gráfico 2 – Ceará – Concentração de Empresas Industriais por Porte em 2006.....	47
Gráfico 3 – Ceará – Concentração de Empregos nas Industrias por Porte das Empresas em 2006 .....	48
Gráfico 4 – Evolução das Proporções de Empreendimentos por Estagio - Brasil – 2001 a 2007.....	53
Gráfico 5 – Evolução das Proporções de Empreendimentos por Motivação – Brasil – 2001 a 2007.....	54

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Relação pressupostos e objetivos. ....	22
Quadro 2 – Micro Empresas: população e amostra.....	80
Quadro 3 – Pequenas Empresas: população e amostra.....	80
Quadro 4 – Classificação dos fatores demográficos.....	83
Quadro 5 – Classificação dos fatores relacionados às estratégias, comportamento e desempenho. ....	84
Quadro 6 – Relação dos Fatores com os Estilos de Caráter. ....	117
Quadro 7 – Correlação Interna dos Fatores. ....	118
Quadro 8 – Correlações mais significativas ....	119
Quadro 9 – Resultado obtido por pressuposto.....	132
Quadro 10 – Variáveis utilizadas para enquadramento quanto ao porte em alguns países da América do Sul. ....	164
Quadro 11 – Variáveis utilizadas para enquadramento quanto ao porte em alguns países da América do Norte e Central.....	165
Quadro 12 – Variáveis utilizadas para enquadramento quanto ao porte em alguns países europeus.....	166

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – FNE industrial, agroindustrial, turismo, infra-estrutura comércio e serviços. Definição de porte de empresa. ....	33
Tabela 2 – Critérios para classificação de porte em apoio à exportação/Lei nº 9.841/99. ....	34
Tabela 3 – Definições de MPMEs no MERCOSUL. ....	35
Tabela 4 – Comparativo em Países Sulamericanos dos critérios de classificação do porte das empresas. ....	36
Tabela 5 – Definição de MPMEs na Argentina. ....	36
Tabela 6 – Evolução da distribuição dos estabelecimentos de porte no Brasil 2001-2006 (%). .....	41
Tabela 7 – Participação das MPMEs na Indústria de Transformação (%). ....	43
Tabela 8 – Número de MPEs Exportadoras e a sua Distribuição Segundo o Tamanho. ....	45
Tabela 9 – Valores Exportados pelas Firms Segundo o Tamanho, em Anos Selecionados (US\$ milhões). ....	46
Tabela 10 – Painel de Evolução dos Empreendedores Iniciais (TEA) entre 2001 e 2007 por Grupo de Países. ....	52
Tabela 11 – Níveis de correlação. ....	88
Tabela 12 – Coeficiente $\alpha$ – Cronbach geral e com exclusão de itens. ....	89
Tabela 13 – Idade dos empresários. ....	90
Tabela 14 – Frequência e percentuais da variável Sexo. ....	91
Tabela 15 – Estado civil. ....	91
Tabela 16 – Número de funcionários que são membros da família. ....	92
Tabela 17 – Grau de instrução. ....	92
Tabela 18 – Formação técnica. ....	93
Tabela 19 – Tempo de trabalho anterior na mesma área. ....	93
Tabela 20 – Experiência gerencial. ....	94
Tabela 21 – Nível gerencial que exercia. ....	94
Tabela 22 – Seu pai trabalhava por conta própria? ....	94
Tabela 23 – Horas trabalhadas por semana. ....	95
Tabela 24 – Você é o único proprietário da empresa? ....	95
Tabela 25 – Como você se tornou dono da empresa. ....	95
Tabela 26 – Quantos donos teve a empresa? ....	96
Tabela 27 – Capital aplicado. ....	96
Tabela 28 – Forma jurídica. ....	97
Tabela 29 – Número de funcionários que saíram da empresa. ....	97
Tabela 30 – Número de funcionários que ingressaram na empresa. ....	98
Tabela 31 – Participou de curso de gestão ou empreendedorismo. ....	98
Tabela 32 – Número de pessoas que lhe emprestariam R\$2.000,00. ....	99
Tabela 33 – Tolerância a Incerteza. ....	99
Tabela 34 – Assertividade / Segurança. ....	100
Tabela 35 – Orientação para o Futuro. ....	101
Tabela 36 – Coletivismo / Compartilhamento. ....	102
Tabela 37 – Profissionalismo. ....	103
Tabela 38 – Orientação Humana. ....	104
Tabela 39 – Orientação para o Desempenho. ....	105
Tabela 40 – Habilidade metacognitiva. ....	106

Tabela 41 – Auto-eficácia.....	106
Tabela 42 – Sucesso / Satisfação (subjetivo).....	107
Tabela 43 – Ambição com o negócio / Poder.....	108
Tabela 44 – Oportunidade / Iniciativa.....	109
Tabela 45 – Inovação e Criatividade.....	109
Tabela 46 – Sucesso (objetivo).....	110
Tabela 47 – Percepção externa do sucesso pessoal.....	111
Tabela 48 – Satisfação com o rendimento.....	112
Tabela 49 – Comunica seus erros.....	112
Tabela 50 – Aprende com seus próprios erros.....	113
Tabela 51 – Orientação com os próprios erros.....	113
Tabela 52 – Energia.....	114
Tabela 53 – Satisfação pelo trabalho.....	115
Tabela 54 – Definição de MPMEs no Chile.....	159
Tabela 55 – Definições de MPME no Equador.....	159
Tabela 56 – Definições de MPMEs no Peru.....	159
Tabela 57 – Definições de MPMEs no Uruguai.....	159
Tabela 58 – Definição de MPME na Venezuela.....	160
Tabela 59 – Definição de MPMEs no México.....	160
Tabela 60 – Definição de MPMEs na Alemanha.....	160
Tabela 61 – Definições de MPMEs na Dinamarca.....	160
Tabela 62 – Definições de MPMEs na Espanha.....	160
Tabela 63 – Definição de MPMEs na Grécia.....	161
Tabela 64 – Definição de MPMEs na Irlanda.....	161
Tabela 65 – Definição de MPMEs na Itália.....	161
Tabela 66 – Definição de MPMEs no Reino Unido.....	161
Tabela 67 – Definição de MPMEs na Suíça.....	162
Tabela 68 – Definição de MPMEs no Irã, Turquia e Israel.....	162
Tabela 69 – Definição de MPMEs no Japão, Coreia do Sul e Taiwan.....	162
Tabela 70 – Definição de MPMEs na Malásia.....	163
Tabela 71 – Definição de MPMEs na Rússia.....	163
Tabela 72 – Definição de MPMEs na Tailândia.....	163

## LISTA DE ABREVIATURAS

**CAMEX:** Câmara de comércio exterior.

**CORFO:** Corporação de fomento a produção do Chile.

**CST:** Coordenador do sistema de tributação

**DMPME:** Departamento de micro, pequena e médias empresas.

**GEM:** *Global entrepreneurship monitor.*

**IBGE:** Instituto brasileiro de geografia e estatística.

**IDM:** Indicador de desenvolvimento municipal.

**INAPYMI:** Instituto de desarrollo de la pequeña y mediana industria.

**INPI:** Instituto nacional de propriedade intelectual.

**IPECE:** Instituto de pesquisa e estratégia econômica do Ceará.

**JSBRF:** *Japan small business research institute.*

**JSMA:** *Japan small and medium sized agency.*

**MDIC:** Ministério do desenvolvimento, indústria e comércio exterior.

**Mercosul:** Mercado comum do cone sul.

**MPE:** Micro e pequena empresa.

**MPME:** Micro, pequenas e médias empresas.

**MTE:** Ministério do trabalho e emprego.

**NLFC:** National life finance corporation.

**PIB:** Produto interno bruto.

**RAIS:** Relação anual de informações sociais.

**SBA:** *Small business administration.*

**SDP:** Secretaria de desenvolvimento da produção.

**SEBRAE/CE:** Serviço de apoio às micro e pequenas empresas do estado do Ceará.

**SEBRAE:** Serviço nacional de apoio às micro e pequenas empresas.

**SECEX:** Secretaria de comércio exterior.

**TEA:** Taxa de empreendedores em estágio inicial.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS .....	8
LISTA DE GRÁFICOS .....	9
LISTA DE QUADROS .....	10
LISTA DE TABELAS .....	11
LISTA DE ABREVIATURAS .....	13
1 INTRODUÇÃO .....	16
1.1 Apresentação do Tema e Formulação do Problema .....	16
1.2 Objetivo do Trabalho .....	20
1.3 Pressupostos .....	21
1.4 Estrutura do Trabalho .....	22
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	24
2.1 A Gênese da Unidade Empresarial e seus Enfoques Teóricos .....	24
2.2 Principais Classificações das Empresas no Brasil e no Mundo .....	31
2.3 Aspectos Demográficos das Micro e Pequenas Empresas .....	40
2.3.1. Micro e pequenas empresas no contexto internacional .....	42
2.3.2. Micro e pequenas empresas no contexto nacional .....	44
2.3.3. Micro e pequenas empresas no contexto estadual, municipal e no setor industrial cearense .....	46
2.4 Definição de empreendedor e de empresário .....	49
2.5 O empreendedorismo no Brasil .....	51
2.6 Comportamento empresarial .....	54
2.7 Cultura e comportamento empresarial .....	60
2.8 Estilos de caráter e comportamento empresarial .....	63
2.8.1. Caráter narcisista .....	65
2.8.2. Caráter obsessivo .....	67
2.8.3. Caráter coletivista .....	68
2.8.4. Caráter individualista heróico .....	69
2.8.5. Caráter individualista cívico .....	70
2.9 A estratégia empresarial .....	71
2.10 O êxito empresarial .....	75
3 PROCESSO METODOLÓGICO .....	78
3.1 A escolha do tema e do objeto a ser pesquisado .....	78
3.2 Natureza da Pesquisa .....	79
3.3 População e Amostra .....	79
3.4 Instrumento de Coleta de Dados .....	81
3.5 Coleta de Dados .....	82
3.6 Método Estatístico Utilizado no Tratamento e Análise dos Dados .....	83
3.7 Análise Exploratória dos Dados .....	83
3.8 Análise de Confiabilidade do Questionário .....	86
3.9 Análise de Correlação .....	87

4 RESULTADOS.....	89
4.1 Cálculo da Confiabilidade do Questionário.....	89
4.2 Análise Exploratória dos Dados.....	90
4.3 Análise das Tendências de Caráter da Amostra a partir da Análise Exploratória dos Dados.....	116
4.4 Análise de Correlação.....	118
4.4.1. Análise de Correlação das Variáveis dos Fatores.....	118
4.4.2. Correlação entre os Fatores Selecionados.....	119
4.4.3. Descrição dos Fatores Selecionados.....	119
4.4.3.1. Fatores de Natureza Estratégica e Comportamental.....	120
4.4.3.2. Fatores de Sucesso/Desempenho.....	123
5 ANÁLISE DAS CORRELAÇÕES.....	124
6 CONCLUSÕES SOBRE OS PRESSUPOSTOS.....	129
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	133
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	135
APÊNDICES.....	141
APÊNDICE I - Matriz de Correlações entre os Fatores F1 – F10.....	142
APÊNDICE II – Matriz de Correlações entre os Fatores F11 – F21.....	143
APÊNDICE III – Questionário Aplicado.....	144
ANEXOS.....	158
ANEXO I – Tabelas.....	159
ANEXO II – Quadros.....	164

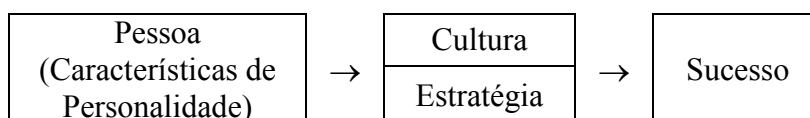
# 1 INTRODUÇÃO.

## 1.1 Apresentação do Tema e Formulação do Problema.

O propósito de investigar as relações entre as características pessoais, o comportamento no contexto empresarial e o desempenho de micro e pequenas empresas industriais da cidade de Fortaleza, inicialmente, tomou por base o modelo de sucesso empresarial apresentado por Tupinambá (2000), desenvolvido por Rauch e Frese (1998), a partir de um estudo realizado no âmbito do projeto “Fatores de Sucesso de Pequenos e Médios Empresários”. Tupinambá (2000) cita que referido estudo tinha como hipóteses comprovar a influência exercida pelas características de personalidade do empresário no sucesso empresarial, destacando que a personalidade exercia influência no sucesso empresarial por intermédio de estratégias escolhidas. Desta forma, em modelo simplificado:

[...] o sucesso empresarial é visto como uma função composta pela personalidade do empresário e determinadas estratégias. [...] as estratégias funcionam como mediadores [...], ocupando um lugar central no modelo, elas medeiam a relação entre personalidade e sucesso. (TUPINAMBÁ, 2000, p.68)

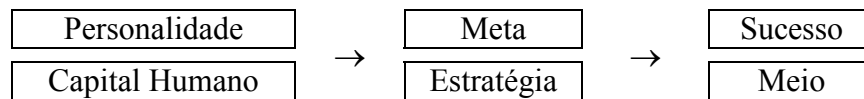
No modelo simplificado (Figura 1), são apresentadas as estratégias como aspectos internos, e os valores culturais como aspectos externos, ou seja, o sucesso de pequenas empresas é um processo adaptativo em que a implantação de estratégias adaptadas ao ambiente têm como objetivo o aproveitamento das oportunidades e superação das dificuldades. A prática, assim define os empresários de sucesso.



**Figura 1 – Modelo parcial de sucesso empresarial.**  
Fonte: Tupinambá (2000, p.69).

O autor descreve, com detalhe, o modelo ilustrado na Figura 2, ressaltando tratar-se de atualização pela inclusão de outros elementos não considerados no modelo inicialmente apresentado por Rauch e Frese (1998):

Características pessoais, personalidade e capital humano de um lado e sucesso empresarial do outro são mediados por ações que resultam de metas ou estratégias. As influências do ambiente determinam a eficácia dessas ações. Além disso, o contexto ambiental define em que nível os resultados das ações podem ser vistos com sucesso. Paralelamente à eficácia das estratégias, a escolha de ações é condicionada pelas influências do ambiente. Por último, o modelo mostra que as estratégias podem mudar o ambiente: Estratégias e ambiente se influenciam. (FRESE e FRIEDERICH, 1997 *apud* TUPINAMBÁ, 2000, p.68)



**Figura 2 – Modelo de sucesso empresarial acrescido de outros componentes.**  
Fonte: Tupinambá (2000, p.68).

Elemento de relevância, neste estudo, e que será melhor abordado em capítulo específico, são as micro e pequenas empresas. O segmento, no Brasil, tem peso econômico e social significativo. O Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa (2007) destaca, em levantamento estatístico, a existência de um total de dois milhões de micro e pequenas empresas formais no ano de 2005. Esse segmento representa 97% de todas as empresas formais no Brasil. Considerando a inclusão dos estabelecimentos informais que, pela necessidade de se manterem no anonimato, têm as mesmas características das microempresas quanto ao porte, o total de empresas supera 12 milhões de estabelecimentos, evidenciando, desta forma, uma economia desconhecida das entidades governamentais de fiscalização que absorve contingente considerável de brasileiros. Nesta perspectiva, o setor informal é mais representativo nas regiões menos desenvolvidas como Nordeste e Norte em que, respectivamente, 89% e 88% das empresas deste segmento estão na informalidade.

Desenvolvimento mais estável e acelerado das MPEs poderá advir da criação de ambiente nacional favorável e do desenvolvimento de competências empresariais que vão desde a capacidade de identificar uma oportunidade de negócio e planejar o empreendimento, até sua gestão competente. Quanto aos esforços pela criação de ambiente favorável, o Governo Federal sancionou, no dia 14/12/2006, Lei Geral com o propósito de assegurar tratamento diferenciado às MPEs. Nestes termos, a lei propõe acesso facilitado ao crédito, redução da burocracia, acesso ao programa de compras governamentais, acesso facilitado à justiça, desoneração das exportações e recursos para financiamento dos seus avanços tecnológicos. Com a regulamentação do vetor tributário da Lei, em julho de 2007, tiveram início as adequações mais percebíveis pelo segmento e, com crescente adesão de estados e municípios à Lei Geral, recolhem-se impostos estaduais e municipais estão sendo recolhidos numa única guia, com redução de custos, amenizando o peso da burocracia. Grande esforço

ainda deverá ser feito no sentido dos governos criarem todos os mecanismos que protejam e criem as condições, que de fato promovam o desenvolvimento nacional do segmento das pequenas e microempresas. Segundo relatório *Doing Business 2008*, elaborado pelo Grupo Banco Mundial, o Brasil ocupa o 122º lugar em relação à facilidade para fazer negócios. Este estudo avalia os ambientes propícios para fazer negócios. Isto quer dizer que à medida que os países reformam suas regulamentações para negócios, mais empresas são abertas. O relatório avaliou 178 países nos critérios de abertura de empresas, obtenção de alvarás, contratação de funcionários, registro de propriedades, obtenção de crédito, proteção de investidores, pagamento de impostos e comércio internacional. Em 2007, o Egito liderou a lista dos reformuladores e Cingapura atualmente ocupa o primeiro lugar na facilidade de fazer negócios. Observou-se também que os grandes mercados, como Índia, China, Egito, Turquia e a Indonésia, implementam rapidamente medidas reformuladoras para criar oportunidades internas e atrair investimentos, postura que poderia ser seguida pelo Brasil.

Segundo caminho de desenvolvimento das MPEs, não menos importante ou excludente, é o fortalecimento e ampliação dos programas de apoio ao segmento, num esforço para o desenvolvimento das competências gerenciais do empresário. As transformações que se processaram na economia mundial, ao longo dos últimos anos, vêm exigindo novas capacidades empresariais para a atual dinâmica de mercado. Segundo Motta *apud* Sousa (2007), as inovações tecnológicas e as transformações sociais dominam a sociedade contemporânea, pois transformam a vida e as relações de produção de maneira acentuada. A nova ordem organizacional exige a adoção de mudanças nas estratégias adotadas pelas empresas. A realidade estática já não mais existe. Mudanças, nas esferas sociais, econômicas e tecnológicas, tornam o saber desatualizado, necessárias à inovação (MOTTA *apud* SOUSA, 2007). Esse enfoque é reforçado por Tupinambá (2006) quando destaca o aspecto da gestão das empresas deste segmento reforçando a importância da boa gestão para superação dos obstáculos. Segundo o autor, os empresários deste segmento conseguem reagir com mais rapidez às mudanças de mercado, com maior capacidade de adaptação e inovação em relação às grandes empresas. O empresário é o fator-chave para o desenvolvimento do segmento e, conseqüentemente, da economia. Ademais, ambiente nacional pouco favorável normalmente gera obstáculos ao desenvolvimento, exigindo ainda mais do empresário de micro e pequena empresa na gestão do empreendimento.

Nesse sentido, este estudo foca as micros e pequenas empresas do setor industrial de Fortaleza que iniciaram as atividades no ano de 2005. O recorte, necessário no contexto

operacional, visa identificar o perfil empresarial pelo comportamento empresarial e características pessoais relacionadas ao desempenho de empresas que romperam a marca de três anos de funcionamento. A amostra, no contexto local, poderá evidenciar um perfil singular de empresário, à medida que possamos identificar suas estratégias e relacioná-las com seu desempenho, na perspectiva de avaliar a interferência do contexto na eficácia de determinadas estratégias empresariais. É possível que os resultados ampliem os conhecimentos acerca do segmento e, assim, corroborem com o esforço de construção de mecanismos de apoio institucionais mais efetivos para este segmento.

Conforme indicamos anteriormente, os vetores de elaboração de programas de fomento para este segmento apontam para a construção de ambiente favorável e para o exercício de gestão competente de unidades empresariais. O empresário da micro e pequena empresa, no anseio de realização e progresso, é capaz até de encontrar formas criativas de superar as dificuldades de empreender, reagindo às adversidades de um ambiente inóspito para os negócios. Entretanto, por mais que o ambiente, local e nacional, se modifique a favor do segmento, o ambiente mundial globalizado repercutirá na gestão dos empreendimentos nacionais, substancialmente, através da interação de mercados. A capacidade de gestão do empresário torna-se o fator determinante de sucesso do empreendimento, já que as respostas são as estratégias empresariais adotadas diante de alternativas vislumbradas pelo empresário, a medida de sua competência.

Estudos investigaram competências e características comuns aos empreendedores de sucesso. Desde as concepções iniciais do conceito de empreendedor e capitalista, formuladas pelo economista irlandês Richard Cantillon, na segunda metade do século XVIII, bem como Jan Batiste Say, nesse mesmo século, lançando os fundamentos desde campo de estudo e empregando o termo na literatura pela primeira vez, até estudos mais influentes da corrente comportamentalista, encabeçado por David Clarence McClelland (1969), todos sustentam a existência de elementos comuns e universais que habilitam estes empreendedores alcançarem o sucesso em seus negócios (SOUSA, 2007). Partindo do questionamento quanto ao enfoque generalista das características e competências dos empresários de sucesso, buscou-se o desenvolvimento de investigação motivada pela possibilidade de elaborar um perfil empresarial a partir do conhecimento das estratégias adotadas, características pessoais e do desempenho de empresários de micro e pequenas empresas industriais da cidade de Fortaleza.

Considerando influências culturais locais, adotaremos a perspectiva, em análises de estratégias de empresários, da amostra, pois, de acordo com Mitchel *apud* Tupinambá

(2000), os valores culturais são representativos de orientações cognitivas, ordenando o conhecimento e o comportamento social. Desta forma, considerando a existência de um contexto cultural, no “nicho” de atuação do grupo de empresas em estudo e, cultura como programação mental coletiva (HOFSTEDE, 2003), buscou-se evidenciar o *modus operandi* que ateste a influência do contexto socioeconômico das decisões empresariais.

À análise do perfil empresarial, no contexto socioeconômico específico da cidade de Fortaleza, têm-se os aspectos comuns que garantem às empresas ultrapassar a marca de três anos de existência no mercado, formalizadas, ou seja, enfrentando as exigências de pesada carga tributária e manutenção de certo ritmo de crescimento ao longo do período.

Nesse contexto, trabalhamos na perspectiva de elaborar perfil empresarial pela investigação e relação de elementos, como conhecimento das principais estratégias, das características pessoais e do desempenho do empresário das micro e pequenas empresas industriais da cidade de Fortaleza.

## **1.2 Objetivo do Trabalho.**

Por décadas a pesquisa sobre o comportamento empresarial tem enfatizado o forte impacto da cultura sobre as estruturas organizacionais e sobre os estilos de liderança. Muitos modelos de sucesso empresarial negligenciam, contudo, o ambiente organizacional. Com este estudo, objetiva-se, principalmente, abordar diferentes elementos relacionados ao sucesso empresarial juntamente com fatores culturais, isto é, considerando tais fatores como elementos de peso equivalente, no âmbito do modelo de sucesso empresarial. Nessa perspectiva, o atual estudo investiga as relações e o impacto do comportamento empresarial e das características pessoais, no sucesso do negócio, em dependência do *background* cultural.

### **1.2.1 Objetivo Geral.**

O objetivo geral deste trabalho é traçar o perfil dos micro e pequenos empresários da cidade de Fortaleza, identificando características de personalidade, estilos de caráter, estratégias empresariais, conceitos e formas de sucesso obtidas com o negócio bem como relacionar os elementos entre si.

### 1.2.2 Objetivos Específicos.

- 1) Traçar o perfil dos empresários pesquisados a partir de características pessoais e estilos de caráter;
- 2) Identificar o conjunto de características que definem tendência de caráter predominante e suas influencias na performance empresarial;
- 3) Identificar as estratégias empresariais predominantes entre empresários pesquisados;
- 4) Relacionar determinadas estratégias empresariais com o sucesso objetivo e subjetivo;
- 5) Conhecer os conceitos e formas de sucesso obtidos com o negócio e as relações entre eles.

### 1.3 Pressupostos.

Acreditamos ser possível a elaboração do perfil empresarial, pela investigação das estratégias adotadas por estes empresários, das características pessoais e demográficas, bem como do desempenho empresarial. Pressupomos que características pessoais e comportamentos sejam mais efetivos quanto à obtenção do êxito empresarial no contexto socioeconômico local.

O presente trabalho busca alcançar os seguintes objetivos específicos e verificar os pressupostos:

<b>Pressupostos</b>	<b>Objetivos Específicos</b>
1) Há determinadas características predominantes entre os empresários da amostra que definem tendência determinado estilo de caráter.	1) Traçar o perfil dos empresários pesquisados a partir de suas características pessoais e estilos de caráter.
2) É possível relacionar determinadas tendências de caráter com o desempenho empresarial.	2) Identificar o conjunto de características que definem tendência de caráter predominante e suas influencias na performance empresarial.
3) Há estratégias empresariais que são comuns à maioria dos empresários da amostra estudada.	3) Identificar as estratégias empresariais predominantes entre os empresários pesquisados.

<b>Pressupostos</b>	<b>Objetivos Específicos</b>
4) É possível identificar determinados grupos de estratégias utilizadas pelos empresários que estão associadas ao melhor desempenho da empresa.	4) Relacionar determinadas estratégias empresariais com o sucesso objetivo e subjetivo.
5) É possível identificar aspectos objetivos e subjetivos de sucesso obtidos com o negócio e relacioná-los entre si.	5) Conhecer os conceitos e formas de sucesso obtidos com o negócio e as relações entre eles.

**Quadro 1 – Relação pressupostos e objetivos.**

## **1.4 Estrutura do Trabalho.**

A estrutura em que esta dissertação se organiza visa oferecer um melhor entendimento do trabalho como um todo. Para tanto, organizamos em sete capítulos, dispondo-os numa sequência lógica em que contextualizamos o tema, fundamentamos a pesquisa, descrevemos o método, apresentamos os resultados, finalizando com as análises e considerações finais.

O primeiro capítulo apresenta a contextualização do tema e do problema, os pressupostos a serem verificados e objetivos.

O segundo comporta a fundamentação teórica, subdividindo em seções e subseções, iniciando com a gênese da unidade empresarial, principais classificações das empresas, no Brasil e no mundo, aspectos demográficos das micro e pequenas empresas no contexto global, definição de empresário e de empreendedor, características do empreendedorismo no Brasil, comportamento, estilos de caráter, estratégia e êxito empresariais.

No terceiro, encontra-se o método utilizado para a coleta e análise dos dados, bem como o descritivo do momento inicial que envolveu a escolha do tema, seguidos dos procedimentos de coleta e método usado no tratamento e análise dos dados.

Os resultados são apresentados no capítulo quatro, que inicia com teste de confiabilidade do questionário, tabelas referentes à análise exploratória dos dados, análise das tendências de caráter, correlação de variáveis dos fatores e entre os fatores selecionados, finalizando com a descrição dos fatores utilizados no estudo.

No quinto são relacionadas às análises de correlação identificadas entre os fatores enquanto o sexto capítulo traz a conclusão sobre os pressupostos.

No sétimo e último capítulo são apresentadas as considerações finais e recomendações a título de futuros trabalhos.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.**

### **2.1 A Gênese da Unidade Empresarial e seus Enfoques Teóricos.**

A Organização, como palco de exercício de relações sociais de produção, é uma construção histórica, pois evoluiu conforme os diferentes tipos de cooperação produtiva. Segundo Silva (1986), a estrutura social é determinada pelas relações sociais de produção, entendidas pela evolução das formas de cooperação.

A necessidade de suprir demanda crescente por produtos manufaturados desencadeou uma modificação nas formas de cooperação e organização da produção. A organização da produção manufatureira ganhava impulso com o aumento da demanda advinda do aumento populacional e da consolidação de rotas marítimas comerciais para países e continentes. As novas configurações econômicas forçavam mudança na estrutura do poder, fazendo surgir novo sistema de produção. Segundo Aquino (1978), o que caracteriza a época Moderna é a passagem do Feudalismo para o Capitalismo. O período compreendido entre os séculos XV e XVIII foi caracterizado por intensas transformações, nele, deu-se o surgimento da figura do intermediário. “O intermediário tomou para si as atividades comerciais e percebeu que era preciso produzir mais. Esse intermediário aos poucos se tornou um empresário” (AQUINO, 1978, p.11).

O intermediário, aproveitando a expansão mercantilista, não mais só levava a matéria-prima para o artesão e o pagava pelo produto acabado, a partir de então, pode comprar prédio, instrumentos necessários à execução do trabalho e, depois, contratar artesãos por um salário.

Surgia, assim, nova relação produtiva, em que o trabalhador vendia sua força de trabalho em troca de um salário para alguém que era dono dos meios de produção.

As palavras de William Petty, economista do século XVII, retratam a prática do intermediário, então empresário, bem como os primeiros indícios de racionalização do trabalho visando ao aumento de produtividade:

“A fabricação da roupa deve ficar mais barata quando um carda, outro fia, outro tece, outro puxa, outro alinha, outro passa e empacota, do que quando todas as operações mencionadas são canhestramente executada por uma pessoa só, por uma só mão”. (HUBERMAN *apud* AQUINO 1978, p.11).

Com visão mais analítica, no século XVIII, o economista escocês Adam Smith (1723-1790), ao investigar a natureza e fatores que determinam aumento de riqueza das nações, reforça e amplia análise das condições apresentadas pelas empresas.

Em primeiro lugar, devido a maior destreza existente em cada trabalhador; em segundo, à poupança daquele tempo que, geralmente, seria costume perder ao passar de um tipo de trabalho para outro; finalmente, à invenção de um grande número de máquinas que facilitam e abreviam o trabalho, possibilitando a uma única fazer o trabalho que, de outra forma, teia que ser feito por muitos. (SMITH, 1988, p. 19).

A divisão do trabalho apontada por Smith (1723-1790) proporcionou destreza ao operário, com aumento da produtividade. Outro aspecto relacionado é a passagem de um trabalho ou atividade para outro. “É impossível passar com muita rapidez de um tipo de trabalho para outro, porque este é executado em lugar diferente e com ferramentas muito diversas” (SMITH, 1988, p. 20).

A terceira circunstância que proporcionou o aumento da produção foi a utilização de máquinas e equipamentos adequados. “Limitar-me-ei, portanto, a observar que a invenção de todas essas máquinas que tanto facilitam e abreviam o trabalho parece ter sua origem na divisão do trabalho” (SMITH, 1988, p.20).

A divisão do trabalho foi o elemento chave para Smith (1723-1790), no sentido de proporcionar incrementos de produtividade. Em seu entendimento, o envolvimento do operário com tarefa mais específica fazia com que sua atenção estivesse dirigida a esse propósito, sendo natural a descoberta de maneiras mais objetivas de executar o trabalho. Por outro lado, ao mesmo tempo em que segmentava o trabalho, gerava aumento de produtividade e o destituía do conhecimento de todo o processo produtivo. Para Simões Jr.(1985), na visão de Karl Marx, quanto mais o trabalhador se aplicasse, tanto mais o mundo ou sistema se torna poderoso e, tanto mais, ele e seu mundo interior tornam-se pobres.

Depois de dezenas de anos, surgiram os primeiros princípios da primeira teoria da administração.

À medida que o sistema econômico impõe novos desafios, a administração precisa modificar abordagens e conceitos para que as empresas possam desempenhar seu papel de forma efetiva.

Estudo, ainda mais amplo, sobre a racionalização do trabalho foi proposto na virada do século XIX, por Frederick Taylor (1856-1915). A base de sua teoria era a divisão do trabalho, defendida anteriormente por Smith, adotada desde então.

A aplicação de métodos científicos à administração, era defendida por Taylor, como condição para garantir a consecução dos objetivos de máxima produção e mínimo custo. O conjunto de preceitos foi denominado de Teoria da Administração Científica, e tinha, como principais características, visão da organização como máquina e o empregado como engrenagem desta máquina, chamada empresa, além de conceber o dinheiro como única motivação do trabalhador.

Outro aspecto da teoria é abordagem hermética em relação à empresa. “A organização é vista de forma fechada, desvinculada de seu mercado, tendo negligenciado as influências que recebe e impõem ao que o cerca” (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2006, p.18).

No foco interno, resultante da fragmentação de tarefas, o funcionário torna-se cada vez mais especializado, com tarefa normalmente simples e repetitiva, fato que promovia alienação dos empregados ao processo de exploração.

As idéias de Taylor foram posteriormente desenvolvidas por autores e pesquisadores que as aplicaram nos estudos, entre eles, Henry Ford, Frank Gilbreth, Lillian Gilbreth e Henry Gantt.

Conforme Ferreira (2006), no ano de 1916, o engenheiro francês Henry Fayol divulga princípios de administração aplicados na Europa, construídos pela experiência com empresas do continente. Fayol relacionou quatorze princípios básicos, num enfoque complementar ao de Taylor. Nascia a Teoria Clássica com ênfase na gerência, fazendo-se conhecida, na América no Norte, a partir de 1949, com a publicação da obra nos Estados Unidos.

Prosseguindo na evolução dos enfoques teóricos, entre os anos de 1927 e 1930, Elton Mayo desenvolveu pesquisas para identificar uma nova abordagem de solução de problemas de administração. Tais estudos centram-se na investigação dos fatores que motivam o empregado a atingir metas organizacionais, nascendo a Escola de Relações Humanas e a Teoria das Relações Humanas. A abordagem ressaltava o comportamento social

do trabalhador, comportamento afetado pela possibilidade de integração aos demais membros do grupo. Nessa perspectiva, o trabalhador é visto como o “homem social”, cujo comportamento está condicionado às normas e padrões sociais. As condições, na visão dos teóricos da escola de relações humanas, são elementos mais motivadores do que o próprio incentivo financeiro e levam mais facilmente as empresas aos objetivos na maximizar dos lucros.

Considerações críticas da abordagem humanista abriram espaço para escolas posteriores. Conforme Ferreira (2006), os principais enfoques de natureza controversa dizem respeito à negação do conflito, entre empresa e trabalhadores, predominância de estudos em empresas do setor industrial, concepção utópica do trabalho, ênfase excessiva nos grupos informais e poucos critérios efetivos de gestão.

A necessidade de respostas às questões organizacionais continuava a ser o que motivava os pesquisadores, no desenvolvimento de estudos com respostas a essas indagações. Neste sentido, é fundamental apresentar a contribuição do sociólogo alemão Max Weber para a idealização do modelo burocrático de gestão.

Para Puch e Hickson (2004), a principal contribuição de Weber para o estudo das organizações foi a catalogação das estruturas de autoridade. Para Weber, no sistema baseado em autoridade, os subordinados veem como legítimos os que estão em posição superior.

A estrutura burocrática era, ao contrário do que se costuma referir o termo burocracia, exemplo de eficiência, pois há uma sistemática divisão do trabalho, baseada na definição de normas, procedimentos, cargos e funções, portanto,

“na definição de Weber, a burocracia aparece como a forma de organização mais eficiente possível. [...] usou ele mesmo a metáfora da máquina quando compara a burocracia com a máquina moderna, enquanto que outras organizações não burocráticas utilizariam métodos de produção não mecânicos”. (PUCH e HICKSON, 2004, p. 43)

Quanto aos indivíduos na organização burocrática, Ferreira (2006) afirma que o tipo de personalidade adequada é o “Homem Organizacional”, flexível ao desempenho de papéis simultâneos, na organização.

A necessidade de respostas às questões de ordem prática, não respondidas na totalidade, continuou gerando proposições teóricas no campo dos estudos organizacionais. Em oposição à teoria tradicional e à das relações humanas, de forma a considerar aspectos

omissos, surge a teoria estruturalista, em síntese da teoria clássica e da teoria de relações humanas. Para Kwasnicka (1995), a concepção metodológica da teoria estruturalista consiste em conhecer o objeto de estudo, situando-o em estrutura em que se encontra integrado e, sucessivamente em estruturas mais amplas. A organização, em todos os aspectos, é considerada uma só estrutura, na visão integrativa.

Nessa abordagem, a organização é visualizada como grande e complexa unidade social, composta por grupos sociais que interagem. Para Reed (1998, p. 76), “há também uma ênfase crescente na explicação das estruturas em nível macro e dos mecanismos que determinam os processos organizacionais pelos quais as lutas de poder micropolíticas são mediadas”.

A visão de inserção simultânea do homem, em várias organizações e em diversas instâncias de sua vida, pressupõe personalidade flexível, alta resistência à frustração, capacidade de adiar recompensa e permanente desejo de realização. Desta forma, o homem organizacional deve ser dotado de personalidade eminentemente cooperativa e coletivista.

Os enfoques contemporâneos, podemos inicialmente ressaltar que estes compreendem uma visão mais integrada da empresa em relação aos ambientes interno e externo, além de integrar outros.

Com a identificação de idéias que embasaram as principais abordagens teóricas, desde a Revolução industrial, ou antes disso, outras idéias, no sentido de melhorar o desempenho das empresas. Elas compreendem, de forma geral, visão mais integrada da empresa, em relação ao ambiente interno e externo, além de utilizar elementos dos vários enfoques.

Entre as várias idéias inovadoras surgidas na modernização das práticas administrativas, Kwasnicka (1995) destaca a administração por objetivos, estratégia empresarial, desenvolvimento organizacional e estilos de gerência, gestão participativa, entre outras.

Segundo Kwasnicka (1995), a administração por objetivos tem seu grande precursor: Peter F. Druker. Na visão desse autor sobre administração por objetivos, a autora destaca trecho da obra publicada em 1954 com o título: A prática de administração de empresa. Nessa obra, Kwasnicka (1995) apresenta os conceitos de Druker conforme trecho abaixo:

Cada membro de uma organização contribui de maneira diferente, porém todos em direção a um mesmo objetivo. Cada um deveria dirigir seus esforços em torno de controlar seu próprio trabalho. Ainda assim, não esquecer dos objetivos organizacionais, que muitas vezes sofrem desvio de rumo. Portanto, organização requer administração por objetivo para poder integrar esforços individuais em desempenho comum. Os objetivos do administrador devem ser estabelecidos por ele mesmo e deveriam ser utilizados para autocontrole. Administração por objetivos e autocontrole deve ser chamada de “filosofia de administração para libertar homens e mulheres.” (DRUCKER *apud* KWASNICKA, 1995, p.148)

Nessa estratégia, diante da tônica de alcance de resultados, também coloca para o gerente a responsabilidade de contribuir para o seu desenvolvimento, associando objetivos organizacionais com desenvolvimento pessoal de quem gerencia e executa.

Outro enfoque das abordagens modernas e contemporâneas é a abordagem contingencial. Segundo Ferreira (2006), a constatação de que métodos eficientes, em certas situações, não correspondiam ao esperado, levou os precursores da teoria (Joan Woodward, Alfred Chandler, Tom Burns, G. M. Staler) a concluir, após pesquisas, que situações ou contextos diferentes provocariam resultados também diferentes.

Esta abordagem chama a atenção para a relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas mais apropriadas para atingir os objetivos organizacionais.

A hipótese central da teoria da contingência estrutural é que as tarefas de baixa incerteza são executadas mais eficazmente por meio de uma hierarquia centralizada, pois isso é mais simples, rápido e permite uma coordenação estrita mais barata. Na medida em que a incerteza da tarefa aumenta, por meio da inovação ou outro fator similar, a hierarquia precisa perder um pouco do controle e ser coberta por estruturas comunicativas e participativas. (DONALDSON, 1998, p.107).

Características gerais da teoria, apontadas por Ferreira (2006): percepção do papel preponderante do ambiente, relevância do transitório com rebote na visão de que a empresa não pode ser estanque no tempo, fim do modelo ideal de gerir empresa e relação íntima entre tecnologia adotada pela empresa e estrutura organizacional.

A prática sistemática de analisar o ambiente interno e externo das organizações, identificando pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, considerando recursos humanos, passa a ser mais reconhecida como relevante para se atingir o objetivo organizacional. Nesse sentido, Ferreira (2006) ressalta que a importância do fator humano tem sido visivelmente percebida pelas organizações, promovendo o seu fortalecimento, a partir dos anos 80, com a intensificação da administração participativa.

Há ainda um número considerável de modelos contemporâneos que enfocam a visão holística, a exemplo da administração empreendedora que exige uma competência humana, capaz de operar no contexto cada vez mais dinâmico e competitivo.

No passado, o preço dos produtos identificava a empresa competitiva fundamentalmente, posteriormente a qualidade do produto ou serviço. Hoje, além da qualidade, fabricar produtos ou prestar serviços que não degradem o meio ambiente, promover a inclusão social interagindo com a comunidade de que faz parte, estimulando o desenvolvimento, entre outras iniciativas, são diferenciais competitivos na conquista de novos clientes ou consumidores, que ganham cada vez mais importância, à medida que a sociedade toma mais consciência das questões ambientais e sociais do planeta. Para Carreteiro (2004), numa visão multidisciplinar das organizações, as pessoas e organizações serão cada vez mais responsáveis e o sucesso também dependerá do bom relacionamento interpessoal. Nesses termos, a organização do futuro, para o autor, especificamente os pequenos negócios da nova ordem mundial assumirão o papel de garantia da geração de emprego e renda, pela formação de cadeias de fornecedores para as grandes organizações, em grande rede em que todos os atores deverão ter consciência da responsabilidade social que assumirão neste cenário.

Segundo o Instituto Ethos (2003), a revolução tecnológica, educacional e cívica tem impulsionado a conscientização da população para questões socioambientais globais, no momento em que os recursos naturais chegam próximo ao limite. O contexto tem fortalecido a postura organizacional denominada de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) que, segundo o Instituto, “[...] diz respeito à maneira como as empresas realizam seus negócios, os critérios que utilizam para a tomada de decisões, os valores que definem suas prioridades e os relacionamentos com todos os públicos com os quais interage.” (ETHOS, 2003, p.9). O conceito remete ao comportamento ético e transparente que ocorre, ressalta a mesma entidade, “quando as decisões de interesse de determinada empresa também respeitam o direito, os valores e os interesses de todos aqueles que, de uma forma ou de outra, são por ela afetados.” (ETHOS, 2003, p.9). Desta forma, ao contrário do que acontecia no passado, o universo das relações corporativas se ampliou significativamente exigindo do gestor, além da atenção usual com funcionários, fornecedores e clientes, a aproximação com comunidades, investidores pequenos e médios, lideranças comunitárias, governos, organizações não governamentais, grupos de pressão, formadores de opinião, entre outros.

A administração da complexa rede de relacionamentos que impõem nova forma de gestão, atualmente, exige do empresário competências específicas para tão almejado êxito.

## **2.2 Principais Classificações das Empresas no Brasil e no Mundo.**

A empresa, do ponto de vista legal, pode ser constituída por uma única pessoa e sem funcionários, caso em que o proprietário executa todas as funções necessárias à prestação do serviço, comercialização ou confecção do produto.

Uma organização, na visão de Carreteiro (2004), é constituída por duas ou mais pessoas que interagem entre si, com objetivos comuns. O autor aponta quatro tipos possíveis de classificação: a primeira delas é quanto ao tamanho, a segunda quanto ao tipo de atividade, subdivididos em produtores de bens e prestadores de serviços; o terceiro tipo de classificação é quanto à forma de propriedade, pública e privada e, beneficiário da organização, ou seja, a organização se constitui para gerar benefícios aos criadores, cooperativas, acionistas, usuários da organização, a exemplo de hospitais e organizações de natureza social em geral, como corpo de bombeiros.

Neste estudo, sobre micro e pequenas empresas industriais da Região Metropolitana de Fortaleza, selecionamos aquelas com, no mínimo, dois funcionários, ou seja, formadas por três pessoas, incluindo o proprietário. O critério justifica-se pela natureza comportamental do estudo, por investigar características pessoais e comportamentos em situações empresariais, muitas criadas a pela interação com colaboradores internos.

A classificação de empresa, a seguir, diz respeito ao tamanho ou porte, a mais significativa em termos de enquadramento de acesso aos benefícios de políticas públicas de fomento.

O critério de classificação quanto ao porte tem por objetivo estimular o crescimento e fortalecimento de empresas menores. Benefícios e incentivos previstos nas legislações federal e estadual buscam proteger e estimular o segmento das oscilações de mercado e desvantagens frente à concorrência com grandes grupos.

Hoje no Brasil, não há conceito único quanto ao porte. Instituições e órgãos da administração direta, nas esferas municipal, estadual e federal, adotam, por vezes, critérios próprios para o enquadramento. A adoção de critérios distintos de classificação, nas esferas da gestão pública, tem por objetivo promover o enquadramento de ações e incentivos sob sua responsabilidade.

Há, pelo menos, três critérios de classificação de empresas por porte, adotados por instituições oficiais e bancos de desenvolvimento:

- Classificação quanto ao número de empregados;
- Classificação segundo a receita operacional bruta anual
- Classificação quanto ao faturamento bruto anual.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE- adota, como critério de classificação do porte, o número de empregados, além do parâmetro adotado no Estatuto da Micro e Pequena Empresa de 1999, que é a receita bruta anual, adotada em diversos programas de crédito do Governo Federal. Os valores foram atualizados pelo Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004. Desta forma, em conformidade com o Estatuto, os critérios são os seguintes:

- Microempresas: receita bruta anual igual ou inferior a R\$433.755, 14(quatrocentos e trinta e três mil setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos);
- Empresa de Pequeno Porte: receita bruta anual superior a R\$ 433.755, 14 e inferior a R\$ 2.133.222, 00(dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).

A classificação por número de funcionários, adotada também pelo SEBRAE, tem sido usada largamente em estudos e levantamentos de empresas deste segmento na economia brasileira. O mesmo critério vem sendo adotado nos estudos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, incluindo, no conceito de pessoas ocupadas, os proprietários. Os critérios são os seguintes:

- Microempresa do setor industrial e de construção deve ter até 19 pessoas, e, de comércio e serviços, até 09 funcionários.
- Pequena empresa de 20 a 99 pessoas ocupadas na indústria e construção e, no comércio e serviço, de 10 a 49 funcionários.

A Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará – SEFAZ - classifica quanto ao porte, segundo o faturamento anual. São incluídas como micro e pequena empresa quando o faturamento anual não ultrapassar R\$ 1.800.000, 00

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES- adota uma classificação aplicável à indústria, comércio e às empresas de serviços, conforme a Carta Circular nº 64/02, de 14 de outubro de 2002:

- **Microempresa:** receita operacional bruta anual ou anualizada até R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil reais).
- **Pequena Empresa:** receita operacional bruta anual superior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 10.500.000,00 (dez milhões e quinhentos mil reais).
- **Média Empresa:** receita operacional bruta anual superior a R\$ 10.500.000,00 (dez milhões e quinhentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais).
- **Grande Empresa:** receita operacional bruta anual superior a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais).

O Banco do Nordeste – BN, como instituição financeira de fomento des negócios, no Nordeste, adota critério de enquadramento de porte para acesso a linha do Fundo Constitucional do Nordeste – FNE – e, para apoio à exportação, os seguintes critérios ( tabelas 1 e 2):

**Tabela 1 – FNE industrial, agroindustrial, turismo, infra-estrutura comércio e serviços. Definição de porte de empresa.**

<b>PORTE DA EMPRESA</b>	<b>RECEITA OPERACIONAL BRUTA ANUAL</b>
Micro	Até R\$ 240.000, 00
Pequena	Acima de R\$ 240.00, 00 até R\$ 2.400.000, 00
Média	Acima de R\$ 2.400.000, 00 até R\$ 35.000.000, 00
Grande	Acima de R\$ 35.000.000, 00

Fonte: BANCO DO NORDESTE: FNE-Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste/Programação 2008. Fortaleza, 2007. Disponível em: <[http://www.integração.gov.br/fundos/fundos\\_constitucionais](http://www.integração.gov.br/fundos/fundos_constitucionais)>. Acesso em 05 set. 2008.

**Tabela 2 – Critérios para classificação de porte em apoio à exportação/Lei nº 9.841/99.**

<b>PORTE DAS EMPRESAS</b>	<b>RECEITA BRUTA ANUAL (*)</b>
<b>Empresa Industrial / Agroindustrial</b>	
Microempresa	Igual ou inferior a R\$ 720.440, 00
Empresas de pequeno porte	Acima de R\$ 720.440, 00 e até R\$ 6.303.850, 00
<b>Empresa Comercial e de Serviços</b>	
Microempresa	Igual ou inferior a R\$ 360.220, 00
Empresa de pequeno porte	Acima de R\$ 360.220, 00 e até R\$ 2.701.650, 00

Fonte: BANCO DO NORDESTE: FNE-Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste/Programação 2008. Fortaleza, 2007. Disponível em:

<[http://www.integração.gov.br/fundos/fundos\\_constitucionais](http://www.integração.gov.br/fundos/fundos_constitucionais)>. Acesso em 05 set. 2008.

(\*) O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior atualizará os valores desta tabela com base nos parâmetros e classificação de empresas aprovadas pelo Mercado Comum do Sul – MERCOSUL.

No registro do comércio, a Junta Comercial do Estado do Ceará – JUCEC utiliza o enquadramento a partir do faturamento seguindo os mesmos parâmetros no âmbito federal. Desta forma, classificam-se como microempresa faturamentos projetados de até R\$ 240.000, 00/ano e como empresa de pequeno porte as que projetarem seu faturamento a partir de 240 mil a R\$ 2.400, 000, 00.

A Secretaria da Receita Federal apresenta quatro condições restritivas de enquadramento como Microempresa e Empresa de Pequeno Porte. A primeira, relacionada ao faturamento com as mesmas faixas e classificações adotadas pela JUCEC. A segunda, quanto à atividade, com algumas atividades são vedadas ou enquadramento. A terceira, quanto à qualidade dos sócios, restringe o enquadramento da empresa às que se apresentarem com sócio estrangeiro ou sócio pessoa jurídica, bem como sócio participante com mais de 10% do capital social de outra microempresa. A quarta condição refere-se à situação do sócio, com restrição ao que tiver débito com o fisco federal, estadual ou municipal.

Para a classificação de porte de empresas, em diversos países do mundo, não existem padrão e critério únicos para determinação do porte das unidades produtivas. Em geral, os critérios classificatórios estão baseados no número de empregados e/ou na receita bruta anual, existindo, porém países que adotam o valor do capital realizado, a exemplo de Taiwan (PUGA, 2000).

Pelos Quadros 2 e 3 (Anexo II), tem-se idéia, em termos gerais, da diversidade de critérios, em diversos países, na classificação de empresas quanto ao porte.

Nos países da América do Sul (Quadro 2), observamos preferência pelos critérios classificatórios de faturamento, número de empregados, setor econômico, localização e ativo total.

Em relação aos países da América do Norte, com exceção dos Estados Unidos que adotam classificação mais abrangente, o Canadá e o México têm como critérios comuns o número de empregados.

Em relação aos países europeus, (Quadro 4, Anexo II), há, assim como na América do Norte, preferência pelos critérios de faturamento e número de empregados, além do critério de valor do ativo total da empresa.

No contexto internacional, destacando inicialmente definições correntes na América do Sul, às micros, pequenas e médias empresas, no âmbito do MERCOSUL, pela política de apoio instituída por resolução, define-se diferenciação por setor, baseando-se no faturamento anual e no número de empregados.

**Tabela 3 – Definições de MPMEs no MERCOSUL.**

Setores	MICROEMPRESA		PEQUENA EMPRESA		MÉDIA EMPRESA	
	Indústria	Comércio e Serviços	Indústria	Comércio e Serviços	Indústria	Comércio e Serviços
Nº de Empregados	1-10	1-5	11-40	6-30	41-200	31-80
Faturamento Anual	US\$ 400 mil	US\$ 200 mil	US\$ 3, 5 milhões	US\$ 1, 5 milhão	US\$ 20 milhões	US\$ 7 milhões

Fonte: MERCOSUL/GMC/RES n° 90/93 e MERCOSUL/GMC/RES n° 59/98 *apud* MDIC/SDP/DMPME, 2002.

De uma forma geral, cada país adota critérios classificatórios conforme o contexto econômico social. Desta maneira, comparação entre países somente se faz com países que utilizam os mesmos critérios.

Na Tabela n° 4, possível visão comparativa de países da América do Sul.

Tabela 4 – Comparativo em Países Sulamericanos dos critérios de classificação do porte das empresas.

CRITER.	CLAS.	BRASIL	ARGENT.	PERU	URUGUAI	CHILE	MERCOSUL
FATUR. (US\$)	ME	109.289	242.000	89.900	60.000	73.063	400.000
	PEQ	1.092.895	1.453.000	179.800	180.000	761.072	3.500.000
	MED	-	11.632.000	-	5.000.000	3.044.300	20.000.000
N DE EMP.	ME	19	-	10	4	-	10
	PEQ	20-99	-	11-40	5-19	-	44-40
	MED	-	-	-	20-99	-	41-200

Fonte: Adaptado do estudo. **Micro, Pequenas e médias empresas**: definições e estatísticas internacionais. Brasília: MDIC/SDP/DMPME, 2002. Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/fiquepordentro/temasanteriores/propagandaeleitoral/pdf/efineMPE.pdf>>. Acesso em 05 set. 2008.

Na Argentina, a Secretaria da Pequena e Média Empresa e do Desenvolvimento Regional define as empresas conforme o parâmetro do faturamento anual, expresso em pesos e do número de empregados.

Tabela 5 – Definição de MPMEs na Argentina.

	MICROEMPRESA	PEQUENA EMPRESA	MÉDIA EMPRESA
Agropecuária	\$ 270 mil	\$ 1, 8 milhão	\$ 10, 8 milhões
Indústria e Mineração	\$ 900 mil	\$ 5, 4 milhões	\$ 43, 2 milhões
Comércio	\$ 1, 8 milhão	\$ 10, 8 milhões	\$ 86, 4 milhões
Serviços	\$ 450 mil	\$ 3, 24 milhões	\$ 21, 6 milhões

Fonte: Resolução nº 675, de 25.10.2002, da Secretaria da Pequena e Média Empresa e Desenvolvimento Regional; e documento elaborado pela CAMEX com base na Lei 25.300, de 04/09/2000, e nas resoluções 22/2001 e 24/2001 da Secretaria da Pequena e Média Empresa e Desenvolvimento Regional *apud* MDIC/SDP/DMPME, 2002.

No Chile a Corporação de Fomento da Produção – CORFO, órgão subordinado ao Ministério da Economia, classifica as empresas segundo o porte, pelo critério do faturamento anual em Unidades de Fomento – UF, principal indexador da economia chilena. Os parâmetros podem ser observados na Tabela 54 (Anexo I).

No Equador, conforme Tabela 55 (Anexo I), os critérios utilizados pelo Ministério de Comércio Exterior, Industrialização e Pesca são o volume de capital e o número de empregados.

No Peru, pelo decreto, que institui o Regulamento da Lei Geral de Micro e Pequenas Empresas, as definições quanto ao porte ficaram em torno do número de empregados e do faturamento anual. Os parâmetros atualmente adotados podem também ser observados na Tabela 56 (Anexo I).

No Uruguai, os critérios adotados para a definição de micro, pequena e média empresa foram estabelecidos pelos Decretos 54/92 e 266/95, e baseiam-se no número de empregados, ativo total e faturamento líquido. (Tabela 57, Anexo I).

Na Venezuela, por meio do Decreto 1.547/01, que criou o Instituto Nacional para o Desenvolvimento da Pequena e da Média Indústria – INAPYMI, são definidas duas categorias de empresas protegidas pelas políticas governamentais. Conforme Tabela 58 (Anexo I), as categorias foram definidas com utilização do número de empregados e faturamento.

No continente americano, desde o Canadá, é adotada a classificação objetiva, segundo o critério do número de empregados. Para tanto, o conjunto de micro, pequenas e médias empresas são aquelas com até 250 empregados.

Nos Estados Unidos, a classificação de pequenas empresas, é de responsabilidade do *Small Business Administration(SBA)*, principal órgão americano de apoio às MPMEs. Os critérios gerais estabelecem para as indústrias, inclusive a de mineração, o limite de até 500 empregados. O critério é a receita anual média que deve ser de até US\$ 6 milhões, medida com base nos últimos três anos fiscais completos da empresa.

Existem muitas exceções de empresas do ramo da construção civil, de mineração, comércio varejista, de serviço e Indústria. A exemplo deste último setor, em 25% de alguns segmentos, o limite de enquadramento pode chegar a 1.500 empregados.

O México adota o parâmetro do número de empregados e estabelece para classificação de microempresa, pequena empresa e média empresa critérios para setores de indústria, comércio e serviços conforme Tabela 59 (Anexo I).

No Continente Europeu, países classificam as empresas de acordo com o porte. Na Alemanha, o número de empregados é o critério mais utilizado. (Tabela 60, Anexo I).

Na Dinamarca, no ano de 1998, MPEs participaram com 38% do comércio exterior, 44% do PIB e responderam por 36% dos empregos. O critério de classificação do porte é o número de empregados e o faturamento anual.(Tabela 61, Anexo I).

A Espanha acompanha os critérios da União Européia, bem como definições do Banco da Espanha (Tabela 62, Anexo I).

Na Grécia, conforme estudos do MDIC/SDP/DMPME, de 05 dez. 2002, tomando como referência as informações da Organização Helênica de Pequenas e Médias Empresas e Artesanatos, há predominância de empresas muito pequenas, intensivas em mão-de-obra, que totalizam 746 mil, destas, 53,5% são pequenas e microempresas representam 44,1% conforme critério classificatório (Tabela 63, Anexo I).

Na Irlanda, a representatividade das micros, pequenas e médias empresas também é bastante expressiva. Segundo estudo do MDIC/SDP/DMPMEs, de 05/12/2002, 98% do total das empresas irlandesas são classificadas como micro e pequenas empresas, as quais 70% da mão-de-obra do setor privado e 50%, setores públicos e privados (Tabela 64, Anexo I).

Na Itália, a classificação de pequena e de média empresa faz-se pelas seguintes variáveis: número de empregados, faturamento anual e valor patrimonial. Nesses termos, a classificação da Tabela 65, Anexo I contempla 98% do total de empresas italianas.

Em Portugal, por força de lei, a definição nacional de PME compreende as seguintes variáveis: número de trabalhadores, renda anual e participação societária. Conforme estudo do MDIC/SDP/DMPME, de 05 dez. 2002, são consideradas como pequenas e médias as empresas que, cumulativamente, preencherem os seguintes requisitos: emprego de 500 trabalhadores e não ultrapassar 2.400.000 escudos de venda anual; e, seus proprietários não possuírem nem sejam possuidores de mais de 50% de outra empresa que ultrapasse qualquer dos limites definidos anteriormente.

No Reino Unido, para fins tributários, adotam-se as seguintes definições; duas de três características devem ser consideradas de enquadramento; número de empregados, volume de negócios e balanço patrimonial de valores.(Tabela 66, Anexo I).

Para estatística, o critério definido e usado pelo departamento de comércio e indústria é o número de empregados. Nesse caso, com até nove empregados, considera-se microempresa, de até 49 (incluindo micro), classifica-se como pequena empresa, de 50-249 como média empresa e, acima de 250 empregados, grande empresa.

Na Suíça, micro, pequenas e médias empresas representam 99% do número total de empresas, e o critério é o número de empregados (Tabela 67, Anexo I).

Em relação ao Oriente Médio, podemos observar (Tabela 68, Anexo I) que Irã, Turquia e Israel estabelecem limites que giram em torno de US\$ 5 milhões de faturamento anual para enquadramento como pequena empresa e US\$ 20 milhões para média empresa.

No continente Asiático e Oceania, parte dos países adota critério classificatório quanto ao porte visando à implementação de políticas de apoio. Na Austrália, segundo estudo do MDIC/SDP/DMPME, de 05 dez. 2002, em referência aos dados do Bureal Australiano de Estatística, as pequenas e médias empresas responderam por 71% do emprego industrial. Atualmente o governo australiano classifica em pequena empresa até 20 empregados e média empresa, até 200 empregados.

No Japão, Coréia do Sul e Taiwan, adotam-se classificações escalonadas e específicas para alguns setores. A classificação reflete a estrutura de cada economia e as políticas de apoio adotadas por cada governo. Destacam-se os parâmetros na Tabela 69 (Anexo I).

Na Malásia, as PMEs são responsáveis pela uma faixa de 28 a 30% do PIB e por 60% a 65% da mão de obra. O critério de porte é apenas para o setor manufatureiro (Tabela 70, Anexo I).

Na Rússia, a classificação pelo porte distingue a figura da pequena empresa pelo critério do número de empregados. Para alguns setores, é estabelecido parâmetro conforme apresenta a Tabela 71 (Anexo I).

Em Singapura, conforme documento elaborado pela MDIC/SDP/DMPME, 2002, o governo estabeleceu os seguintes critérios de enquadramento como pequenas ou médias empresas:

- Patrimônio líquido pelo menos 30% sob o controle de sócios;
- Patrimônio produtivo (maquinário, equipamentos, instalações) de até S\$ 15 milhões (cerca de US\$ 8 milhões);
- Número de empregados inferior a 200.

Na Tailândia, as pequenas e médias empresas são representativas, 60% da mão-de-obra empregada é absorvida pelo seguimento e os critérios de enquadramento oficiais,

conforme estudo do MDIC/ SDP/ DMPME, de 05 dez. 2002, encontram se na Tabela 72 (Anexo I).

Destacamos os parâmetros praticados em países de cinco continentes, para demonstrar a universalidade de percepção dos governos, da importância do seguimento das micro e pequenas empresas para viabilização de ações de desenvolvimento. Parte das atuais corporações, um dia, foram pequenas empresas e, para atingir o porte atual, consequentemente tiveram que superar obstáculos, no processo de desenvolvimento. Portanto, a classificação dos empreendimentos quanto ao porte tem como finalidade permitir que estas possam ter, através dos projetos governamentais, um suporte a mais na trajetória de crescimento, e, desta forma, contribuir para o desenvolvimento dos territórios através da geração de emprego e aumento da riqueza nacional.

### **2.3 Aspectos Demográficos das Micro e Pequenas Empresas.**

A apresentação dos números das micro e pequenas empresas evidenciam, num primeiro momento, a dimensão do segmento, em alguns países e regiões. Por ser um eficaz indutor na geração de emprego, as micros e pequenas empresas têm sido alvo de programas de fomento, pois amortecem o impacto social em períodos de recessão, além de possuírem determinadas características, como inovação e flexibilidade, características estas atualmente exigidas pelo mercado. Segundo Puga (2002), a percepção da importância do segmento parece estar relacionada à chamada mudança de paradigma tecnológico. Na visão de Audretsch *apud* Puga (2002), as micros e pequenas empresas atuam como agentes de mudanças, pois não replicam exatamente o comportamento das grandes empresas, geram sua própria tecnologia e são também capazes de adaptar-se rapidamente às novas. Segundo informações fornecidas pelo Instituto Nacional de Propriedade Intelectual – (INPI), publicadas na apresentação dos resultados da pesquisa, sobre pequenas e médias empresas que mais cresceram no Brasil (2007), o mesmo indica que 35% das patentes de propriedade intelectual registradas, que reúnem invenções que atendem aos critérios de novidade, inventividade e aplicabilidade industrial — provêm de micro e pequenas empresas, além de indicar que o número de incubadoras em operação no Brasil, reconhecido como um importante espaço de inovação das empresas do seguimento, cresceu 166% ao longo da década, segundo a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores – (Anprotec), apresentado na mesma publicação.

O crescimento das empresas formais com empregados, no Brasil, melhor se observa na Tabela 6, bem como a proporção das micro e pequenas empresas formais com empregados em relação às demais. Em 2006, as empresas formais classificadas como micro e as classificadas como pequenas, eram 83,6% e 13,9% respectivamente, em total de 2.184.934 (SEBRAE, 2008).

**Tabela 6 – Evolução da distribuição dos estabelecimentos de porte no Brasil 2001-2006 (%).**

Ano	Micro	%	Pequena	%	Média	%	Grande	%	Total	%
2001	1.530.400	84, 4	237.945	13, 1	27.733	1, 5	15.895	0, 9	1.811.973	100
2002	1.608.429	84, 4	252.061	13, 2	28.807	1, 5	16.615	0, 9	1.905.915	100
2003	1.655.159	84, 3	261.919	13, 3	29.486	1, 5	17.110	0, 9	1.963.647	100
2004	1.724.461	83, 9	280.358	13, 6	31.728	1, 5	18.294	0, 9	2.054.841	100
2005	1.799.501	83, 7	296.620	13, 8	33.371	1, 6	19.414	0, 9	2.148.906	100
2006	1.873.241	83, 6	311.693	13, 9	33.348	1, 6	20.789	0, 9	2.241.071	100

Fonte: MTE Rais *apud* SEBRAE, 2008

A percepção de que, individualmente, as pequenas empresas não eram competitivas, estimulou a prática da cooperação e formação de redes, promovendo ganhos de competitividade.

Os governos, por sua vez, pelas políticas de desenvolvimento industrial, procuram implementar programas de apoio ao segmento, tendo em vista a resposta e do contexto econômico hora vivido por cada país (PUGA, 2000). No Brasil, o enfoque é dado à geração de ocupações; nos Estados Unidos, à importância das empresas para assegurar o livre mercado. O equilíbrio entre regiões é ênfase nas políticas de apoio às micro e pequenas empresas; na Itália e em Taiwan, as políticas de fomento ao segmento visam criar condições para que se tenham respostas rápidas às mudanças na demanda mundial (PUGA, 2002). Cada governo compreende a importância do segmento para a efetivação de políticas de desenvolvimento, bem como rápida capacidade de resposta aos esforços despedidos.

No Brasil, as principais ações de apoio visam criar ambiente favorável ao surgimento de novos negócios, bem como aumentar a longevidade. Entre estes, programas de desburocratização e desoneração da produção, acesso ao crédito, estímulo ao associativismo e às exportações são os mais significativos. Esforços, em função da autonomia fiscal dos

estados, são incrementados, podendo variar de estado para estado. De uma forma geral, compreende-se que as empresas representam meio seguro de alianças, em padrões sociais mais elevados, e seu desempenho recebe influência de fatores exógenos (meio) e endógenos (personalidade, capital humano) e, desta forma, os esforços em prol do seu desenvolvimento não devem se restringir à criação de ambiente favorável (exógeno). A capacidade empreendedora e gerencial é fator decisivo no sucesso do segmento; para tanto, variada linha de programas tem sido disponibilizada pelo SEBRAE, para formação de novos empreendedores e aprimoramento gerencial dos atuais empresários.

### 2.3.1. Micro e pequenas empresas no contexto internacional.

A contribuição do segmento para o desenvolvimento tem sido percebida por diversos países, levando-os à adoção de critérios classificatórios próprios, criação de entidades de fomento, programas de apoio e de desenvolvimento da melhoria dos aspectos endógenos e exógenos das empresas.

No Japão, o apoio às micro e pequenas empresas começou logo após o término da segunda guerra mundial, em parte, aliviando a excessiva concentração do poder econômico de poucas grandes empresas, estimulando a geração de emprego (PUGA, 2002). Com a agência da pequena e média empresa, estimulou-se o associativismo e o acesso a linhas de crédito específicas. Em 1999, a política de apoio foi totalmente revista, apoiaram-se as associações transformando-as em sociedades anônimas, com suporte financeiro do governo japonês, através de instituições especializadas (*Japan Finance Cooperation Bank for Small Business*, *Central Cooperative Bank for Commerce and Industry – Skoko Chukin* e o *National Life Finance Corporation – NLFC*), além de instituições públicas e privadas atuando na área de crédito, gestão e tecnologia, como a *IASHEC*, *Japan Small and Medium Enterprise Corporation*, *Japan Small Business Research Institute-JSBRF* e a *Japan Small and Medium Sized Agency-JSMA*.

No Japão, empresas com até 300 empregados representam 99% do total de firmas e 62% do total de empregos gerados (ISBRI / Japão *apud* PUGA, 2002).

Em Hong Kong, considerando as empresas industriais deste seguimento com até 100 empregados e não industriais com até 50 empregados, somam-se 300mil

estabelecimentos, além de absorver 60% (1,4 milhões) da força de trabalho do setor privado (PUGA, 2002).

Nos Estados Unidos, o apoio às pequenas empresas é desenvolvido por uma agência federal, criada pela lei de apoio às pequenas empresas de 1953. A *Small Business Administration – SBA* tem funções de ajudar, assessorar e assistir às pequenas empresas, protegendo seus interesses, além de contribuir para a manutenção da estabilidade econômica, por meio de 90 (noventa) escritórios regionais e distritais.

Segundo dados do SBA (2009?), as pequenas empresas representam 99% de todos os empregadores, geram anualmente 60% a 80% de novos empregos e empregam mais da metade dos trabalhadores do setor privado, além de responder por 45% dos salários pagos e contribuir com 50% do Produto Interno Bruto.

No México, as microempresas empregam 65% da mão-de-obra e, na Irlanda, 98% do total de empresas são classificadas como micro e pequenas, as quais empregam 70% da mão-de-obra (MDIC/SDP/DMPME, 2002).

A participação das micro e pequenas empresas na indústria de transformação, em diversos países, pode ser melhor observada na tabela abaixo.

**Tabela 7 – Participação das MPMEs na Indústria de Transformação (%).**

<b>Países</b>	<b>(Empresa / Estabelecimento)</b>	<b>(Nº de Empregados)</b>	<b>Nº de Empresas</b>	<b>Nº de Empregados</b>	<b>Participação no Valor Adicionado</b>
Brasil (1994)	Empresa	(0-500)	99,3	59,1	41,1 (receita bruta)
Estados Unidos(1993)	Empresa	(1-500)	98,6	38,5	28,1
Itália (1992)	Empresa	(1-500)	99,8	81,0	75,1
Taiwan (1991)	Empresa	(1-500)	99,7	77,8	55,6
Alemanha (1993)	Estabelec.	(1-500)	95,0	52,8	44,9
Canadá (1994)	Estabelec.	(0-500)	98,6	74,8	63,7
Coreia do Sul (1994)	Estabelec.	(4-500)	98,7	66,7	46,5
Japão (1994)	Estabelec.	(4-500)	99,5	78,4	64,6
Reino Unido (1994)	Estabelec.	(1-500)	99,2	63,7	54,1
Taiwan (1991)	Estabelec.	(1-500)	99,7	84,4	73,2 (receita bruta)
México (1993)	Estabelec.	(1-250)	99,1	55,9	30,9

Fonte: OCED; IBGE (1995; Abe e Kawakawi (1997); Inegi (1997) *apud* Puga(2000)

### 2.3.2. Micro e pequenas empresas no contexto nacional.

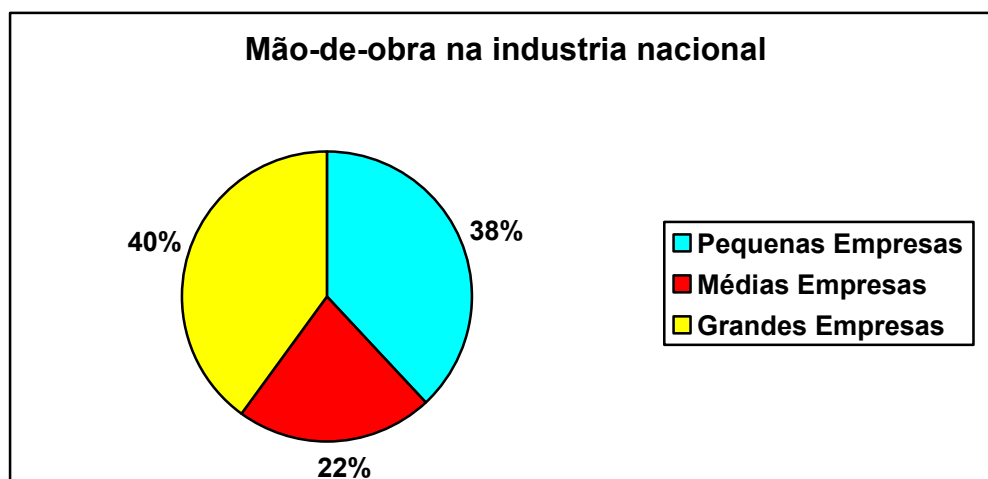
A participação das pequenas empresas no contexto socioeconômico brasileiro pode ser evidenciada nos números apresentados pelo SEBRAE/IBGE. Conforme levantamento desses órgãos, 98% dos empreendimentos formais no Brasil são micro e pequenos, num total de 6.073.056 empreendimentos (SEBRAE, 2008).

Se considerar os empreendimentos informais, 10.335.962 em 2003 (SEBRAE, 2007), a amplitude social dos pequenos empreendimentos no Brasil fica ainda mais evidente.

Segundo o Anuário do Trabalho da Micro e Pequena Empresa – 2007, o setor formal e informal das micro e pequenas empresas responderam pela ocupação de 23.584.492 pessoas, e as micros e pequenas empresas formais ocuparam 13.248.526 trabalhadores.

Em estudo realizado pela empresa de consultoria e pesquisa DELOITTE, sobre pequenas e médias empresas que mais crescem no Brasil, as pequenas e médias empresas formais respondem por 60% do total de empregos gerados pelo setor industrial (ver Gráfico 1). Considerando o total de empregos gerados, as micro e pequenas empresas do setor formal e informal representam 65% do total de empregos no Brasil (SEBRAE, 2008).

Gráfico 1: participação de pequenas e médias no setor industrial brasileiro, conforme pesquisa da Delloite, 2007.



**Gráfico 1 – Mão-de-obra na Indústria Nacional.**

Fonte: Pesquisa industrial anual / Pesquisa anual de serviços – IBGE *apud* Deloitte, 2007

No comércio exterior, 74% do total das exportadoras do país eram micro, pequenas e médias empresas (SECEX, 2006 *apud* DELOITTE, 2007). Em relação à dinâmica

de inovação, 35% das patentes de propriedade intelectual registradas até 2006, em atenção aos critérios de novidade, inventividade e aplicabilidade industrial, provêm do segmento, bem como o número de incubadoras em operação no Brasil cresceu 166% ao longo da década (INPI; Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores, *apud* DELOITTE, 2007).

No que se refere às exportações, 2006 foi mais um ano de crescimento, 16,3% em relação ao ano anterior, com o montante de US\$ 137,6 bilhões (Tabela 9). Entretanto verificou-se queda do número de empresas exportadoras, 19.956 firmas, queda de 2,6% em relação a 2005. A redução do número de empresas exportadoras atingiu mais intensamente as micros e pequenas empresas. Desde 1999, vinha-se registrando aumento firme do número de pequenas e médias empresas exportadoras, de 8.854 em 1999 para 14.154 em 2004, mais de duas vezes em relação ao número de firmas de porte médio e grande (Tabela 8).

**Tabela 8 – Número de MPEs Exportadoras e a sua Distribuição Segundo o Tamanho.**

NÚMERO DE MICRO E PEQUENAS NO ANO DE REFERÊNCIA		TAMANHO E NÚMERO DO ANO SEGUINTE (% do Total)						Total
		Micro e Pequenas	MP Especial	Média	Grande	Não Classificado	Desistentes	
1977	8.854	60,7	2,6	2,1	0,08	-	34,5	100
2000	9.910	62,8	2,3	1,9	0,05	-	32,9	100
2001	10.898	63,1	2,0	1,6	0,06	0,01	33,3	100
2002	11.974	61,2	2,5	1,9	0,05	-	34,3	100
2003	12.480	63,2	2,9	1,6	0,04	0,02	32,2	100
2004	12.965	67,2	3,0	2,2	0,03	0,05	27,6	100
2005	14.154	64,5	2,0	1,6	0,04	0,38	31,5	100
2006	13.538	65,6	2,3	0,1	-	0,02	32,1	100

Fonte: Secex, Rais / MTE e IBGE. Elaboração: Funcex *apud* SEBRAE, 2007.

O percentual representativo do número de pequenas e médias empresas, nas exportações brasileiras, evidenciou ritmo oscilatório até 2005, conforme Tabela 9. Excluídas as empresas que mudaram de classificação em relação ao porte (MP especial e média empresa), em 2006, o percentual de micro e pequenas empresas chega à marca de 65,6%, em total de 13.538 firmas.

**Tabela 9 – Valores Exportados pelas Firmas Segundo o Tamanho, em Anos Selecionados (US\$ milhões).**

Tamanho	Valor Exportado (US\$ milhões)				Crescimento (% a. a.)		
	1998	2002	2005	2006	2006/5	2005/2	2002/1998
Micro	97,1	116,0	145,0	148,5	2,4	7,7	4,5
Pequena	996,8	1.123,3	1.656,4	1.757,8	6,1	13,8	3,0
Total MPE	1.093,9	1.239,3	1.801,4	1.906,4	5,8	13,3	3,2
MP Especial	6.788,8	5.827,9	10.612,8	15.348,0	44,6	22,1	(3,7)
Média	8.968,3	8.850,8	15.177,2	18.140,2	19,5	19,7	(0,3)
Grande	34.246,8	44.460,7	90.718,3	102.208,7	12,7	26,8	6,7
Não Classificada	–	–	1,5	1,5	6,6	211,7	–
Total	51.099,7	60.378,7	118.311,2	137.604,9	16,3	25,1	4,3

Fonte: Secex, Rais / MTE, Cadastro Central de Empresas *apud* SEBRAE, 2007.

Embora o número de micro e pequenas empresas exportadoras seja bem superior em relação às médias e grandes, os valores exportados são bem inferiores. Conforme Tabela 9, as micros e pequenas empresas exportaram, em 2006, US\$1.906,4 milhões, enquanto as médias e grandes, US\$120.348,90 milhões. O acesso das MPEs ao mercado externo é limitado por possíveis exigências que o segmento poderá, com o tempo, superar.

### 2.3.3. Micro e pequenas empresas no contexto estadual, municipal e no setor industrial cearense.

O Estado do Ceará, na região nordeste do Brasil, limita-se ao norte com o oceano atlântico; ao sul, com o Estado de Pernambuco; a leste com os Estados do Rio Grande do Norte e Paraíba e a oeste com o Piauí.

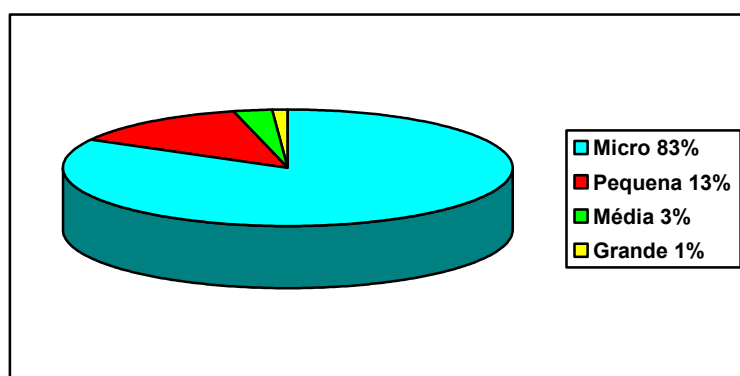
Ocupa área de 148.825,6 Km<sup>2</sup>, correspondendo a 9,57% da região nordeste e 1,74% do Brasil. É o quarto maior estado da região Nordeste e o 17º entre os estados brasileiros em extensão.

Em 2008, compunha-se de 184 municípios e 806 distritos e, para planejamento dos órgãos estaduais, a Secretaria de Planejamento e Gestão adota regionalização com 8 microrregiões e 20 regiões administrativas.

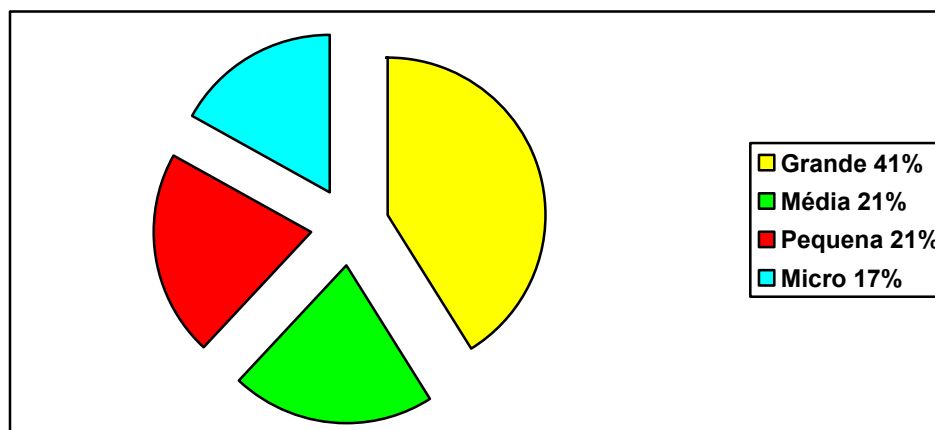
Segundo dados de instituições públicas de pesquisa, a população, recenseada em 2000, era de 7.430.661, 5.315.318 em zona urbana e 2.115.343 na zona rural, estimada, em 2007, em 8.185.286 (IBGE, 2007b).

O Estado vinha apresentando um crescimento do PIB (Produto Interno Bruto) superior ao nacional, nos anos de 2005 e 2006. Em 2007, em função do fraco desempenho da agropecuária, o crescimento ficou abaixo do nacional (4,1%), enquanto o Brasil teve crescimento de 4,8% (Jornal Diário do Nordeste, 13/10/2008). Os setores de Indústria (5,2%) e Serviços (5%) obtiveram crescimento acima da média nacional, de 4,9% e 4,7%, respectivamente.

A participação do setor industrial no PIB tem aumentado. Tendo como referência o PIB industrial de 2003,(37,3%) do PIB total do e a participação do setor em 2007 (42,1%), evidencia-se crescimento que ressalta tendência da vocação econômica, primordialmente voltada para a área de turismo e indústria. Em valores monetários, o Estado do Ceará encerrou o ano de 2007 com movimentação econômica de R\$ 48,1 bilhões. Segundo o Anuário do Trabalho 2008, existem 52.144 empresas formais, com empregados, e 397.316 empresas informais. (SEBRAE/2007). O setor industrial de transformação, conforme dados de dezembro de 2006, o mesmo é composto por 7.766 estabelecimentos industriais, com 195.288 pessoas (FIEC, 2008). A maioria das indústrias é composta por micro e pequenas empresas, num total de 7.516 estabelecimentos (Gráfico 2).



**Gráfico 2 – Ceará – Concentração de Empresas Industriais por Porte em 2006.**  
Fonte: RAIS/MTE *apud* Guia Industrial 2008.



**Gráfico 3 – Ceará – Concentração de Empregos nas Indústrias por Porte das Empresas em 2006**

Fonte: RAIS/MTE *apud* Guia Industrial 2008.

Embora as micro e pequenas indústrias representem 96% do número de estabelecimentos formais, as grandes e médias empresas empregam 62% da mão-de-obra total (Gráfico 3). Possivelmente isso se deve a parte das micro e pequenas empresas que utilizam mão-de-obra familiar ou dos próprios empresários.

A predominância do parque industrial cearense é de empresas dos setores têxteis, vestuário tecidos (2502 empresas) e produtos alimentícios, álcool etílico e bebidas (1762 empresas), que respondem por 54,9% do número de estabelecimentos de indústria do Ceará e 47,09% de empregos (FIEC, 2008). Como pode ser observado no gráfico 3, 41% da mão-de-obra utilizada na indústria está nas grandes empresas.

A cidade de Fortaleza, capital, concentra o maior número de empresas em todos os setores, bem como de indústrias, 7298 empresas (IPECE, 2007a). Com área de 313,14 Km<sup>2</sup>, localiza-se na Região Nordeste, tendo ao norte o oceano atlântico e o município de Caucaia; ao sul, os municípios de Maracanaú, Pacatuba, Itaitinga e Eusébio, a leste os municípios de Eusébio, Aquiraz e o Oceano Atlântico e a oeste os municípios de Caucaia e Maracanaú. (IPECE, 2007b)

A população estimada em 2006 era de 2.416.920, com densidade demográfica de 7.718,34 hab/Km<sup>2</sup>, ou seja, cento e quarenta vezes superior à densidade demográfica do Estado (IPECE, 2007a).

Tem o melhor Índice de Desenvolvimento Municipal – IDM, conforme levantamento realizado pelo IPECE em 2006. O IDM (Indicador de Desenvolvimento Municipal) cujo objetivo principal é mensurar os níveis municípios, é definido pelos 30

indicadores em quatro grupos: I) Fisiográficos, industriários e agrícolas; II) Demográficos e econômicos; III) Infraestrutura de apoio e IV) Sociais. (IPECE, 2007a).

O Produto Interno Bruto-PIB, a preços correntes, em 2006, foi de R\$ 22.537.716, com renda per capita de R\$ 9.325,00 (IBGE, 2007a), 2º maior do Nordeste e o 12º do País.

As características peculiares da Região Metropolitana de Fortaleza, em especial, concentração de empresas, imprimem uma dinâmica econômica e social de grande metrópole, caracterizada por mercados de intensa concorrência, com considerável fluxo de saída e entrada de empresas, número expressivo de empresas do mesmo segmento e variados extratos de mercado consumidor. Foram os motivadores de investigação do comportamento, características pessoais e desempenho de empresários de micro e pequenas empresas do setor industrial.

## **2.4 Definição de empreendedor e de empresário.**

Este trabalho tem em foco investigação dos aspectos comportamentais do proprietário de micro e pequenas empresas industriais, tido como empresário ou empreendedor.

Segundo o Dicionário Prático da Língua Portuguesa (2005), empresário, em primeira definição, é a pessoa que se estabelece com uma empresa ou indústria e, empreendedor indica quem empreende, e a quem se associam os adjetivos “ativo” e “arrojado”. Embora os termos designem o mesmo sujeito, empreendedor encerra a idéia de alguém que desenvolve algo difícil ou desafiador. Há, porém, outra idéia vinculada ao termo empreendedor: estar em processo, em estado transitório de quem busca atingir algo, na maioria das vezes, estabelecer empresa. Associam-se usualmente, a empreendedor, pessoas que estão elaborando planos de negócios, tomadores de crédito que submeteram projetos à análise dos órgãos de fomento ou instituições financeiras, além dos que já estão gerindo suas empresas. O termo é abrangente e comporta diversos tipos.

Em relação a empresário, normalmente, somos levados a associá-lo a quem se encontra em pleno processo de gestão da empresa. É o termo que melhor se aplica a este estudo, haja vista o foco no estudo de amostra de empresários de micro e pequenas empresas formais do setor industrial com, no mínimo, três anos de funcionamento. Em todo o caso, abordaremos as origens e principais enfoques teóricos associados a cada termo.

O Artigo 966 do Código Civil considera empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou serviços, e, no parágrafo único, exclui da condição de empresário aquele que exerce profissão intelectual, de natureza científica, literária ou artística, mesmo com colaboradores ou auxiliares, salvo se o exercício da profissão constituir elemento de empresa. Não se considera empresário pessoa física, individualmente, contador, dentista, engenheiro, arquiteto, professor, e outros.

O Sebrae, ao abordar, no endereço eletrônico, a natureza e tipos de empreendedores (SEBRAE, 2008), inclui as figuras do artesão e do produtor rural, sobre quem ressalta que é questão ainda não claramente definida e, em relação ao artesão, entende que esse é empresário, senão autônomo.

No mesmo endereço eletrônico, o Art. 7º, parágrafo I, do Regulamento do Imposto sobre Produtos Industrializados, destaca que o produto de artesanato é proveniente de trabalho manual, realizado nas seguintes condições:

- Quando o trabalho não conta com o auxílio ou participação de terceiros assalariados e,
- Quando o produto é vendido ao consumidor diretamente ou por intermédio de entidade de que o artesão faça parte ou pela qual é assistido.

Em reforço ao enquadramento do artesão como autônomo, o Sebrae reproduz em *site* o Parecer Normativo – CST, nº 9477(Coordenador do Sistema de Tributação), referente ao Imposto sobre Produtos Industrializados, esclarecendo acerca das atividades de artesanato:

Atividade caracterizada pela manufatura de objetos para as mais variadas finalidades e realizada segundo critérios artísticos ou estéticos. É um tipo de trabalho que dispensa máquinas e instrumentos complexos, dependendo apenas da destreza manual de um indivíduo ou grupo. Em alguns casos admite-se chamar de artesanais certas obras, mesmo quando há intervenção parcial de alguma máquina. Por outro lado, mesmo quando repetido em numerosos exemplos, dificilmente se obtém absoluta identidade entre cada produto artesanal.

Há sempre uma diferença, às vezes minúscula, o que confere característica própria e inconfundível a esse tipo de produção. (SEBRAE, 2008. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 16 abr. 2008)

A classificação que normalmente gera dúvida é a de produtor rural, denominação atribuída a pessoa física que explora a terra visando à produção vegetal, à criação de animais e

à industrialização artesanal de produtos primários (SEBRAE, 2008). Entretanto o produtor rural, cuja atividade constitui a principal profissão, requer inscrição no Registro Público de Empresas Mercantis, passando então a equiparar-se ao empresário sujeito ao registro mercantil.

Empreendedor, em sentido amplo, é muito empregado em estudos acadêmicos. Segundo Filion (1991), desde o início dos anos 80, mais de 300 livros e 100 artigos são publicados a cada ano, em revistas e periódicos especializados. Segundo Sousa (2007), empreendedorismo, conhecido mundialmente, tem origem no verbo francês *entreprendre*, aquele que assume risco e inicia algo, bem como aquele que tem a capacidade de empreender.

Jean Batiste Say, economista francês, primeiro, utilizou o termo empreendedor (*entrepreneur*) para distinguir o indivíduo que transfere recursos econômicos de um setor, com baixa produtividade para outro de elevada produtividade e com maiores rendimentos (DRUCKER, 1994).

Embora seja possível adotar qualquer dos termos, em referência ao proprietário, procuraremos no presente estudo, empregar o termo empresário, já que selecionamos micro e pequenas empresas industriais, com três anos de funcionamento, e com proprietários no pleno exercício das funções.

## **2.5 O empreendedorismo no Brasil.**

A economia brasileira vem apresentando indicadores econômicos positivos, nos últimos quatro anos. Embalado pelo aumento da demanda externa e preço de produtos, minério e ferro, soja e carne, o Brasil acumulou 200 bilhões de dólares na balança comercial, elevou as exportações com superavit externo, eliminou a dívida externa, atraiu capital externo e acelerou o ritmo de crescimento, em avanço médio do PIB, entre 1984-2003, de 2,7% para 4,6%, no período de 2004-2008 (GUANDALINI, 2008).

As condições econômicas têm repercutido na estrutura econômica das classes sociais. Nos últimos dois anos, mais de 20 milhões de brasileiros saíram de camadas sociais baixas, D e E, para a classe C (DUALIBI, 2008). A realidade aquece o mercado interno, criando oportunidades de negócios em todos os segmentos.

O relatório GEM – 2007 (*Global Entrepreneurship Monitor*), concebido em 1999, é o maior estudo independente sobre a atividade empreendedora, em mais de 50 países. O

relatório de 2007 evidenciou Taxa de Empreendedores em Estágio Inicial (TEA), no Brasil, de 12,72 no momento da pesquisa, o que significa que, em 100 pessoas, cerca de 13 desenvolviam alguma atividade empreendedora. Comparando a taxa de empreendedores do Brasil com a de outros países de expressão econômica, percebemos sua expressividade. Pela Tabela 10, podemos observar a evolução do indicador de atividade empreendedora do Brasil e de alguns grupos de países, onde se constata estabilidade da TEA, ao longo do tempo, em países como Brasil, Peru e Chile, com taxas superiores a 10, evidenciando atividade empreendedora das mais dinâmicas do mundo.

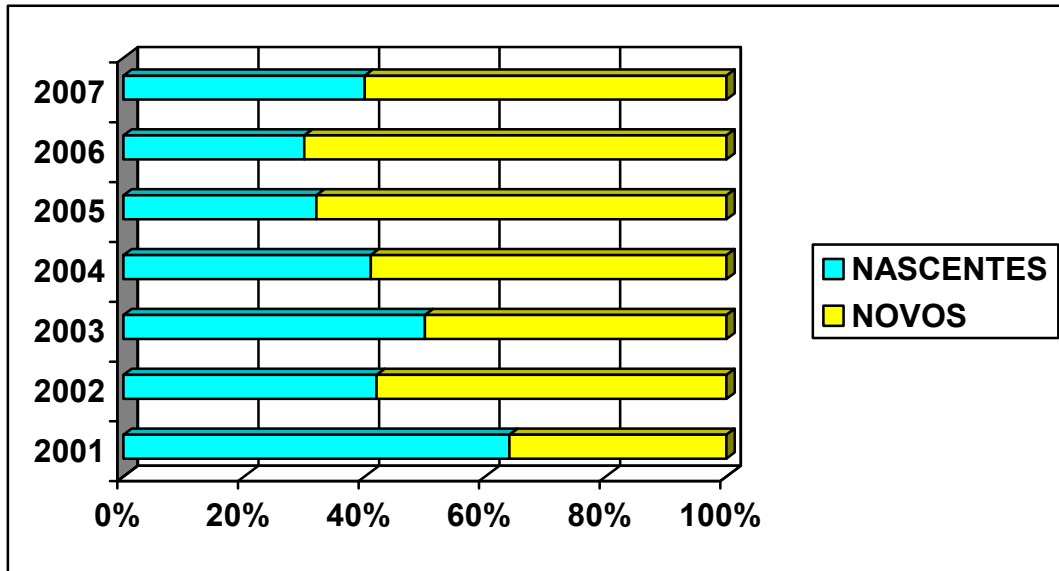
**Tabela 10 – Painel de Evolução dos Empreendedores Iniciais (TEA) entre 2001 e 2007 por Grupo de Países.**

Grupo de países / país	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Brasil	14,20	13,53	12,90	13,55	11,32	11,65	12,72
<b>Membros do G 7</b>							
Reino Unido	7,80	5,37	6,36	6,19	6,22	5,77	5,53
Estados Unidos	11,61	10,51	11,94	11,33	12,44	10,03	9,61
Itália	10,16	5,9	3,19	4,32	4,94	3,47	5,01
Japão	5,19	1,81	2,76	1,48	2,20	2,90	4,34
França	7,37	3,20	1,63	6,03	5,35	4,39	3,17
<b>BRIC</b>							
Rússia	6,93	2,52	-	-	-	4,86	2,67
China	-	12,34	11,59	-	13,72	16,19	16,43
Hong Kong	-	3,44	3,23	2,97	-	-	9,95
Índia	11,55	17,88	-	-	-	10,42	8,53
<b>Sul-Americanos</b>							
Uruguai	-	-	-	-	-	12,56	12,21
Venezuela	-	-	27,31	-	25,00	-	20,16
Argentina	11,11	14,15	19,73	12,84	9,49	10,24	14,43
Chile	-	15,68	16,87	-	11,15	9,19	13,43
Colômbia	-	-	-	-	-	22,48	22,72
Peru	-	-	-	40,34	-	40,15	25,89

Fonte: Pesquisa GEM – 2007 (IBQP, 2008)

A TEA brasileira, em 2007, era 39% maior que a média mundial, enquanto o crescimento da renda per capita brasileira representa apenas 69% do valor de crescimento médio mundial da renda per capita (IBQP, 2008). A dinâmica econômica de crescimento, bem como a estabilidade macroeconômica das economias emergentes tem influenciado na evolução da TEA (Taxa de Empreendedores em Estágio Inicial) brasileira, no período de 2001 a 2007.

Sua evolução e estágio podem ser melhor visualizados no Gráfico 4, com a proporção de empreendedores novos e nascentes.

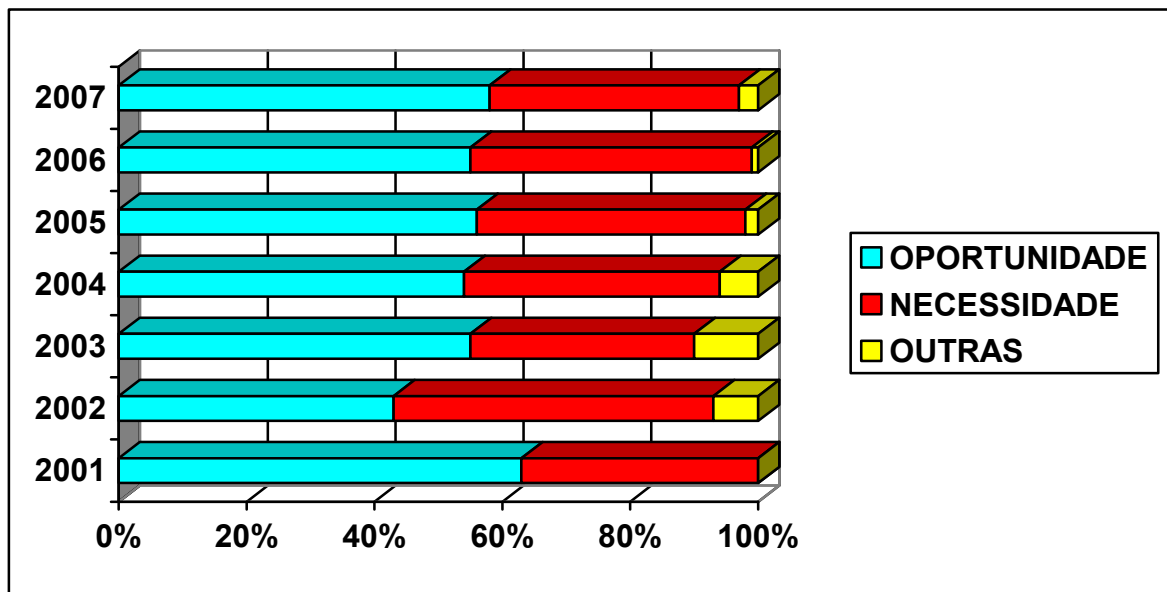


**Gráfico 4 – Evolução das Proporções de Empreendimentos por Estágio - Brasil – 2001 a 2007.**  
 Fonte: Pesquisa GEM 2007 (IBQP, 2008, p.3-5).

A proporção de empreendedores nascentes, em 2001, era de 61%, enquanto que a de empreendedores novos, de 39%. A partir de 2004, há evolução na proporção de empreendedores novos. O fato indica que o período de estabilidade macroeconômica permite aumento de participação dos empreendimentos mais antigos, no total de atividades empreendedoras brasileiras (IBQP, 2008, p.5).

Outro fator, a considerar em relação à evolução do empreendedorismo, no Brasil é a natureza da motivação para empreender.

A notória desigualdade nacional, embora com melhorias, ainda é uma das mais acentuadas. No Gráfico 5, vê-se o crescimento da atividade empreendedora por oportunidade a partir de 2003, até atingir, em 2007, o valor de 57% da população de empreendedores, que, por oportunidade, sinalizam que o ambiente econômico no momento é favorável.



**Gráfico 5 – Evolução das Proporções de Empreendimentos por Motivação – Brasil – 2001 a 2007.**

Fonte: Pesquisa GEM 2007 (IBQP, 2008, p. 6).

A pesquisa GEM – 2007 aplicou filtro analítico sobre as principais razões que levam o empreendedor a buscar oportunidade; sendo 39% perseguem uma oportunidade, com intuito de obter independência ou aumento de renda pessoal. É o empreendedor genuinamente motivado por oportunidade. Os 57% de empreendedores motivados pela oportunidade referem-se ao contingente de empreendedores que indicam razões de busca diferente das citadas. (IBQP, 2008, p. 6).

Ao mesmo tempo em que o Brasil apresenta dinâmica empreendedora, a taxa de sobrevivência alcançou 78% das empresas em 2005 (VOX POPULI, 2007), desta forma, esforços, no sentido de aprofundar o conhecimento do perfil empresarial e empreendedor, devem ser apoiados, pois se complementam para melhor compreensão da realidade empreendedora nacional e contribuir na captação de ambientes mais estimulantes.

## **2.6 Comportamento empresarial.**

Conforme discutimos no capítulo 2.1, as empresas vêm se modificando em resposta às transformações econômicas e sociais, assumindo novas funções para cada novo contexto histórico, e, desta forma, exige novas competências dos gestores.

Para Carreteiro (2004), a nova ordem econômica mundial privilegia os intangíveis, o produto revolucionário, a criatividade, as novas idéias e relacionamentos. Para o autor,

Não há mais necessidade de se criar a obsolescência programada de seus produtos para forçar os clientes a comprar novos produtos. Agora, a abordagem é conhecer o cliente, relacionar-se. [...] O foco do negócio passa para os serviços fornecidos pelos seus produtos. [...] O sucesso das organizações está em compreender esses sistemas dos quais todos fazem parte. (CARRETEIRO, 2004, p.16).

O autor argumenta que não é somente o conhecimento que gera riqueza, porém a associação com a identificação de oportunidades e inovações radiais. Para tanto, o êxito empresarial, no novo contexto, exige do empresário perfil complexo e balanceado, que envolva o conhecimento técnico associado a características empreendedoras, sendo a criatividade a mais importante, em função da necessidade permanente de solucionar problemas e promover mudanças.

Objetivando êxito empresarial, na nova ordem econômica, o empresário precisa de competências. Rabaglio *apud* Leme (2005) define competência como: "Conhecimentos, habilidades e atitudes que são os diferenciais de cada pessoa e tem impacto em seu desempenho e conseqüentemente nos resultados atingidos." (LEME, 2005, p.17). Para Leme (2005), as competências são de natureza técnica e comportamental. O autor especifica que competências técnicas representam "[...] tudo o que o profissional precisa saber para desempenhar sua função, por exemplo, idiomas, sistemas de computação, ferramentas etc." (LEME, 2005, p.15). Competências comportamentais descrevem-se como "[...] tudo que o profissional precisa demonstrar como seu diferencial competitivo que tem impacto em seus resultados, por exemplo, criatividade, flexibilidade, foco em resultados e no cliente, organização, planejamento, liderança e tantas outras." (LEME, 2005, p.15).

Segundo Argyris (1969), o comportamento humano, em organizações, tem origem em um ou combinação de três fatores: fatores individuais, de pequenos grupos informais e organizacionais formais, cada um com princípios e, desta maneira, os princípios que são utilizados em cada fator, para a compreensão do indivíduo, não são os mesmos para compreensão do grupo ou da organização formal. Diagnosticar a conduta humana, em organizações, requer a combinação de três âmbitos relacionais. Roethlisberger *apud* Argyris (1969) destaca que toda habilidade do indivíduo é o recurso que possibilita sua interação com o ambiente. Entretanto indivíduos, nas mesmas circunstâncias, reagem de forma distinta. O

distintivo é natureza humana, importante componente da conduta humana nas organizações que tem, na personalidade, o componente básico e distinto, presente em cada indivíduo.

A personalidade, segundo Argyris (1969), constitui-se no conjunto de partes, não tomadas para estudo isoladamente, pois é na sua combinação que a personalidade se forma. As partes se mantêm unidas, pois cada uma utiliza-se de outra.

As partes constituintes da personalidade podem estar equilibradas, ou seja, combinadas ou não. As pessoas internamente equilibradas são ajustadas. O equilíbrio ou sua falta também se estabelecem com o ambiente externo. As pessoas equilibradas externamente são ditas adaptadas (ARGYRIS, 1969).

A personalidade ajustada (equilíbrio interno) e adaptada (equilíbrio com o meio ambiente) é denominada por Argyris (1969) de integrada. Por vezes, o indivíduo pode ser adaptado e não ser ajustado. A exemplo de executivos e dirigentes com ótimos resultados profissionais, cometidos de gastrite e úlcera ou ajustado (internamente) não adaptado, porém ao meio ambiente, por exemplo, o criminoso, as ações não condizem com as regras da sociedade.

Neste sentido, a felicidade, no contexto organizacional, poderá significar ajustamento e/ou adaptação da personalidade. Áreas de trabalho ou funções facilmente toleradas por funcionários podem ser tremendamente desequilibradoras de sua personalidade, gerando infelicidade. Entretanto Argyris (1969) afirma que há uma tendência natural das pessoas (personalidade) a evitar modificações e buscar seu equilíbrio, força como inclinação fundamental para a autorealização, cujo movimento, destaca o autor, para autorealização provém da energia da personalidade e aponta idéias de estudiosos deste campo, quanto à energia psicológica: o autor destaca os seguintes pontos:

(1) Todas as pessoas são portadoras de energia psicológica. (2) Esta energia é indestrutível. (3) As qualidades de energia demonstradas pelas pessoas variam de acordo com o estado de suas mentes. (4) Se a expressão das energias das pessoas for temporariamente bloqueada, estas energias ocuparão tentando encontrar expressão de outro modo. (5) Se a expressão das energias das pessoas for canalizada (por exemplo, pelo administrador) para direções não igualmente satisfatórias, as pessoas tentarão algum dia, expressar-se em outro lugar. (ARGYRIS, 1969, p.38).

A energia psicológica, diferentemente da energia física, é acionada quando a atividade proporciona satisfação ou sólida perspectiva de obtenção. Argyris (1969) afirma que a maioria dos pesquisadores postula que a energia psicológica situa-se nos sistemas das

necessidades da personalidade. Desta forma, à medida da profundidade de necessidade das pessoas, é a quantidade de energia despendida para a ação e, desta maneira, em observação às pessoas, deduz-se das condutas, o sistema de necessidade, no momento, ativo. Ao se questionar, no sentido de saber o que pode estar por trás do comportamento aparente, abstraindo-se julgamento precipitado e taxativo sobre o indivíduo ser bom ou mau, têm-se as verdadeiras causas e, conhecendo-as, leva-se a bom termo intervenção de ajuda.

Segundo Oliveira (2000), a complexidade do comportamento humano fez surgir, ao longo do tempo, teorias para explicá-las entre elas, teorias cognitivas que evidenciam a noção da vontade como força motriz do comportamento, e teorias hedonistas que “[...] defendem o princípio de que o comportamento humano orienta-se especialmente em busca do prazer e, conseqüentemente, evitar a dor ou o sofrimento.” (OLIVEIRA, 2000, p.145). As teorias do instinto que têm por referência os trabalhos de Darwin, para enfatizar a vinculação hereditária para alguns comportamentos mais simples, e as teorias do impulso, indicando a personalidade como reduto em que forças básicas ou energia própria orientam o comportamento em outra direção. Estas últimas defendem que o homem sempre se encontra em estado de carência seus comportamentos são resultado do direcionamento para a obtenção do equilíbrio, ou seja, do que lhe falta. Carências ou necessidades motivam ou impulsionam os indivíduos ao comportamento de procura de satisfação de necessidades.

Na premissa de que as pessoas têm necessidades de crescer e se desenvolver, Abraham Maslow desenvolveu teoria de motivação, segundo a qual as necessidades obedecem a uma hierarquia de prioridades. Segundo Maslow *apud* Oliveira (2000), o indivíduo inicialmente busca satisfazer suas necessidades primárias; posteriormente, a satisfação das necessidades que chamaram de secundárias. As primeiras ditas pelo autor como primárias são fisiológicas, de busca de alimento, repouso, abrigo, sexo, e necessidades de segurança, como busca por proteção contra o frio, doença, desemprego, roubo, entre outras. As necessidades classificadas como de natureza secundária são as necessidades sociais, representadas pelo desejo de relacionamentos, aceitação e afeição. As necessidades de estima, a exemplo da busca por admiração dos outros, reconhecimento, apreciação e outros, e, por fim, no topo das necessidades, auto-realização com o desejo de alcançar pleno potencial, tornando-se mais do que é, e real o potencial de cada um. Para McClelland *apud* Rabelo (2007), o ser humano não é motivado apenas por um ou dois fatores, para o autor, todas as necessidades em coexistência é que são inerentes a todo ser humano e, com satisfação mínima

das mais básicas, o organismo libera energia na busca da satisfação das necessidades superiores.

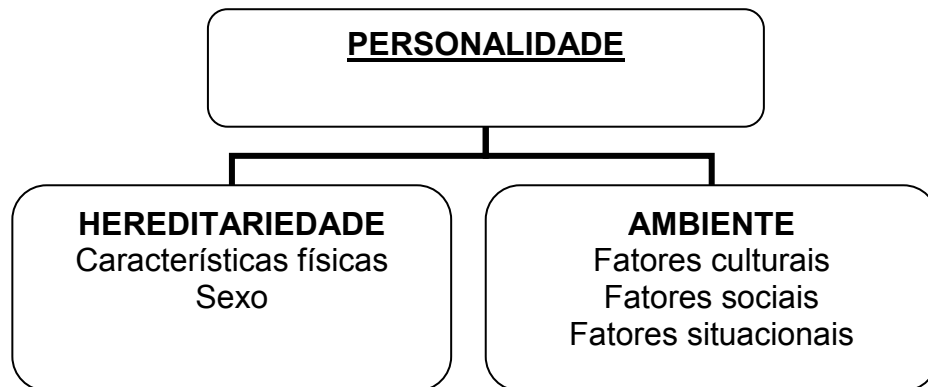
Argyris (1969), referindo-se à personalidade, ressalta que a personalidade, que são habilidades ou aptidões transmitidas em parte pela hereditariedade, funcionam como ferramenta que possibilita o ser humano se expressar e satisfazer as necessidades. Destaca ainda a importante tarefa dos pais e, posteriormente, do administrador, de ajuda ao indivíduo a aprender a desenvolver aptidões que permitam expressar adequadamente necessidades e interesses decorrentes da fusão de diversas outras.

Bradshaw (1993) admite que vários comportamentos do adulto de hoje foram ocasionados pela necessidade não atendida quando criança. Comportamento de codependência, ofensivo, de distúrbios racistas, problemas de confiança, repetição do comportamento infantil, distúrbios de relacionamentos, comportamentos indisciplinados, entre outros, manifestam-se, no adulto, como reflexo da criança ferida no passado.

Hofstede (2003) faz analogia com os computadores ao utilizar o termo programação mental, para designar resultados de processo contínuo de aprendizagem, em maior parte, na infância, quando se é susceptível à aprendizagem e assimilação, fazendo o indivíduo permanecer em padrões de sentimento e ação potencial.

Na concepção de Hofstede (2003), a personalidade é constituída de um conjunto único de programas mentais, não partilhados com nenhum outro ser humano. A personalidade, assim forma-se de traços, em parte, adquiridos, em parte, herdada com o código genético único.

Schermerhorn, Jr. John R. (1999) destacam a controvérsia acerca da formação da personalidade, no sentido da mesma ser inerente ou geneticamente determinada, ou mesmo, ser ou não formada pela experiência do indivíduo. Em outras palavras, é determinada por herança, em nível de características genéticas, ou pelo ambiente. A Figura 3 ilustra a percepção convergente de forças atuantes conjuntamente.



**Figura 3 – Ligação da Hereditariedade e do Ambiente com a Personalidade**  
 Fonte: Schermerhorn, Jr., John R. (1999).

Particularidade da personalidade apontada por Argyris (1969) diz respeito à individualidade e mecanismos que a preservam contra qualquer ameaça. No que concerne à individualidade, ou seja, à forma como componentes fundamentais (necessidades e aptidões) se organizam, o autor afirma ser diferente de indivíduo para indivíduo, e pode mudar, com o tempo. A individualidade mencionada pelo autor, não se restringe unicamente à natureza física do indivíduo, mas inclui organização singular de objetivos, necessidades, emoções, aptidões, preconceito e valores, tornando-a única.

O autor descreve duas maneiras utilizadas como mecanismos de defesa, na preservação da individualidade contra as ameaças: modificação da individualidade, tornando-a harmônica com todas as ameaças, em outras palavras, aceitação; e proteção da individualidade, em reação de defesa, como numa sequência de comportamentos em resposta à ameaça. Sensações de ameaças mais comuns, segundo o autor: ansiedade, conflito, frustração e fracasso; e mecanismos de reação ou defesa: agressão, culpa, continuação, decisão discriminativa, negação, repressão, supressão, inibição, conversão, supercompensação, racionalização, identificação, projeção, vacilação, ambivalência e lapsos verbais. Os mecanismos de defesa, segundo Argyris (1969), dificultam a identificação do que sejam as razões aparentes e superficiais. O autor reforça esse ponto, essencial para conhecer a personalidade do indivíduo, oculta por conduta defensiva.

As características básicas da personalidade do indivíduo podem ser ocultadas por meio de uma conduta defensiva, não sendo, desse modo, notadas diretamente. O que geralmente se observa são os métodos que o indivíduo desenvolveu para exprimir os aspectos básicos de sua personalidade. Somente pela dedução baseada em seu comportamento defensivo sintomático podem-se determinar os motivos fundamentais de uma pessoa. (ARGYRIS, 1969, p.58).

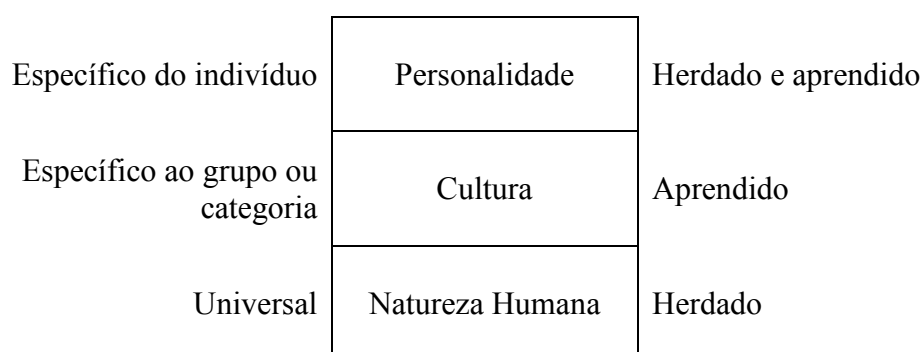
Outra característica da personalidade é a natureza instável e evolutiva, ou seja, o desenvolvimento de componentes e do mundo de experiências particulares promove o que Argyris (1969) chamou de crescimento que só tem lugar com a pessoa em contato com outras, para compreender a si mesma e desenvolver-se. Neste sentido, o autor reforça: “não nos podemos compreender a nós mesmos, a menos que compreendamos os outros, e não podemos compreender os outros, a menos que nos compreendamos a nós mesmos” (ARGYRIS, 1969, p. 61).

## 2.7 Cultura e comportamento empresarial.

Cultura, na definição de Hofstede (2003), é um fenômeno essencialmente coletivo, compartilhado por indivíduos do mesmo ambiente social. Neste sentido, o autor define cultura como “a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro”. (HOSFTEDE, 2003, p.19).

Hofstede (2003) adota a expressão “Programação Mental”, para ressaltar a relação entre as reações mais prováveis do indivíduo e seu passado. A cultura não é herdada, mas o resultado do ambiente social.

A estrutura psíquica do indivíduo é segmentada pelo autor em três componentes ou níveis de programação mental, conforme a figura abaixo.



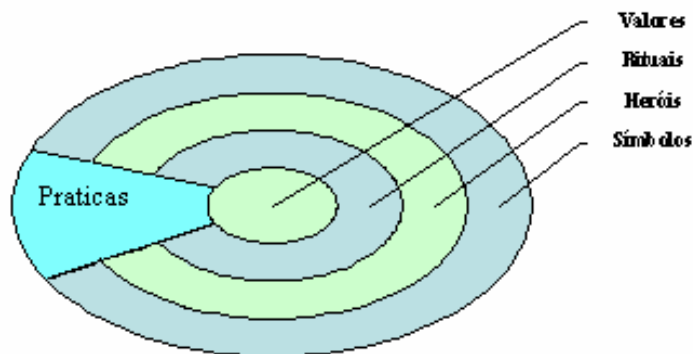
**Figura 4 – Três Níveis de Programação Mental Humana.**

Fonte: Hofstede, 2003, p.20

A natureza humana é aspecto comum de todo ser humano, o conjunto dos sentimentos e sensações, tais como a capacidade de sentir raiva, medo, amor, tristeza, capacidade de contato e observação, entre outros, estão no nível da programação biológica

que, segundo Hofstede (2003), é modificada pela cultura, que refreia os impulsos e molda o indivíduo em torno de um padrão de agir, vestir, falar, relacionar-se, entre outros.

A personalidade, o autor representa-a como conjunto único de programas mentais, em parte herdados e em parte adquiridos pelas experiências pessoais, sob influência da programação coletiva, ou seja, refletindo a cultura do meio. Em cada país ou região, há elementos característicos, delineadores de cultura. Para distinguir uma cultura da outra, Hofstede (2003) apresenta termos mais usados: símbolos, heróis, rituais e valores. Por meio desses elementos, podem-se perceber diferentes níveis de manifestações de cultura. Na Figura 5, os termos se dispõem em camadas, ressaltando os níveis de manifestações, inicialmente, símbolos representando as manifestações mais superficiais da cultura, valores, as mais profundas e heróis e rituais em nível intermediário. Na mesma Figura 5, “práticas” sobrepõem símbolos, heróis e rituais para representar, mais fortemente visíveis, ao observador externo.



**Figura 5 – Diferentes Níveis de Manifestações de uma Cultura.**  
Fonte: Hofstede, 2003, p.23.

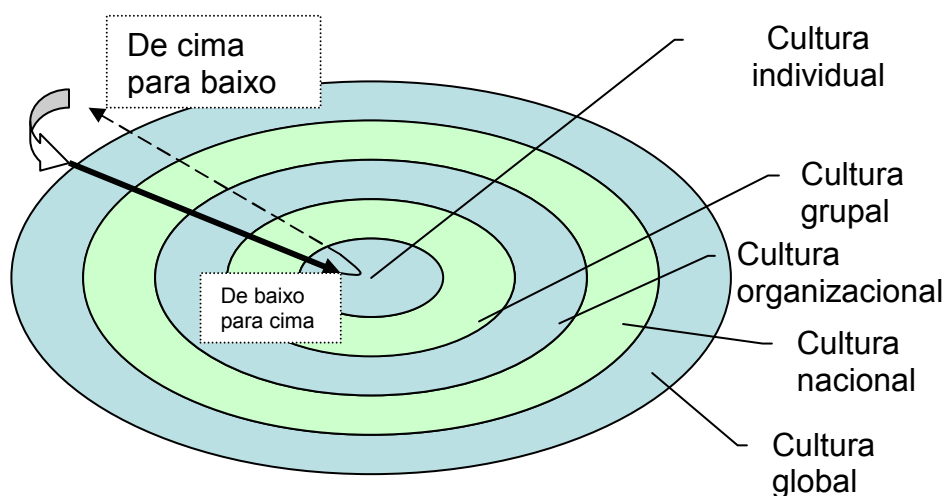
Hofstede (2003) apresenta, de forma clara, o que são termos descritivos de uma cultura:

Os símbolos são palavras, gestos, figuras ou objetos que transportam um significado particular que é apenas conhecido pelos que partilham a cultura... Os heróis são pessoas, vivas ou falecidas, reais ou imaginárias, que possuem características altamente valorizadas numa determinada cultura e que por isso servem de modelo e comportamento... Os rituais são atividades coletivas, tecnicamente supérfluas, para atingir fins desejados, mas considerados como essenciais numa determinada cultura: são, pois, realizados para o seu próprio bem. Os valores, podemos definir como a tendência para se preferir um certo estado de coisas face a outra. (HOFSTED, 2003. p. 22-23)

Convém destacar que os valores, como manifestação da cultura, representam o aspecto mais pessoal, tendência ou inclinação individual para agir, sentimento que orienta o indivíduo no julgamento entre o que é bom ou mau, normal ou anormal, limpo ou sujo.

Para Schwartz *apud* Ferri *et al.* (2005), os valores são “critérios ou metas que transcendem situações específicas, ordenadas por sua importância e que servem como princípios que guiam a vida do indivíduo”. Segundo o autor, a fonte dos valores são exigências universais do ser humano: “1) necessidades biológicas do organismo, 2) necessidade sociais relativas à regulação das interações interpessoais, e 3) necessidade socioinstitucionais referente à sobrevivência e bem estar dos grupos”(SCHWARTZ, 2001, p.55 *apud* Ferri, *et al.*, 2005).

Hofstede (2003) destaca os diversos níveis de influência cultural que o indivíduo recebe como determinante de sua programação mental. São influências na programação mental nacional, com influência cultural do país ao qual pertence; do grupo regional, étnico, religioso ou linguístico; a um nível de geração, em relação aos pais, filhos e avós; correspondente à origem social, à escolaridade e à profissão e para os que trabalham em organização ou empresa, em relação aos processos, como são organizados e socializados para o trabalho. Vale destacar que os diversos níveis de influencia cultural ou estratos culturais possuem dinâmica e interagem entre si. Segundo Erez (2004), a dinâmica relacional desencadeia mudanças, provocando transformações dos extratos culturais externos, até a cultura global.(Figura 6).



**Figura 6 – A Dinâmica entre os Níveis de Cultura.**

Fonte: Erez e Gati (2004). *The dynamic of top-down-bottom-up processes across levels of culture.*  
Tradução livre.

O constante avanço tecnológico dos meios de comunicação, além da globalização econômica, tem intensificado a relação entre diferentes culturas gerando esforços. Segundo Erez (2004), a cultura global, de macro nível cultural, afeta os demais extratos internos até o nível do indivíduo que modifica o comportamento. Pelos valores individuais e coletivos, modificam-se as normas influenciando os níveis culturais internos para externos, ate modificar a cultura global.

As sociedades, no contexto histórico, possuem distintas bagagens culturais, acumuladas ao longo de conquistas e fracassos, na defesa, consolidação ou ampliação de seus territórios. Hofstede (2003) nos alerta para não se confundir nações e sociedades, pois, do ponto de vista histórico, as sociedades correspondem a formas estruturadas de organização, cabendo a ampliação do conceito de cultura mais às sociedades. Neste sentido, o autor apresenta as dimensões de culturas nacionais baseando-se em estudos anteriores, posteriormente, comprovados por trabalhos sob sua coordenação, conforme o que as sociedades, modernas e tradicionais, confrontam-se com os mesmos problemas fundamentais, diferentes apenas as respostas. As dimensões de diferentes culturas pelas quais os aspectos dessas culturas podem ser comparados com os de outra, foram designados por Hofstede (2003) como:

- Distância hierárquica;
- Grau de individualismo (ou de coletivismo);
- Grau de masculinidade (ou de feminilidade)
- Controle da incerteza;
- Orientação a longo ou a curto-prazo.

As dimensões classificatórias conferem comportamentos reativos e proativos específicos em cada sociedade. Há que se considerar, na análise do comportamento empresarial, as dimensões culturais da sociedade.

## **2.8 Estilos de caráter e comportamento empresarial.**

Em capítulos anteriores, destacamos conceitos de personalidade, na descrição da estrutura psíquica humana, objetivando com isso compreender seu comportamento pelas forças que agem impulsionando o indivíduo à ação.

Na visão de Argyris (1969), a personalidade é um todo constituído por partes: partes que sustentam o todo, e que as sustenta. Elas não podem ser tomadas isoladamente para representar o todo, pois o conjunto, em equilíbrio dinâmico, caracteriza a personalidade.

Hofstede (2003) discorre sobre a personalidade no contexto cultural, atribuindo à cultura a natureza de “programação mental” que interfere sobre os atributos de ordem individual, grupal e universal. Para o autor, a personalidade é o conjunto de programas mentais, em parte herdados com o código genético e, em parte, adquiridos.

Paz, Mendes & Gabriel (2001), para investigar as relações entre configurações de poder organizacional e estilos de caráter, consideraram o caráter como manifestação do comportamento organizacional, estabelecidas as relações simbólicas entre indivíduo e organização. Neste sentido, “a realidade psíquica é mobilizada, trabalhada e apoiada na dinâmica organizacional” (KAËS, 1991 *apud* PAZ, MENDES & GABRIEL, 2001, p. 146). Num contexto organizacional específico, a diversidade de ações de indivíduos são reações simbólicas ao contexto e, com base na reação entre indivíduo e organização, os autores utilizam a teoria psicanalítica freudiana para explicar a dinâmica do comportamento organizacional. Desta forma, “os estilos de caráter foram estudados com base nas relações simbólicas que o indivíduo estabelece com a organização” (PAZ, MENDES & GABRIEL, 2001, p.147).

Com base nas teorias freudianas, os autores fundamentam a formação do caráter do adulto, em fases de desenvolvimento da criança, pela força contida em tensões geradoras de necessidades, denominadas pulsão. Segundo Laplanche & Pontalis, 1993 *apud* Paz, Mendes & Gabriel, 2001, p.147, “a pulsão é um processo dinâmico que consiste numa pressão ou força (carga energética, fator de motricidade) que faz tender o organismo para o alvo”.

Os autores expõem que os primeiros objetos de pulsão são a própria criança, em seguida, a mãe ou quem cuida, e, à medida do crescimento, os outros. A criança tem satisfação ou frustração nos objetos de sua pulsão e, à medida de excesso ou escassez de satisfação, a criança pode fixar-se ou regredir a um destes estágios, fixando no adulto, os traços de caráter associados àquela fase não sublimada.

Desta forma, os autores associam a cada fase de desenvolvimento da sexualidade infantil estilo de caráter que expressa a forma como o indivíduo vivencia a organização, objeto de pulsão do adulto, ou seja, meio de satisfação das suas necessidades individuais.

Os tipos ou tendências de caráter apresentadas pelos autores são o narcisista, associado à fase oral; obsessivo, à anal, e coletivista, individualista heróico e individualista cívico à fase fálica.

Os estilos de caráter são descritos pelos autores, com base na dinâmica psicológica, das vicissitudes da pulsão, dos principais traços e principalmente pela maneira como desenvolve a relação com a organização. Portanto, os estilos foram estudados como padrão de comportamento organizacional, padrões que se manifestam exclusivamente no contexto organizacional, não caracterizando traço constante do indivíduo em ambiente, ou seja, em outros objetos e alvos de pulsão.

### 2.8.1. Caráter narcisista.

O termo narcisismo provém da figura mitológica de Narciso. Na mitologia grega, Narciso era um jovem bonito e indiferente à afeição de outras pessoas por ele. Um dia, apaixonou-se pela própria imagem refletida no lago. Insistentemente tentava abraçar a imagem refletida na água do lago, terminando por definhar e morrer. Segundo Lubit (2002, p.66), “o termo narcisismo, usado pelos cientistas sociais de hoje, está relacionado com os sentimentos que temos por nós mesmos e a maneira como controlamos nossa auto-estima.”

No contexto organizacional, em destaque, os traços negativos do perfil de gestores narcisistas, Lubit (2002) denomina os indivíduos com esses traços de “narcisistas destrutivos”, esses indivíduos agrupam traços de personalidade que os ajudam na sua evolução na estrutura organizacional, porém, quando do exercício de função de comando, desencadeiam consequências desagregadoras para o setor. Segundo o autor: “alguns destes traços incluem a manipulação de alto nível de autoconfiança, grande entusiasmo e ambição por prestígio e poder” (KERNBERG, 1998 & KOHUT, 1971 *apud* LUBIT, 2002, p. 67). Kets de Vries *apud* Lubit (2002) reforça o aspecto da ascensão organizacional, destacando que características como ambição e falta de compaixão, habilidade para tomar decisões difíceis de forma rápida além da capacidade de entusiasmar seus pares, são fatores que ajudam a atingir o poder. Porém as mesmas características que lhes possibilitaram atingir o poder, posteriormente, geram os problemas de gestão e baixa produtividade.

Quanto a isto, o autor afirma que em pesquisa do Instituto Gallup, levantaram-se os aspectos impeditivos de produtividade:

Um longo estudo realizado pela organização Gallop concluiu que, para aumentar a produtividade dos funcionários, os gestores precisam mostrar claramente o que esperam deles, providenciar material necessário para que possam realizar suas tarefas, dar-lhes oportunidade para que façam o melhor, elogiá-los com frequência, mostrar interesse por eles, e encorajar seu desenvolvimento. (BUCKINGHAM e COFFMAN, 1999 *apud* LUBIT, 2002, p. 69)

O autor conclui que a falta de interesse pelos outros tende a torná-los fracos nas três primeiras características e muito fracos nas três últimas, fazendo com que subordinados produzam menos.

Lubit (2002) relaciona características determinantes: sentimento de ter direito a tudo, alinhado ao sentimento de grandiosidade, menosprezo e falta de preocupação com o próximo. Também aponta narcisistas como desconfiados, suspeitosos, contestadores, inclinados a intenções maldosas com outros, tendenciosos a agarrar-se ao poder.

A sociedade contemporânea, na visão de Lasc *apud* Paula (2003), contribui fortemente para a formação de indivíduos narcisistas. Para o autor, a transmissão de cultura em que se valoriza a imagem, é monopolizada pelas organizações sociais e pela mídia, e leva os indivíduos, sob sua influência, a transmitir imagem de si, condizente com os padrões culturais de sucesso, fazendo dos pares “espelhos” dos quais esperam aprovação. A cultura narcisista faz com que os indivíduos se ocupem com o próprio prazer, levando-os à satisfação das necessidades e desejos de forma constante e intensa.

No campo organizacional, o fenômeno da liderança e do narcisismo são objeto de estudo de Kets de Vries e Miller *apud* Paula (2003), em que são pressupostos: 1) frequência de indivíduos narcisistas em posições de liderança tende a ser maior, dadas as necessidades intensas de prestígio e poder; e 2) eficiência ou ineficiência da liderança, muitas vezes explicada pelas disposições narcisistas do líder.

Diante das teorias psicanalíticas acerca do narcisismo, Ket de Vries e Miller *apud* Paula (2003) relacionaram traços de caráter que se manifestam nas relações interpessoais e, de um modo geral, oscilam entre a idealização ou desvalorização das pessoas. Normalmente observa-se, nesses indivíduos, incapacidade de reconhecer e avaliar o sentimento dos outros e a busca de satisfação de interesses e desejos pela exploração do outro. Ket de Vries e Miller *apud* Paula (2003) relacionam estes traços:

- Sentimento de suficiência e singularidade;
- Exagero na avaliação de suas próprias realizações e talentos;
- Fixação em fantasias de sucesso, poder, inteligência superior e beleza;
- Tendência ao exibicionismo e,
- Suscetibilidade ou intolerância à crítica. (PAULA, 2003, p.7)

Segundo Paz, Mendes & Gabriel (2001), o narcisista tem comportamento funcional na organização, sem vê-la como entidade autônoma e isolada da esfera das relações sociais; deseja e conduz demandas de trabalho, mais pessoal que profissionalmente com dificuldade de aceitação da autoridade em qualquer instância organizacional.

Os autores também relacionam outras características ligadas a este caráter.

As pessoas com predominância de caráter narcisista, precisam de admiradores para se sentirem comprometidas, mas podem ser espontâneas, dinâmicas e, sob algumas circunstâncias produtivas, especialmente diante de apreciações positivas, principalmente do chefe. Estão mais presentes em organizações carismáticas, pelas quais tem devoção por serem imbuídas de crenças coletivas e de suprema beleza e poder. Os líderes narcisistas podem ser inescrupulosos e usar em seu próprio benefício estas características de dependência, tirando proveito de uma situação que também é favorável aos seus próprios sentimentos de onipotência, beleza e grandeza. (PAZ, MENDES & GABRIEL, 2001, p.150)

Outro aspecto de destaque do caráter é o de transferência para a organização, de modelo ideal, sem disposição de corrigir ou detectar erros.

### 2.8.2. Caráter obsessivo.

Segundo os autores, o aspecto mais marcante de estilo de caráter é a dificuldade de contato pessoal com o outro, sendo um estilo marcado pela ordem e parcimônia. Supervaloriza regras e tem, no controle, a marca da impessoalidade e da distância emocional, refletindo uma compreensão pessoal, como se todos tivessem a mesma necessidade de controle, cerceando de si e das pessoas qualquer tipo de espontaneidade.

Também relacionam como característica deste estilo de caráter a necessidade de acumular sem aparente prazer, com muitas vezes, comportamento sadomasoquista, com humilhação e sofrimento de outros. Às vezes a violência é simbólica, representada no controle da natureza e dos objetos inanimados. A atitude não nega satisfação em cuidar, prestar assistência e prolongá-la. Segundo os autores, o estilo de caráter subordina-se a rotinas

mecânicas e comportamentos baseados na repetição, agressão, violência e, ao mesmo tempo, inércia e descaso.

Os autores acrescentam outras características:

Este estilo de caráter não é engajado na organização, busca segurança nela. É na estrutura organizacional que encontra conforto, baseado na idéia de organização como sistema de regras, tempos, rotinas, controles. Há veneração da tradição, percebendo as regras da empresa que buscam mudanças como um potencial para a catástrofe. Geralmente, é um estilo dirigido pela ansiedade. Resiste à mudança, tem dificuldades relativas à criatividade e a interações espontâneas que são vistas como ameaçadoras, fazendo com que não haja envolvimento nas demandas emocionais. Tem pouca afeição pelos colegas, estabelecendo fracos laços afetivos. Esse estilo de caráter tem prazer de trabalhar em organizações burocráticas e impessoais. (PAZ, MENDES & GABRIEL, 2001, p.151).

Em complementação, os autores destacam que o profissionalismo excessivo, obsessão pela eficiência e redução de gastos fazem o indivíduo, com tendência a esse tipo de caráter, capaz de implantar métodos eficientes, porém, em muitos casos, desumano, apegando-se ao cumprimento de regras e, muitas vezes, esquecendo o espírito no qual foi criado.

### 2.8.3. Caráter coletivista.

De princípio, podemos ser tentados a pensar que gestores com tal tendência de caráter pratiquem administração participativa. Para Oliveira (1997):

Administração participativa é o estilo de administração que consolida a democratização de propostas de decisão para os diversos níveis hierárquicos da empresa, com o conseqüente comprometimento pelos resultados. (OLIVEIRA, 1997, p.127)

A democratização da participação individual é subjugada pelo gestor coletivista, em proveito do coletivo, reprimindo, assim, manifestações individuais e, conseqüentemente, a criatividade.

Na descrição de Paz, Mendes e Gabriel (2001), os indivíduos de estilo de caráter coletivista depositam, no grupo, a certeza das melhores decisões. Partem do grupo definições de bom e ruim, com completa submissão de todos. Com esta atitude, reprime-se a espontaneidade, pois o poder está na interação grupal na organização.

Outra característica é o conformismo que leva os indivíduos com esta tendência de caráter à dificuldade de julgamentos de problemas triviais e de fundo moral.

A característica idealista de caráter faz crer que a organização é um grupo perfeito, sentindo-se amados, orgulhosos e inclusos no grupo. A valorização da organização como grupo perfeito faz da espontaneidade e criatividade individual aspecto pouco expressivo, como afirmam os autores:

Como a criatividade e a imaginação não são características preponderantes neste tipo de caráter, há compensação através da construção coletiva no “nós”, o que também implica uma intolerabilidade para expressão das individualidades. São dependentes e “barristas” como se a organização fosse parte da sua vida como um todo. Há dificuldade de confrontos ou conflitos com pessoas em quem confiam, sendo excluídos os que não refletem uma identidade com o grupo. (PAZ, MENDES & GABRIEL, 2001, p.152).

Em complementação, os autores ressaltam que o indivíduo de estilo coletivista transfere à organização o próprio “ego”, no sentido de exercitar alta proposta moral, reprimindo qualquer crítica ou descrença na organização. O idealismo os leva a sacrifícios pessoais, em ação pelos interesses organizacionais, com plena lealdade, esperando apenas serem aceitos como membros da organização.

#### 2.8.4. Caráter individualista heróico.

Paz, Mendes & Gabriel (2001) apresentam este tipo de caráter como pessoas em que a motivação de vida é a realização, ou seja, conquistas, status, reconhecimento e poder. Trabalham muito pelo sucesso, têm orgulho dos empreendimentos, porém não são vaidosos.

Segundo os autores, neste tipo de caráter, num nível organizacional, a submissão ao superego se dá pela de distinção e excelência, buscando sempre o apogeu, os indivíduos com este estilo de caráter têm necessidade de audiência e de afirmação externa de que é uma pessoa realizadora, apresentam visão, são ativos e dominadores e veem a organização como espaço de disputas para nobres e herói. Assim, a organização é a arena onde ocorrerão derrotas e vitórias, sucessos e fracassos, e acreditam que algumas pessoas serão capazes de salvá-los.

Em relação à possível semelhança desse caráter com o caráter narcisista ou outro tipo, os autores afirmam:

Este tipo de caráter, algumas vezes, chega a ser confundido com o caráter narcisista, tendo em vista que ambos querem amor e admiração, precisando de audiência e afirmação externa. A diferença reside na influência da fase do desenvolvimento da sexualidade infantil. O individualista heróico recebe influência da fase fálica. Seu desejo é de ser admirado pelo que faz, é ativo e dominador nesta busca, sendo seu ego ideal, enquanto causa das frustrações, um motivo para novas lutas e estímulos para realizações. No fundo estas realizações merecedoras de admiração são manifestações deles mesmos, razão porque devem ser admirados. Neste sentido, a recompensa narcisista do individualista heróico é colocada para o senso da responsabilidade social, quando então já assume características do individualista cívico. (PAZ, MENDES & GABRIEL, 2001, p.153-154)

Em relação ao estilo coletivista, marcado pelo conformismo, os autores destacam que o individualista-heroico busca lugar especial na sociedade, reputação e status. Acrescentam que, quando a necessidade de se colocar no mundo assume forma individualizada, em que o indivíduo se considera mais importante, caracterizam-se traços de caráter individualista heroico, ao passo que, com a aceitação da conexão social dos outros, no sentido de que todos podem ter realizações, tem-se o caráter individualista cívico.

#### 2.8.5. Caráter individualista cívico.

Apresentam-se como características: clareza de limites eu – outro, com aceitação de diferenças, necessidade de construir relação de troca, num mundo de normas e regras, sentimento de responsabilidade social. Os indivíduos com este estilo de caráter também acreditam na sua competência e veem o trabalho como valor supremo de progresso, são críticos do próprio desempenho e têm que a admiração é em função do contexto no qual todos têm a mesma possibilidade de ser admirados, desde que tenham competência. Estas são algumas características de pessoas com predominância nesse estilo de caráter, relacionadas por Paz, Mendes & Gabriel (2001). Em complementação, com destaque para outras características, bem como para visão da organização, os autores apresentam o seguinte:

A organização é percebida como um lugar de ajuda para o crescimento e prosperidade, por esta razão, há o desejo de fazer carreira na organização e dar o melhor de si na expectativa de receber recompensas. O desejo, neste tipo de caráter, é pensar a organização como um espaço no qual todos os membros são confiáveis, cidadãos, e participam igualmente no desenvolvimento da prosperidade e do bem comum. Neste sentido, existe uma ilusão de que os conflitos podem ser resolvidos com argumentos razoáveis, tendo assim um desejo de harmonia incomparável com a realidade organizacional, que é marcada por contradições nem sempre resolvidas, embora negociadas. (PAZ, MENDES & GABRIEL, 2001, p.155)

Nesse estilo, tem-se dificuldade de aceitação dos conflitos e desigualdades como condição humana, e o ponto frágil está na ilusão de que todos têm a mesma oportunidade e que democracia e possibilidade de harmonização sempre existem.

Outro comportamento que leva os indivíduos à ingenuidade ou otimismo desproporcional é a negação da agressividade e da destrutividade do ser humano. Os indivíduos, mesmo diante de situações de frustração pelo anseio de harmonia, encontram suporte em seu ego tolerante e flexível.

## **2.9 A estratégia empresarial.**

Inicialmente, convêm relacionar alguns termos usados em administração que carregam a palavra estratégia e têm sentidos distintos. Segundo Harrison (2005):

[...] a administração estratégica é um processo por meio do qual as organizações analisam e aprendem com seus ambientes internos e externos, estabelecem a direção estratégica, criam estratégias que pretendem mover a organização naquela direção e implementam essas estratégias, tudo em esforço para satisfazer seus principais públicos interessados. (HARRISON, 2005, p.26).

O processo de planejamento estratégico que, segundo ele tende a ser um processo rígido e sem imaginação:

O planejamento estratégico tende a ser um processo rígido e sem imaginação na maioria das organizações. Algumas vezes, ele é acompanhado de instruções detalhadas relacionadas a cada aspecto do processo, o que reduz a flexibilidade e a criatividade. (HARRISON, 2005, p.26).

O autor ainda destaca que as empresas, com esta ferramenta, têm melhor desempenho. Em pesquisa recente com executivos, a administração estratégica gera níveis de satisfação mais altos do que a maioria das outras ferramentas gerenciais.

Para Oliveira (1997), a estratégia é como “um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas.”(OLIVEIRA, 1997, p.27). O autor destaca que, para uma situação ser considerada como estratégica, é necessária que exista uma interligação entre os aspectos internos e externos da empresa. A interligação dá-se pela percepção e análise do ambiente

interno e externo, no sentido de definir ações que foquem oportunidades e reduzam ao máximo os riscos, e cita como exemplo, o lançamento de produto como questão estratégica, pois, para fazê-lo, é necessário efetuar uma série de análises no ambiente da empresa, entre estas, de concorrentes, estrutura de preços, evolução tecnológica, etc. bem como de fatores internos da empresa e, posteriormente, realizar a interligação de fatores. Com essas conceituações, o autor define estratégia como:

Estratégia é a situação em que existe uma identificação, analisada e efetiva interligação entre os fatores externos e internos da empresa, visando otimizar o processo de usufruir as oportunidades ou de evitar as ameaças ambientais perante os pontos fortes e fracos da empresa. (OLIVEIRA, 1997, p.28)

Outro termo, também bastante comum, leva o nome de pensamento estratégico e, segundo Harrison (2005), trata de processo de soluções criativas e novas idéias.

Referindo-se ao planejamento estratégico, o autor menciona que, durante a Revolução Industrial, muitas fazendas e empresas de natureza familiar foram substituídas por empresas administradas profissionalmente, com intensificação do comércio internacional impulsionado pelo avanço dos meios de transporte e comunicação e conseqüente crescimento de algumas economias. Após a Segunda Grande Guerra, expõe o autor, a infraestrutura de muitos países estava comprometida, e a superioridade tecnológica norte-americana facilitava o domínio econômico. Com a recuperação de alguns países, especialmente o Japão e Alemanha, os Estados Unidos perderam o domínio em alguns segmentos, como de eletrônicos e automotivos, havendo necessidade de novas técnicas gerenciais que melhor se adequassem a mercados de intensa concorrência. A necessidade de administrar empresas multinacionais, com processos administrativos complexos, fez surgir, segundo o autor, demanda por técnicas gerenciais que atendessem eficazmente novo ambiente de mercado. Escolas de Administração responderam com cursos e houve crescimento do número de empresas de consultoria para atender as questões da alta gerência. Paralelamente, tópicos relacionados a estratégia e administração estratégica passaram a ser importantes e recorrentes em pesquisas das principais escolas de administração, a ponto de, em maio de 1977, uma conferência, na Universidade de Pittsburgh, confirmar o nascimento de novo campo conhecido como administração estratégica.

Harrison (2005) destaca três perspectivas concernentes ao processo de administração estratégica: tradicional que tem, no método tradicional de administração estratégica, a análise de ambientes internos e externos da organização para evidenciar pontos

fortes, fracos, oportunidades e ameaças, servindo de base para o desenvolvimento da missão, objetivos e estratégias organizacionais. Perspectiva baseada em recursos: o método de administração estratégica considera a empresa como um conjunto de recursos, ou seja, as empresas podem obter vantagem competitiva, se possuírem recursos superiores aos dos concorrentes. Perspectiva de visão do público interessado. Para a administração estratégica, a empresa é vista como um centro de uma rede de público interessado, em que as empresas, ao gerenciarem bem o público, podem obter vantagem competitiva.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a palavra estratégia é usual e influente no vocabulário organizacional, e as escolas de administração oferecem cursos sobre o tema como ponto da grade curricular, entretanto o conceito, normalmente presente nos livros acadêmicos e memorizados pelos estudantes, define o termo da seguinte forma: “planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização”. (WRIGHT *et al.* *apud* MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 17). Para o autor, a estratégia tem vários enfoques e requer uma série de definições, indicando cinco em particular: de estratégia como plano, direção, rumo ou curso de ação para o futuro; de padrão, processo invariável de comportamento ao longo do tempo; estratégia como posição, isto é, localização de determinados produtos em determinados mercados, e, para uma quarta definição: “estratégia como perspectiva, isto é, a maneira fundamental de organização fazer as coisas, a maneira do McDonalds, no caso.” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.19).

Além de definições ou enfoques distintos, o autor destaca uma quinta também em uso, trata-se da estratégia como truque, ardil para enganar o oponente ou concorrente.

O processo de formulação da estratégia, dependendo do impacto da ação nos resultados da empresa, pode envolver esforço num processo de formulação denominado planejamento. Esse momento prévio de trabalho, recebe influência da visão de gestores ou equipe.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) classificam em escolas o conjunto de influências que determinam a forma de ver e, conseqüentemente, de formular estratégia. Segundo o autor, “tais escolas surgiram em estágios diferentes do desenvolvimento da administração estratégica. Alguns já chegaram ao pico e declinaram, outras estão agora se desenvolvendo e outras permanecem pequenas.”(MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 15). Para o autor são dez as escolas de pensamento na formulação da estratégia: três, de natureza prescritiva, ou seja, “estão mais preocupadas em como as estratégias devem ser

formuladas do que em como elas são formuladas.”(MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.14). Seis têm maior preocupação em relação a como as estratégias são formuladas do que com a prescrição do comportamento estratégico ideal. O último grupo que abriga apenas uma escola, busca a integração agrupando elementos de outras escolas.

Entre as escolas de natureza prescritiva, inicialmente, tem-se a Escola de *Desing*, que tem como característica formulação de estratégia como processo de concepção; Escola de Planejamento, que trabalha a formulação da estratégia como processo formal, e Escola de Posicionamento, que trabalha a formulação da estratégia como processo analítico. O segundo grupo de escolas preocupadas com a descrição de estratégias compõe-se de Escola Empreendedora, que concebe formulação de estratégia como processo visionário; Escola Cognitiva, que compreende a formulação da estratégia com processo mental; Escola de Aprendizado, que formula estratégia como processo emergente; Escola do Poder tem como característica fundamental a formulação de estratégia como um processo de negociação; a quinta escola deste grupo é a Cultural, em que a formulação de estratégia é um processo coletivo, e Escola Ambiental, que vê a formulação de estratégia como processo reativo. Por fim, como já mencionado anteriormente, o terceiro e último grupo abriga apenas a Escola de Configuração, que abrange características de outras e compreende o exercício de formulação de estratégia como transformação.

Ressalte-se o enfoque sobre tema publicado na revista *HSN Manegment*, nº 65, de novembro de 2007(p.56-59), sob o título: A ordem é mudar, em que os especialistas George Yip e Garry Johnson (2007) argumentam que as estratégias da empresa não devem ser estáticas, as medidas adotadas têm prazo de validade, pois há intensa dinâmica do ambiente atual. Segundo os autores, as linhas tradicionais de gestão estratégica tendem a recorrer à estática. Os autores propõem abordagem dinâmica, transformacional, do gerenciamento. Como exemplo, a busca de vantagem competitiva pela exploração do modelo de negócio existente é abordagem tradicional ou rotineira, porém a mudança de modelos de negócios para criação de valor e sobrevivência, a longo prazo, por sua vez, é abordagem transformacional. A mesma publicação em artigo que trás como título; A ordem é não mudar: a visão de Porter (p.134-137). Porter (2007) não nega a dinâmica do ambiente e a necessidade de monitoração, entretanto destaca que a palavra estratégia é usada de muitas formas e acepções, pode não significar nada e há normalmente confusão entre objetivos e estratégia, e declarações de visão e de missão da empresa não são estratégias. Segundo ele, a estratégia está relacionada com o que faz a empresa ser única. Destaca a importância da definição, pois isso determina

previamente as escolhas que irão moldar decisões e ações da empresa. Neste sentido, a idéia de continuidade é colocada por Porter (2007) como fundamental para estratégia de sucesso, algo que se deve fazer constantemente para ser considerado uma estratégia.

Não podemos, entretanto, deixar de considerar que, nas micro e pequenas, empresas o processo de formulação de estratégias é ainda mais pessoal, mais influenciado por aspectos pessoais e culturais. Segundo Tupinambá (2005), as estratégias utilizadas pelos empresários têm relação com o diferencial pessoal e são de natureza psicológica. Nestes termos, as estratégias nascem da percepção do ambiente, da combinação de informações apropriadas pelo empresário, em processo criativo, para conceber e implantar ações visando ao lucro. Essas ações podem fazer parte do processo ou da maneira de administrar eficazmente a empresa.

Segundo Drucker *apud* Heller (2007), o empresário, para administrar com eficácia e atingir o sucesso, necessita de estratégias com classificação em cinco funções essenciais de trabalho do administrador. Segundo o autor, as ações se combinam e formam a base do trabalho do administrador. As cinco funções ou ações inerentes ao administrador são: definição de objetivos, organização da equipe, melhoria da comunicação, medição do desempenho e desenvolvimento das pessoas.

Nesta pesquisa, em que se estudam as micros e pequenas empresas industriais de Fortaleza, que iniciaram suas atividades no ano de 2005, entende-se por estratégia o conjunto de ações desenvolvidas pelo empresário com vistas à solução de problema ou aproveitamento de oportunidade para obter ou maximizar seu lucro. Para tanto, buscamos identificar recorrência de estratégias e elementos relacionais para possível perfil do setor.

## **2.10 O êxito empresarial.**

O êxito de micro e pequenos negócios pode ser analisado sob diversos aspectos. Na dimensão econômica, por meio de indicadores de resultado físico e financeiro, e na psicologia, de âmbito pessoal, pela satisfação no trabalho e realização pessoal.

Por ser um fenômeno multidimensional, Tupinambá (2000) afirma que não há consenso na literatura psicológica, bem como na literatura econômica. Segundo Schenk *apud* Tupinambá (2005), é possível relacionar diversos aspectos do sucesso ou êxito empresarial. Para o autor, aspectos como sobrevivência da empresa, lucro, faturamento, número de

empregados, crescimento da empresa, ganhos do empresário, clima organizacional, satisfação no trabalho, atendimento de metas individuais, entre outros, podem ser considerados indicadores de sucesso, na perspectiva do negócio e do empresário. Para Klandt *apud* Tupinambá (2005), a satisfação do empresário com o trabalho representa aspecto de grande importância que não deve ser esquecido nos estudos de micro e pequenas empresas.

Um dos critérios iniciais usados como filtro de seleção do universo e da amostra a ser estudada é a própria sobrevivência do negócio. A longevidade da empresa pode ser considerada como êxito do empresário, haja vista a taxa de sobrevivência diminuir na seleção de amostras de empresas com maior tempo de atividade. Sobre isso, registra-se melhora de longevidade de empresas brasileiras. A taxa de sobrevivência que era de 50, 6%, no triênio 2000-2002, passou para 78% no triênio 2003-2005. (SEBRAE, 2007).

Outro critério correlacionando ao sucesso empresarial é o crescimento do número de empregados e fluxo da empresa. Segundo Moraes (2007), empresas de sucesso adotam práticas de recrutamento e seleção, retenção e motivação, permitindo-lhes dispor de força de trabalho qualificada ao seu modelo e estratégia de negócio e, desta forma, a adoção de práticas de retenção de empregados propicia satisfação dos mesmos, repercutindo positivamente no clima organizacional.

Segundo Bastos *apud* Moraes (2007), a eficiência da empresa pode ser aumentada a partir de um clima organizacional que atenda as necessidades dos empregados, direcionando um comportamento motivado para a consecução dos objetivos da empresa.

A importância da satisfação dos empregados para o sucesso das organizações é reforçada por Barçante (2005), que correlaciona com a qualidade de gerenciamento das relações, com clientes internos e externos, pois depende do interno a satisfação do cliente externo. Segundo o autor, é praticamente impossível alcançar a satisfação do cliente externo, quando dissociada da satisfação dos empregados.

Estaremos levantando também alguns outros indicadores relacionados à empresa, como aumento de ganho do empresário, introdução de novos produtos, crescimento em relação aos concorrentes, além medidas psicológicas quanto à pessoa do empresário, satisfação no trabalho, independência, entre outros, além dos objetivos ou metas do negócio ou individuais, ou seja, as metas individuais podem estar vinculadas à consecução de metas da empresa.

Define-se sucesso empresarial conjunto de indicadores de ordem empresarial e de natureza psicológica. Tem-se como parâmetro de sucesso, neste estudo, incremento ou baixa rotatividade de empregados, incremento de novos produtos, crescimento em relação à concorrência, cumprimento dos objetivos da empresa, satisfação do empresário no trabalho e cumprimento dos objetivos pessoais e empresariais.

### **3 PROCESSO METODOLÓGICO.**

#### **3.1 A escolha do tema e do objeto a ser pesquisado.**

Normalmente a escolha de tema de pesquisa para dissertação de mestrado e, conseqüentemente, desenvolvimento de investigação, resulta de consenso entre orientador e orientando: O primeiro, com tema de seu campo de estudo, desta forma, com suficiente conhecimento e familiaridade para acréscimo de outros enfoques à pesquisa e orientação, e o orientando, com suficiente curiosidade que o motive no esforço de superar ocasionais dificuldades, e complementar os conhecimentos, fazendo resultados e conclusões de análises mais enriquecedoras.

Posso afirmar que houve uma confluência natural de interesses pelo comportamento empresarial nas micro e pequenas empresas, no que tange ao orientador, com trabalhos publicados, e ao mestrando com interesse necessário para desenvolvimento.

De parte do orientando, o interesse no estudo do segmento de micros e pequenas empresas justifica-se, inicialmente, como forma de dar continuidade, ao aprendizado iniciado na especialização *lato sensu*, em 2000, em que o foco foi a formação e desenvolvimento de empreendedores, e o trabalho monográfico versava sobre as principais teorias do comportamento empreendedor. Outro aspecto que me liga ao tema é minha vivência profissional, de mais de 20 anos, com o segmento das micro e pequenas empresas, desenvolvendo minhas atividades profissionais no Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Ceará – SEBRAE-CE. Nesse ambiente, tenho oportunidade de contatar, quase diariamente, empresários e empreendedores dos mais diversos segmentos, alguns com expressivo sucesso e outros que enfrentaram fracasso. Desta forma, o tema escolhido não só acrescenta ao orientando e orientador, mas também ao segmento das micro e pequenas empresas que ainda luta pela sobrevivência e longevidade dos empreendimentos.

### **3.2 Natureza da Pesquisa.**

A pesquisa é de natureza descritivo-exploratória, utilizando o método quantitativo. Aplicou-se um instrumento de coleta de dados, com questionário já validado com 104 quesitos.

A pesquisa foi realizada com 100 empresários atuantes no ramo industrial da cidade de Fortaleza com três anos no mercado.

Os resultados, analisados mediante estatística descritiva dos dados e análise de confiabilidade dos questionários.

### **3.3 População e Amostra.**

Embora nosso interesse inicial fosse na pesquisa do segmento das micros e pequenas empresas do Ceará, com todos os setores, nos limitamos a pequeno recorte do segmento, na expectativa de que o resultado desperte posteriormente interesse pela investigação mais abrangente.

Inicialmente, nossa atenção se voltou à procura de uma base de dados satisfatória para o propósito da pesquisa. Iniciamos com a verificação da base de dados pertencente a alguns órgãos estaduais, como o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Ceará – (SEBRAE/CE), Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará – (SEFAZ) e Junta Comercial – (JUCEC). Após analisar e comparar, constatamos que a base de dados da JUCEC atendia mais prontamente aos objetivos da pesquisa.

Optamos então pela base de dados da JUCEC, pela possibilidade de filtros por data de abertura, capital social, porte, setor, além de razão social, nome e endereço da empresa e dos sócios. As primeiras simulações de amostras, verificamos que o cronograma de execução da pesquisa poderia comprometer o prazo estabelecido para a conclusão do trabalho final de dissertação de mestrado. Tendo em vista a dimensão da investigação pela quantidade de variáveis, adotou-se postura prudente, com recorte do universo de empresas e redução, consequentemente, do tamanho da amostra.

De início, relacionamos as empresas registradas em 2005, pois se estivessem em funcionamento até a data da pesquisa, era evidência de melhor nível de aprimoramento, pois,

embora a taxa de sobrevivência nacional no segmento tenha crescido de 51,6% em 2002, para 78%, em 2005, ainda se tem média inferior a outros países. O Estado do Ceará teve média igual à nacional e o segmento industrial cearense apresentou taxa de mortalidade de 22% (VOX POPULI, 2007). Portanto, a partir deste cadastro com 4.199 micros e pequenas empresas, registradas no ano de 2005, selecionamos um universo de 661 empresas do setor industrial, com amostra de 54 microempresas e 21 pequenas empresas. Totalizando de 85 empresas, conforme o quadro abaixo.

CLASSIFICAÇÃO	POPULAÇÃO	AMOSTRA
Indústria	634	54
Comércio	2.242	193
Serviços	1.210	104
<b>TOTAL</b>	<b>4.086</b>	<b>351</b>

**Quadro 2 – Micro Empresas: população e amostra**

CLASSIFICAÇÃO	POPULAÇÃO	AMOSTRA
Indústria	27	21
Comércio	53	41
Serviços	33	25
<b>TOTAL</b>	<b>113</b>	<b>87</b>

**Quadro 3 – Pequenas Empresas: população e amostra**

Vale ressaltar que o foco de nossa pesquisa é o comportamento empresarial, daí escolhermos o setor industrial, por entendermos que as relações do empresário com parceiros e clientes são mais intensas e regulares, haja vista o processo industrial pressupor transformação da matéria prima e agregação de valor ao produto. Para tanto, o empresário relaciona-se com fornecedores, coordena a transformação e comercializa, exigindo do empresário o emprego de tecnologia para alcance de produtividade e qualidade, e de intenso contato com empregados e fornecedores além de atenção ao mercado, com vistas às tendências do segmento e à satisfação do cliente.

Outro aspecto que cabe mencionar é a empresa possuir, no mínimo, dois empregados. A exigência se deveu ao fato de também estarmos levantando informações sobre gestão de empregados visando identificar determinadas estratégias ligadas aos recursos

humanos. Ambiente com, no mínimo, dois empregados, propicia situações que podem ser levantadas na pesquisa para posterior análise e enquadramento.

Com 95% de confiança, chegamos a um tamanho amostral de 85 empresas a serem pesquisadas, o que melhora a margem de erro calculada em 3% e, para suprir qualquer evento de inviabilização dos questionários, resolvemos ampliar um pouco mais esta amostra, com 15 empresas, totalizando 100 empresas pesquisadas.

### **3.4 Instrumento de Coleta de Dados.**

Após a definição dos objetivos da pesquisa, fez-se levantamento de variáveis, bem como formato de questões. Neste sentido, analisam-se modelos de adaptação ao questionário em projeto de pesquisa, na Alemanha, sobre fatores de sucesso de pequenos e médios empresários.

Dando sequência, efetuamos uma tradução do mesmo e posteriormente uma adequação aos objetivos do estudo, suprimindo, adequando e incluindo alguns itens, no levantamento demográfico.

O instrumento de coleta de dados ficou dividido em três partes:

- Dados demográficos – Com perguntas e levantamento de informações da empresa e do empresário.
- Características pessoais e tendências de caráter – Perguntas estruturadas que têm como propósito investigar a predominância de elementos comuns dos empresários.
- Estratégias empresarias – Com perguntas que remetem o empresário a situações do cotidiano empresarial nas áreas de recursos humanos, produção, *marketing* e gestão.
- Êxito empresarial – Conjunto de perguntas estruturadas que tem como propósito levantar indicadores objetivos como: crescimento das vendas e do lucro, número de admissões, entre outros, e indicadores subjetivos, estes ligados a satisfação pessoal do empresário.

### 3.5 Coleta de Dados.

Determinando o banco de dados e amostra, iniciamos o planejamento, com seleção e capacitação dos pesquisadores, e abordagem ao cliente por telefone para agendamento. Em função do banco de dados não fornecer o telefone, efetuamos consultas via *internet (sites)*, consulta no auxílio à lista e na lista telefônica física. Seleccionamos as primeiras empresas, realizamos pré-teste com 10 empresários, com avaliação do nível de dificuldade das questões. Alguns questionários foram preenchidos pelos empresários sem orientação do pesquisador para analisar no nível de dificuldade no entendimento das questões, bem como o nível de concentração e interesse no preenchimento do questionário sem interrupção.

Avaliamos as questões e nível de interesse, e decidimos realizar o preenchimento com suporte do pesquisador, podendo o suporte se dar de forma presencial ou não (telefone ou e-mail).

A pedido de alguns empresários, encaminhamos alguns questionários via e-mail com suporte via telefone, respondidos 34 via e-mail e 66 questionários de forma presencial.

Tendo em vista o número de questões e sutileza de algumas, que abordavam aspectos similares, criamos um setor de análise. Desta forma, após a aplicação, o questionário era avaliado por uma pessoa não envolvida diretamente com a aplicação. Na avaliação, buscou-se identificar possíveis incoerências que demonstrassem qualquer desleixo ou incompreensão.

Inicialmente, efetuamos a primeira amostragem aleatória de 100(cem) empresas, 51 visitadas e aplicado o questionário, 37 sem localização e 12, inexistentes. De 51 visitadas, em 13 foram realizadas novas visitas para checagem de informações. Em segunda amostragem, foram selecionadas aleatoriamente 49 empresas; destas, 37 foram visitadas e 12 não responderam o questionário. De 37 visitados, em 10 estabelecimentos se fizeram novas visitas para revisão do questionário.

Na terceira seleção aleatória, foram retiradas 12 unidades; sendo que 7, foram visitadas, e 5 substituídas, dada a impossibilidade de aplicação. Em quarta e última retirada de 5 unidades visitadas, teve-se concluída, a amostra prevista.

### 3.6 Método Estatístico Utilizado no Tratamento e Análise dos Dados.

Utilizamos para análise de dados e definição de amostra, os programas “SPSS” e “R Project for Statistical”, além de planilhas do *Excell*, na elaboração de tabelas e gráficos.

Pela análise estatística, de acordo com os dados observados, obtiveram-se correlações baixas significando baixo relacionamento entre fatores, adotadas como ferramenta de análise, estatísticas descritivas dos dados e análise da fidedignidade do questionário.

### 3.7 Análise Exploratória dos Dados.

O objetivo da análise exploratória dos dados é proporcionar um melhor entendimento das variáveis de maior interesse, apresentando-as em forma de tabela.

Inicialmente, efetuamos o agrupamento teórico de variáveis a partir das possíveis respostas. Os grupos criados, para posterior análise, respondem parte das hipóteses levantadas neste trabalho. Obtivemos 26 (vinte e seis) grupos indicativos de características demográficas e comportamentais, delineando um possível perfil para o empresário das micro e pequenas empresas da cidade de Fortaleza. Desta forma, conforme quadro abaixo, classificamos e analisamos os seguintes grupos de variáveis:

Classificação	Questões	Significado
Demográficos	1 a 10	Informações sobre o empresário e a empresa.
Negócios	12 a 19 e 22	Informações sobre o negócio.
Empregados	20 a 21	Rotatividade dos empregados.
Contatos	23	Rede de contatos.
Trabalho	11	Horas trabalhadas por semana.

**Quadro 4 – Classificação dos fatores demográficos**

Fonte: Questionário utilizado na pesquisa. (Apêndice III).

<b>Classificação</b>	<b>Questões</b>	<b>Significado</b>
Tolerância a incerteza	24, 25, 26, 27 e 58	Como lida com a incerteza.
Assertividade/Segurança	28, 50, 51 e 63	Segurança e firmeza em relação às decisões.
Orientação para o futuro	29, 30, 31, 52, 56 e 57	Planeja e age considerando o futuro.
Coletivismo	32, 33, 34, 64, 81 e 82	Estilo de administrar e gerenciar.
Profissionalismo	35, 36 e 37	Maneira de administrar considerando os aspectos pessoais e profissionais.
Orientação humana	38, 39 e 40	Foco nos seres humanos.
Orientação para o desempenho.	41, 42, 43 e 56	Foco nas Ações.
Habilidade metacognitiva e sistematização.	44, 45, 54, 55, 63, 64 e 77	Capacidade de sistematizar as ações de forma a orientar-se por metas.
Auto-eficácia	46, 47, 48, 49, 54 e 63	Auto-confiança
Sucesso/Satisfação (subjetivo).	87, 88, 100 a 104.	Desempenho
Ambição com o negócio/ Poder	62	Poder
Oportunidade/Iniciativa	63, 64, 65, 66 e 67	Iniciativa
Inovação e criatividade	71, 72, 73 e 74	Foco na inovação
Sucesso (objetivo)	72, 73, 74, 83, 84, 85, 86, 90 à 99	Sucesso
Percepção externa do sucesso pessoal	83	Como imagina que é percebido em relação ao seu desempenho.
Satisfação com o rendimento.	88 e 89	Rendimentos com o negócio.
Comunica seus erros.	81 e 82	Expõe seus erros.
Aprende com seus erros.	78, 79 e 80	Postura de aprendizado com os erros.
Orienta-se com os próprios erros.	75, 76 e 77	Direciona seu trabalho quando comete erros.
Energia	68, 69 e 70	Energia
Satisfação pelo trabalho.	59, 60 e 61	Tem paixão pelo que faz.

**Quadro 5 – Classificação dos fatores relacionados às estratégias, comportamento e desempenho.**

Fonte: Questionário utilizado na pesquisa (Apêndice III).

Descrição dos Grupos de questões ou fatores:

- Demográficas: informações básicas sobre o empresário e empresa.
- Trabalho: tempo dedicado ao trabalho.
- Negócios: informações relacionadas ao negócio.

- Empregados: rotatividade dos empregados na empresa definido a partir dos empregados que deixaram a empresa e o número dos que ingressaram na empresa nos últimos três anos.
- Contatos: rede de relacionamento avaliado a partir do número de pessoas que o empresário conhece e que lhe emprestariam R\$2.000,00.
- Tolerância à incerteza: capacidade de lidar com a incerteza.
- Assertividade/Segurança: certeza ou firmeza frente às decisões.
- Orientação para o futuro: orientação administrativa com foco no futuro.
- Coletivismo/Compartilhamento: indicativo de gestão compartilhada, com abertura a críticas construtivas de processos administrativos e de gestão.
- Profissionalismo: neste conjunto de variáveis evidencia-se tendência do gestor guiar-se por questões técnicas.
- Orientação humana: neste conjunto de variáveis observamos uma tendência do gestor a considerar aspectos pessoais dos empregados que interferem no trabalho.
- Orientação para o desempenho: variáveis relacionadas neste grupo destacam a tendência do empresário em priorizar rendimentos e adotar como critério principal para recompensa dos empregados.
- Habilidade metacognitiva e sistematização: neste conjunto de variáveis são evidenciadas características que se complementam. A capacidade de definir marcos a serem alcançados, bem como de sistematizar suas próprias ações a fim de atingir objetivos maiores. Este conjunto de variáveis também está associado à obstinação e à capacidade de não se desmotivar frente aos erros e sim de reformular suas estratégias mantendo o foco.
- Auto-eficácia: neste conjunto de variáveis encontramos um forte indicativo do domínio que o empresário tem sobre a gestão dos seus negócios, respaldado pelo saber fazer, demonstrando autoconfiança e competência.
- Sucesso/satisfação (subjetivo): corresponde às variáveis que indicam a satisfação do empresário com o trabalho, sua motivação e em relação a sua vida.
- Ambição com o negócio/poder: respostas às variáveis deste grupo expressam uma opção de crescimento constante do empreendimento, conquistando permanentemente todos os espaços possíveis.
- Oportunidade/iniciativa: as variáveis aqui indicam uma iniciativa pessoal do empresário e a tendência a identificar oportunidades e aproveitá-las, focando-se

nas tarefas e orientando-se nos resultados.

- Inovação e criatividade: indicam uma tendência criativa e inovadora da gestão da empresa.
- Sucesso (objetivo): variáveis mensuráveis relacionadas à empresa que indicam um desempenho satisfatório.
- Percepção externa do sucesso pessoal: idéia de como o sucesso empresarial é percebido pelas pessoas.
- Satisfação com o rendimento: satisfação com os rendimentos da empresa e o rendimento dos empregados.
- Comunica seus erros: comunica/expõe seus erros aos companheiros de trabalho.
- Aprende com os erros: conjunto de variáveis que indicam uma tendência ao autodesenvolvimento a partir da aprendizagem com os próprios erros.
- Orienta-se com os erros: levam em conta seus erros redirecionando, quando necessário, seu trabalho ou intenções.
- Energia: disposição física e mental para o trabalho.
- Satisfação pelo trabalho: grau de envolvimento pelo trabalho.

### **3.8 Análise de Confiabilidade do Questionário.**

O questionário utilizado na pesquisa é originário do grupo de pesquisa sobre Pequenas e Médias Empresas da Universidade de Giessen (Göbel & Frese, 1999), traduzido do espanhol para o português no sistema *back translation*. No nomeado sistema de tradução, são investigados os aspectos: fatores que afetam a qualidade da tradução e quão equivalente são a fonte e texto final da tradução (BRISLIN, 1970). Depois de realizada a tradução e efetuado o pré-teste, foram retiradas aquelas questões que fugiam aos objetivos do estudo. As questões que compuseram a versão final do instrumento e depois foram utilizadas para o levantamento de dados se encontram no Apêndice III.

Avaliamos o grau de confiabilidade do questionário a partir do cálculo do coeficiente  $\alpha$  – Cronbach. Trata-se de índice utilizado para verificar a consistência interna do questionário, com valores entre 0 e 1; quanto mais próximo de 1 o valor do coeficiente, mais consistente ou confiável o questionário (CRONBACH, 1951).

O coeficiente  $\alpha$  – Cronbach, foi inicialmente calculado com base em todas as variáveis do questionário, para detectar a existência ou não de uma ou mais variáveis que pudessem atrapalhar a interpretação do questionário como um todo, calcularam-se os respectivos coeficientes supondo a retirada de cada variável.

Adotando todas as variáveis existentes no questionário, encontrou-se um valor para o coeficiente  $\tilde{\alpha}$ -Cronbach próximo de 1 (0,787), indicando forte consistência.

Supondo a retirada de cada variável recalculou-se novo coeficiente e o valor do mesmo não sofreu grandes alterações, portanto concluímos que não existe nenhuma variável influenciando a interpretação dos dados.

Os resultados encontrados para os respectivos coeficientes de confiabilidade do questionário, encontram-se no item 4.1. deste trabalho.

### **3.9 Análise de Correlação.**

Correlação é a medida padronizada da relação entre duas variáveis. No presente estudo, adotou-se o coeficiente de correlação de “*Pearson*”, que mede a dependência linear entre as variáveis a que se refere e é representado pela letra grega “ $\rho$ ” (lê-se rô). Suas principais características são; valores entre -1 e 1, correlação próxima a zero indica que as duas variáveis possuem fraca relação, correlação positiva indica que as duas variáveis movem-se juntas e o grau de relacionamento aumenta quanto mais a correlação se aproximar de 1 (um). Correlação negativa indica que as duas variáveis movem-se em direções opostas e a relação também fica mais forte quanto mais próxima de menos um (-1).

Duas variáveis que estão perfeitamente correlacionadas positivamente ( $r = 1$ ) movem-se essencialmente em perfeita proporção, na mesma direção, enquanto duas variáveis que estão perfeitamente correlacionados negativamente ( $r = -1$ ) movem-se em perfeita proporção em direção oposta.

O cálculo do coeficiente de correlação de *Pearson* foi feito considerando-se 100(cem) questionários. Para descrição da dimensão do valor do coeficiente de correlação, utilizam-se os seguintes níveis:

**Tabela 11 – Níveis de correlação.**

Valor(em módulo)	Interpretação
até 0,2	correlação mínima
0,2 __ 0,5	pequena correlação
0,5 __ 0,7	correlação média
0,7__ 0,9	correlação alta
acima de 0,9	correlação muito alta

Fonte: (BÜHL e ZÖFEL, 1996, p. 298). Tradução livre.

## 4 RESULTADOS.

### 4.1 Cálculo da Confiabilidade do Questionário.

Para investigar a confiabilidade do questionário, calculou-se o coeficiente  $\alpha$  - Cronbach, com obtenção de valor próximo de 1 (0,787), indicando forte consistência do questionário.

Tabela 12 – Coeficiente  $\alpha$  – Cronbach geral e com exclusão de itens.

VARIÁVEIS	COEFICIENTES	VARIÁVEIS	COEFICIENTES
V24	0,782	V65	0,785
V25	0,780	V66	0,786
V26	0,780	V67	0,788
V27	0,786	V68	0,785
V28	0,791	V69	0,780
V29	0,797	V70	0,784
V30	0,796	V71	0,787
V31	0,794	V72	0,782
V32	0,780	V73	0,781
V33	0,776	V74	0,783
V34	0,783	V75	0,780
V35	0,791	V76	0,778
V36	0,785	V77	0,784
V37	0,784	V78	0,780
V38	0,793	V79	0,784
V39	0,792	V80	0,788
V40	0,797	V81	0,781
V41	0,790	V82	0,788
V42	0,784	V85	0,779
V43	0,783	V86	0,779
V44	0,780	V90	0,781
V45	0,781	V91	0,780
V50	0,800	V92	0,784
V51	0,791	V93	0,780
V52	0,788	V94	0,780
V53	0,793	V95	0,781
V54	0,786	V96	0,781
V55	0,785	V97	0,782
V56	0,782	V98	0,785
V57	0,779	V99	0,786
V58	0,795	V100	0,779

continua

continuação

VARIÁVEIS	COEFICIENTES	VARIÁVEIS	COEFICIENTES
V59	0,778	V101	0,779
V60	0,777	V102	0,780
V61	0,790	V103	0,778
V63	0,783	V104	0,781
V64	0,778		
<b><math>\alpha</math> – Cronbach Geral</b>		<b>0,787</b>	

Fonte: Pesquisa direta.

Na Tabela 12, são apresentados os valores do coeficiente  $\alpha$  - Cronbach, supondo-se a exclusão de cada variável. Espera-se diminuição do valor do respectivo coeficiente, na ausência da variável excluída. Caso não ocorra, indica que referido item pode estar prejudicando a confiabilidade do questionário, ou não contribui com informações relevantes.

Observou-se pequena diminuição do valor do coeficiente, após a retirada de cada item e pequeno aumento quando excluídas as seguintes variáveis: V28, V29, V30, V31, V35, V38, V39, V40, V41, V50, V51, V52, V53, V58, V61 e V67.

## 4.2 Análise Exploratória dos Dados.

Tabela 13 – Idade dos empresários

Idades	Observações	Percentuais
22   32	4	4,26%
32   42	43	45,74%
42   52	41	43,62%
52   62	5	5,32%
62   72	1	1,06%
Total	94	100%

Fonte: Pesquisa direta.

A Tabela 13 evidencia concentração de empresários em duas faixas etárias: 32 a 42 com 45,74% e de 42 a 52 anos com 43,62%. Desta forma, podemos constatar que 89,36% dos empresários da amostra têm idade entre 35 e 52 anos, representando grupo empresarial eminentemente maduro, em relação aos demais estratos bem menos representativos.

**Tabela 14– Frequência e percentuais da variável Sexo**

<b>Sexo</b>	<b>Observações</b>	<b>Percentuais</b>
Masculino	68	68%
Feminino	32	32%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa direta

Pela Tabela 14, nota-se que 68% dos respondentes são do sexo masculino e 32% do, feminino, evidenciando uma predominância de empresários na gestão de micro e pequenas empresas industriais de Fortaleza.

**Tabela 15 – Estado civil**

<b>Estado Civil</b>	<b>Observações</b>	<b>Percentuais</b>
Solteiro	18	18%
Casado	61	61%
Divorciado	13	13%
Viúvo	2	2%
Outros	6	6%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa direta

De acordo com a Tabela 15, 61% dos entrevistados são casados e apenas 18% , solteiros, com indicação de certa congruência com a faixa etária predominante, que é de 32 a 52 anos da população local, empresarial ou não. Nessa faixa, encontra-se a maior população de casados, em amostras de diversas profissões, conforme se vê em outras pesquisas que levam em conta tais dados sobre a população considerada (CARNEIRO, 2006, p. 61).

**Tabela 16– Número de funcionários que são membros da família.**

<b>Nº Funcionários</b>	<b>Observações</b>	<b>Percentuais</b>
0	9	9,28%
1	16	16,49%
2	30	30,93%
3	23	23,71%
4	12	12,37%
5	6	6,19%
8	1	1,03%
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa direta

Conforme Tabela 16, podemos notar que apenas 9,28% das empresas pesquisadas não têm nenhum membro de sua família em seus quadros de funcionários, e que 54,64% possuem entre 2(dois) e 3(três) pessoas da família trabalhando como funcionário, desta forma, cerca de 90% das empresas pesquisadas apresentam familiares em seus quadros o que é um forte indicativo de empresas de gestão familiar.

**Tabela 17 – Grau de instrução**

<b>Grau de Instrução</b>	<b>Observações</b>	<b>Percentuais</b>
Nenhum	0	0%
Fundamental Completo	9	9,18%
Médio Completo	52	53,06%
Superior	18	18,37%
Pós-Graduação	1	1,02%
Outros	18	18,37%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa direta

A Tabela 17 mostra que 9,18% dos respondentes dos questionários possuem estudo fundamental completo; 53,06%, nível médio; 18,37%, nível superior; 1,02%, pós-graduação e 18,37%, dos respondentes possuem outros graus de instrução. Nestes termos, podemos considerar que a amostra possui uma base teórica que permite uma absorção de conteúdos gerenciais e tecnológicos ligados a sua atividade.

**Tabela 18 – Formação técnica**

<b>Formação Técnica</b>	<b>Observações</b>	<b>Percentuais</b>
Nenhuma	7	7,07%
Qualificação no Trabalho	69	69,70%
Escola Técnica	22	22,22%
Outros	1	1,01%
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa direta

De acordo com a Tabela 18, nota-se que 7,07% dos respondentes dos questionários não possuem nenhuma formação técnica; 69,70% adquiriu qualificação técnica no próprio trabalho; 22,22% qualificação técnica através de escola especializada e 1,01% , adquiriram qualificação técnica por outros meios. Podemos deduzir, portanto que os empresários da amostra têm conhecimento técnico do processo produtivo adotado em sua empresa.

**Tabela 19 – Tempo de trabalho anterior na mesma área.**

<b>Tempo de Trabalho (ano)</b>	<b>Observações</b>	<b>Percentuais</b>
0   2	8	8,16%
2   4	20	20,41%
4   6	37	37,76%
6   8	21	21,43%
8   10	4	4,08%
10   12	2	2,04%
12   14	3	3,06%
14   16	1	1,02%
16   18	2	2,04%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa direta

Na Tabela 19 nota-se, como característica predominante dos empresários das micro e pequenas empresas industriais de Fortaleza, a experiência adquirida antes de abrir seu próprio negócio. Esta experiência, adquirida trabalhando na mesma área, está mais concentrados na faixa de 4 a 6 anos, com 37,76% das observações e, nas faixas de 2 a 4 e de 6 a 8 anos respectivamente, com 20,41% e 21,43%. Desta forma, percebemos que os

empresários do segmento iniciaram seus empreendimentos com experiência na atividade e com conhecimento técnico, o que pode ter contribuído para a sua permanência no mercado, pois na data desta pesquisa, contavam com mais de três anos de atuação no mercado.

**Tabela 20 – Experiência gerencial.**

<b>Experiência Gerencial</b>	<b>Observações</b>	<b>Percentuais</b>
Não	46	46,46%
Sim	53	53,54%
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa direta

De acordo com a Tabela 20, 46,46% dos respondentes não adquiriram experiência gerencial em outra empresa e 53,54% responderam que já possuíam experiência gerencial de outras. Deduz-se que a experiência profissional indicada na tabela 35 pode ter sido adquirida, em sua maioria, em cargos gerenciais.

**Tabela 21 – Nível gerencial que exercia.**

<b>Nível Gerencial</b>	<b>Observações</b>	<b>Percentuais</b>
Baixo	26	49,06%
Médio	25	47,17%
Alto	2	3,77%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa direta

A Tabela 21 indica que 49% dos respondentes dos questionários indicaram que exerciam, anteriormente, nível gerencial baixo, ou seja, dirigiam grupo de empregados, 47% exerciam um cargo gerencial classificado como médio, ou seja, em um nível de direção intermediário e, aproximadamente, 4% declararam ter exercido um cargo de gestão em nível de proprietário, chefe ou diretor geral. Há, portanto indícios de que boa parte dos funcionários que dominaram a atividade em suas funções anteriores, tendem a sair e montar um negócio no mesmo ramo.

**Tabela 22 – Seu pai trabalhava por conta própria?**

<b>Opinião</b>	<b>Observações</b>	<b>Percentuais</b>
Não	57	57,58%
Sim	42	42,42%
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa direta

Segundo a Tabela 41, 58% dos respondentes dos questionários responderam que seus pais trabalhavam por conta própria. Este percentual superior à metade da amostra, pode indicar uma influência familiar na escolha profissional pelo empreendedorismo empresarial.

**Tabela 23 – Horas trabalhadas por semana.**

Horas/Semana	Observações	Percentuais
20   40	3	3,03%
40   60	90	90,91%
60   80	6	6,06%
Total	99	100%

Fonte: Pesquisa direta

Na Tabela 23, 90,91% trabalham de quarenta a sessenta horas semanais, em média de 7 a 10 horas diárias de trabalho e, em percentual menor, 6,06% trabalham de sessenta a oitenta horas por semana. Desta maneira, empresários de micro e pequenas empresas industriais têm carga de trabalho bem superior às 44 horas semanais estabelecidas em lei.

**Tabela 24 – Você é o único proprietário da empresa?**

Opinião	Observações	Percentuais
Não	62	62,63%
Sim	37	37,37%
Total	99	100%

Fonte: Pesquisa direta

A Tabela 24 mostra que a maioria dos empresários divide a propriedade da empresa, ou seja, aproximadamente 63% responderam que não são os únicos proprietários.

**Tabela 25 – Como você se tornou dono da empresa.**

Escalas	Observações	Percentuais
Único Fundador	37	37%
Co-fundador	60	60%
Herança	1	1%
Comprada	1	1%
Crescimento na empresa	0	0%
Outros	1	1%
Total	100	100%

Fonte: Pesquisa direta

De acordo com a Tabela 25, nota-se que 37% responderam ser os únicos fundadores; 60%, que são Co-fundadores e 1% por herança, por compra do estabelecimento ou por outros meios.

**Tabela 26 – Quantos donos teve a empresa?**

<b>Nº de Proprietários</b>	<b>Observações</b>	<b>Percentuais</b>
0	24	25,00%
1	53	55,21%
2	16	16,67%
3	2	2,08%
4	1	1,04%
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa direta

A Tabela 26 pode nos mostrar que 25% das empresas pesquisadas não tiveram dono anteriormente; 55,21%, um, 16,67%, dois donos, 2,08% três donos e 1,04%, tiveram quatro donos anteriormente.

**Tabela 27 – Capital aplicado.**

<b>Capital Aplicado (R\$)</b>	<b>Observações</b>	<b>Percentuais</b>
1.000	1	1,06%
2.000	2	2,13%
3.000	13	13,83%
4.000	1	1,06%
5.000	19	20,21%
6.000	3	3,19%
7.000	3	3,19%
8.000	4	4,26%
9.000	2	2,13%
10.000	33	35,11%
10.600	1	1,06%
12.000	2	2,13%
15.000	2	2,13%
20.000	5	5,32%
30.000	2	2,13%
80.000	1	1,06%
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa direta

Pela Tabela 27, nota-se uma maior concentração de respostas indicando que 35,11% dos empresários pesquisados aplicaram em torno de dez mil reais, no seu empreendimento, e 20,21% que investiram cinco mil reais. Assim, 68,09% dos empresários pesquisados aplicaram entre cinco e dez mil reais na abertura de sua empresa. Tendo em vista que estes empreendimentos estão no porte de micro e pequenos, estes valores são plausíveis por representar o capital inicial.

**Tabela 28 – Forma jurídica.**

<b>Forma Jurídica</b>	<b>Observações</b>	<b>Percentuais</b>
Individual	40	42,55%
Ltda.	54	57,45%
Cooperativa	0	0%
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa direta

Na Tabela 28, tem-se que 42,55% dos entrevistados têm firma individual, 57,45%, LTDA, possivelmente, característica do setor industrial das micro e pequenas de Fortaleza.

**Tabela 29 – Número de funcionários que saíram da empresa.**

<b>Nº de Funcionários</b>	<b>Observações</b>	<b>Percentuais</b>
0   5	67	72,04%
5   10	23	24,73%
10   15	3	3,23%
<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa direta

Podemos observar na Tabela 29: 72,04% dos empresários responderam que, nos últimos três anos, saíram de suas empresas de zero a cinco funcionários; 24,73% responderam que nos últimos três anos deixaram suas empresas de cinco a dez funcionários e 3,23% , de dez a quinze funcionários no mesmo período. Os números podem indicar retração da empresa, se superior aos ingressos de funcionários no mesmo período.

**Tabela 30 – Número de funcionários que ingressaram na empresa.**

<b>Nº de Funcionários</b>	<b>Observações</b>	<b>Percentuais</b>
0   5	68	72,34%
5   10	20	21,28%
10   15	4	4,26%
15   20	2	2,13%
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa direta

Tabela 30: 72,34% dos empresários responderam que, nos últimos três anos, ingressaram em empresas de até cinco funcionários; 21,28% responderam que nos últimos três anos ingressaram nas suas empresas de cinco a dez funcionários; 4,26%, de dez a quinze; e 2,13%, responderam que nos últimos três anos entraram de quinze a vinte funcionários. Em relação às saídas de funcionário, nos últimos 3 anos, observamos uma discreta superioridade em contratações, no período.

**Tabela 31 – Participou de curso de gestão ou empreendedorismo.**

<b>Opinião</b>	<b>Observações</b>	<b>Percentuais</b>
Não	20	20,41%
Sim	78	79,59%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa direta

De acordo com a Tabela 31, nota-se que aproximadamente 80,00% dos empresários pesquisados responderam que participaram de algum curso sobre gestão ou empreendedorismo, com mais de 15 horas/aula e aproximadamente 20% responderam que não fizeram nenhum desses cursos. Nota-se, portanto uma expressiva predominância de empresários com capacitação gerencial, o que pode reforçar a longevidade destes empreendimentos. Segundo Sousa (2007), em estudo que investigou a contribuição do treinamento Programa de Formação de Empresários e Empreendedores – EMPRETEC, ministrado pelo SEBRAE, para empresários sobralenses, constatou que as características empreendedoras e conhecimentos desenvolvidos e repassados neste treinamento, potencializaram os resultados das empresas gerenciadas por estes ex-alunos. Reforça a importância da capacitação a pesquisa realizada pelo Vox Populi (2007) em que levantou os fatores condicionantes da taxa de mortalidade nas micro e pequenas empresas. Segundo a referida pesquisa, ao levantar também os fatores de sucesso das empresas, obteve como

resposta dos empresários das empresas ativas e das empresas extintas pesquisadas, a escolha de um bom administrador como fator que mais pode contribuir para o sucesso da empresa. Se entendermos que administrar bem é, em boa parte, aplicar os conhecimentos adquiridos, perceberemos a relevância da capacitação para os empresários.

**Tabela 32 – Número de pessoas que lhe emprestariam R\$2.000,00.**

<b>Pessoas</b>	<b>Observações</b>	<b>Percentuais</b>
0   5	81	85,26%
5   10	11	11,58%
10   15	3	3,16%
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa direta

Os dados da Tabela 32, podem mostrar que 85,26% dos empresários responderam que conhecem até cinco pessoas que lhes emprestariam dois mil reais, 11,58% responderam que conhecem de cinco a dez pessoas que lhe emprestariam essa mesma quantia e 3,16% dos empresários responderam que conhecem de dez a quinze pessoas que lhe emprestariam dois mil reais. Na primeira faixa, houve uma maior concentração de 2 a 3 pessoas o que pode indicar uma boa rede de contatos formada pelo empresário pesquisado. Um outro aspecto a considerar, tendo em vista que não são instituições financeiras e sim pessoas físicas os fornecedores do crédito, é a credibilidade do tomador perante o concedente. A credibilidade pode estar relacionada à visibilidade do patrimônio do tomador que pode garantir o retorno do crédito após um certo período, bem como a própria integridade do tomador, adquirida mediante seu trabalho como empresário. Em ambos os casos, pode ser um indicativo de êxito destes empresários. Por outro lado, tal poder, apontar para a dimensão e a qualidade da cadeia de relacionamentos do empresário, um recurso muito utilizado neste tipo de negócio, (TUPINAMBÁ, 2000).

**Tabela 33 – Tolerância a Incerteza.**

<b>Escalas de Variações</b>	<b>Frequências</b>	<b>Percentuais</b>
Discordo Totalmente	1	1,02%
Discordo	9	9,18%
Indiferente	8	8,16%
Concordo	70	71,43%
Concordo Totalmente	10	10,20%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa direta

Como pode ser observado na Tabela 33, apenas 1,02% discordaram totalmente em relação aos itens que compõem a fator “Tolerância a Incerteza”, 9,18% discordaram, 8,16% ficaram indiferentes às perguntas, 71,43% concordaram e 10,20% concordaram totalmente com as opções que indicam capacidade de tolerar momentos de incerteza nos negócios. Estes números indicam que 81,63% têm capacidade de conviver com a incerteza e o risco nos negócios. Possivelmente esta característica seja necessária ao empreendedor, pois os investimentos sempre dependem de variáveis não controláveis para o empresário. Embora a prática do planejamento tenha o propósito de prever e preparar-se para alcançar uma condição desejada, sabemos que a grosso modo, as variáveis com que o empresário tem que lidar são bastante dinâmicas e muitas delas quase imprevisíveis.

No âmbito da análise dos possíveis estilos de caráter que podem estar associados a esta característica, entendemos que somente o estilo obsessivo não estaria a ela relacionado. Pessoas desse estilo são comumente dirigidas pela ordem e o controle, resistentes a mudanças e dirigidas pela ansiedade, teria, portanto, menos possibilidade de tolerar as incertezas provenientes de ações empreendedoras um pouco mais ousadas.

O controle da incerteza é uma das dimensões das diferentes culturas nacionais estudadas por Hofstede (2003) que pode ser comparada aos de outra cultura. Desta maneira, segundo o autor, o grau de incerteza de um país mede a inquietude das pessoas diante de situações incertas.

Em estudo realizado por Hofstede (2003) com cinquenta países, o Brasil ocupava o vigésimo segundo lugar no grau de incerteza, isso significa que, em culturas mais ansiosas, as pessoas tendem a se comportar de forma mais expressiva, ao contrário das culturas com baixo controle da incerteza em que padrões culturais locais inibem a expressão das emoções.

**Tabela 34 – Assertividade / Segurança**

<b>Escalas de Variações</b>	<b>Frequências</b>	<b>Percentuais</b>
Discordo Totalmente	1	1,01%
Discordo	3	3,03%
Indiferente	1	1,01%
Concordo	58	58,59%
Concordo Totalmente	36	36,36%
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

FONTE: Pesquisa direta

De acordo com a Tabela 34 notou-se que 58,59% concordaram e 36,36% responderam que concordam totalmente com as opções que indicam posturas decisivas quanto a manutenção da ordem interna e a segurança de sua gestão, demonstraram também ter certeza de suas decisões, evidenciando um sentimento de êxito e objetividade no trato das questões gerenciais.

A assertividade é uma característica que pode ser associada a uma das dimensões usadas por Hofstede(2003) para comparar as culturais dos países. Uma destas dimensões é o grau de masculinidade (ou feminilidade) que o autor associa ao comportamento pleno de autoconfiança. Essa característica indica a dimensão masculina, ao passo que um comportamento mais modesto seria associada à dimensão feminina. Pelo que observamos na Tabela 53, podemos supor que a característica cultural de nossa sociedade, no contexto de nossa pesquisa, parece indicar que temos uma cultura de natureza masculina.

Analisando esta característica a partir das tendências de caráter, somos levados a associar àqueles estilos em que o gestor demonstra ter mais domínio e controle sobre seus atos, centralizando as decisões em torno de si. Nestes termos relacionamos os estilos narcisistas, individualista heróico e individualista cívico como os mais prováveis (PAZ, MENDES e GABRIEL, 2001).

**Tabela 35 – Orientação para o Futuro.**

<b>Escalas de Variações</b>	<b>Frequências</b>	<b>Percentuais</b>
Discordo Totalmente	8	8%
Discordo	8	8%
Indiferente	10	10%
Concordo	62	62%
Concordo Totalmente	12	12%
Total	100	100%

Fonte: Pesquisa direta

Observando a Tabela 35 nota-se que apenas 16% discordaram em relação aos itens que compõem a fator “Orientação para o Futuro”, e 10% mostraram-se indiferentes a estes itens ao passo que 62% concordaram e 12% concordaram totalmente. Desta forma, constatamos que 74% dos entrevistados consideram o futuro e agem de forma a planejar suas atividades. Pela natureza das variáveis selecionadas, estes empresários ao considerarem o futuro, adotam posturas que tendem a ser meticolosos quanto a organização e racionais quanto

a administração de seu tempo na empresa, característica esta que deve levá-los a cumprir suas tarefas em tempo hábil. Este fator nos remete à prática do planejamento a médio e longo prazos e a necessária capacidade de suportar as incertezas inerentes destas ações. Orientar-se para o futuro no contexto de uma gestão pode ser considerada uma postura própria de quem almeja manter sua trajetória de crescimento, desta forma é possível estar presente em todos os estilos de caráter já mencionados.

**Tabela 36 – Coletivismo / Compartilhamento.**

<b>Escalas de Variações</b>	<b>Frequências</b>	<b>Percentuais</b>
Discordo Totalmente	3	3%
Discordo	4	4%
Indiferente	9	9%
Concordo	75	75%
Concordo Totalmente	9	9%
Total	100	100%

Fonte: Pesquisa direta

Este fator expressa uma tendência do empresário exercer uma administração mais aberta a participação dos seus funcionários, socializando os problemas ao mesmo tempo em que permite a abertura de canais de comunicação para que fluam críticas e sugestões a sua gestão. Neste sentido, sua visão quanto aos erros assume um caráter didático, tendendo a assumi-los e até divulgá-los para que outros não venham a cometê-los.

Portanto, observando a Tabela 36 constatou-se que 3% discordaram totalmente em relação aos itens que compõem a fator “Coletivismo / Compartilhamento”, 4% discordaram, 9% mostraram-se indiferentes e uma maioria expressiva de 75% dos empresários pesquisados concordaram além de 9% concordarem totalmente indicando uma sensível tendência da amostra de adotarem esta estratégia gerencial. Acreditamos que o reduzido número de funcionários, característica destes estabelecimentos, bem como a existência de familiares em seus quadros de funcionários, leve-os a uma maior aproximação e, desta forma, à prática de uma administração mais compartilhada.

Quanto ao aspecto cultural, Hofstede (2003) indica o grau de coletivismo ou individualismo como diferencial cultural entre nações. Para este autor “a origem destas diferenças de atitude reside num aspecto fundamental das sociedades humanas: o papel do indivíduo e do grupo.” (HOFSTEDE, 2003, p. 68). Nas sociedades coletivistas o interesse do

grupo prevalece sobre o do indivíduo, amparado por um conjunto de leis e regras sociais é possível supor que estes hábitos possam ter sido levados ao conjunto das relações organizacionais. Hofstede (2003) apresenta resultado de pesquisa realizada em vários países em que os Estados Unidos apresentam a maior pontuação no índice de individualismos enquanto o Brasil ocupa o 27º lugar. O autor também associa a riqueza ou pobreza de um país ao grau de individualismo e indica que os países com maior índice de individualismo são mais ricos.

**Tabela 37 – Profissionalismo**

<b>Escalas de Variações</b>	<b>Frequências</b>	<b>Percentuais</b>
Discordo Totalmente	0	0%
Discordo	0	0%
Indiferente	11	11,11%
Concordo	73	73,74%
Concordo Totalmente	15	15,15%
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa direta

O conjunto de variáveis que caracteriza o fator que denominamos de profissionalismo enseja uma postura empresarial que separa os aspectos pessoais dos profissionais. De acordo com a Tabela 37 notou-se que não houve discordância em relação aos itens que compõem a fator “Profissionalismo” e apenas 11,11% mostraram-se indiferentes às alternativas apresentadas. Uma maioria expressiva indicada por 73,74% dos empresários que concordaram e 15,15% concordaram totalmente com as alternativas apresentadas indicaram forte tendência a não abrir mão de critérios técnicos tanto em momentos de contratação, demissão e promoção de funcionários. Embora tenhamos evidenciado uma tendência dos empresários administrarem de forma compartilhada quanto às decisões, o caráter profissional deve funcionar como uma blindagem para o gestor, pois este, a partir de critérios técnicos, resguarde-se de ressentimentos e mantém o clima de confiança e produtividade na empresa. Pressupõe-se que a imigração da informalidade para uma formalidade mais universalizada, da evolução do improvisado para o estabelecimento de critérios profissionais no interior das organizações familiares pode conduzir à coerência e eficácia administrativas, (MORAES, 2007).

A postura profissional no local de trabalho remete a uma expressão das culturas individualistas em que o empregado é contratado a partir da confluência entre os seus

interesses e os da empresa, alocado em uma função para servir a objetivos específicos. O empregado é considerado como o “*homo economicus*” ou indivíduo em que as necessidades econômicas e psicológicas estão combinadas. (HOFSTEDE, 2003).

A postura profissional indicada na tabela 37 não parece discordar na natureza coletivista indicada na Tabela 36, ambas expressam aspectos distintos. A primeira relaciona-se a forma profissional de agir no ambiente de trabalho, priorizando as ações de interesse da empresa e, a segunda, como estratégia de gestão, voltada para uma administração que informa e compartilha as ações e principais decisões relacionadas à empresa.

**Tabela 38 – Orientação Humana.**

<b>Escalas de Variações</b>	<b>Frequências</b>	<b>Percentuais</b>
Discordo Totalmente	0	0%
Discordo	0	0%
Indiferente	16	16%
Concordo	77	77%
Concordo Totalmente	7	7%
Total	100	100%

Fonte: Pesquisa direta

Orientação humana é uma dimensão cultural atualmente pesquisada juntamente com outras dimensões culturais mais conhecidas, (SCHLOESSER, 2009). No entanto, quando se pergunta diretamente ao empresário sobre a orientação da sua relação cotidiana com seus colaboradores, pode-se, particularmente, apreender a natureza do relacionamento existente entre eles. A natureza das variáveis que compõem este fator indica uma orientação gerencial que considera o aspecto humano e pessoal do empregado. O sentido implícito captado no conjunto destas variáveis evidencia uma tendência do empresário perceber a forte relação existente entre pessoal e o profissional, considerando o efeito que cada dimensão pode exercer na outra quando de um possível desequilíbrio.

Observando a Tabela 38 notou-se que não houve discordância em relação aos itens que negam uma orientação humana e 16% mostraram-se indiferentes ou neutros em relação a estas variáveis. A grande maioria, ou seja, 77% que concordaram e 7% dos que concordaram totalmente optaram por alternativas que apontavam para o interesse em saber e, possivelmente compreender problemas particulares do empregado, tendendo para a possibilidade de flexibilizar algumas rotinas de trabalho para que o mesmo venha a retomar

seu ritmo normal de trabalho. Novamente, conforme indicamos anteriormente, o número de funcionários nestes estabelecimentos deve implicar numa aproximação maior com os proprietários. Das empresas pesquisadas 71,13% informaram ter entre 2 a 3 funcionários, o que torna possível uma dinâmica relacional que leva o empresário a considerar o fator humano.

Os resultados indicados na tabela 38 também nos permitem associar à dimensão coletivista denotando grande coerência com o que se analisou a partir de Hofstede (2003) e, a nível dos possíveis estilos de caráter, o estilo coletivista mais fortemente e o individualista cívico são os que mais se aproximam quando associados a esta estratégia.

**Tabela 39 – Orientação para o Desempenho.**

<b>Escalas de Variações</b>	<b>Frequências</b>	<b>Percentuais</b>
Discordo Totalmente	4	4,08%
Discordo	4	4,08%
Indiferente	4	4,08%
Concordo	60	61,22%
Concordo Totalmente	26	26,53%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

FONTE: Pesquisa direta

Este fator contempla variáveis que indicam uma tendência do empresário considerar como mais relevante os critérios da produtividade, competitividade e rendimento do funcionário como componentes do desempenho da empresa. No conjunto deste fator foram apresentadas variáveis que destacam os critérios acima como parâmetro para promoção do empregado, contratação, e outras.

De acordo com a Tabela 39 notou-se que apenas 8,16% discordaram e 4,08% mostraram-se indiferentes às variáveis apresentadas. Evidenciou-se que 61,22% concordaram e 26,53% concordaram totalmente com as estratégias direcionadas ao resultado ou desempenho da empresa. Este resultado nos parece coerente com o fator profissionalismo que adota critérios técnicos para respaldar as mais diversas decisões no contexto empresarial. É possível que esta tendência em adotar esta estratégia tenha como principal motivador o concorrido mercado dos produtos industrializados em que preço e qualidade vêm deixando de ser diferencial para tornar-se condição de sobrevivência.

Um comportamento mais voltado para o desempenho, eminentemente pode ser considerado mais masculino que feminino. Em termos culturais, como já destacamos, um comportamento pleno de auto-afirmação é considerado por Hofstede (2003) como masculino.

Quanto às tendências de caráter mais próximas da estratégia apresentada neste fator, é possível supor relação com o caráter obsessivo por apresentar menos facilidade de estabelecer contato pessoal com o outro e ser regido pelo controle. Entretanto, não podemos deixar de considerar que a estratégia apresentada neste fator pode estar presente em todas as tendências de caráter pois se trata de uma estratégia que está voltada para o desempenho da empresa.

**Tabela 40 – Habilidade metacognitiva.**

<b>Escalas de Variações</b>	<b>Frequências</b>	<b>Percentuais</b>
Discordo Totalmente	0	0%
Discordo	2	1,50%
Indiferente	11	10,50%
Concordo	53	52,50%
Concordo Totalmente	36	35,50%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa direta

Baseando-se na Tabela 40 nota-se que não houve discordância total em relação a essa variável, 1,50% discordaram, 10,50% ficaram indiferentes, 52,50% concordaram e 35,50% concordaram totalmente com o item. Estes resultados demonstram uma estratégia de definir marcos ou metas e buscá-las, além da capacidade de sistematizar as ações ou tarefas, de maneira a executá-las de forma concatenada. Esta estratégia, como prática gerencial, pode fazer parte de qualquer estilo de caráter, pois em termos gerais, promove o crescimento sistematizado da empresa.

**Tabela 41 – Auto-eficácia.**

<b>Escalas de Variações</b>	<b>Frequências</b>	<b>Percentuais</b>
Discordo Totalmente	0	0%
Discordo	0	0%
Indiferente	16	16%
Concordo	44	44%
Concordo Totalmente	40	40%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa direta

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 41 foi possível perceber um grupo significativo de respostas que apontaram para uma percepção de eficácia em suas ações na empresa, apenas 16% mostraram-se indiferentes e 84% atribuíram capacidade de administrar gerando resultados. As variáveis apontavam para uma capacidade empresarial no que tange a direção de seus empregados e de comunicar-se de forma efetiva, no estabelecimento de preços e assuntos financeiros além da capacidade de enfrentar ativamente e decisivamente os problemas. Possivelmente a capacidade de lidar com estes assuntos tenha relação com o grau de instrução, a participação em cursos gerenciais (79,59%) e a formação técnica indicada por 92,93% dos empresários entrevistados.

Esta estratégia também pode reforçar o grau de masculinidade de uma cultura, conforme já comentado anteriormente, além de ser mais próprios dos estilos de caráter que demonstram mais necessidade de realização e afirmação. Neste sentido, podemos supor existir relação entre os estilos de caráter narcisista por normalmente apresentar um alto nível de autoconfiança e sentimento de grandiosidade; com o caráter obsessivo por ter como uma das características a necessidade de sistematizar e controlar, bem como demonstrar capacidade de implantar métodos e caminhos eficientes; o estilo individualista heróico por normalmente destacar-se na organização por apresentar visão, serem ativos e competitivos e ter desejo de serem admirados e o caráter individualista cívico que também pode apresentar esta característica pois acreditam em sua competência e ao mesmo tempo avaliam seu trabalho com o intuito de melhorá-lo

**Tabela 42 – Sucesso / Satisfação (subjeto).**

<b>Escalas de Variações</b>	<b>Frequências</b>	<b>Percentuais</b>
Discordo Totalmente	3	3,30%
Discordo	0	0%
Indiferente	7	7,69%
Concordo	41	45,05%
Concordo Totalmente	40	43,96%
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

FONTE: Pesquisa direta

O sucesso, a nível dos negócios, pode ser analisado na dimensão econômica e na dimensão psicológica. Quanto aos critérios Tupinambá (2000) afirma que não há um consenso e que, segundo Schenk *apud* Tupinambá (2005), é possível relacionarmos diversos critérios

para uma mensuração. Neste conjunto de variáveis elegemos como alguns dos critérios a satisfação no trabalho e a disposição para exercê-lo e a satisfação e a felicidade em relação a vida que conquistou e atualmente leva.

Conforme a Tabela 42 apenas 3,30% discordou totalmente em relação aos itens que compõem o fator “Sucesso / Satisfação (subjetivo)”, e 7% mostraram-se indiferentes. Os que indicaram concordar totalizaram 89,01% distribuídos entre os 45,05% que indicaram concordar e 43,96% que concordaram totalmente. Tendo em vista que 7% manifestaram-se indiferentes ou neutros, o conjunto dos 89% representa uma tendência forte para afirmarmos que há uma predominância de empresários que atingiram o sucesso nos padrões avaliados.

**Tabela 43 – Ambição com o negocio / Poder.**

<b>Escalas de Variações</b>	<b>Frequências</b>	<b>Percentuais</b>
Discordo Totalmente	0	0%
Discordo	0	0%
Indiferente	18	18%
Concordo	58	58%
Concordo Totalmente	24	24%
Total	100	100%

Fonte: Pesquisa direta

Neste fator observamos variáveis que indicam uma intenção de crescimento constante das metas da empresa. O foco no crescimento constante da empresa pode também indicar não só a manutenção do negócio, mas o desejo do domínio do mercado que, a grosso modo, reflete o poder sobre os concorrentes.

Baseando-se na Tabela 43 notou-se que não houve discordância em relação às variáveis que indicavam ambição com o negócio a partir do foco no crescimento constante das metas da empresa. Apenas 18% mostraram-se indiferentes ou indecisos às alternativas, 58% concordaram e 24% concordaram totalmente com as afirmativas apresentadas. Este resultado configura um empresário com foco no crescimento constante da empresa. É possível que este resultado expresse em parte uma necessidade de crescimento baseada apenas na busca para manter-se no mercado ou, como já afirmamos, o desejo de domínio e poder sobre o mercado, mesmo que isto possa requerer algum ajuste em sua vida pessoal.

Uma associação com qualquer tendência de caráter nos parece precipitada tendo em vista que a necessidade de crescimento destes empresários ainda ser condição de

sobrevivência, haja vista o pouco tempo em que se encontram no mercado, enquadradas como micro ou pequenas empresas.

**Tabela 44 – Oportunidade / Iniciativa.**

<b>Escalas de Variações</b>	<b>Frequências</b>	<b>Percentuais</b>
Discordo Totalmente	4	4%
Discordo	5	5%
Indiferente	25	25%
Concordo	40	40%
Concordo Totalmente	26	26%
Total	100	100%

Fonte: Pesquisa direta

Buscamos nas variáveis relacionadas neste fator identificar a capacidade de efetivar oportunidades que se apresentam para o negócio. Neste sentido, possibilitou-se que o empresário avaliasse não só sua capacidade de aproveitar as oportunidades, mas também a rapidez com que o faz e sua iniciativa em relação aos demais.

De acordo com a Tabela 44 notou-se que 9% discordaram em relação a possuir estas características e a adotar esta estratégia de gestão. Mostraram-se indiferentes 25% dos empresários e 66% concordaram indicando possuir estas características.

Podemos então supor que a maioria dos empresários (66%) adotam uma postura ativa em relação às oportunidades e à tomada de iniciativa, reforçando a dimensão masculina no contexto cultural a que se referiu Hofstede (2003) e, conforme as características relacionadas aos estilos de caráter indicadas por Paz, Mendes & Gabriel (2001), é possível supor que sejam mais comuns aos estilos narcisista, individualista heróico e individualista cívico.

**Tabela 45 – Inovação e Criatividade.**

<b>Escalas de Variações</b>	<b>Frequências</b>	<b>Percentuais</b>
Discordo Totalmente	8	8%
Discordo	6	6%
Indiferente	40	40%
Concordo	40	40%
Concordo Totalmente	6	6%
Total	100	100%

Fonte: Pesquisa direta

As variáveis que compõem este fator avaliam a capacidade de empreender a partir de ações e produtos inovadores. Os empresários avaliaram sua empresa em relação a concorrência nos aspectos de lançar produtos ou serviços seguidos pela concorrência e ter como foco a pesquisa e o desenvolvimento de tecnologias e inovações.

Notou-se, portanto que 8% discordaram totalmente em relação aos itens que compõem o fator “Inovação e Criatividade”, 6% discordaram, 40% mostraram-se indiferente, 40% concordaram e 6% concordaram totalmente. Em função do número de indecisos ou indiferentes às perguntas, consideramos os 46% que responderam afirmativamente às variáveis ainda é um percentual relevante. Normalmente, conforme as características apresentadas por Paz, Mendes & Gabriel (2001) o estilo de caráter obsessivo tem dificuldades relativas a criatividade, além de venerar a tradição e perceber a mudança como uma possível ameaça à segurança. Desta maneira, é o estilo que menos se aproxima da característica apresentada neste fator.

**Tabela 46 – Sucesso (objetivo)**

<b>Escalas de Variações</b>	<b>Frequências</b>	<b>Percentuais</b>
Discordo Totalmente	8	8%
Discordo	16	16%
Indiferente	29	29%
Concordo	41	41%
Concordo Totalmente	6	6%
Total	100	100%

Fonte: Pesquisa direta

Neste fator, incluímos todo um conjunto de variáveis relacionadas ao desempenho da empresa, a visão do empresário em relação a percepção que as pessoas tem de seu desempenho, seu sucesso comparado a de seus concorrentes e comparado as empresas do mesmo setor e porte, em relação ao cumprimento das metas da empresa e a análise de variáveis como crescimento do volume de vendas, receitas, aumento do número de empregados, margem de lucro, inovação em produtos e processos, implantação de tecnologias, qualidade e diferencial nos produtos e satisfação dos clientes. Este conjunto de variáveis, correlacionadas ao fluxo de empregados que ingressaram e saíram da empresa nos últimos três anos e, considerando que todas venceram os três primeiros e decisivos anos desenvolvendo planamente suas atividades, podemos considerar que o percentual de 47% que

afirmaram concordar a partir destes parâmetros, indica-nos uma forte tendência para considerarmos estes empresários da amostra como exitosas em seus negócios.

**Tabela 47 – Percepção externa do sucesso pessoal.**

<b>Escalas de Variações</b>	<b>Frequências</b>	<b>Percentuais</b>
Discordo Totalmente	0	0%
Discordo	6	6%
Indiferente	39	39%
Concordo	49	49%
Concordo Totalmente	6	6%
Total	100	100%

Fonte: Pesquisa direta

Avaliar a percepção que o empresário tem em relação a como ele imagina que as pessoas o percebem em relação ao seu sucesso como empresário pode demonstrar, se a imagem não corresponder com a realidade, uma modéstia, uma autovalorização do seu estatus ou uma boa ou ma capacidade de perceber as pessoas no ambiente em que se relaciona.

De acordo com os dados observados na tabela acima nota-se que pouco mais da metade dos que responderam, indicaram que as pessoas percebem seu sucesso como empresário. Associando essas informações com o que entendemos por traços pessoais narcisistas, conforme descrito por Lubit (2002), pode-se explorar em que nível, tal necessidade de ser visto como altamente exitoso nos negócios poderia ter a ver com esses traços. Sabe-se que pessoas com uma tendência de caráter narcisista apreciam e motivam-se com esta percepção, que alimentaria um sentimento de grandiosidade, prestígio e poder (KERNBERG, 1998 e KOHUT, 1971, p. 316 *apud* LUBIT).

As pessoas com tendência de caráter individualista heróico normalmente se destacam nas organizações por sua necessidade de distinção e excelência no que realizam (PAZ, MENDES e GABRIEL, 2001) assim, a necessidade de audiência e afirmação externa de que é uma pessoa competente e exitosa pode ser uma característica dos empresários com este perfil de caráter mais acentuado.

**Tabela 48 – Satisfação com o rendimento.**

<b>Escalas de Variações</b>	<b>Frequências</b>	<b>Percentuais</b>
Discordo Totalmente	3	3%
Discordo	2	1,50%
Indiferente	45	45%
Concordo	44	44%
Concordo Totalmente	7	6,50%
Total	100	100%

Fonte: Pesquisa direta

Observamos com este fator a satisfação do empresário quanto ao rendimento ou resultados financeiros obtidos com a empresa e o resultado obtido com seus empregados. Há, portanto uma tendência maior dos empresários manifestarem-se satisfeitos com seus resultados. Isso pode demonstrar um sentimento de êxito, o que corrobora com a idéia de obtenção de sucesso no empreendimento. Tal elemento de sucesso faz parte do que se costuma denominar um complexo de sucesso subjetivo, muito considerado no âmbito da medição de resultados em pesquisas com esse tipo de empresário (TUPINAMBÁ, 2000).

**Tabela 49 – Comunica seus erros.**

<b>Escalas de Variações</b>	<b>Frequências</b>	<b>Percentuais</b>
Discordo Totalmente	13	13%
Discordo	36	36%
Indiferente	29	28,50%
Concordo	21	20,50%
Concordo Totalmente	2	2%
Total	100	100%

Fonte: Pesquisa direta

De acordo com a Tabela 49 nota-se que 13% discordaram totalmente em relação a essa variável, 36% discordaram, 28,50% indiferente, 20,50% concordaram e 2% concordaram totalmente com a variável. Sabe-se que o lidar com os erros é uma estratégia que pode diferenciar os empresários entre si e está associado ao modo como gerencia e como aprende no cotidiano do trabalho. Pesquisas apontam para a necessidade de atenção que o empresário deve ter com sua maneira de lidar com erros para deles tirar melhores proveitos, (FRESE, 2002). O mesmo pode ser considerado para os resultados das Tabelas 48 e 49 que apresentam uma tendência positiva no que tange ao enfrentamento e a forma adequada de se utilizar e

lidar com erros no âmbito do trabalho do empresário em seus negócios. Desta forma, as Tabelas 49, 50 e 51 apontam para um quadro amostral de empresários engajados na forma adequada de tratar seus erros, inevitáveis nesse tipo de empreendimento, mas que podem servir de material de aprendizagem, o que pode contribuir no amadurecimento dos empresários, contribuindo para a estabilidade e crescimento dos empreendimentos de pequeno porte.

**Tabela 50 – Aprende com seus próprios erros.**

<b>Escalas de Variações</b>	<b>Frequências</b>	<b>Percentuais</b>
Discordo Totalmente	1	0,67%
Discordo	6	5,67%
Indiferente	32	32,33%
Concordo	51	50,67%
Concordo Totalmente	11	10,67%
Total	100	100%

Fonte: Pesquisa direta

Procuramos avaliar neste fator a capacidade do empresário tirar proveito de seus erros, adquirindo experiência num processo de aprendizagem. Neste caso, a experiência não é somente o que se aprende, mas e principalmente o que o empresário faz com o que ele aprende a partir de suas atividades.

Observando a Tabela 50 nota-se que 50,67% concordaram e 10,67% concordaram totalmente com a variável, estes percentuais parecem indicar que os empresários de nossa amostra consideram seus erros, vendo-os como úteis para a execução do seu trabalho e para a solução de problemas que se apresentam em suas atividades.

**Tabela 51 – Orientação com os próprios erros.**

<b>Escalas de Variações</b>	<b>Frequências</b>	<b>Percentuais</b>
Discordo Totalmente	0	0%
Discordo	3	2,68%
Indiferente	29	28,76%
Concordo	55	55,52%
Concordo Totalmente	13	13,04%
Total	100	100%

Fonte: Pesquisa direta

Este fator nos indica a possibilidade do empresário utilizar o erro como um indicador importante na execução de uma tarefa e a presteza deste empresário em consertar seus trabalhos. No sentido em que investigamos, o erro não é algo que afeta o desempenho do empresário, fazendo-o mudar o foco. Os erros aqui investigados neste fator, não afetam a motivação do empresário, não o desviam de seu foco e podem nos indicar firmeza de propósito.

A partir das informações na Tabela 51 pode-se observar que 55,52% concordaram e 13,04% concordaram totalmente com as variáveis deste fator, o que nos leva a supor que os empresários estudados adotam como estratégia a percepção do erro como orientação para suas atividades.

**Tabela 52 – Energia**

<b>Escalas de Variações</b>	<b>Frequências</b>	<b>Percentuais</b>
Discordo Totalmente	1	0,67%
Discordo	2	2%
Indiferente	13	13,33%
Concordo	72	72%
Concordo Totalmente	12	12%
Total	100	100%

Fonte: Pesquisa direta

Procuramos captar neste fator o sentimento de disposição e bem estar do empresário, o qual denominamos de energia. Para Argyris (1969), a energia psicológica, diferentemente da energia física, é acionada a partir de uma atividade prazerosa ou a possibilidade de obtê-la. Neste sentido, torna-se pouco provável acreditar ser possível manter sua energia, caso venha a exercer uma atividade de trabalho que não proporcione o prazer da conquista ou a concreta perspectiva de obter.

De acordo com a Tabela 52, podemos observar que 13,33% dos empresários ficaram indiferentes às perguntas deste fator, 72% concordaram e 12% concordaram totalmente. Portanto, os 84% de respostas que indicavam dispor desta energia, nos levam a supor que os empresários do segmento estudado têm uma postura ativa e podem estar motivados em suas atividades.

**Tabela 53 – Satisfação pelo trabalho.**

<b>Escalas de Variações</b>	<b>Frequências</b>	<b>Percentuais</b>
Discordo Totalmente	1	0,67%
Discordo	7	7,33%
Indiferente	37	37,00%
Concordo	53	52,67%
Concordo Totalmente	2	2,33%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa direta

Procuramos levantar, com este fator, o nível de satisfação que os empresários têm em relação ao seu trabalho. Foram usadas afirmativas e palavras que pudessem refletir esse sentimento. Para tanto, afirmativas como “amo meu trabalho”, “meu rendimento é bom porque amo meu trabalho” e “fico feliz de pensar em ir ao trabalho” servem de indicadores de uma relação de prazer, envolvimento emocional e vontade e investir energia na atividade empresarial que exerce.

Supomos que este fator guarde uma relação entre aquele que identificou a energia do empresário, já que seria incompatível sentir-se disposto por muito tempo, exercendo uma atividade que não gerasse satisfação.

Trata-se de um tipo de orientação para o trabalho, muito próxima de um comportamento, de uma estratégia no negócio em contrapartida a uma orientação geral mais próxima de uma característica pessoal. Daí, esta "orientação para o trabalho" que resulta no tempo de vida dedicado ao trabalho, pode levar a atribuir-lhe um significado maior, maior dedicação e tempo. Esse diferencial entre os empresários pode ser apreendido do tempo que ele dedica ao seu trabalho no âmbito do negócio que está sob seu comando. Podem ser somadas, para esse fim de análise, outras estratégias, como por exemplo, a energia dedicada ao trabalho, a percepção do lugar do trabalho na vida, entre outras. (Tupinambá, 2002)

De acordo com a Tabela 53 nota-se que 37% assinalaram estar indiferentes às perguntas, 52,67% concordaram e 2,33% concordaram totalmente com as afirmativas desse fator. Temos apenas 8% de empresários que informaram não ter paixão pelo trabalho, ao passo que 55% assinalaram ter paixão por seu trabalho. Portanto, podemos constatar que mais da metade desses empresários estão ligados emocionalmente às suas atividades, desenvolvendo o que realmente lhes dá prazer e o que vale a pena priorizar em suas vidas. Segundo Coda e Fonseca (2004), o trabalho tem um significado ou função para cada pessoa e

está relacionado aos seus desejos e necessidades, transformando-o num instrumento para realização. Segundo estes autores, à medida em que o trabalho consegue cumprir sua função, ou seja, quando há significado no trabalho para o indivíduo, há um sentimento de gratificação e prazer. Coda e Fonseca (2004) ainda relacionam categorias de significado atribuídas ao trabalho, iniciando com a que atribui ao trabalho o significado de participar de algo, a segunda de independência ou autonomia, a terceira como instrumento de transformação da sociedade ou da organização, a quarta categoria com o significado de meio de construir algo ou realizar uma obra, a quinta como ampliação de conhecimentos, a sexta como meio de ajudar ou contribuir com pessoas e com a sociedade, a sétima como meio de testar as próprias habilidades e superar os próprios limites, a oitava categoria como possibilidade de estabelecer vínculos com as pessoas, a nona categoria de significado como meio de expressão de conhecimentos e habilidades e por fim, atribuindo ao trabalho a segurança, manutenção pessoal e da família. Portanto, o envolvimento ou paixão pelo trabalho é função das necessidades e de como o trabalho proporciona a satisfação destas necessidades. O trabalho é, portanto, um instrumento para a satisfação destes desejos ou necessidades. Empresários que expressam amor por seu trabalho, o tempo dedicado a ele, a energia aplicada e o significado positivo nele depositado podem significar uma estratégia que os diferencia de outros empresários que não o fazem e relacioná-los mais ao êxito obtido em seu negócio.

### **4.3 Análise das Tendências de Caráter da Amostra a partir da Análise Exploratória dos Dados.**

A análise das tendências de caráter toma por base a relação do indivíduo com a organização, com perguntas de contexto empresarial, respostas que podem expressar tendências a determinados estilos de caráter.

Embora com algumas adequações do questionário originalmente aplicado, no projeto de pesquisa que investigou os fatores de sucesso de pequenos e médios empresários alemães, é preciso aprofundar sua adequação, bem como sua forma de aplicação, para obtenção de informações que nos dêem suficiente segurança na identificação do perfil predominante entre empresários da amostra. Desta forma, para não comprometer a coleta, no que se refere à necessidade de resposta às demais hipóteses, trabalhou-se o presente instrumento, na perspectiva de obtermos um indicativo de tendências de caráter, pelos fatores, na análise exploratória.

No quadro abaixo, identifica-se, conforme teoria, a pertinência do fator e resultado, em relação aos cinco estilos de caráter, com estrelas. Quanto maior o número de estrela, maior a pertinência.

Fator	Estilos de caráter				
	Narcisista	Obsessivo	Coletivista	Ind. Heroico	Ind. Cívico
- Tolerância à incerteza	***	—	*	***	***
-Assertividade/Segurança	***	*	***	***	**
-Orientação para o Futuro	**	*	**	**	**
-Coletivismo.	-	-	***	*	*
-Profissionalismo.	*	**	**	*	*
-Orientação Humana.	*	-	***	*	**
-Orientação p/ o Desempenho.	*	**	*	**	*
-Habilidade Metacognitiva e Sistematização.	*	**	**	*	**
-Auto-eficácia.	**	**	*	**	**
-Ambição com o Negócio/Poder.	**	*	*	**	*
-Oportunidade/Iniciativa.	**	-	-	**	**
-Inovação e Criatividade.	**	-	-	**	**
-Inovação e Criatividade.	***	*	*	***	**
-Percep. Externa do Sucesso Pessoal.	-	-	***	-	**
-Comunic. Seus Erros.	-	*	**	-	**
-Aprende c/seus Erros.	-	*	**	-	**
-Orientação c/os Erros.	-	*	**	-	**
<b>Total</b>	23	14	28	25	29

**Quadro 6 – Relação dos Fatores com os Estilos de Caráter.**

Fonte: Pesquisa direta

Somadas as indicações de cada estilo de caráter, observa-se (Quadro 9) predominância de características do estilo de caráter individualista cívico, em segundo lugar, de caráter coletivista, de caráter individualista heróico, narcisista e obsessivo

#### 4.4 Análise de Correlação.

Para logarmos êxito na verificação dos demais pressupostos do trabalho, efetuamos um teste de correlação com as variáveis de cada fator visando sua validação estatística. Após análise dos resultados, efetuamos um segundo teste de correlação entre os fatores que, depois de validados, foram analisados para assim podermos verificar os pressupostos 2 e 4:

- É possível relacionar determinadas tendências de caráter com o desempenho empresarial e,
- É possível identificar determinados grupos de estratégias utilizadas pelos empresários que estão associadas ao melhor desempenho da empresa.

##### 4.4.1. Análise de Correlação das Variáveis dos Fatores.

Para validação dos fatores teóricos selecionados para a realização da análise exploratória, efetuamos análise de correlação das variáveis de cada fator. Os resultados nos permitiram selecionar vinte fatores que apresentaram consistência nos cálculos, tomando por base a correlação mínima, maior ou igual, a 0,2 em módulo.(BÜHL e ZÖFEL,1996) para posteriormente correlacioná-los entre si.

Conforme quadro abaixo, de vinte e um fatores, obtivemos correlação interna satisfatória de vinte.

Fatores	Descrição	Correlação Média	Fatores	Descrição	Correlação Média
F1	Tolerância a Incerteza	0,3424	F12	Inovação e criatividade	0,4839
F2	Assertividade / Segurança	0,5167	F13	Sucesso (objetivo)	0,9941
F3	Orientação para o Futuro	0,7264	F14	Percepção externa do sucesso pessoal	0,6913
F4	Coletivismo	0,5061	F15	Satisfação com o rendimento	0,8523
F5	Profissionalismo	0,7056	F16	Comunica seus erros	0,5648
F6	Orientação humana	0,1237	F17	Aprende com seus erros	0,7363
F7	Orientação para o desempenho	0,7759	F18	Orienta-se com seus próprios erros	0,4064
F8	Habilidade metacognitiva e sistematização	0,5535	F19	Energia	0,4864
F9	Auto-Eficácia	0,3743	F20	Paixão pelo trabalho	0,6478
F10	Ambição com o negócio / Poder	0,6035	F21	Sucesso (subjetivo)	0,8917
F11	Oportunidade / Iniciativa	0,7825	-	-	-

**Quadro 7 – Correlação Interna dos Fatores.**

Fonte: Pesquisa direta.

#### 4.4.2. Correlação entre os Fatores Seleccionados.

Com identificação teórica dos fatores e sua ratificação pelas correlações internas, isto é, entre seus itens, realizamos o cálculo da correlação entre os fatores visando identificar as relações com coeficiente superior a 0,6 em módulo.

Conforme tabelas dos Apêndices I e II, foi possível identificar todas as relações entre os fatores e respectivos coeficientes.

No quadro abaixo, podem ser observadas as relações mais significativas obtidas com a correlação dos fatores.

Fatores	Assertividade/ Segurança	Profissionalism o	Oportunidade e Iniciativa	Sucesso (objetivo)	Energia	Percepção externa do sucesso pessoal	Aprende com seus erros	Satisfação com o Rendimento
Tolerância à Incerteza	<b>-0,927</b>	-	-	-	-	-	-	-
Coletivismo	<b>0,697</b>	-	-	-	-	-	-	-
Orientação para o Futuro	-	<b>0,710</b>	-	-	-	-	-	-
Paixão pelo Trabalho	-	<b>0,836</b>	-	<b>0,915</b>	-	-	-	-
Ambição com o negócio / Poder	-	-	<b>0,793</b>	-	-	-	-	-
Orientação para o desempenho	-	-	-	<b>0,735</b>	-	-	-	-
Iniciativa e Criatividade	-	-	-	<b>0,974</b>	<b>0,682</b>	-	-	-
Satisfação com o Rendimento	-	-	-	<b>0,989</b>	-	-	-	-
Comunica seus erros	-	-	-	-	-	<b>0,916</b>	<b>0,837</b>	-
Orienta-se com seus erros	-	-	-	-	-	-	<b>0,976</b>	-
Sucesso (subjeto)	-	<b>0,876</b>	-	<b>0,738</b>	-	<b>0,674</b>	-	<b>0,722</b>

**Quadro 8 – Correlações mais significativas**

Fonte: Pesquisa direta

#### 4.4.3. Descrição dos Fatores Seleccionados.

Tendo em vista uma melhor visualização e compreensão dos fatores a serem considerados e trabalhados, buscamos agrupá-los a partir de sua característica dominante no contexto deste estudo. Desta forma, separamos em fatores de natureza comportamental, estratégicos e fatores de sucesso. Ressalte-se a separação teórica, tênue, entre os fatores que indicam traços de caráter, e indicativos de estratégias adotadas pelo empresário. Por vezes,

fator indicativo de estratégia é impulsionado por uma tendência de caráter implícita de atitude. Desta forma, embora um fator possa ter sido considerado uma manifestação de estratégia, estaremos ressaltando, em seu descritivo, o nuance de dupla função.

#### 4.4.3.1. Fatores de Natureza Estratégica e Comportamental.

Relacionamos abaixo os fatores com características comportamentais e estratégicas, haja vista um mesmo fator poder atender, ao mesmo tempo, duas delas.

Vale ressaltar que qualquer estratégia conta com um componente comportamental, mesmo que de forma rudimentar (FRESE, 2002).

**Tolerância à incerteza:** No mundo dos negócios, o risco pode esconder uma rentável oportunidade. Nestes termos, não há empreendimento, nos parâmetros legais, totalmente desprovido da possibilidade de fracasso. A própria natureza de empreender já impõe ao empresário níveis variados de risco. Desta forma, o que avaliamos neste fator não é a imprudência, mas a capacidade de analisar e assumir risco de forma calculada. A análise, como passo do processo de tomada de decisão, está associada a outra habilidade: leitura da realidade interna(empresa) e externa à empresa. Pela capacidade de perceber que se trata de oportunidade, de avaliá-la considerando os riscos e, nessas circunstâncias, mantendo o nível pessoal de desempenho gerencial, tendemos a classificar este fator como comportamento associado a traço de caráter.

**Assertividade/Segurança:** Indica segurança, determinação e presteza do empresário frente às decisões. É possível supor que o empresário sabe decidir e quando fazê-lo. Segundo Drucker (2001), “as pessoas eficazes não tomam muitas decisões, concentram-se naquelas que são importantes” (DRUCKER, 2001, p. 119).

Na visão de Drucker (2001), as pessoas eficazes normalmente sabem que aplicar o que foi decidido consome mais tempo do que decidir. Essa capacidade demonstrada no processo de decisão, na gestão da empresa, enseja também a segurança de fazê-lo, respaldada na competência adquirida pela capacitação profissional e experiência. O fator, no âmbito de nosso estudo, foi associado a um traço de caráter que manifesta uma postura gerencial.

**Coletivismo:** Trata-se de fator indicativo de postura gerencial receptiva, que compartilha decisões administrativas, distribuindo responsabilidades em relação aos rumos da empresa. Demonstra uma natureza de comportamento mais próxima dos seus empregados

que, possivelmente, busca, ao compartilhar decisões com empregados, comprometê-los com o desempenho da empresa. Embora determine traço forte de estilo de caráter, manifestado no contexto empresarial, também indica estratégia de gestão.

**Profissionalismo:** Neste fator, as variáveis nos indicam relação do empresário com a empresa, variando entre uma relação baseada em decisões técnicas, respaldadas na produtividade e no desempenho, e decisões baseadas em aspectos pessoais ou emocionais. É possível que micro e pequenas empresas tenham menos facilidade de adotar uma administração profissional, tendo em vista a proximidade das relações pessoais estabelecidas entre empregado e patrão.

O emprego de familiares e número reduzido de funcionários exercendo muitas atividades, propicia intensa interação com os proprietários, podendo gerar informalidade nas relações e ausência de critérios técnicos nas decisões.

**Orientação para o Futuro:** A orientação para o futuro indica a atenção na definição e aplicação de ações, de curto e médio prazo, que construam cenário desejado. É possível prevermos uma postura imediatista ou prevenida. Atrelam-se a este fator, alguns itens que também podem apontar para uma tendência de comportamento metódico e organizado, refletindo uma natureza de gestão empresarial mais reflexiva, em que pese as decisões que construam o futuro almejado pelo empresário.

**Satisfação pelo Trabalho:** É o envolvimento do empresário em relação ao seu trabalho, bem como o significado que o trabalho assume para ele. À medida que há uma dedicação ao trabalho e uma satisfação com ele, este comportamento pode ser entendido como uma estratégia para atingir objetivos específicos e, associado a outros fatores, compreende-se sua relação com o êxito da empresa.

**Oportunidade/Iniciativa:** Expressa um comportamento empresarial ativo e perspicaz com relação a oportunidades contribuam com o desempenho ou crescimento da empresa. A iniciativa pode também indicar que o empresário tem clareza dos objetivos, bem como capacidade para avaliar rapidamente uma situação que requer atitude. A iniciativa, também levantada neste fator, refere-se à presteza com que o empresário busca ajuda para resolver questões que estão aquém das possibilidades.

Este fator, embora expresse claramente uma estratégia empresarial, remete ao mesmo tempo, à idéia de comportamento dinâmico e percepção do exógeno e do endógeno,

dentro das limitações e possibilidades pessoais e da empresa. Portanto, é possível considerarmos como um traço associado à tendência de caráter e uma estratégia empresarial.

**Ambição com o Negócio/Poder:** Este fator procura identificar, em termos gerais, o propósito do empresário em relação à empresa, levando-o a confrontar opções de crescimento constante com possibilidade de crescimento que apenas permita sustentar sua família. Com a opção como meta de crescimento constante, o empresário pode ambicionar manter-se no mercado, manter-se competitivo frente aos seus concorrentes, dominar o segmento em que atua, enfim, possuir e exercer o poder no setor em que atua.

Percebemos tratar-se de uma estratégia, porém, no âmbito comportamental, pode expressar uma necessidade, característica de tendências de caráter agressivo nas relações. Portanto, estaremos considerando este fator como indicativo de estratégia e traço comportamental.

**Orientação para o Desempenho:** Este fator indica a orientação do empresário na tomada de decisão. Os critérios que dizem respeito aos funcionários e aos processos, relacionados a desempenho, produtividade e competitividade, são relevantes quando comparados à capacidade de comunicação e interação do empregado, lealdade, bem como aos relacionamentos sociais decorrentes da atividade. A orientação no desempenho também envolve conduta racional, em relação ao tempo de que o empresário dispõe para executar suas tarefas. Normalmente, podemos também atribuir uma atitude parcimoniosa em relação ao tempo que o leva a administrar com o fito de ser produtivo.

**Inovação e Criatividade:** As variáveis que formam conjunto neste fator, buscam identificar a postura da empresa quanto à inovação e criatividade, pela ênfase dada à pesquisa e a lançamentos de novos produtos, vanguarda de produtos e processos dentro do setor, em fim, com um foco empresarial na percepção de tendências e necessidades do mercado.

**Energia:** Este fator considera disposição física e mental do empresário em relação ao seu trabalho, bom humor, disposição física, possíveis reflexos do interesse pela empresa e de como percebe o trabalho. Trata-se de um indicador mais relacionado com o comportamento e, portanto pode ser considerado na identificação de uma tendência de caráter dos empresários da amostra.

**Aprende com os Erros:** Conjunto de variáveis que indicam uma tendência ao autodesenvolvimento pela aprendizagem com os próprios erros.

**Comunica seus Erros:** Comunica/expõe seus erros aos companheiros de trabalho. Essa atitude pode nos indicar o nível de segurança do empresário em tornar públicas suas falhas, pois, ao mostrar vulnerabilidade, dependendo do erro, o gestor pode imaginar estar comprometendo sua liderança. Possivelmente, o nível de autoconfiança e certeza de desempenho satisfatório leve-o à atitude de abertura e crescimento.

**Orienta-se com seus Erros:** Leva em conta seus erros, redirecionando, quando necessário, o trabalho ou intenções.

#### 4.4.3.2. Fatores de Sucesso/Desempenho.

Caracterizamos dois tipos de sucesso a partir da forma em que é percebido. Denominamos como sucesso objetivo àqueles indicadores associados ao desempenho da empresa e, sucesso subjetivo, os resultados mensurados a partir da satisfação do empresário em relação ao seu trabalho. Ao mesmo tempo em que criamos fatores específicos de sucessos objetivo e subjetivo, relacionamos também alguns fatores que destacam, de forma mais pontual, o desempenho da empresa.

**Satisfação com o Rendimento:** Procuramos identificar com este fator, o nível de satisfação do empresário em relação aos ganhos financeiros e em relação aos rendimentos dos seus empregados.

**Sucesso (objetivo):** Neste fator são contempladas as variáveis mensuráveis relacionadas à empresa e que apontam para o seu desempenho.

**Sucesso (subjetivo):** Neste fator relacionamos itens que podem indicar uma avaliação da satisfação do empresário em relação ao seu negócio ou trabalho.

**Percepção Externa do Sucesso Pessoal:** Aqui levantamos como o empresário imagina as pessoas percebem o seu sucesso. Entendemos que uma avaliação positiva do empresário induz à conclusão de que o mesmo também se percebe bem sucedido. Desta forma, por tratar-se de nível de percepção, também se trata de um sucesso de avaliação subjetiva.

## 5 ANÁLISE DAS CORRELAÇÕES.

**Tolerância a Incerteza e Assertividade/Segurança:** A correlação obtida resultou no coeficiente  $-0,927$ , significando relação inversa, ou seja, o empresário que demonstrou possui capacidade de tolerar à incerteza não demonstrou assertividade e segurança nas decisões. O fator assertividade/segurança refere-se a segurança nas decisões tomadas de maneira adequada e com presteza, remetendo o empresário a uma sensação de segurança. Sentir-se seguro nos atos e decisões representa conhecer as causas dos fatos e o efeito de decisões, enfim significa não decidir sem informação. Quem é, normalmente, assertivo e se sente seguro nas decisões, não tolera incerteza, que lhe tira a base de sua segurança que é o conhecimento. Da mesma forma, quem tem capacidade de tolerar a incerteza, passa a fazê-lo por que planeja, e, desta forma, é pouco afeito a decisões, necessitando, para tanto, de tempo para pensar, planejar e decidir.

**Coletivismo e Assertividade/Segurança:** Encontramos um coeficiente de correlação entre fatores de  $0,697$ . O resultado pode indicar que os empresários que adotam uma postura administrativa coletivista, que normalmente compartilham decisões, dúvidas e erros com empregados e gerentes, podem apresentar também comportamento assertivo e seguro. A postura coletivista pressupõe consenso e fortalecimento das decisões. Segundo Paz, Mendes e Gabriel (2001), o caráter coletivista, no que se refere às decisões, normalmente delega responsabilidade de decisão: “O grupo é quem define o bom e o ruim, existindo submissão em relação às normas do grupo.” (PAZ, MENDES e GABRIEL, 2001, p. 152). Segurança e assertividade, possivelmente, encontram-se no grupo que compartilha responsabilidade pela decisão. Portanto, supomos que uma postura gerencial coletivista gere atitude segura do empresário, frente às decisões.

**Profissionalismo e Orientação para o Futuro:** Observamos uma relação entre fatores indicada pelo coeficiente de  $0,710$ . Conforme descrito anteriormente, o fator orientação para o futuro enseja normalmente a prática de planejamento como ação gerencial, que requer conhecimento de pontos fortes e fracos da empresa, além de ameaças e oportunidades. Neste sentido, a aplicação dos fundamentos gerenciais são essenciais para efetivação dos objetivos futuros. Como descrito em capítulo anterior, o fator profissionalismo

indica o uso de critérios técnicos na administração da empresa, desvinculados dos aspectos subjetivos e pessoais do processo decisório.

O profissionalismo caracteriza-se pelo controle gerencial dos recursos, com o fim de evitar possíveis desvios, e pela postura profissional. Desta forma, supomos que o empresário que adota orientação gerencial para o futuro tende a usar critérios técnicos nas decisões, numa administração profissional para alcance dos objetivos traçados para a empresa.

**Profissionalismo e Satisfação com o Trabalho:** Identificamos o coeficiente de 0,836 entre os fatores. Os empresários, de postura profissional na gestão da empresa, têm satisfação com o trabalho. Possivelmente, o empresário que busca critérios técnicos, com tratamento diferenciado e desvinculado de questões pessoais, manifesta, conforme correlação, satisfação com o trabalho, preservando o empreendimento com uma postura profissional de administrar.

**Ambição com o Negócio/Poder e Oportunidade/Iniciativa:** Interpretamos o fator ambição e poder como busca por um crescimento constante dos negócios. Para Paz, Mendes e Gabriel (2001), o poder é força mobilizadora, capacidade de afetar resultados. Na ótica do mercado, a capacidade de impor tendências, conquistar novos mercados com produtos e serviços competitivos, bem como imprimir ritmo de crescimento dos negócios é, explicitamente, deter o poder.

Teoricamente, somos levados a associar a iniciativa empresarial e a capacidade de identificar e aproveitar oportunidades com o poder de mercado, para o que é necessária atitude. Portanto, o coeficiente de 0,793 identifica relação direta entre estes fatores.

**Inovação, Criatividade e Energia:** O processo criativo ou inovador consiste basicamente na ligação de informações ou conceitos; normalmente idéias originais são as mais ricas e diversificadas. A relação identificada pelo coeficiente de 0,682, entre criatividade /inovação com o fator energia, pode ser entendida como condição normalmente associada ao processo de criação, ou seja, o processo criativo requer mente tranquila, por instantes, desprovida de pressões impostas pelas regras de comportamento, para que possa perceber o ambiente e conectar as diversas informações absorvidas em estudos e vivências.

Segundo Drucker (1994), o processo de inovação que agrega valor para as empresas e para as pessoas, de um modo geral, obedece alguns princípios organizados de forma disciplinar. A inovação deliberada e sistemática, pertinente ao contexto empresarial, começa com análise de oportunidades e prossegue com uma investigação minuciosa. Para o

autor, a inovação tem que ser simples e concentrada, começa pequena, porém deve visar a liderança do setor. Nessa ótica, inovação também requer energia para a ação, em processo dinâmico em que, ao mesmo tempo, envolve abstração e interação com o ambiente.

**Aprende com os Erros e Comunica seus Erros:** Empiricamente são formas distintas de lidar com o erro, seja no exercício rotineiro do trabalho ou no processo de aprendizagem: uma estratégia que se destina prevenir o erro, a outra busca o gerenciamento do erro. Para Frese (2002), no processo de aprendizagem, os erros não devem ser evitados ou minimizados, apenas suas consequências. Tal argumento encontra respaldo em estudos empíricos que comparam performances de treinamentos de informática com erros e treinamentos de “evitação” de erros. Treinamentos com erros obtiveram melhor performances em tarefas difíceis.

Na análise exploratória, os empresários adotam essa estratégia e, pela correlação, percebem a natureza didática do erro e compartilham com seus pares.

**Comunica seus Erros e Percepção Externa do Sucesso Pessoal:** Acreditamos que os empresários que imaginam seu sucesso percebido externamente, sentem-se vitoriosos, portanto, adotam uma atitude de comunicar seus erros pois devem perceber-los como importante instrumento de aprendizagem. Outro aspecto de correlação destes dois fatores é o fato de que, ao comunicar os erros, o empresário exitoso não vê ameaçada sua liderança ou autoridade. Portanto, a forte associação indicada pelo coeficiente de 0,916 leva à suposição de que os empresários que acreditam na percepção das pessoas de seu sucesso não omitem seus erros.

**Orienta-se com os Erros e Aprende com os Erros:** Para ampliar o entendimento da natureza didática do erro, Frese (2001) relaciona alguns argumentos a favor da aprendizagem com erros. Para o autor, os erros fazem parte do processo de aprendizagem, instigam a exploração e a descoberta de soluções criativas, impedem a automatização prematura de ações e possibilitam transferência do apreendido no trabalho.

O autor ainda reforça que os erros tendem a ser frequentes e naturais, razão por que devem ser ensinadas formas de sua administração. Essa percepção parece ser compartilhada pelos empresários da amostra, haja vista evidencia de forte correlação entre o fator orientação com os erros e aprendizagem, com coeficiente de 0,976, apontando que esses empresários aceitam erros como processo didático e redirecionador de atividades.

**Sucesso (objetivo) e Satisfação no Trabalho:** Diz-se sucesso objetivo o conjunto de indicadores relacionado ao desempenho da empresa, passível de mensuração quantitativa. Quanto à satisfação no trabalho, consideramos de natureza subjetiva. O fato de identificarmos uma correlação entre estes fatores de 0,915 evidencia tendência de êxito empresarial das micro e pequenas empresas, na associação dos aspectos objetivos e subjetivos. Evidenciamos que os empresários, com bons resultados nos negócios, dizem-se satisfeitos com seu trabalho.

**Sucesso (objetivo) e Orientação para o Desempenho:** A correlação indica que os empresários de sucesso objetivo, ou seja, que vem apresentando bons resultados, orientam seus esforços em torno de metas de desempenho, balizando as decisões em critérios que contribuem na melhor performance da empresa. Portanto, podemos supor que a estratégia empresarial de orientação para o desempenho, de correlação de coeficiente de 0,735, pode contribuir significativamente para o sucesso objetivo da empresa.

**Sucesso (objetivo) e Inovação e Criatividade:** Conforme mencionamos anteriormente, inovação e criatividade, para constituir resultados práticos, partem de processo intencional (DRUCKER, 1994), um processo que envolve certa disciplina na observação do ambiente e interação na busca e checagem de informações. A relação observada entre o sucesso objetivo e a inovação e criatividade retrata o caráter objetivo do processo de criação.

**Sucesso (objetivo) e Satisfação com o Rendimento:** A satisfação com o rendimento pode ser considerado um critério subjetivo, pois a escala de satisfação depende de cada empresário, associada, porém ao fator que abrange o conjunto de variáveis objetivas de desempenho empresarial tende a refletir perspectiva de atendimento às expectativas do empresário.

**Sucesso (subjetivo) e Profissionalismo:** A correlação de 0.876 indica forte relação entre estes dois fatores. A postura profissional adotada no trato de questões da empresa deve influir fortemente na satisfação. É possível também supor que a postura profissional adotada por estes empresários aconteça de forma espontânea, já que normalmente acarreta satisfação e assim o empresário age sem conflito com suas crenças.

**Sucesso (subjetivo) e Sucesso (objetivo):** A análise exploratória dos dados nos indicou que 53% dos empresários da amostra concordam com as questões relacionados ao fator sucesso subjetivo e 47%, com as indicativas de sucesso objetivo; característica aliada à correlação entre os dois fatores de sucesso (0,738) pode nos indicar que, para estes empresários, o conceito de sucesso nos negócios envolve tanto aspectos objetivos como

subjetivos, ou seja, embora a empresa esteja bem posicionada em relação aos concorrentes, obtendo lucros para reinvestimento, o aspecto da realização pessoal na atividade é fator relevante no contexto do sucesso, e vice versa. Desta forma, ao considerarmos a variável sucesso, partiremos do conjunto de variáveis que tanto atendam os níveis de desempenho empresarial como os aspectos subjetivos da satisfação e realização do empresário com seu trabalho.

**Sucesso (subjetivo) e Percepção Externa do Sucesso Pessoal:** A imagem que os empresários imaginam transmitira para as pessoas é um indicativo de como eles se percebem, se exitosos ou fracassados. A título de nosso estudo, os empresários da amostram imaginam que as pessoas percebem seu sucesso pessoal e, esta percepção também esta associada ao sucesso subjetivo, ou seja, ao conjunto de variáveis que mensuram satisfação com o trabalho. Na análise exploratória dos dados, constatou-se que 55% dos empresários imaginam que seu sucesso é notado pelas pessoas e 55% não opinaram, por qualquer razão.

Desta maneira, podemos supor que os empresários bem-sucedidos imaginam que seu êxito é percebido pelas pessoas, demonstrando estarem conscientes da imagem de satisfação nos negócios.

**Sucesso (subjetivo) e Satisfação com o Rendimento:** Conforme anteriormente apresentada, a satisfação com o rendimento, ao mesmo tempo em que se correlaciona com o sucesso subjetivo, também evidencia relação com o subjetivo. Dois aspectos servem de base para analisarmos esta relação: a primeira, por considerarmos a satisfação com o rendimento variável subjetiva, e outra pela correlação entre sucessos subjetivo e objetivo. Desta maneira, entendemos que os empresários satisfeitos com os rendimentos proporcionados por sua empresa e do trabalho de seus empregados são empresários que apresentam sucesso subjetivo.

## 6 CONCLUSÕES SOBRE OS PRESSUPOSTOS.

Neste capítulo, a partir da perspectiva do empresário registrada na pesquisa, apresentaremos nossas conclusões sobre os pressupostos relacionados no início deste trabalho, item 1.3.

*Pressuposto 1- Há algumas características predominantes entre os empresários da amostra que definem uma tendência a determinado estilo de caráter.*

Em relação a esse pressuposto, constatamos certo equilíbrio entre algumas tendências de caráter. Conforme Paz, Mendes e Gabriel (2001), o indivíduo não manifesta exclusivamente as características de um estilo de caráter, segundo os autores, dependendo das circunstâncias, acionam-se características não associadas ao estilo de caráter que lhe é predominante.

No item 4.3 efetuamos análise a partir dos resultados obtidos com a análise exploratória dos dados. Constatamos predominância de características do estilo de caráter individualista cívico, seguido de características do caráter coletivista e dos estilos de caráter individualista heróico, narcisista e obsessivo.

O Pressuposto 1 foi confirmado.

*Pressuposto 2 - É possível relacionar determinadas tendências de caráter com o desempenho empresarial.*

Para determinar com precisão tendências de caráter relacionadas com desempenho empresarial, necessita-se determinar teoricamente e validar estatisticamente fatores representativos de características associadas de cada tendência de caráter, com índices de correlação significativos com o fator sucesso. Como parte dos fatores pode relacionar-se a mais de um estilo de caráter, não foi possível afirmar, seguramente, que determinado estilo de caráter é mais eficaz do que outro na gestão de micro e pequenas empresas industriais de Fortaleza. Embora tenhamos constatado, com a estatística descritiva, que as empresas pesquisadas são exitosas e que há uma maior predominância de características do estilo

individualista cívico, precisaríamos empreender mais esforços, a nível empírico, na validação desta informação.

O Pressuposto 2 foi parcialmente confirmado.

*Pressuposto 3 - Há estratégias empresariais que são comuns a maioria dos empresários da amostra estudada.*

No contexto do nosso trabalho, consideramos estratégia todo o conjunto de ações normalmente desenvolvidas pelo empresário visando à melhor administração de sua empresa.

Mediante a análise exploratória dos dados, foi possível alcançarmos resultado satisfatório em relação a este pressuposto. Nestes termos, a pesquisa indicou que os empresários têm maior tolerância à incerteza e tendem a desenvolver ações de maior risco empresarial, possuem uma rede de contatos com até cinco pessoas que podem contar para pequenos empréstimos, mostraram-se seguros, assertivos e agem com orientação para o futuro (74%). Quanto à maneira de administrar, preferem adotar uma postura profissional, priorizando ações e decisões que melhor repercutam no desempenho da empresa. Procuram trabalhar definindo metas e tendem a considerar o lado humano dos empregados, ao mesmo tempo, adotando uma administração em que compartilham algumas decisões com funcionários e sócios.

Os empresários da amostra sentem-se eficazes (84%) nas atividades e priorizam o crescimento constante da empresa. Metade (50,5%) está satisfeita com os rendimentos contra 45% que se dizem indiferentes.

Em relação à postura frente ao erro 61,34% afirmaram aprender com seus erros e 68,56% tendem a orientar os trabalhos pelos próprios erros. Quanto à comunicação dos erros cometidos, 49% informaram não comunicar seus erros, contra 22,5% o fazem. Desta forma, podemos concluir que delineamos as estratégias empresariais mais comuns aos empresários da amostra.

Pressuposto 3 foi confirmado.

*Pressuposto 4 – É possível identificar determinados grupos de estratégias utilizadas pelos empresários que estão associadas ao melhor desempenho da empresa.*

Quanto às estratégias relacionadas ao desempenho nos negócios, observamos nas correlações obtidas (item 5), que as estratégias referentes à busca de inovação e criatividade nos negócios, e de orientação gerencial focada no desempenho da empresa estão associadas ao sucesso objetivo, isto é, contribuem no melhor desempenho das empresas. É também possível relacionar este mesmo tipo de sucesso à ênfase na produtividade. Essa estratégia, representada pelo foco e satisfação do empresário nos rendimentos da empresa e de seus empregados, pode nos indicar níveis satisfatórios de produtividade.

Em relação ao sucesso subjetivo, foi possível tê-lo como estratégia, postura profissional, ou seja, estratégia indutora do sucesso subjetivo que se caracteriza pela satisfação do empresário nos diferentes aspectos do trabalho, em conexão com seu modo de vida, considerado outra faceta do êxito empresarial.

Em resumo, são estratégias associadas ao bom desempenho empresarial: inovação, criatividade, foco no desempenho da empresa, ênfase na produtividade e satisfação com os rendimentos obtidos, com a empresa e com os empregados.

Pressuposto 4 foi confirmado.

*Pressuposto 5 - É possível identificar aspectos objetivos e subjetivos do sucesso obtidos com o negócio e relacioná-los entre si.*

Quanto a esse pressuposto, observamos que para os empresários, o sucesso objetivo, que tem relação com o desempenho da empresa, e o sucesso subjetivo que se relaciona com satisfação no trabalho, não estão dissociados. O conceito de sucesso, para os empresários, não é somente a empresa estar bem posicionada frente às concorrentes ou com índices razoáveis de crescimento, mas também proporcionando satisfação, bem-estar e realização ao seu proprietário. Desta forma, satisfação com rendimento da empresa e dos funcionários é atributo de sucesso relacionado ao desempenho da empresa.

Pressuposto 5 foi confirmado.

Em resumo, no quadro a seguir, resultados obtidos quanto à confirmação ou não dos pressupostos formulados:

<b>Pressupostos</b>	<b>Resultado obtido</b>
Pressuposto 1	Confirmado
Pressuposto 2	Confirmado Parcialmente
Pressuposto 3	Confirmado
Pressuposto 4	Confirmado
Pressuposto 5	Confirmado

**Quadro 9 – Resultado obtido por pressuposto.**

Fonte: Estudo realizado.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.**

O objetivo deste estudo foi traçar um perfil dos empresários das micro e pequenas empresas do setor industrial da cidade de Fortaleza, com identificação de características de personalidade, estilos de caráter, estratégias empresariais, além do conhecimento de conceitos e formas de sucesso obtidas com o negócio, bem como relacionar esses elementos entre si. Pela análise dos dados, foi possível indicar um perfil demográfico e comportamental de empresários, e ainda obter respostas aos pressupostos e objetivos específicos.

O fato de termos estudado empresários do setor industrial instalados em uma grande cidade, com três anos de funcionamento em empresas formalizadas, e quadro de funcionários com, no mínimo, duas pessoas, revelou aspectos de comportamento e estratégias que confirmam estudos anteriores, associados às características empreendedoras de sucesso.

O primeiro deles diz respeito a algumas estratégias e comportamentos mais relacionados ao sucesso empresarial, como a iniciativa, a criatividade, orientação empresarial para o desempenho da empresa além de comportamentos como paixão pelo trabalho, satisfação com os rendimentos obtidos, essas últimas como manifestações do sucesso subjetivo nos negócios.

No que diz respeito ao êxito nos negócios, ao constatarmos sua satisfação e tempo dedicado ao trabalho e relacionarmos com o desempenho dos negócios, o sucesso passa a assumir dimensão objetiva e subjetiva, haja vista alguns dos elementos que compõem estas categorias exigirem formas de mensuração diferentes. Portanto, o conceito de sucesso para estes empresários não só envolve desempenho crescente, mas também satisfação com o que faz e realiza.

Quanto à identificação das tendências de caráter dos empresários da amostra, verificamos, conforme o quadro 9, uma tendência maior para os perfis individualista cívico e coletivista, e percebemos uma coerência nos resultados obtidos ao observarmos os fatores estudados. Os estilos guardam certa aproximação com algumas estratégias, como maneira de tratar os erros e compartilhar decisões, compartilhar a administração e serem assertivos e seguros, bem como orientarem suas ações pensando no futuro. Quanto a estas características, analisando-as na perspectiva teórica, somos levados a acreditarmos que o equilíbrio entre o bom relacionamento com os empregados, fazendo-os participar de decisões e problemas mais

importantes e, ao mesmo tempo, mantendo certa distância com atitude profissional na empresa, possa ser resultante da composição entre estes dois perfis e portanto, um diferencial competitivo a nível de capital humano.

No que se refere aos estilos de caráter encontrados na amostra e sua relação com o desempenho, não foi possível relacioná-los tecnicamente, conforme explicamos no item 6 ao comentarmos o pressuposto 2. Investigação no campo do comportamento requer maior amplitude de variáveis a serem levantadas e relacionadas, exigindo também abordagens específicas para o levantamento destes dados.

Tendo em vista que realizamos a pesquisa a partir de um recorte muito reduzido, sugerimos, para estudos futuros, a ampliação da amostra incluindo os setores de comércio e serviços, em amplitude estadual. Desta forma, seria possível compararmos contextos socioeconômicos distintos, bem como perfis de empresários de diferentes setores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

AQUINO, Rubim Santos Leão de. **História das sociedades**: das sociedades modernas às sociedades atuais. Rio de Janeiro: Livro Técnico, 1978.

ARGYRIS, Chris. **Personalidade e organização**: o conflito entre o sistema e o indivíduo. Rio de Janeiro: Editora Renes, 1969.296p.

BARÇANTE, Luis. **Ouvindo a voz do cliente interno**. Rio de Janeiro: Qualitymark,1995.

BRADSHAW, John. **Volta ao lar**: como resgatar e defender sua criança interior. Tradução: Aulyde Soares Rodrigues. Rio de Janeiro: Rocco, 1993. 340p.

BRASIL. MDIC/SDP/DMPME. **Micro, Pequenas e médias empresas**: definições e estatísticas internacionais. Brasília: MDIC/SDP/DMPME, 2002. Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/fiquepordentro/temasanteriores/propagandaeleitoral/pdf/efineMPE.pdf>>. Acesso em: 05 set. 2008.

BRISLIN, R. W. Back-Translation for Cross-Cultural Research. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 1, nº 3, 185-216, 1970.

BÜHL, A.; ZÖFEL, P. **SPSS für Windows Version 6.1**: Praxisorientierte Einführung in die moderne Datenanalyse. 3. ed. Haar bei München: Assison Wesley, 1996.

CARNEIRO, Wendell Márcio de Araújo. **Pluralidade na agricultura familiar**: o caso do polo de desenvolvimento de agronegócio do cariri cearense. Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Economia Rural, do Departamento de Economia Agrícola, da Universidade Federal do Ceará, Fortaleza: 2006.

CARRETEIRO, Ronald. **Orientação para resultados**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2004, 128p.

CODA, Roberto; FONSECA, Glauca Falcone. Em busca do significado do trabalho: relato de um estudo qualitativo entre executivos. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, ano 6, nº 14, p. 7-18, abr. 2004.

CRONBACH, Lee J. **Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests**. **Psychometrika**. New York, v. 16, nº 3, set. 1951.

DELOITTE, **As pequenas e médias empresas que mais cresceram no Brasil**. EXAMEPME, 2007.

*Doing Business 2008*. Grupo Banco Mundial, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.portugues.doingbusiness.org>>. Acesso em 26 set. 2007.

DONALDSON, I. Teoria da contingência estrutural. In: \_\_\_\_\_, CLEGG, S. C.; HARDY, C.; NORD, W. (org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. v. 1; p.105-133.

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1994.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peder Drucker**: o homem. Tradução: Maria Lúcia L. Rosa. São Paulo: Nobel, 2001.

DUAILIBI, Julia.;BORSATO,Cíntia.Ela empurra o crescimento. Revista **Veja**, São Paulo, Abril, ed. 2054, nº 13, p. 82-89, abr. 2008.

EREZ, Miriam; GATI, Efrat. **A dynamic, multi-level model of culture**: from the micro level of the individual to the macro level of a global culture. *Applied psychology: an international review*. Israel, v. 53(4), 2004, p.583-598.

FERREIRA. Ademir Antônio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Thompson Learning, 2006.

FERRI, Paola Barnaba, *et al.* **Valores pessoais e crenças relativas a organização**: um estudo com empreendedores. São Paulo, 2005. Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado\\_semead/trabalhopdf/283.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhopdf/283.pdf)>. Acesso em 05 nov. 2008.

FIEC. **Guia industrial 2008**. Fortaleza: 2008.

FILION, Luis Jacques. **O empreendedor como tema de estudos superiores**. Seminário: a universidade formando empreendedores, 1991. Disponível em: <[HTTP:inf.unisul.br/vingo/emorempreendedorismo.pdf](http://inf.unisul.br/vingo/emorempreendedorismo.pdf)>. Acesso em: 30 nov. 08.

FRESE, M. Administração de erros em treinamentos: Resultados teóricos e empíricos. **Revista de Psicologia**, Fortaleza, v.20(1), p. 81-90, jan./jun. 2002.

GÖBEL, S. & M. FRESE. Persönlichkeit, Strategien und Erfolg bei Kleinunternehmern. In: MOSER, K., BATINIC, B. & J. ZEMPEL, (eds): **Unternehmerisch erfolgreiches Handeln**. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, S. 93 – 113), 1999.

GUANDALINI, Guiliano.Com as asas o país vai voar?. Revista **Veja**, São Paulo, Abril, ed. 2062, nº 21, p. 49-54, maio 2008.

HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

HELLER, Robert. **Entenda e ponha em prática as ideias de Peter Drucker**. São Paulo: DK, 2007. 109 p. (Coleção empresários de êxito).

HOFSTEDE, Geert. **Cultura e organização**: compreender a nossa programação mental. Tradução: Antônio Fidalgo. Lisboa: Silabo, 2003. 308p.

IBGE. **Produto interno bruto dos municípios (2003-2006)**. IBGE, Rio de Janeiro, 2007a. Disponível em: <<http://www.ipece.ce.gov.br/estudos-macro/PIB/pibmunic2005.pdf>>. Acesso em: 03 out. 2008

IBGE. **Senso 2000**. IBGE, Rio de Janeiro, 2007b. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/censo/>>. Acesso em 03 out 2008.

IBQP. **Empreendedorismo no Brasil**. Curitiba, 2008. Disponível em: <<http://www.gembrasil.org.br/>>. Acesso em: 02 out. 2008.

Instituto ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social. **Responsabilidade social empresarial para micro e pequenas empresas – Passo a passo**. São Paulo: SRC Desing, 2003

Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará – IPECE. **Perfil básico municipal**. Fortaleza, 2007a. Disponível em: <<http://www.ipece.gov.br>>. Acesso em: 03 out. 2008.

Instituto de Pesquisas e Estratégias Econômicas do Ceará – IPECE. **Anuário estatístico do Ceará 2007**. Fortaleza, 2007b. Disponível em: <<http://www.ipece.ce.gov.br/publicacoes/anuario2007/idex.html>>. Acesso em: 03 out. 2008., 61p.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria geral da administração: uma síntese**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1995. 183p.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005, 188p.

LUBIT, Roy. **O impacto dos gestores narcisistas nas organizações**. ERA-Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 42, nº 3, p.66-77, jul./set.2002.

MARINS, Francisco (coord.). **Dicionário prático da língua portuguesa**. 10ª ed. São Paulo: Cia Melhoramentos de São Paulo, 2005.

MASOOD A.; BADRI, D. D.; DONNA DAVIS. A study of measuring the critical factors of quality management. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 20, nº 4, 1989, pp. 36-53.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safare de estratégias: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299p.

MORAIS, S. R. de. **Influências da formalização de práticas de recrutamento e seleção na rotatividade de uma empresa do ramo alimentício de Fortaleza**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Ceará-FEAAC/UFC, Fortaleza, 2007.

MUNIZ, Isildene. Indústria do CE cresce acima da média do país. **Diário do Nordeste**, Fortaleza, 08 out. 2008. Negócios, p.2.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1997.224p.

OLIVEIRA, Sílvio Luis de. **Sociologia das organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo**. 1 ed. São Paulo: Pioneira, 2000, 337p.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Eros e narcisismo nas organizações**. RAE-eletrônica, v. 2, nº 2, jul.-dez. 2003. Disponível em:  
<<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1249&Secao=PENSATA&Volume=2&Número=2&Ano=2003>>. Acesso em: 05 nov. 2008.

PAZ, Maria das Graças Torres da; MENDES, Ana Magnólia Bezerra; GABRIEL, Yannis. Configurações de poder organizacional e estilos de caráter. **Revista Psicológica: organização e trabalho**. Rio de Janeiro, v. 1, nº 1, p. 141-169, jan./jun.2001.

PORTER, Michael. A ordem é não mudar. **HSM Management**. São Paulo: Editora HSM Manegment do Brasil, nº 65, p.134-137, nov./dez. 2007.

PUGA, Fernando Pimentel. **Experiências de apoio as micros, pequenas e médias empresas nos Estados Unidos, Itália e Taiwan**. BNDES. Rio de Janeiro, fev. 2000.

PUGA, Fernando Pimentel. **O apoio financeiro as micros, pequenas e médias empresas na Espanha, no Japão e no México**. DEPEC/BNDES. Texto para discussão nº 96. RJ, ago. 2002

PUGH, S. Dereck; HICKSON, David J. **Os teóricos das organizações**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2004.

RABELO, Débora Kardoso. **Possíveis relações entre os estilos de liderança e o clima organizacional em uma empresa de confecção de médio porte da cidade de Fortaleza**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Ceará-FEAAC/UFC, Fortaleza, 2007

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: \_\_\_\_\_. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, v. 1, 1998, p. 61-98.

SARAPH, J. V.; BENSON, P. G.; SCHROEDER, R. G. **A Journal of the Decision Sciences Institute**. v. 20 issue 4, USA, 2007, pp. 810 – 829.

SCHERMERHORN Jr., JOHN R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Tradução: Sara Rivka Gedanke. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.328p.

SCHLÖSSER, Oliver. **Humane orientation: a cross-cultural study in 26 countries**. Tese - Department of Psychology Justus-Liebig-Universität Gießen: Germany, 2006.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. Serviço Brasileiro de Apoio as Micros e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Brasília-DF, 2007.

SEBRAE. **As micros, pequenas empresas na exportação brasileira** – Brasil e estados 1998-2006, disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. link estudos e pesquisas / exportação. Acesso em: 20 set. 2008.

SEBRAE. **Boletim estatístico da micro e pequena empresa: observatório SEBRAE**, 2º semestre de 2005. Brasília: SEBRAE, 2005.

SEBRAE. **Tipos de empreendedores**. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/momento/o-que-o-sebrae-pode-fazer-por-mim/gestao/empreendedorismo/natureza-e-tipos-de-empreendedores/BIA\\_245/integra\\_bia](http://www.sebrae.com.br/momento/o-que-o-sebrae-pode-fazer-por-mim/gestao/empreendedorismo/natureza-e-tipos-de-empreendedores/BIA_245/integra_bia)>. Acesso em: 16 abr 2008.

SILVA, Felipe Luiz e. As origens das organizações modernas: uma perspectiva histórica (burocracia fabril). **ERA- Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, p. 41-44, out/dez.1986.

SIMÕES Jr, José Geraldo. **O pensamento vivo de Marx**. São Paulo: Martin Claret Editores, 1985, 110p.

SMALL BUSINESS ADMINISTRATION. (Estados Unidos da América). **Introdução à administração de pequenas empresas dos Estados Unidos**. Disponível em: <[http://www.sba.gov/idc/groups/document/sba\\_homepage/serv\\_abt\\_overview\\_portuguese.pdf](http://www.sba.gov/idc/groups/document/sba_homepage/serv_abt_overview_portuguese.pdf)>. Acesso em: 13 mar. 2009.

**Small Business Administration: size standart**. Disponível em: <<http://www.sba.gov/size/anprm.html/>>. Acesso em: 05 set. 2008.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações: investigação sobre sua natureza e suas causas**. Tradução de Luiz João Baraúna. São Paulo: Nova cultural, 1988.

SOUSA, Antônia Macênia Rodrigues. **Programa de treinamento Empretec – estudo exploratório das características empreendedoras implementadas por empresários sobralenses**. Dissertação de Mestrado. Fortaleza: Faculdade de Administração – UFC, 2007.

TUPINAMBA, Antônio Caubi Ribeiro. As relações entre cultura, estratégias e perfis empresariais em PMEs: contribuições da psicologia organizacional In: CABRAL, Augusto César de Aquino; ROMERO, Cláudia Buhamra Abreu; FERRAZ, Serafim Firmo de Souza (org.). **Estudos empíricos em gestão de recursos humanos e marketing**. Fortaleza: Edições UFC, 2005. p.81-106.

TUPINAMBA, Antônio Caubi Ribeiro. **Fatores de sucesso no mundo das pequenas empresas**: os empreendedores e suas estratégias de resultados. Fortaleza: Expressão, 2006.

TUPINAMBA, Antônio Caubi Ribeiro. Pequenos empresários brasileiros e alemães: um estudo comparativo. **Revista de Psicologia**, Fortaleza, v.15(1/2) v.16(1/2), p.67-84, jan/dez, 2000.

TUPINAMBA, Antônio Caubi. A influência de fatores culturais e sócio-econômicos sobre o potencial de sucesso de estratégias empresariais. **Psicologia: Organizações e Trabalho**. v. 2, nº 2, jul. –dez., 2002, p. 85-112.

Vox Populi. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade das MPE Ceará 2005**. Brasília, 2007.

YIP, George; JOHNSON, Garry. A ordem é mudar. **HSM Manegment**. São Paulo: Editora HSM Manegment do Brasil, nº 65, p.135-137, nov./dez. 2007.

### *Site*

<<http://diariodonordeste.globo.com>>. Acesso em: 03 out. 2008.

## **APÊNDICES**

### APÊNDICE I - Matriz de Correlações entre os Fatores F1 – F10.

Fatores	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10
F1	1,000	<b>-0,927</b>	0,287	0,227	0,057	-0,158	0,277	0,255	-0,004	0,162
F2	<b>-0,927</b>	1,000	0,099	<b>0,697</b>	-0,027	-0,058	0,178	0,281	0,377	-0,073
F3	0,287	0,099	1,000	0,307	<b>0,710</b>	-0,067	0,164	<b>0,469</b>	0,274	0,116
F4	0,227	<b>0,697</b>	0,307	1,000	0,155	-0,195	0,025	0,352	0,214	0,342
F5	0,057	-0,027	<b>0,710</b>	0,155	1,000	-0,047	0,160	-0,010	0,260	0,005
F6	-0,158	-0,058	-0,067	-0,195	-0,047	1,000	-0,359	-0,162	-0,052	0,087
F7	0,277	0,178	0,164	0,025	0,160	-0,359	1,000	0,081	0,019	0,030
F8	0,255	0,281	<b>0,469</b>	0,352	-0,010	-0,162	0,081	1,000	<b>0,578</b>	0,275
F9	-0,004	0,377	0,274	0,214	0,260	-0,052	0,019	<b>0,578</b>	1,000	0,217
F10	0,162	-0,073	0,116	0,342	0,005	0,087	0,030	0,275	0,217	1,000
F11	0,066	0,038	0,279	0,336	0,057	-0,190	-0,022	0,253	0,281	0,374
F12	0,033	0,393	0,126	0,121	0,027	-0,018	0,231	0,430	0,242	0,226
F13	0,218	0,195	0,368	0,318	<b>0,915</b>	-0,090	<b>0,735</b>	0,411	0,130	0,274
F14	0,148	-0,103	0,302	0,430	0,147	-0,273	<b>0,735</b>	0,272	0,258	0,389
F15	-0,159	-0,340	-0,249	0,037	0,307	0,147	-0,014	-0,236	-0,132	0,133
F16	0,227	0,089	0,308	0,218	-0,157	-0,416	0,118	0,396	0,267	<b>0,502</b>
F17	-0,149	-0,316	-0,197	0,122	0,320	-0,018	0,026	-0,135	-0,050	0,183
F18	0,055	-0,095	0,226	0,117	-0,131	-0,070	-0,006	0,125	-0,029	0,198
F19	0,255	0,010	0,356	0,122	-0,035	-0,031	0,090	0,582	0,258	0,221
F20	0,049	-0,063	0,049	0,161	<b>0,836</b>	-0,126	-0,140	0,088	0,021	0,340
F21	0,221	0,041	0,156	0,291	<b>0,876</b>	-0,280	0,158	0,294	0,332	0,417

Fonte: Pesquisa direta.

## APÊNDICE II – Matriz de Correlações entre os Fatores F11 – F21

Fatores	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	F21
F1	0,066	0,033	0,218	0,148	-0,159	0,227	-0,149	0,055	0,255	0,049	0,221
F2	0,038	0,393	0,195	-0,103	-0,340	0,089	-0,316	-0,095	0,010	-0,063	0,041
F3	0,279	0,126	0,368	0,302	-0,249	0,308	-0,197	0,226	0,356	0,049	0,156
F4	0,336	0,121	0,318	0,430	0,037	0,218	0,122	0,117	0,122	0,161	0,291
F5	0,057	0,027	<b>0,915</b>	0,147	0,307	-0,157	0,320	-0,131	-0,035	<b>0,836</b>	<b>0,876</b>
F6	-0,190	-0,018	-0,090	-0,273	0,147	-0,416	-0,018	-0,070	-0,031	-0,126	-0,280
F7	-0,022	0,231	<b>0,735</b>	<b>0,735</b>	-0,014	0,118	0,026	-0,006	0,090	-0,140	0,158
F8	0,253	0,430	0,411	0,272	-0,236	0,396	-0,135	0,125	0,582	0,088	0,294
F9	0,281	0,242	0,130	0,258	-0,132	0,267	-0,050	-0,029	0,258	0,021	0,332
F10	0,374	0,226	0,274	0,389	0,133	<b>0,502</b>	0,183	0,198	0,221	0,340	0,417
F11	1,000	<b>0,793</b>	0,128	<b>0,461</b>	0,090	0,204	0,214	0,177	0,160	<b>0,793</b>	0,406
F12	<b>0,793</b>	1,000	<b>0,974</b>	0,183	0,039	0,141	0,052	-0,029	<b>0,682</b>	-0,057	0,127
F13	0,128	<b>0,974</b>	1,000	<b>0,974</b>	<b>0,989</b>	0,309	-0,252	0,062	0,379	<b>0,682</b>	<b>0,738</b>
F14	<b>0,461</b>	0,183	<b>0,974</b>	1,000	0,205	<b>0,916</b>	0,218	0,008	0,178	0,069	<b>0,674</b>
F15	0,090	0,039	<b>0,989</b>	0,205	1,000	-0,250	<b>0,916</b>	0,054	-0,158	-0,215	<b>0,722</b>
F16	0,204	0,141	0,309	<b>0,916</b>	-0,250	1,000	<b>0,837</b>	0,253	0,309	0,256	0,349
F17	0,214	0,052	-0,252	0,218	<b>0,916</b>	<b>0,837</b>	1,000	<b>0,976</b>	-0,096	-0,159	0,160
F18	0,177	-0,029	0,062	0,008	0,054	0,253	<b>0,976</b>	1,000	<b>0,976</b>	0,143	0,138
F19	0,160	<b>0,682</b>	0,379	0,178	-0,158	0,309	-0,096	<b>0,976</b>	1,000	-0,016	0,184
F20	<b>0,793</b>	-0,057	<b>0,682</b>	0,069	-0,215	0,256	-0,159	0,143	-0,016	1,000	-0,086
F21	0,406	0,127	<b>0,738</b>	<b>0,674</b>	<b>0,722</b>	0,349	0,160	0,138	0,184	-0,086	1,000

Fonte: Pesquisa direta.

**APÊNDICE III – Questionário Aplicado.**

Número do participante: \_\_\_\_\_

**IDENTIFICAÇÃO DO EMPRESÁRIO:**

1. Data de nascimento:

2. Sexo:

Masculino ( ) Feminino ( )

3. Estado civil

solteiro(a) ( ) 1

casado (a) ( ) 2

divorciado (a) ( ) 3

viúvo (a) ( ) 4

outros ( ) 5

4. Quantas pessoas de sua família trabalham na empresa como funcionários?  
familiares. \_\_\_\_\_

5. Qual seu grau de instrução?

Nenhum ( ) 1

Fundamental completo ( ) 2

Médio completo ( ) 3

Superior ( ) 4

Pós-graduação ( ) 6

Outros ( ) 7 Quais? \_\_\_\_\_

6. Você possui alguma formação técnica relacionada a atividade de sua empresa?

1 ( ) nenhuma

2 ( ) qualificação no próprio trabalho

3 ( ) escola técnica/CENTEC/CVT/Outros

4 ( ) outros quais? \_\_\_\_\_

7. Há quanto anos já trabalhou na mesma área em que trabalha atualmente?

\_\_\_\_\_ meses/anos

8. Você tem experiência gerencial adquirida em outra empresa?

não ( ) 1 sim ( ) 2

9. Caso sua resposta seja afirmativa, qual o nível gerencial que exercia?:

1 ( ) baixo (dirige um grupo de empregados)

2 ( ) médio (em um nível de direção intermediário)

3 ( ) alto (proprietário/chefe, diretor geral)

10. Seu pai trabalhava por conta própria?  
 não ( ) 1 sim ( ) 2

**TRABALHO E NEGÓCIO:**

11. Quantas horas em média trabalha por semana? \_\_\_\_\_ horas

12. Você é o único proprietário de sua empresa?  
 não ( ) 1 sim ( ) 2

13. Como você chegou a ser dono desta empresa?

- 1 ( ) único fundador  
 2 ( ) co-fundador(com mais alguém)  
 3 ( ) adquirida por herança (de família)  
 4 ( ) comprada (não de família)  
 5 ( ) empregado que cresceu na empresa  
 6 ( ) outros (favor especificar): \_\_\_\_\_

14. Qual o ano de fundação da empresa ? \_\_\_\_\_

15. Quantos donos teve esta empresa? \_\_\_\_\_

16. Área que atua:\_\_\_\_\_. Segmento:\_\_\_\_\_.  
 Ex: setor industrial, área de confecção no segmento de moda praia.

17. Qual o seu principal produto/serviços? \_\_\_\_\_

18. Qual foi o capital inicial com que você abriu ou comprou sua empresa? \_\_\_\_\_

19. Qual a forma jurídica de sua empresa e o porte segundo o simples nacional?

**Forma Jurídica:**

- ( ) 1 Firma Individual  
 ( ) 2 Sociedade de responsabilidade limitada (LTDA)  
 ( ) 3 Sociedade Cooperativa

**Porte:**

- ( ) 1 ME(receita bruta anual igual ou inferior a R\$240 mil)  
 ( ) 2 EPP(receita bruta anual superior a R\$240 mil e igual ou inferior a \$2.400mil)

20. Quantos empregados deixaram a empresa nos últimos três anos? \_\_\_\_\_

21. Quantos empregados ingressaram em sua empresa nos últimos três anos? \_\_\_\_\_

22. Participou alguma vez de curso de gestão ou empreendedorismo?(Curso: acima de 15 h/a; Seminário: 8 h/a; Palestra: 2 h/a).

- Não ( ) 1 Sim ( ) 2

23. Quantas pessoas que você conhece lhe emprestariam R\$ 2.000,00? \_\_\_\_\_

Estamos interessados em conhecer o ambiente empresarial que você atua. Nesta parte do questionário, você será colocado diante de situações gerenciais difíceis, devendo escolher a alternativa(resposta) que mais se aproxima de sua conduta gerencial.

**Por exemplo:** (não marque no exemplo)

Imagine o seguinte: um empregado chega muito tarde para seu trabalho. O que você faz?

Repreende seu empregado pelo atraso.	←	←	←	→	→	→	Tolera o atraso de seu empregado
	( )	( )	( )	( )	( )	( )	
	de maneira Extrema	muito	um pouco	um pouco	muito	de maneira Extrema	

Por favor marque somente com um X em qualquer uma das opções que considera que mais se aproxima a seu procedimento ou comportamento.

**Por exemplo:**

Se você está indeciso, mas acredita que tende mais a repreender seu empregado que tolerar seu atraso, então faça um X na direção que segue:

Repreende seu empregado pelo atraso.	←	←	←	→	→	→	Tolera o atraso de seu empregado
	( )	( )	( )	( )	( )	( )	
	de maneira Extrema	muito	um pouco	um pouco	muito	de maneira Extrema	

24. Imagine o seguinte: um de seus empregados tem uma ideia que parece ser muito promissora, mas para colocá-la em pratica teria que fazer muitas mudanças em sua rotina de trabalho. O que você faz?

Descarta a ideia, porque é arriscado mudar sua rotina de trabalho.	←	←	←	→	→	→	Incentiva os seus empregados a concretizarem a ideia.
	( )	( )	( )	( )	( )	( )	
	de maneira Extrema	muito	um pouco	um pouco	muito	de maneira Extrema	

25. Imagine que um de seus clientes lhe pede para desenvolver um projeto. Este projeto seria um grande desafio para você, já que nem você e nem seus empregados tem experiência neste campo. O que você faz?

Descarta tal projeto,é mais racional continuar em áreas onde você já tenha experiência.	←	←	←	→	→	→	Aceita o projeto,pois abre nova área de trabalho que contribuirá para o desenvolvimento de sua empresa.
	( )	( )	( )	( )	( )	( )	
	de maneira Extrema	muito	um pouco	um pouco	muito	de maneira Extrema	

26. Imagine que um empregado propõe que a empresa se expanda em novos setores, nos quais você não tenha experiência. O que você faz?

Descarta a proposta do empregado, é muito arriscado expandir sua empresa em setores desconhecidos.	←	←	←	→	→	→	Põe em prática a proposta do empregado já que a expansão de sua empresa em novos setores contribuirá para melhorar a sua capacidade competitiva.
	( )	( )	( )	( )	( )	( )	
	de maneira Extrema	muito	um pouco	um pouco	muito	de maneira Extrema	

27. Imagine que um concorrente em seu setor/área tem introduzido inovações que parecem ser promissoras. Você também conta com a possibilidade de introduzir tais inovações em sua empresa. O que você faz?

Em primeiro momento não adota. Você desconfia e se mantém cético. Primeiro necessita saber se tais inovações são viáveis.	←	←	←	→	→	→	Adota tais inovações. Você as considera um grande potencial para sucesso.
	( )	( )	( )	( )	( )	( )	
	de maneira Extrema	muito	um pouco	um pouco	muito	de maneira Extrema	

28. Imagine que um de seus empregados seja muito autoritário. Dá ordens a seus companheiros de trabalho, apesar de não estar autorizado para isso. O que você faz?

Tolera o comportamento de seu empregado.	←	←	←	→	→	→	Exige que seu empregado mude o comportamento.
	( )	( )	( )	( )	( )	( )	
	de maneira Extrema	muito	um pouco	um pouco	muito	de maneira Extrema	

29. Imagine que um de seus empregados lhe pede uma orientação geral de como trabalhar em um projeto bastante difícil. O que você faz?

Orientar-lhe a planejar cada etapa antecipadamente.	←	←	←	→	→	→	Orientar-lhe a analisar as etapas na medida em que se apresentam.
	( )	( )	( )	( )	( )	( )	
	de maneira Extrema	muito	um pouco	um pouco	muito	de maneira Extrema	

30. Imagine que um empregado propõe fazer reuniões regulares para planejar o futuro de sua empresa ou negócio. O que você faz?

A proposta lhe agrada e a põe em prática.	←	←	←	→	→	→	Diz a seu empregado que quando se planeja muito negligencia o trato nos negócios presentes.
	( )	( )	( )	( )	( )	( )	
	de maneira Extrema	muito	um pouco	um pouco	muito	de maneira Extrema	

31. Imagine que um empregado lhe pergunta o que se deve levar em conta ao iniciar um projeto.

Orientá-lhe a considerar as implicações e consequências de seu projeto a longo prazo.	←	←	←	→	→	→	Orientá-lhe a iniciar o projeto sem considerar as implicações ou consequências de seu projeto a longo prazo.
	( )	( )	( )	( )	( )	( )	
	de maneira Extrema	muito	um pouco	um pouco	muito	de maneira Extrema	

*Obs.:* entendemos por projeto uma ideia ou oportunidade de negócio voltada para a obtenção de lucro.

32. Imagine que sua empresa está passando por problemas e você não tem certeza de poder solucioná-los. O que você faz?

Não conta o problema para seus empregados e tenta resolvê-los sozinho.	←	←	←	→	→	→	Conta-lhes o problema e lhes pede ajuda.
	( )	( )	( )	( )	( )	( )	
	de maneira Extrema	muito	um pouco	um pouco	muito	de maneira Extrema	

33. Imagine que um de seus trabalhadores critica a maneira com que você conduz sua empresa. O que você faz?

Exige-lhe que pare com as críticas.	←	←	←	→	→	→	Sugere-lhe que faça uma sugestão ou proposta para melhorar.
	( )	( )	( )	( )	( )	( )	
	de maneira Extrema	muito	um pouco	um pouco	muito	de maneira Extrema	

34. Imagine que você deve tomar uma decisão que trará importantes consequências para sua empresa. O que você faz?

Toma a decisão sem consultar seus empregados.	←	←	←	→	→	→	Toma a decisão depois de haver consultado seus empregados.
	( )	( )	( )	( )	( )	( )	
	de maneira Extrema	muito	um pouco	um pouco	muito	de maneira Extrema	

35. Imagine que você quer contratar uma secretária com no mínimo três anos de experiência. Seu melhor amigo solicita que o cargo seja ocupado por sua esposa que é bem qualificada, porém só tem um ano de experiência. O que você faz?

Ignora os três anos de experiência e contrata a esposa de seu melhor amigo.	←	←	←	→	→	→	Não abre mão dos três anos de experiência e não contrata a esposa de seu melhor amigo.
	( )	( )	( )	( )	( )	( )	
	de maneira Extrema	muito	um pouco	um pouco	muito	de maneira Extrema	

36. Imagine que você escolheu dois dos melhores empregados para dar um aumento de salário, o primeiro é um ex colega de escola, mas não é tão qualificado quanto o segundo. O que você faz?

Você escolhe o ex colega de escola.	←	←	←	→	→	→	Você escolhe o empregado que está melhor qualificado.
	( )	( )	( )	( )	( )	( )	
	de maneira Extrema	muito	um pouco	um pouco	muito	de maneira Extrema	

37. Imagine que você deseja introduzir em sua empresa novos processos, para isso você deverá fazer uma redução de pessoal. O que você faz?

Fica com os empregados que tem trabalhado em sua empresa durante muito tempo.	←	←	←	→	→	→	Fica com os empregados mais dinâmicos e qualificados.
	( )	( )	( )	( )	( )	( )	
	de maneira Extrema	muito	um pouco	um pouco	muito	de maneira Extrema	

38. Imagine que um de seus empregados que sempre desempenha seu trabalho de forma correta, comete de repente muitas falhas. Você descobre que a vida pessoal desse empregado não vai bem. O que você faz?

Se sensibiliza pela situação e lhe oferece ajuda	←	←	←	→	→	→	Não está disposto a tolerar problemas pessoais e exige do trabalhador que resolva seus problemas
	( )	( )	( )	( )	( )	( )	
	de maneira Extrema	muito	um pouco	um pouco	muito	de maneira Extrema	

39. Imagine que um empregado lhe pede férias extras devido a problemas pessoais. O que você faz?

Permiti-lhe gozar tais férias.	←	←	←	→	→	→	Nega-lhe gozar tais férias.
	( )	( )	( )	( )	( )	( )	
	de maneira Extrema	muito	um pouco	um pouco	muito	de maneira Extrema	

40. Imagine que um de seus empregados parece estar de mau humor. Como você age?

Tenta verificar a causa do seu mau humor.	←	←	←	→	→	→	O mau humor do empregado não lhe interessa.
	( )	( )	( )	( )	( )	( )	
	de maneira Extrema	muito	um pouco	um pouco	muito	de maneira Extrema	

41. Imagine que você tem em mente um novo projeto e deve decidir qual de seus empregados pertencerá a equipe no tal projeto. O que você faz ?

O critério de seleção se baseará no rendimento do empregado.	←	←	←	→	→	→	se baseará na capacidade de relacionamentos sociais que possui o empregado.
	( )	( )	( )	( )	( )	( )	
	de maneira Extrema	muito	um pouco	um pouco	muito	de maneira Extrema	

42. Imagine que sua empresa/negócio conseguiu um bom resultado financeiro, por essa razão você quer recompensar seus empregados. O que você faz?

Recompensa seus empregados de acordo com o trabalho /produtividade. Quanto mais contribuírem para o sucesso da sua empresa mais serão recompensados.	←	←	←	→	→	→	Recompensa seus empregados não só por seu trabalho /produtividade, mas também de acordo com outros fatores. Por ex. Lealdade à empresa.
	( )	( )	( )	( )	( )	( )	
	de maneira Extrema	muito	um pouco	um pouco	muito	de maneira Extrema	

43. Imagine que você está buscando novos empregados para levar a cabo uma nova estratégia de mercado. Você tem dois empregados que são habilitados para o cargo. Um é bastante competitivo, o outro é bastante comunicativo. O que você faz?

Seleciona o primeiro candidato porque ser competitivo é a característica mais importante para você.	←	←	←	→	→	→	Seleciona o segundo, já que através da comunicação pode-se fazer muitos contatos importantes.
	( )	( )	( )	( )	( )	( )	
	de maneira Extrema	muito	um pouco	um pouco	muito	de maneira Extrema	



Indique em que medida os seguintes enunciados são válidos para você

		1 Muito em desacordo	2 Em desacordo	3 Indiferente	4 De acordo	5 Muito de acordo
50.	Tenho a sensação de não ter êxito em nada.	0	0	0	0	0
51.	Sou uma pessoa competente em muitos aspectos.	0	0	0	0	0
52.	Perco muito tempo buscando coisas que se perderam.	0	0	0	0	0
53.	Procuro fazer minhas tarefas minuciosamente, de maneira a não ter que refazê-las.	0	0	0	0	0
54.	Se tenho que cumprir uma tarefa. Pode contar totalmente comigo.	0	0	0	0	0
55.	Trabalho duro para alcançar meus objetivos.	0	0	0	0	0
56.	Consigo distribuir muito bem meu tempo de maneira a terminar oportunamente minhas tarefas/assuntos.	0	0	0	0	0
57.	Reflico muito antes de tomar uma decisão.	0	0	0	0	0
58.	Raras são às vezes em que tomo decisões sobre pressão.	0	0	0	0	0

Indique em que medida os seguintes enunciados são válidos para você

		1 Muito em desacordo	2 Em desacordo	3 Indiferente	4 De acordo	5 Muito de acordo
59.	Amo meu trabalho.	0	0	0	0	0
60.	Em meu trabalho meu rendimento é bom porque amo meu trabalho.	0	0	0	0	0
61.	Quando não estou trabalhando fico feliz só de pensar que voltarei a trabalhar.	0	0	0	0	0

62. A continuação das perguntas as quais os enunciados se contrapõem. Por favor indique qual dos enunciados se ajusta melhor a você.

Empresário A: “Quero ganhar dinheiro apenas o suficiente para manter minha família.”			
Empresário B: “Gostaria que minha empresa crescesse o máximo possível.”			
Exatamente como o empresário A 1()	Mais com o empresário A 2()	Mais com o empresário B 3()	Exatamente como o empresário B 4()

Por favor, indique em que medida as seguintes afirmações se adequam a sua pessoa.

		1 nada certo	2 pouco certo	3 em parte certo	4 em sua maioria certo	5 totalment e certo
63	Enfrento ativamente os problemas.	0	0	0	0	0
64.	Se algo sai mal, busco ajuda imediatamente	0	0	0	0	0
65	Se surgem oportunidades para conseguir alguma coisa, eu as aproveito de pronto.	0	0	0	0	0
66.	Tomo imediatamente a iniciativa, mesmo que os outros não o façam.	0	0	0	0	0
67	Aproveito as oportunidades que me aparecem de forma rápida e de maneira a atingir meus objetivos.	0	0	0	0	0

Por favor, indique em que medida os enunciados são válidos para você.

	1) Total mente falso	2)	3)	4) Um pouco certo	5 )	6)	7) Total mente certo
68. Sinto me cheio de vida e saudável.	0	0	0	0	0	0	0
69. Alegro me por cada novo dia.	0	0	0	0	0	0	0
70. Sinto me quase sempre ativo e de bom humor.	0	0	0	0	0	0	0

Por favor marque só um número para cada pergunta.

71. A filosofia da direção em nossa empresa põe uma...								
Grande ênfase no marketing de produtos ou serviços que já foram testados e experimentados, como também evita grandes gastos no desenvolvimento e pesquisa de novos produtos.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )	7 ( )	Grande ênfase na pesquisa e desenvolvimento de tecnologia de ponta e inovações.

72. Quantos produtos ou serviços sua empresa colocou no mercado nos últimos cinco anos?								
Nenhum produto ou serviço nos últimos 2(dois) anos.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )	7 ( )	Muitos produtos e serviços nos últimos 2(dois) anos.

73. Como se comporta sua empresa frente a concorrência?								
Geralmente minha empresa reage de acordo com as atividades da concorrência.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )	7 ( )	Geralmente minha empresa inicia algumas atividades que depois são seguidas pela concorrência.

74. Em relação a concorrência, minha empresa:								
Muito raramente é a primeira a introduz produtos, serviços, tecnologias, procedimentos administrativos, etc.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )	7 ( )	Muito frequentemente é a primeira que introduz produtos, serviços, tecnologias, procedimentos administrativos etc..

Por favor, indique em que medida os seguintes enunciados se adéquam a sua pessoa.

		1 Nada certo	2 Pouco certo	3 Em parte certo	4 Em sua maioria certo	5 Total mente certo
75.	Quando cometo um erro, de imediato percebo como posso consertá-lo.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
76.	Quando cometo um erro em meu trabalho, concerto imediatamente.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
77.	Mesmo quando cometo um erro não perco de vista meu objetivo original.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )

		1 Nada certo	2 Pouco certo	3 Em parte certo	4 Em sua maioria certo	5 Total mente certo
78	Os erros são úteis para aperfeiçoar meu trabalho.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
79	Quando cometo algum erro o considero como uma informação importante para a execução do meu trabalho.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
80	A partir de meus próprios aprendo a solucionar problemas em minhas atividades.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )

		1 nada certo	2 pouco certo	3 em parte certo	4 Em sua maioria certo	5 Total mente certo
81.	Quando cometo algum erro na execução de meu trabalho comento com os demais para que não cometam o mesmo erro.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
82	Quando faço algo errado, pergunto aos demais para que me indiquem como poderei melhorar o que tenho a fazer.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )

83. Quão bem sucedido você acredita que os demais o consideram?				
não exitoso absolutamente.	não muito exitoso	medianamente exitoso	exitoso	Muito exitoso
( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5

84. Quão bem sucedido você é em comparação com seus concorrentes?					
1	2	3	4	5	6
( ) estou dentro dos 50 por cento das empresas com menos sucesso.	( ) estou dentro dos 50 por cento das empresas com mais sucesso.	( ) estou dentro dos 25 por cento das empresas com mais sucesso	( ) estou dentro dos 10 por cento das empresas com mais sucesso	( ) sou uma das empresas mais bem sucedidas.	( ) sou a empresa mais bem sucedida.


85. Quão bem sucedida é sua empresa em relação a outras do mesmo setor e do mesmo porte.				
não exitoso absolutamente	não muito exitoso	medianamente exitoso	exitoso	Muito exitoso
( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5

86. Até que ponto sua empresa tem cumprido suas metas ou objetivos mais importantes?








1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Em nada	minimamente	na média	em grande parte	Totalmente

Por favor indique quão satisfeito você se encontra por meio das seguintes carinhas:

Esta carinha  significa “muito insatisfeito”.








Esta carinha  significa “muito satisfeito”.

87. Quão satisfeito você está com seu trabalho como empresário?








Muito insatisfeito  muito satisfeito

88. Quão satisfeito você está com suas atuais ganhos financeiros?

Muito insatisfeito  muito satisfeito

89. Quão satisfeito você está com seus empregados em sua empresa?

Muito insatisfeito  muito satisfeito

O quanto cresceu sua empresa nos últimos dois anos em relação a seus concorrentes mais importantes?

		1 Muito pior que a concorrência	2 pior que a concorrência	3 Nem pior nem melhor	4 Melhor que a concorrência	5 Muito melhor que a concorrência
90.	Crescimento do volume de vendas	0	0	0	0	0
91.	Crescimento das receitas	0	0	0	0	0
92.	Aumento dos empregados	0	0	0	0	0
93.	Margem de lucro	0	0	0	0	0
94.	Inovações em produtos	0	0	0	0	0
95.	Inovações nos processos produtivos	0	0	0	0	0
96.	Implementação de tecnologias	0	0	0	0	0
97.	Qualidade nos produtos	0	0	0	0	0
98.	Diferenciação de produtos	0	0	0	0	0
99.	Satisfação dos clientes	0	0	0	0	0

Por favor indique em que medida os seguintes enunciados se adequam a sua pessoa.

		1 Muito em desacordo	2 Em desacordo	3 Algo em desacordo	4 neutra	5 Algo de acordo	6 De acordo	7 Muito de acordo
100.	Minha vida se aproxima do ideal na maioria dos aspectos.	0	0	0	0	0	0	0
101.	Minhas condições de vida são excelentes.	0	0	0	0	0	0	0
102.	Estou satisfeito com minha vida.	0	0	0	0	0	0	0
103.	Até o momento consegui as coisas mais importantes em minha vida.	0	0	0	0	0	0	0
104.	Se tivesse que viver minha vida novamente não mudaria quase nada.	0	0	0	0	0	0	0

## **ANEXOS**

## ANEXO I – Tabelas

**Tabela 54 – Definição de MPMEs no Chile**

	Microempresa	Pequena Empresa	Média Empresa
Faturamento anual em unidades de fomento	1-2.400	2.401-25.000	25.001-100.000

Fonte: Documento elaborado pela CAMEX com base em dados extraídos de sites e em informações enviadas pelas Embaixadas e Câmaras de Comércio *apud* MDIC/SDP/DMPME, 2002.

**Tabela 55 – Definições de MPME no Equador.**

	Microempresa	Pequena Empresa	Média Empresa
Nº de Empregados	9	49	100
Volume de Capital	US\$ 10 mil	US\$ 250 mil	Acima de US\$ 250 mil

Fonte: Documento elaborado pela CAMEX com base em dados extraídos de sites oficiais e em informações enviadas pelas Embaixadas e Câmaras de Comercio *apud* MDIC/SDP/DMPME, 2002.

**Tabela 56 – Definições de MPMEs no Peru.**

	Microempresa	Pequena Empresa
Nº de Empregados	10	40
Faturamento Anual em Unidades impositivas tributárias (1 UIT – US\$ 899,00)	100	200

Fonte: Documento elaborado pela CAMEX com base em dados extraídos de sites oficiais e em informações enviadas pelas Embaixadas e Câmaras de Comercio *apud* MDIC/SDP/DMPME, 2002.

**Tabela 57 – Definições de MPMEs no Uruguai**

	Microempresa	Pequena Empresa	Média Empresa
Nº de Empregados	1-4	5-19	20-99
Ativo Total	US\$ 20 mil	US\$ 50 mil	US\$ 350 mil
Faturamento Líquido Anual	US\$ 60 mil	US\$ 180 mil	US\$ 5 milhões

Fonte: Documento elaborado pela CAMEX com base nos Decretos 54/92 e 266/95 *apud* MDIC/SDP/DMPME, 2002.

**Tabela 58 – Definição de MPME na Venezuela**

	Microempresa	Pequena Empresa
Nº de Empregados	11-50	51-100
Faturamento Anual em unidades tributárias	9.001-100.000	100.001-250.000

Fonte: Documento elaborado pela CAMEX com base em dados extraídos de sites oficiais e em informações enviadas pelas Embaixadas e Câmeras de Comercio *apud* MDIC/SDP/DMPME, 2002.

**Tabela 59 – Definição de MPMEs no México**

	Microempresa			Pequena Empresa			Média Empresa		
	Ind	Com	Ser	Ind	Com	Ser	Ind	Com	Ser
Nº de Empregados	0-30	0-5	0-20	31-100	6-20	21-50	101-500	21-100	51-100

Fonte: Documento elaborado pela CAMEX com base em dados extraídos de sites oficiais e em informações enviadas pelas Embaixadas e Câmeras de Comercio *apud* MDIC/SDP/DMPME, 2002.

**Tabela 60 – Definição de MPMEs na Alemanha**

	Pequena Empresa	Média Empresa
Nº de Empregados	20	500

Fonte: Documento elaborado pela CAMEX com base em dados extraídos de sites oficiais e em informações enviadas pelas Embaixadas e Câmeras de Comercio *apud* MDIC/SDP/DMPME, 2002.

**Tabela 61 – Definições de MPMEs na Dinamarca**

	Microempresa	Pequena Empresa	Média Empresa
Nº de Empregados	1-10	11-50	51-250
Faturamento Anual	US\$ 1,25 milhão	US\$ 6,3 milhões	US\$ 41,5 milhões

Fonte: Documento elaborado pela CAMEX com base em dados extraídos de sites oficiais e em informações enviadas pelas Embaixadas e Câmeras de Comercio *apud* MDIC/SDP/DMPME, 2002.

**Tabela 62 – Definições de MPMEs na Espanha**

	Pequena Empresa	Média Empresa
Nº de Empregados	49	249
Faturamento Anual	18 milhões de euros	180 milhões de euros
Ativo Total	13 milhões de euros	130 milhões de euros

Fonte: Documento elaborado pela CAMEX com base em dados extraídos de sites oficiais e em informações enviadas pelas Embaixadas e Câmeras de Comercio *apud* MDIC/SDP/DMPME, 2002.

**Tabela 63 – Definição de MPMEs na Grécia**

	Microempresa	Pequena Empresa	Média Empresa
Nº de Empregados	9	10-99	Acima de 100
Volume de Negócios	–	7 milhões de euros	40 milhões de euros

Fonte: Documento elaborado pela CAMEX com base em dados extraídos de sites oficiais e em informações enviadas pelas Embaixadas e Câmeras de Comercio *apud* MDIC/SDP/DMPME, 2002.

**Tabela 64 – Definição de MPMEs na Irlanda**

	Microempresa	Pequena Empresa	Média Empresa
Nº de Empregados	10	50	250

Fonte: Documento elaborado pela CAMEX com base em dados extraídos de sites oficiais e em informações enviadas pelas Embaixadas e Câmeras de Comercio *apud* MDIC/SDP/DMPME, 2002.

**Tabela 65 – Definição de MPMEs na Itália**

	Pequena Empresa		Média Empresa	
	Indústria	Comércio e Serviços	Indústria	Comércio e Serviços
Nº de Empregados	50	20	250	95
Faturamento Anual	5 milhões de euros	1,9 milhão de euros	20 milhões de euros	7,5 milhões de euros
Patrimônio	2 milhões de euros	0,75 milhão de euros	10 milhões de euros	3,75 milhões de euros

FONTE: Documento elaborado pela CAMEX com base no “Act 317/91, for the innovation and development os SMEs”Disponível em:

<[http://www.miniindustria.it/gabinetto/seg\\_teen/SMEs\\_WEB/eng/pol/grants/act317.htm](http://www.miniindustria.it/gabinetto/seg_teen/SMEs_WEB/eng/pol/grants/act317.htm)> MARTINS, Gustavo do Amaral. Exportação de Pequenas e Médias Empresas: problemas e soluções para o associativismo. FUNCEX, 2002, *apud* MDIC/SDP/DMPME, 2002.

**Tabela 66 – Definição de MPMEs no Reino Unido**

	Pequena Empresa	Média Empresa
Nº de Empregados	0-50	51-250
Volume dos Negócios (turnover)	2,8 milhões	11,2 milhões
Balanço Total (balance sheet total)	1,4 milhões	5,6 milhões

Fonte:

<<http://www.cabinet;office.gov.uk/innovation/2001/futures/attachments/BriefingSmallBusiness.pdf>>  
*A Briefing Paper by the Performance and Innovation Unit (PIU) and Small Business Service (SBS)*  
*apud* MDIC/SDP/DMPME, 2002.

**Tabela 67 – Definição de MPMEs na Suíça**

	Microempresa	Pequena Empresa	Média Empresa
Nº de Empregados	9	10-49	50-249

Fonte: Documento elaborado pela CAMEX com base em dados extraídos de sites oficiais e em informações enviadas pelas Embaixadas e Câmeras de Comercio *apud* MDIC/SDP/DMPME, 2002.

**Tabela 68 – Definição de MPMEs no Irã, Turquia e Israel**

Irã	Microempresa	Pequena Empresa	Média Empresa
Nº de Empregados	9	10-49	50-99
Israel	Microempresa	Pequena Empresa	Média Empresa
Nº de Empregados	-	50	100
Faturamento Anual	-	US\$ 5 milhões	US\$ 20 milhões
Turquia	Microempresa	Pequena Empresa	Média Empresa
Nº de Empregados	-	1-50	51-150

Fonte: Documento elaborado pela CAMEX com base em dados extraídos de sites oficiais e em informações enviadas pelas Embaixadas e Câmeras de Comercio *apud* MDIC/SDP/DMPME, 2002.

**Tabela 69 – Definição de MPMEs no Japão, Coreia do Sul e Taiwan**

Coreia do Sul	Microempresa	Pequena Empresa	Média Empresa
Indústria (empregados)	-	20	300
Indústria (capital)	-	-	US\$ 6,7 milhões
Japão	Microempresa	Pequena Empresa	Média Empresa
Indústria(empregados)	-	20	300
Setores Atacadistas e Serviços	-	06	100
Setor de Varejo (empregados)	-	06	50
Indústria (capital)	-	-	US\$ 2,3 milhões
Setores Atacadistas (capital)	-	-	US\$ 775 mil
Setor de Varejo e Serviços (capital)	-	-	US\$ 388 mil
Taiwan	Microempresa	Pequena Empresa	Média Empresa
Indústria (empregados)	-	-	200
Comércio e Serviços (empregados)	-	-	50
Indústria (capital realizado)	-	-	US\$ 1,8 milhão
Comércio e Serviços (receita br. anual)	-	-	US\$ 2,4 milhões

Fonte: *Small Business Administration*: OECD; Garcia e Paredes (2001); BNDES; SMEA (1998); MOEA (1999); JSBRI (2001) *apud* Puga (2002).

**Tabela 70 – Definição de MPMEs na Malásia**

Setor Manufatureiro	Pequena Empresa	Média Empresa
Nº de Empregados	50	150
Faturamento Anual ( <i>turnover</i> )	RM 10 milhões (cerca de US\$ 2,6 milhões)	RM 25 milhões (cerca de US\$ 6,5 milhões)

Fonte: Documento elaborado pela CAMEX com base em dados extraídos de sites oficiais e em informações enviadas pelas Embaixadas e Câmeras de Comercio *apud* MDIC/SDP/DMPME, 2002.

**Tabela 71 – Definição de MPMEs na Rússia**

Setor	Nº de Empregados
Indústria, Construção Civil e Transportes	100
Agricultura, Ciência e tecnologia	60
Comercio Varejista e Serviços	30
Outros	50

Fonte: Documento elaborado pela CAMEX com base no “Resource Centre Publication: for the annual report of State Committee for Support and Development of Small Business”: Disponível em: <<http://www./docs.resme.ru/eng/RC/Statistics-RM-SME-JUN98/Default.htm>> *apud* MDIC/SDP/DMPME, 2002.

**Tabela 72 – Definição de MPMEs na Tailândia.**

	Pequena Empresa			Média Empresa		
	Comercio Varejista	Comercio Atacadista	Produção e Serviços	Comercio Varejista	Comercio Atacadista	Produção e Serviços
Número de empregados	15	25	50	16-30	26-50	51-200
Faturamento em US\$	0,69 milhão	1,1 milhão	1,1 milhão	1,3 milhão	2,3 milhões	4,6 milhões

Fonte: Documento elaborado pela CAMEX com base em dados extraídos de sites oficiais e em informações enviadas pelas Embaixadas e Câmeras de Comercio *apud* MDIC/SDP/DMPME, 2002.

## ANEXO II – Quadros

Países	Classificação	Faturamento Receita	Número de Empregados	Setor Econômico	Localização
Brasil	ME	X	X	X	X
	PEQ	X	X	X	X
	MED	X	X	X	X
Argentina	ME	X		X	
	PEQ	X		X	
	MED	X		X	
Chile	ME	X			
	PEQ	X			
	MED	X			
Equador	ME		X		X
	PEQ		X		X
	MED		X		X
Peru	ME	X	X		
	PEQ	X	X		
	MED				
Uruguai	ME	X	X		X
	PEQ	X	X		X
	MED	X	X		X
Venezuela	ME	X	X		
	PEQ	X	X		
	MED				

**Quadro 10 – Variáveis utilizadas para enquadramento quanto ao porte em alguns países da América do Sul.**

Fonte: Adaptado do estudo. **Micro, Pequenas e médias empresas:** definições e estatísticas internacionais. Brasília: MDIC/SDP/DMPME, 2002. Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/fiquepor dentro/temasanteriores/propagandaeleitoral/pdf/efineMPE.pdf>>, acesso em 05/09/2008.

Países	Classificação	Faturamento Receita	Número de Empregados	Setor(**) Económico	Ramo da Atividade	Varejo ou Atacado
México	ME		X	X		
	PEQ		X	X		
	MED		X	X		
Canadá	ME					
	PEQ		X			
	MED					
Estados Unidos	ME					
	PEQ	X	X	X	X	X
	MED					

**Quadro 11 – Variáveis utilizadas para enquadramento quanto ao porte em alguns países da América do Norte e Central.**

Fonte: Adaptado do estudo. **Micro, Pequenas e médias empresas:** definições e estatísticas internacionais. Brasília: MDIC/SDP/DMPME, 2002. Disponível em:

<<http://www2.camara.gov.br/fiquepordentro/temasanteriores/propagandaeleitoral/pdf/efineMPE.pdf>>.

Acesso em: 05 set. 2008.

Países	Classificação	Faturamento Receita	Número de Empregados	Setor(**) Econômico	Ativo Total
Alemanha	ME		X		
	PEQ		X		
	MED		X		
Dinamarca	ME	X	X		
	PEQ	X	X		
	MED	X	X		
Espanha	ME				
	PEQ	X	X		X
	MED	X	X		X
Grécia	ME	X	X		
	PEQ	X	X		
	MED	X	X		
Irlanda	ME	X	X		
	PEQ	X	X		
	MED	X	X		
Itália	ME				
	PEQ	X	X	X	X
	MED	X	X	X	X
Portugal	ME				
	PEQ	X	X		
	MED	X	X		
Reino Unido	ME				
	PEQ	X	X		X
	MED	X	X		X
Suíça	ME	X	X		
	PEQ	X	X		
	MED	X	X		

**Quadro 12 – Variáveis utilizadas para enquadramento quanto ao porte em alguns países europeus.**

Fonte: Adaptado do estudo. **Micro, Pequenas e médias empresas: definições e estatísticas internacionais.** Brasília: MDIC/SDP/DMPME, 2002. Disponível em:

<<http://www2.camara.gov.br/fiquepor dentro/temasanteriores/propagandaeleitoral/pdf/efineMPE.pdf>>.

Acesso em: 05 set. 2008.